UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

MÉMOIRE PRÉSENTÉ À
UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE EN GESTION DES PME ET DE LEUR ENVIRONNEMENT

PAR
DENIS J. GARAND

LES PRATIQUES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES (GRH) EN PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES (PME) :

une synthèse de la documentation empirique

23 décembre 1992

AVERTISSEMENT

À moins d'avis contraire,
l'emploi du générique masculin inclut le féminin
et est utilisé sans aucune discrimination.

RÉSUMÉ

Les pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) ont rarement été analysées de façon approfondie en contexte de petites et moyennes entreprises (PME). En fait, la quasi-totalité des recherches existantes en GRH portent essentiellement sur des cas de grandes entreprises (GE), car la majorité des auteurs prétendent que les modèles de GRH des grandes sociétés s'appliquent aux PME. Toutefois, quelques chercheurs ont fourni depuis une décennie un éclairage plus nuancé mais ces études n'ont couvert qu'un nombre restreint de pratiques, sans offrir de vue d'ensemble s'appuyant sur des assises conceptuelles solidement étayées.

Ce mémoire collige l'ensemble des travaux disponibles en Amérique du Nord et en Europe sur ce sujet dans le but de décrire, de synthétiser et d'analyser la documentation publiée et inédite. Parallèlement, cette recherche tente de compléter et de vérifier les hypothèses actuelles qui prétendent à une différenciation notable dans la mise en oeuvre, l'application et la gestion des activités de ressources humaines (RH) dans les PME (par rapport aux GE). C'est pourquoi nous avons élaboré un cadre conceptuel formel permettant de mieux comprendre les phénomènes spécifiques à la GRH en PME, en plus de créer un outil graphique facilitant la synthèse des données empiriques amassées. L'objectif ultime de cette démarche consiste à formuler un modèle contingentiel spécifique à la GRH en PME, en plus d'apporter une contribution substantielle à la compréhension de ces problèmes en petites et moyennes entreprises.

Cette analyse décrit de façon exhaustive les pratiques de GRH observées en PME par plus de 75 études empiriques spécialisées. Elle s'appuie sur une démarche exploratoire systématique, à l'aide d'une méthodologie inspirée de l'analyse thématique et de l'analyse de contenu, grâce à l'approche contingentielle, laquelle tient compte des effets directs et indirects des environnements interne et externe de l'organisation sur l'existence, le développement et le degré de formalisation des pratiques de GRH en PME. Afin de limiter l'étendue de l'étude, seules les principales pratiques sont analysées: planification des RH; analyse des emplois; recrutement, sélection et accueil; rémunération et avantages sociaux; évaluation du rendement; formation et développement; organisation, communication et participation; santé et sécurité au travail. Quant aux relations du travail, elles feront l'objet d'une recherche ultérieure pour des raisons d'uniformité de contenu et de présentation graphique des données colligées.

Les résultats obtenus soulignent la prépondérance de facteurs internes comme la taille organisationnelle (en nombre d'employés), le secteur d'activité et la vision entrepreneuriale sur le niveau de formalisation des pratiques de GRH en PME. Cependant, il faut recourir à toute une batterie d'indicateurs pour évaluer concrètement le degré de formalisation de ces pratiques, celui-ci variant selon toute vraisemblance en fonction d'une foule de variables contingentielles. En outre, l'interprétation des tendances lourdes observées dans la documentation empirique laisse entrevoir la nécessité de recourir à une approche contingentielle pour l'analyse des spécificités de la GRH en contexte de PME. Il apparaît aussi essentiel d'adapter les méthodes de recherche et d'enseignement de la GRH aux conditions particulières des petites et moyennes dimensions, étant donné l'importance sans cesse croissante des PME dans l'espace économique mondial.

AVANT-PROPOS

L'intérêt de la présente recherche réside tout particulièrement dans l'originalité et le caractère exploratoire de l'approche utilisée. En contexte de PME, les revues exhaustives de la documentation empirique demeurent encore rares et leur contribution permet d'améliorer considérablement la compréhension des phénomènes liés aux petites dimensions. En l'occurence, l'analyse des pratiques de GRH en PME apparaît clairement comme un besoin essentiel non comblé par les recherches existantes.

Au tout début de cette démarche de recherche, à l'automne 1988, il était vaguement question d'analyser les incidences particulières des pratiques de GRH en contexte de PME. Tous s'entendaient sur le nombre fort restreint d'articles académiques publiés sur le sujet. Cependant, personne n'entrevoyait l'envergure qu'une telle analyse pourrait prendre après une recension de la documentation réunissant plus de 75 études empiriques traitant spécifiquement d'une ou plusieurs pratiques de GRH en PME ! L'ampleur du travail en fut dès lors considérablement accrue, au grand dam des échéanciers prévus à l'origine dans le calendrier universitaire.

Malgré les difficultés et les reports d'échéances propres à toute démarche scientifique, ce travail de synthèse a finalement atteint son objectif: décrire de manière approfondie les particularités des pratiques de GRH en contexte de PME. Il va sans dire que cet exercice académique a généré bien des espoirs et des attentes, mais sa facture finale permet d'espérer un accueil chaleureux dans le milieu encore restreint des chercheurs intéressés à la GRH en PME.

Enfin, je ne saurais terminer cet avant-propos sans exprimer toute ma gratitude envers ceux qui m'ont soutenu durant ce long cheminement. En premier lieu, à Claire, à ma famille et à mes parents, qui ont su accepter les innombrables sacrifices et compromis rattachés à mes activités de recherche, et qui ont participé financièrement et émotivement à cet investissement majeur dans une carrière académique.

En second lieu, je dois toute ma reconnaissance à mon directeur de recherche, Bruno Fabi, qui a plus que tout autre contribué à la réalisation de ce travail, par ses conseils et ses réajustements appropriés. Son appui académique, financier et moral ont sans nul doute permis l'éclosion de cet ouvrage de synthèse, malgré toutes les embûches d'un processus de recherche particulièrement exigeant.

En troisième lieu, je tiens à remercier sincèrement le directeur du Groupe de recherche en économie et gestion des petites et moyennes organisations et leur environnement (GREPME), Pierre-André Julien, pour sa totale compréhension, son aide financière fort appréciée, et le soutien constant qu'il a accordé à mes projets de stage et de recherche.

En quatrième lieu, je m'en voudrais d'oublier la contribution discrète mais si efficace de Louis Raymond, directeur du programme de maîtrise en PME, qui m'a épaulé auprès du décanat et du comité d'études avancées tout au long de ce cheminement.

En dernier lieu, je dois une fière chandelle aux deux lecteurs assignés à la révision de ce mémoire: Jean-Claude Bernatchez et Louis Jacques Filion, professeurs au département d'administration et d'économique de l'UQTR. Leur participation apporte un éclairage essentiel à l'ensemble de ce travail, sans compter le temps octroyé à la lecture des nombreuses pages qui suivent.

Finalement, merci à Henri Mahé de Boislandelle (IAE, Université de Montpellier II), Gérald Naro et Michel Marchesnay (ERFI, Université de Montpellier I), Alain Roger (IAE d'Aix-en-Provence), Michel Audet (relations industrielles, Université Laval) et Claude T. Ramsay (Université de Moncton) pour leurs judicieux conseils et leurs encouragements.

À tous ces patients supporteurs, merci du fond du coeur !

Bonne lecture !

Denis J. Garand

Laval, 23 décembre 1992

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES TABLEAUX

Tableaux

LISTE DES FIGURES

Figures

LISTE DES ANNEXES

Annexes

LISTE DES SIGLES ET ABRÉVIATIONS

GRH	gestion des ressources humaines
RH	ressources humaines
RI	relations industrielles
RDT	relations du travail
RP	responsable du personnel (ou des ressources humaines)
SRH	service des ressources humaines

F & D	formation et développement
PRH	planification des ressources humaines
QVT	qualité de vie au travail
SST	santé et sécurité au travail

GE	grande entreprise
ME	moyenne entreprise
MGE	moyenne-grande entreprise
PE	petite entreprise
PME	petite et moyenne entreprise
TGE	très grande entreprise
TPE	très petite entreprise

INTRODUCTION

Dans un contexte mondial en pleine effervescence, aucune organisation n'échappe aux contraintes imposées par un environnement externe turbulent et omniprésent, qui affecte dorénavant l'ensemble des nations. En effet, la conjoncture internationale évolue à toute allure depuis la récession du début des années 80, et même si l'humanité a toujours été en perpétuel changement, cette fin de millénaire modifie l'ordre établi dans tous ses aspects économiques, sociaux, politiques et culturels. En l'occurrence, il devient essentiel de préciser l'étendue de ces transformations en fonction des environnements externes et internes qui affectent la vaste majorité des entreprises, qu'elles soient petites ou grandes, privées ou publiques, locales ou internationales.

En premier lieu, on constate partout une accélération du phénomène de mondialisation des marchés. Cette explosion radicale de l'environnement externe des organisations se concrétise principalement par la mise en place d'ententes de libre-échange (Amérique du Nord, pays Andins, Asie du Sud-Est), par la constitution de marchés communs (CEE, CEI, Europe du Nord, Caricom) et par la déréglementation globale de ces marchés, entraînant une vague d'acquisitions et de fusions internationales ainsi que l'intensification de la concurrence sans frontières. On observe aussi de nombreux changements dans les procédés de fabrication dus aux développements fulgurants et à l'implantation croissante des nouvelles technologies et de l'innovation au plan des produits (Bélanger, 1990). En outre, l'évolution des habitudes de consommation liées aux préoccupations écologiques, environnementales et à la recherche d'une meilleure qualité de vie entraîne une transformation rapide des valeurs et comportements sociaux. Ces derniers changements contribuent à accroître le rôle de l'État dans les questions d'emploi et de main-d'œuvre (Bélanger, 1988), bien que l'État-providence, l'autorité hiérarchique, les idéologies globalisantes et les projets de société représentent des valeurs en déclin (Grant, 1990, p.332), exception faite du nationalisme renaissant dans plusieurs régions du globe.

En deuxième lieu, tous les observateurs économiques prennent maintenant conscience des conséquences de cette évolution mondiale sur l'environnement interne des organisations. Au cours de la seconde moitié du XXe siècle, une proportion croissante d'entreprises ont atteint le sommet de leur cycle de développement et ce stade de maturité, caractérisé par une grande taille et une forte complexité des structures existantes, a souvent conduit ces organisations dans une phase de restructuration, voire de déclin complet. Dans les grands ensembles industriels à fort capital humain et financier comme l'acier, l'automobile, la construction navale, les transports et les secteurs mous du manufacturier, on a maintes fois observé l'éclatement des multinationales en plus petites unités davantage décentralisées, autonomes et axées sur le concept de "centre de profit". Ce mouvement a partout favorisé l'émergence et l'essor d'une quantité impressionnante de PME, qui sont devenues depuis le milieu des années 70 les principales sources de création d'emplois, dans une proportion variant de 80 à 95% selon les pays (Birch, 1979; Storey & Johnson, 1986; Laroche, 1989; Wassermann, 1989). L'importance acquise par les PME depuis une vingtaine d'années découle aussi des diverses coupures, restrictions, rationalisations, décentralisations et restructurations imposées dans toutes les organisations pour faire face aux effets de plus en plus persistants des périodes creuses de l'économie mondiale. Conséquemment, on a assisté à une recrudescence du phénomène d'essaimage, de création d'entreprise et de sous-traitance dans tous les

milieux industriels, manufacturiers ou de services. De plus, ces changements ont coïncidé avec le passage d'un système technocratique et juridique à une philosophie organisationnelle où la communication et la participation stratégique conditionnent de nouvelles relations entre employeurs et employés, sous l'influence d'un mouvement d'ouverture d'esprit international et dans la foulée des cultures organisationnelles inspirées des philosophies japonaise, allemande et scandinave.

Bien entendu, toutes ces transformations organisationnelles ont eu des effets considérables sur la main-d'œuvre des entreprises, et combinées aux phénomènes occidentaux de féminisation, de hausse du niveau de scolarité et de vieillissement de la main-d'œuvre, elles ont ouvert la porte à de nouvelles aspirations des travailleurs, notamment en matière de considération, d'autonomie, de communication, d'information et de participation (Bélanger, 1988; Fabi, 1991). En outre, on note depuis une décennie la perte de croissance et le déclin progressif du syndicalisme dans le monde occidental, déclin lié étroitement à l'essor des activités de GRH. Ainsi, l'adoption de lois protégeant les droits fondamentaux des travailleurs a enlevé aux syndicats le rôle de défenseur des démunis face aux abus des employeurs. L'humanisation des modes de GRH par le biais de divers programmes de QVT et de gestion participative comblent mieux les besoins des travailleurs. La diminution du nombre d'emplois dans les entreprises fortement syndiquées et le plafonnement d'effectifs des secteurs public et para-public ont réduit substantiellement la croissance des mouvements syndicaux, sans oublier la désaffiliation de nombreux travailleurs canadiens aux syndicats internationaux (Hébert, 1987; Dolan *et al.*, 1988; Grant, 1990). Enfin, les PME paraissent peu accessibles et souvent réfractaires aux idéologies syndicales, freinant d'autant la syndicalisation des nombreux emplois créés par les entreprises de petite et moyenne dimensions.

En troisième lieu, cette résurgence des préoccupations "ressources humaines", liée en partie à la conjoncture économique mondiale, à la décentralisation des grandes dimensions, à l'attrait des nouvelles cultures organisationnelles et au déclin du syndicalisme, a rendu essentielle l'intégration de la GRH au processus stratégique des organisations. Dans un contexte international exigeant dorénavant une main-d'œuvre qualifiée et correctement rémunérée, les entreprises n'ont d'autre choix que de poursuivre des objectifs dynamiques de mobilisation et de revitalisation de leur personnel. Conséquemment, la GRH connaît depuis quelques décennies une progression ininterrompue. Cette discipline donne maintenant lieu à de nombreux développements académiques et praxéologiques, tant en Europe, en Amérique du Nord qu'en Asie, et favorise l'harmonisation des pratiques de GRH selon un modèle d'inspiration nord-américaine. Que l'on soit dans une société publique, une multinationale ou une PE locale, cette GRH s'aligne dorénavant sur des pratiques bien définies, de complexité variable, mais accessibles à la vaste majorité des gestionnaires.

Comme les PME sont maintenant les principales sources de création d'emploi et que leur nombre s'accroît dans une proportion croissante par rapport à l'ensemble des nouvelles entreprises, il devient nécessaire de porter davantage attention aux questions de RH en contexte de PME. De prime abord, la GRH ne peut être considérée comme une simple annexe marginale aux autres domaines de la gestion mais, au contraire, comme une fonction capitale au cœur de tout le processus stratégique de l'entreprise. Peu étudiée à ce jour, la GRH en PME donne lieu le plus souvent à des jugements globaux, a priori fondés sur des impressions et des observations partielles plutôt que sur des analyses approfondies. Deux groupes d'opinions s'y opposeraient: les "*small is beautiful*" et les "présence écrasante du dirigeant", signes flagrants d'un manque d'intérêt pour la GRH en PME, causé en partie par l'obligation traditionnelle d'un effectif important pour la recherche en RH, par la conception

restrictive de la fonction personnel par les dirigeants de PME, et par la non-attirance des chercheurs vers la PME, peu demandeuse de conseils (Mahé de Boislandelle, 1988). Il apparaît donc tout à fait pertinent d'approfondir le sujet, afin de mieux en connaître les particularités et de pouvoir agir plus efficacement en PME, améliorant ainsi leur compétitivité.

Face à cette vérité incontournable, faut-il être étonné de constater le peu de préoccupations accordées aux questions de GRH en contexte de PME ? Quelle serait la place et l'importance des RH hors des modèles idéaux des GE et des multinationales, qui sont gérées par des structures formelles, régies par des procédures et des politiques longuement planifiées, révisées et scientifiquement appliquées? Pourquoi tenter d'approfondir un sous-système du management qui reçoit si peu d'attention des chercheurs en administration en contexte de PME ?

En réalité, l'étude des pratiques de GRH en PME se justifie par l'importance fondamentale des RH dans toute organisation, de la part grandissante des PME dans le tissu économique, de la proportion élevée d'emplois créés par les PME au cours des dernières décennies, et enfin, parce que les RH représentent de plus en plus l'avantage comparatif de plusieurs PME, tant dans les secteurs des services ou de la haute technologie que dans les sociétés confrontées à la mondialisation de la concurrence. Il est aujourd'hui possible d'affirmer que la GRH traverse une nouvelle phase d'expansion, cette fois-ci dans un milieu largement hétérogène et créateur d'emplois: les PME. Nombreuses et dynamiques dans tous les pays industrialisés, elles recueillent maintenant l'attention d'un plus grand nombre de chercheurs, de praticiens et de politiciens, mais bien peu d'informations paraissent disponibles en matière de GRH en PME.

Incidemment, parmi les multiples facettes de la gestion d'une PME, la GRH demeure depuis plusieurs décennies une des plus importantes sources de problèmes pour les entrepreneurs et dirigeants de PME (Baker, 1953). Bien qu'une majorité d'entre eux reconnaisse la nécessité fondamentale et l'importance de leurs RH, de nombreuses études démontrent que les propriétaires-dirigeants éprouvent des difficultés persistantes à gérer convenablement et systématiquement leur personnel (Dun & Bradstreet, 1973; Hoy & Vaught, 1980; Roper Organization, 1980; d'Amboise & Gasse, 1980, 1981, 1982, 1984; Gasse, 1980, 1989; Mahé *et al.*, 1985; Capron, Durez & Lux, 1987; d'Amboise & Parent, 1989).

La présente recherche poursuit donc un double objectif de recension et d'analyse de la documentation publiée et inédite en matière de pratiques de GRH en PME. Notre démarche s'appuie largement sur le caractère évolutif du XXe siècle, au cours duquel la GRH s'est développée comme fonction du management dans des contextes de GE manufacturières et taylorisées, donc dans un environnement formalisé et hiérarchisé. Serait-il possible que l'application indifférenciée en PME des modèles de GRH traditionnels (créés pour la GE) ne produise pas toujours de résultats satisfaisants ? Pour répondre entre autres à cette question, plus de 75 recherches académiques appliquées présentant un minimum de rigueur méthodologique et conceptuelle ont été réalisées sur ce thème depuis 1950.

En fait, la première étude empirique recensée dans ce domaine fut réalisée aux États-Unis en 1951 (Baker, 1953, 1955) et demeura longtemps la seule référence complète en matière de GRH en PME: il faut noter que cette thèse de doctorat constitue un des seuls volumes édités contenant des résultats empiriques portant sur les pratiques de GRH en contexte de PME. Toutes les études ultérieures n'ont couvert que certaines pratiques et fort curieusement, très peu d'entre elles se sont inspirées des recherches de Alton W. Baker. Il faudra attendre trente ans pour que McEvoy (1983, 1984) publie ses

articles renommés traitant explicitement de plusieurs pratiques de GRH en PME. Ses enquêtes, très largement diffusées, incitèrent probablement un grand nombre de chercheurs à étudier la problématique de la GRH en PME. À la même époque, Mahé (1983, 1985) débutait en France ses recherches auprès de propriétaires-dirigeants de PE en démarrage, travaux qui menèrent à la publication du premier volume édité en français sur la GRH en PME (Mahé de Boislandelle, 1988). Enfin, une étude majeure, effectuée en 1988 par Hornsby & Kuratko (1989, 1990), a mis en évidence le degré de sophistication des pratiques de GRH en PME, constatation laissée de côté par la littérature antérieure.

Présentation globale de l'ouvrage

Afin de présenter la synthèse et l'analyse de toutes ces études empiriques, nous avons scindé cette recherche en cinq chapitres qui poursuivent une démarche à la fois conceptuelle et exploratoire, dans le but d'offrir un cadre de référence exhaustif et synthétique pour l'interprétation des relations existantes entre les pratiques de GRH et divers facteurs de contingence relatifs à la formalisation de ces pratiques en PME. Le chapitre I présente tout d'abord un cadre conceptuel élaboré spécifiquement pour l'étude des pratiques de GRH en PME. On y retrouve une première section définissant les concepts utilisés. Suit une description du caractère distinct des RH en PME, section qui relate l'évolution historique de la GRH, démontre l'importance et la place de l'étude des RH en PME, et établit la prépondérance de la vision entrepreneuriale. Cet énoncé conceptuel s'appuie ensuite sur les spécificités de la PME pour introduire le processus de formalisation, élément-clé de l'analyse des pratiques de GRH en PME, et enfin révéler les particularités du passage graduel de la fonction RH au SRH en PME. Les sections suivantes décrivent les variables analysées, présentent le schème conceptuel de l'étude, formulent les questions de recherche et proposent le canevas d'analyse des pratiques de GRH en PME élaboré pour la présente recherche.

Le chapitre II fait état de la méthodologie utilisée dans cette synthèse de la documentation empirique, en précisant le type et l'étendue de la recherche, les critères de sélection des études et la méthode d'analyse retenue.

Au chapitre III, on retrouve une description synoptique des études empiriques traitant de GRH en PME, grâce à plusieurs compilations statistiques donnant un aperçu global des études retenues et de leur méthodologie, ainsi que par la critique des échantillons de plusieurs travaux empiriques dont les résultats laissent entrevoir des biais substantiels.

Le chapitre IV présente ensuite le corps principal de l'ouvrage. En débutant par une courte explication des tableaux-synthèse utilisés pour décrire les données colligées, ce chapitre expose en huit sections les spécificités observées empiriquement en PME pour chacune des principales pratiques de GRH: planification des ressources humaines; analyse des emplois; recrutement, sélection, accueil; rémunération et avantages sociaux; évaluation du rendement; formation et développement; organisation et participation; santé et sécurité au travail. Malheureusement, nous avons du exclure certaines activités majeures de cette analyse pour des raisons d'homogénéité de contenu et de présentation. Ainsi, les pratiques liées aux problèmes de rendement au travail (motivation, satisfaction, absentéisme, etc.) et les relations du travail (accréditation, négociation, règlement des différends, etc.) n'ont pas été retenues, bien que la matière pertinente ait été amassée. Néanmoins, ce chapitre procure un portrait détaillé de l'état des connaissances empiriques portant sur les pratiques de GRH en contexte de PME, ouvrant ainsi la porte à des recherches complémentaires ultérieures.

Afin de mieux comprendre les phénomènes relatifs à l'existence et au développement des pratiques de GRH en contexte de PME, le chapitre V effectue en trois sections l'interprétation des résultats présentés auparavant, en fonction des concepts de contingence et de formalisation. Ce chapitre approfondit les questions relatives au concept de formalisation des pratiques de gestion en s'intéressant plus particulièrement à la fonction RH et à l'élaboration des politiques et procédures en GRH. Dans une seconde section, on détaille ensuite le degré de formalisation des pratiques de GRH en contexte de PME, celles-ci étant alors regroupées en quatre blocs thématiques homogènes pour en faciliter la synthèse. Enfin, une troisième section établit la prépondérance de l'analyse contingentielle en matière de GRH en PME, expose les principaux facteurs de contingence ayant un impact sur ces pratiques, et présente un modèle contingentiel de la GRH en PME qui constitue la retombée conceptuelle majeure de cette démarche de recherche.

En finale, la conclusion de l'ouvrage expose les tendances lourdes de la GRH en PME par une synthèse des principales pratiques de GRH réellement appliquées en PME, en entamant une discussion des problèmes et orientations dégagés quant à la GRH en PME, en précisant les limites et les contributions de l'étude, et en formulant quelques recommandations relatives aux activités de recherche et d'enseignement dans ce domaine. Cette conclusion insiste d'ailleurs sur les nombreuses particularités de la recherche en GRH et sur les impondérables inhérents aux interventions en contexte de PME. En complément, pour les lecteurs démontrant un intérêt accru, plusieurs annexes et la liste complète des références explicitement citées dans ce document viennent ajouter une somme considérable de données et d'avenues de recherche sur les pratiques de GRH en contexte de PME.

CHAPITRE I

CADRE CONCEPTUEL

Ce premier chapitre regroupe l'ensemble des éléments formant le cadre conceptuel de l'analyse des pratiques de GRH en PME. Comme cette démarche n'a jamais été réalisée auparavant, il a fallu élaborer de toutes pièces un cadre théorique complet permettant de situer avec précision les variables en jeu. Cet exercice comporte assurément des risques, mais ils relèvent d'une saine démarche scientifique. En outre, la quasi-totalité des travaux antérieurs portant sur la GRH en PME n'ont pas abordé la question sous un angle conceptuel, ce qui constituait une lacune majeure, même dans une discipline pré-paradigmatique. C'est pourquoi nous avons choisi de développer substantiellement cet exposé fondamental qui établit les bases nécessaires à la synthèse et à l'interprétation des pratiques de GRH réellement appliquées en contexte de petites et moyennes dimensions.

Le chapitre I comprend six sections, réparties en de nombreuses rubriques qui définissent, relatent, décrivent et présentent les concepts de base, les assises historiques et conjoncturelles, les spécificités des PME ainsi que les variables de recherche retenues dans cette analyse. Dès le début, on retrouve les définitions des principaux termes, expressions et concepts utilisés dans cet ouvrage. Incidemment, cette première section requiert une attention particulière puisque tous ses éléments contribuent à notre démonstration, certains d'entre eux étant d'ailleurs repris et explicités en profondeur tout au long du présent travail.

La section deux constitue incontestablement le corps principal du cadre conceptuel, en abordant l'existence d'un contexte RH différent en PME et en GE. Divisée en six importantes rubriques de diverses longueurs, cette partie propose tout d'abord un survol historique de l'évolution de la GRH, spécifiquement adapté à la problématique des PME. Par la suite, on y décrit l'importance et la place des RH en PME, en mettant l'emphase sur les variables "taille organisationnelle" et "vision entrepreneuriale". Dans une quatrième rubrique, nous décrivons les nombreuses spécificités de la PME, cette rubrique prenant la forme d'un essai de théorie économique des petites et moyennes dimensions, afin de situer avec plus de justesse les contraintes inhérentes aux PME. Cette deuxième section se poursuit par un exposé théorique global portant sur le processus de formalisation des pratiques de GRH, allant des premières phases de délégation des tâches à l'intégration de la GRH aux stratégies organisationnelles. Enfin, la section se termine sur un aperçu de l'évolution graduelle de la fonction RH jusqu'au SRH en "grandes" PME, en laissant entrevoir l'existence de seuils déterminants au cours de cette transformation.

Par la suite, puisque la recherche se situe dans une perspective positiviste-fonctionnaliste (Gibson & Morgan, 1979), pour être conforme à la méthode la plus couramment utilisée dans ce paradigme, la section trois énonce les variables indépendantes et dépendantes choisies pour cette analyse des pratiques de GRH en PME, et pave la voie au schème conceptuel de l'étude. Sur cette base, nous formulons avec précision les quatre questions de recherche, pour terminer par la présentation du canevas d'analyse élaboré spécifiquement pour l'analyse de la GRH en PME.

Avant de débuter la lecture du chapitre I, il s'avère essentiel de bien comprendre l'importance primordiale de cette démarche théorique. L'étude des pratiques de GRH en PME a maintes fois été galvaudée par des approches anecdotiques et sans fondements académiques solides, tandis que les concepts de taille organisationnelle et de degré de formalisation des pratiques de GRH ont rarement été associés à la théorie de la contingence. Notre démonstration espère corriger ces lacunes, bien que la facture de l'exposé demeure encore à l'état brut, et exigera éventuellement de nombreux ré-aménagements.

1.1 Définition des concepts

La GRH constitue un domaine de recherche particulièrement vaste et souvent mal délimité. Dans la mesure du possible, afin de pallier à de possibles confusions, nous accordons une importance particulière à la définition des différents concepts sous-jacents à cet ouvrage. D'une part, plusieurs définitions sont proposées pour chaque terme ou expression: ressources humaines, fonction RH ou gestion des ressources humaines, service des ressources humaines, PME. Dautre part, nous avons jugé nécessaire de formuler une définition opérationnelle adaptée à notre recherche, particulièrement pour les concepts suivants: ressources humaines, pratiques de GRH, PME, taille organisationnelle, modèle contingentiel et degré de formalisation des pratiques de GRH. Il ne fait cependant aucun doute dans notre esprit que cet exercice ne sert qu'à établir les fondements de notre démonstration, même si son contenu risque de soulever d'inévitables polémiques quant à l'universalité des définitions proposées. En outre, pour des raisons essentiellement esthétiques, la plupart de ces termes sont reproduits dans le texte sous une forme abréviée.

1.1.1 Ressources humaines (RH)

Tout d'abord, il apparaît essentiel de définir l'expression "ressources humaines", car elle a parfois une signification fort éloignée de nos préoccupations GRH en PME. Ainsi, Werther et al. (1985) s'inspirent du processus de dotation lorsqu'ils décrivent simplement les RH en tant que «personnes qui sont prêtes, désireuses et capables de contribuer à l'organisation». D'autre part, Dion (1986) recourt à une image plus proche de la main-d'œuvre disponible, en insistant sur la contribution potentielle de ces individus à la société en général:

> Apport réel ou potentiel de main-d'œuvre à l'intérieur d'un pays, d'une région ou d'une communauté quelconque, susceptible de contribuer au développement de l'activité économique. C'est en quelque sorte la capacité d'effort, physique et intellectuel, de toute une population, avec l'ensemble des connaissances théoriques et pratiques ainsi que les aptitudes de tous les êtres humains effectivement ou potentiellement capables de concourir au développement économique et social d'une communauté quelconque.

Par ailleurs, Roberts (1986) se rapproche un peu plus de notre définition opérationnelle en proposant «*a term applied to all of the individuals engaged in any enterprise toward whom a personnel administration program is directed*». Il est donc facile de constater l'étendue du concept "RH", mais dans cette analyse, nous l'utiliserons pour représenter l'ensemble des individus œuvrant activement dans l'entreprise à temps plein ou à temps partiel, et qui sont rémunérés pour le travail qu'ils y effectuent. Il va sans dire qu'en contexte de PME, on retrouve une part importante de main-d'œuvre invisible (famille, parents, travailleurs au noir) qui constituent souvent l'essentiel des RH en TPE. Ces

travailleurs seront généralement considérés ici puisqu'ils forment le corps principal de nombreuses entreprises. Bien sûr, les actionnaires non actifs, partenaires silencieux, conseillers externes et sous-traitants demeurent exclus de l'ensemble "RH".

1.1.2 Fonction RH ou gestion des ressources humaines (GRH)

Pour la fonction RH, les définitions abondent depuis les années 70 en Amérique du Nord, et seulement depuis 1985 en Europe. Une des plus anciennes, énoncée par Pierre (1974), décrit ainsi la GRH:

> La fonction du management dont l'objet est de concevoir, de planifier, de coordonner l'ensemble interdépendant et interrelié des processus et éléments facilitateurs ou catalyseurs qui, d'une part, visent à l'utilisation efficiente des RH de l'organisation, c'est-à-dire qui se réfèrent à l'acquisition, à l'utilisation, au développement et à la motivation des membres de l'entreprise en tant que groupe social soumis à des pressions et à des tensions externes et internes.

L'Organisation Internationale du Travail a plutôt généralisé de la façon suivante:

> Élément du management qui est chargé de donner ses avis d'une façon générale sur toutes les questions touchant au facteur humain dans l'entreprise et en particulier remplir certaines tâches d'ordre administratif relatives à l'emploi, aux conditions de travail et au bien-être du personnel de l'entreprise.

Côté (1975) décrit la fonction RH comme étant

> [...] cette partie de l'administration générale qui a pour mission de penser, de planifier, de regrouper, de coordonner, d'intégrer, de diriger, de contrôler les activités de chaque supérieur hiérarchique lorsqu'il vise à se doter d'un personnel compétent, à le conserver, à l'utiliser et à le développer en vue d'atteindre les objectifs de son organisation et ceux de ses collaborateurs, d'une manière efficace.

Pour Bélanger (1980), ce serait plutôt

> [...] l'ensemble des activités d'ordre opérationnel (planification, acquisition et conservation des effectifs) et d'ordre énergétique (création d'un climat organisationnel satisfaisant et valorisant) qui utilise des ressources (humaines, financières, physiques et informationnelles) en vue de fournir à l'ensemble de l'organisation des RH disponibles, productives, relativement stables et satisfaites.

En réalité, la fonction RH fait partie intégrante et centrale des activités administratives et managériales de l'organisation et regroupe un ensemble d'activités relatives à la gestion du personnel d'une entreprise. Que son importance réelle soit sous-estimée ou qu'elle soit reconnue explicitement, la fonction RH existe dans toute organisation puisqu'il a fallu y recruter, embaucher et rémunérer une main-d'œuvre quelconque. Ces tâches sont souvent assumées en totalité par le propriétaire-dirigeant ou les cadres hiérarchiques, qui délèguent peu à peu cette classe de responsabilités à des salariés administratifs, puis à des RP (Mahé de Boislandelle, 1988). Ainsi, Boivin (1986) suggère:

> L'ensemble des opérations mises sur pied par les organisations, en vue d'acquérir, de maintenir, de former et d'utiliser efficacement les individus exerçant ou susceptibles d'exercer un travail productif; l'élément capital de cette définition est *l'efficacité* et la perspective envisagée est celle de *l'organisation*.

Dion (1986) synthétise radicalement en présentant la GRH comme le «processus par lequel l'employeur formule et applique ses politiques de main-d'œuvre et de RH». Il propose aussi les synonymes suivants: direction du personnel, gestion du personnel, fonction personnel, fonction RH, *human resources management*, *management of human resources*. Dans leur dernier volume, Bélanger *et al.* (1988) formulent une des définitions les plus globalistes du concept de GRH, des plus intéressantes,

regroupant plusieurs des activités et pratiques aujourd'hui considérées dans l'étude des RH dans une organisation:

> L'ensemble des activités d'acquisition, de développement et de conservation des RH, visant à fournir aux organisations de travail une main-d'œuvre productive, stable et satisfaite.
> 1° acquisition des RH : planification des effectifs, description des fonctions ou des emplois, recrutement, sélection et accueil;
> 2° développement des RH (formation) : apport de connaissances et habiletés additionnelles permettant d'accroître la performance ou d'assumer de nouvelles responsabilités;
> 3° conservation des RH : rémunération, avantages sociaux, évaluation des emplois, structure salariale, négociation et administration des rapports collectifs du travail, discipline, pratiques innovatrices de RH.

Quant à Blouin (1990), il situe la GRH en tant que fonction complémentaire, avec les RDT, de l'environnement interdépendant et dynamique des RI, en rapide évolution depuis moins d'une décennie.

> En ce qui concerne la fonction G.R.H., elle se compose normalement de l'ensemble des décisions utiles au fonctionnement de l'entreprise et lui permet de gérer efficacement les personnels nécessaires pour réaliser sa mission. Elle postule l'exercice d'activités professionnelles de dotation, d'évaluation des tâches et de rémunération, de contrôle et de surveillance des personnels, d'évaluation du rendement et des effectifs, de formation et de perfectionnement, d'intéressement des travailleurs, de développement organisationnel, de représentation auprès des organismes administratifs et juridictionnels de l'emploi. Pour gérer efficacement, l'entreprise doit être sensibilisée aux besoins de ses personnels.

Enfin, les milieux anglophones offrent une image plus conventionnelle du concept de GRH.

Personnel management

> *The function primarily concerned with utilization of the human resources in a particular company or organization in such a way that the individual employee is given an opportunity to make maximum contribution under safe and congenial working conditions. Its purpose also is to create and maintain confidence between management and employees and to carry on all the activities necessary to achieve that purpose* (Roberts, 1986).

Personnel administration

> *The broad structure of a personnel program designed to obtain most effective utilization of manpower, not only for more efficient production, but also for better utilization of facilities and equipment. The personnel program in private industry concerns itself with at least four major areas. The first and most important is the objectives to be achieved by the program; the second, the policies established and directed toward achieving the goals; third, the procedures set up to carry out the policies; and fourth, the budgets designed both to carry out the procedures and to measure the results of particular programs and activities as a factor of cost. The control process is directed primarily toward evaluation of the performance of the organization to assure that its basic plans are being accomplished* (Roberts, 1986).

Personnel / human resource management (P/HRM)

> *The decisions and activities involving human resources that are intended to influence the effectiveness of the employees and the organization. This means achieving an optimal fit among the nature of the employees, the nature of the job, and the nature of the organization and external conditions* (Milkovich *et al.*, 1988).

1.1.3 Pratiques de GRH

Les pratiques de gestion peuvent englober un nombre appréciable d'activités inhérentes à la gestion d'une organisation, et plusieurs auteurs se sont attardés sur ce sujet délicat, en proposant un schéma, une typologie ou une liste de pratiques techniques et pointues. Dans cet ouvrage, nous retiendrons la typologie la plus simple et la plus globalisante: celle des activités principales de GRH telles que décrites

dans la vaste majorité des traités académiques et pédagogiques en RH. Toutefois, nous reviendrons plus en détail sur cette question à la section 1.6 et au chapitre IV.

1. Planification des ressources humaines
2. Analyse des emplois
3. Recrutement, sélection et accueil
4. Rémunération et avantages sociaux
5. Évaluation du rendement
6. Formation et développement
7. Organisation et participation
8. Santé et sécurité au travail

1.1.4 Service des ressources humaines (SRH)

Le Dictionnaire canadien des relations du travail de Gérard Dion (1986) en fournit une définition assez étoffée:

> Unité administrative qui conseille et assiste la direction et les autres services dans tout ce qui a trait au personnel afin que celui-ci contribue de façon efficace à la réalisation des buts de l'entreprise et en retire le maximum de satisfaction. Le nombre de fonctions attribuables au service du personnel peut varier avec la taille et le type d'entreprise, et selon que les employés sont syndiqués ou non: recrutement, sélection, embauche; programme d'entraînement et de formation; maintien de la discipline; description et évaluation des emplois; administration des salaires et des programmes d'avantages sociaux; planification et orientation du service; PRH; hygiène et sécurité; QVT, etc. Dans les entreprises où les travailleurs sont syndiqués, viennent parfois s'ajouter les fonctions du service des RI: préparation et négociation de conventions collectives; interprétation et application des conventions; étude des griefs, etc.

Les anglophones s'en rapprochent largement, quoique plus succinctement:

> *Personnel department*
>
> *The department of a company charged with responsibility for coordinating personnel activities and assisting managers and supervisors in the management of their personnel. The scope of the personnel department will vary with the extent to which management relies on it to carry out the functions of personnel management, including recruitment, hiring, testing, training, promotion, job analysis, and, perhaps, collective bargaining* (Roberts, 1986).

Enfin, nous pouvons ajouter que c'est une entité administrative spécialisée et différenciée, généralement créée à partir d'un certain seuil (en nombre d'employés) et de façon non systématique (Mahé de Boislandelle, 1988), qui assume dans l'organisation la majorité des responsabilités de la fonction RH, qui peut porter plusieurs noms (Bélanger *et al.*, 1988), et qui se compose d'un ou quelques employés salariés relevant d'un cadre hiérarchique lié à l'administration ou à la production de la firme. Le SRH n'a d'existence formelle que lorsqu'il regroupe un certain nombre de tâches relatives à la fonction RH dans un poste attitré et reconnu par l'organisation, souvent lorsque les avantages escomptés d'un tel service sont supérieurs aux coûts qu'il engendre (Werther *et al.*, 1985). Cependant, l'importance et la place du SRH dépendent largement de considérations humaines et stratégiques plutôt que d'obligations organisationnelles ou législatives. Globalement, le SRH formule des politiques, fournit des conseils et de l'assistance, contrôle l'application de politiques et programmes et parfois, sert d'agent d'innovation (Dolan *et al.*, 1988).

1.1.5 Petites et moyennes entreprises (PME)

Présentes sur tous les continents, actives dans tous les secteurs d'activité, les PME occupent une position déterminante dans nos systèmes économiques contemporains. Malheureusement, chaque pays recourt à sa propre définition du terme et dans bien des cas, il existe plusieurs catégorisations contradictoires au sein d'une même zone de libre-échange (ex: Canada - États-Unis), et même entre les divers organismes gouvernementaux d'une région donnée. Cette étonnante pluralité ne facilite en rien l'analyse comparée de données empiriques internationales. C'est pourquoi nous avons élaboré une grille exhaustive des typologies dimensionnelles des PME pour plusieurs pays industrialisés. Présentée à l'annexe 1, elle permet de saisir dans toute sa diversité l'hétérogénéité de l'expression PME, et sert de référence à chaque fois qu'il est question de taille organisationnelle et de pays. Ainsi, cette rubrique reprend quelques définitions de la PME, dans le but éclairé de préciser les origines de notre définition opérationnelle, formulée plus loin.

Petite entreprise

> Entreprise constituant une entité économique autonome qui emploie un petit nombre de salariés et dont le chiffre d'affaires n'est pas considérable. Ces deux critères sont très relatifs. Ils varient selon le degré de développement économique et le lieu où cette entreprise est implantée, ainsi que le secteur auquel elle appartient. Selon la définition utilisée par Statistique Canada pour le relevé mensuel de l'emploi, le critère est de 20 employés et moins. Selon le ministère d'État aux petites entreprises (Ottawa), sont considérées comme petites entreprises celles qui ont 100 employés et moins dans l'industrie manufacturière et 50 employés et moins dans les autres secteurs (Dion, 1986).

Petite et moyenne entreprise

> Entreprise constituant une entité économique autonome qui ne possède pas une importance prépondérante dans son domaine d'activité et dont le nombre d'employés varie entre 5 et 200. Si la PME est toujours une unité économique autonome, les autres critères utilisés pour la définir sont relatifs aux fins de classification que l'on se propose de même qu'au pays ou à la région où elle est située ainsi qu'au secteur auquel elle appartient (industrie, commerce, service). Parfois on emploiera aussi la valeur de l'actif ou le chiffre des ventes. En relations de travail, on retient surtout le nombre d'employés (Dion, 1986).

Small business

> *[...] a small business concern shall be deemed to be one which is independently owned and operated and which is not dominant in its field of operation. In addition to the foregoing criteria the Administrator, in making a detailed definition, may use these criteria, among others: number of employees and dollar volume of business. Where the number of employees is used as one of the criteria in making such definition, for any of the purposes of this Act, the maximum number of employees which a small-business concern may have under the definition shall vary from industry to industry to the extent necessary to reflect differing characteristics of such industries and to take proper account of other relevant factors* (U.S. Small Business Act, 1953).

De cette dernière acception, nous pouvons aisément constater la difficulté de fixer des bornes précises en ce qui a trait aux PME américaines. En effet, ces limites varient très largement selon le groupe d'activité, les sous-groupes et même leurs sous-divisions (annexe 1). Dans ce contexte d'imprécision internationale, nous proposerons donc la **définition opérationnelle** suivante.

La petite et moyenne entreprise (PME) n'est autre qu'une entreprise, société ou organisation juridiquement et financièrement indépendante, gérée de façon décentralisée et autonome, à but lucratif ou non, ayant une faible part de marché ou n'occupant pas une position dominante dans son secteur d'activité. Une PME compte généralement moins de 250 employés (500 en Allemagne, France, Japon et USA), œuvre dans un secteur commercial, de services, manufacturier ou industriel, et réalise un

volume de ventes inférieur à une certaine limite maximale, largement variable selon les secteurs d'activité et les pays (Julien, 1990). Ces limites sont d'ailleurs abondamment détaillées au point suivant (1.1.6) qui établit le nombre d'employés comme critère déterminant de la taille d'une organisation, aux fins de la présente étude. De plus, la PME se différencie de la GE par six points principaux, caractéristiques de l'univers hétérogène des PME (Scott, 1986): une taille organisationnelle réduite, une forte centralisation autour du propriétaire-dirigeant, une vision entrepreneuriale commune, un très faible degré de formalisation des activités de gestion et de production, une flexibilité accrue face aux changements, et une implacable vulnérabilité face à la concurrence, à tous les niveaux.

1.1.6 Taille organisationnelle

Cette catégorisation des PME s'appuie très souvent sur le nombre moyen d'employés travaillant dans une entreprise, englobant généralement les employés de production et d'administration, les cadres salariés, les dirigeants et actionnaires actifs. Les catégories de taille varient selon les législations nationales et les grands secteurs d'activité, mais respectent habituellement les limites indiquées à l'annexe 1. Concrètement, nous avons formulé la définition opérationnelle suivante, particulière à l'étude de la GRH en contexte de PME, qui répartit la taille organisationnelle en cinq catégories consécutives, indicatrices des niveaux progressifs de formalisation des pratiques de GRH.

La très petite entreprise (TPE) : 0 à 19 employés

Cette première catégorie de taille inclut l'entreprise "à zéro salarié", le travailleur autonome, la petite affaire "de famille" ou le travailleur "au noir", qui peuvent être qualifiés de micro-entreprises jusqu'à quatre personnes. La borne supérieure fut établie à partir de la théorie du groupe optimal, qui estime la taille maximale d'une équipe efficiente à 16 individus: le groupe demeure alors relativement homogène et peut être dirigé par un seul responsable. De plus, comme la définition américaine de TPE s'étend de 10 à 19 employés, nous avons jugé bon de faire de même pour des raisons d'uniformité, bien que l'entreprise artisanale française n'englobe que les 0 à 9 salariés (Mahé de Boislandelle, 1988).

La petite entreprise (PE) : 20 à 99 employés

Cette seconde catégorie nous est plus familière. Elle se caractérise quelquefois par l'apparition d'un RP à temps partiel et d'un ou plusieurs employés assumant des tâches d'administration du personnel (Baker, 1955). Les activités de GRH y sont réparties à temps partiel entre plusieurs cadres et exécutants, et il y a peu de différences dans les niveaux respectifs de formalisation de la GRH. En France, cette catégorie s'étend de 10 à 49 employés, à cause des seuils fixés à 50 salariés, tandis qu'en Amérique du Nord, aucun seuil n'apparaît avant la centaine.

La moyenne entreprise (ME) : 100 à 249 employés

À partir de cette classe, la PE se transforme graduellement en organisation formalisée, dans laquelle on voit souvent apparaître un RP à temps partiel, qui devient à plein temps à mesure que l'entreprise approche de la borne supérieure. Cette limite correspond d'ailleurs au seuil de création d'un SRH, et met fin à l'appellation PME.

La moyenne-grande entreprise (MGE) : 250 à 500 employés

Inspirée de la typologie d'Henri Mahé de Boislandelle (1988), cette quatrième catégorie permet d'observer l'accélération du processus de formalisation du rôle du RP, la centralisation des pratiques de GRH au niveau du SRH et la multiplication des politiques et procédures écrites. À ce

niveau, on retrouve habituellement un directeur du personnel attitré, qui s'emploie à la plupart des tâches de GRH avec l'aide d'un ou plusieurs subordonnés administratifs.

La grande entreprise (GE) : 500 employés et plus

C'est la borne supérieure de toutes les typologies dimensionnelles des PME (annexe 1), car ces organisations ont presque toujours des structures formalisées et favorisent le développement et la sophistication des activités, politiques et procédures de GRH. Le SRH y est pleinement établi et l'équipe de GRH comprend plus d'un niveau hiérarchique, en plus des spécialistes des RH qui font dès lors leur apparition dans l'entreprise. Enfin, nous parlerons parfois de TGE, ces très grandes entreprises comptant plus de 1 000 personnes à leur emploi, souvent dans de multiples établissements de moyennes dimensions qui ne sont alors pas considérés comme des PME.

1.1.7 Modèle contingentiel

Modèle d'analyse de l'organisation (facteurs internes) et de l'environnement (facteurs externes) des entreprises (Lawrence & Lorsch, 1967). Ce type de modèle est dit "contingent" parce qu'il prend en compte la multitude de facteurs pouvant éventuellement avoir un effet sur l'entreprise, sur une de ses activités ou fonctions, ou sur un ensemble de paramètres particuliers. Le caractère propre d'un modèle de contingence s'exprime par la probabilité qu'un élément interne ou externe à l'organisation ait une influence directe ou indirecte sur une ou plusieurs de ses composantes administratives (structure ou fonctionnement). Un modèle est considéré comme contingent lorsque sa composition reflète la relativité des choix effectués en fonction de facteurs externes et internes en relation avec l'entreprise. Parmi tout un ensemble d'éléments, ces facteurs internes (ou organisationnels) peuvent être la personnalité du dirigeant, la présence d'un syndicat ou la localisation géographique, tandis que les facteurs externes (ou environnementaux) englobent les législations politiques et sociales, les changements technologiques et la protection de l'environnement.

Afin d'alléger la forme du texte dans cet ouvrage, nous avons jugé pertinent de recourir à un terme encore inexistant dans les dictionnaires de langue française et anglaise, bien qu'il soit d'usage reconnu dans certains milieux académiques en gestion. Ainsi, **l'adjectif "contingent" s'avère plus explicite sous l'appellation "contingentiel (le)"**, cette nouvelle forme respectant les règles morphologiques usuelles.

1.1.8 Niveau de formalisation des pratiques de GRH

Lorsqu'on parle de formalisme, il faut voir un ensemble d'engagements stricts envers des politiques, normes, règles, formulaires et spécifications formellement établis dans une organisation. Cet état d'esprit conduit généralement à un processus de formalisation cautionné par les dirigeants de l'entreprise, qui consiste à élaborer et mettre en place une réglementation et des procédures uniformes dans le but d'atteindre ou de maintenir des objectifs organisationnels ou systémiques au sein d'une entreprise ou d'un système. La synthèse de ce formalisme et du processus de formalisation en découlant conditionne la structure-même de l'organisation formalisée. Idéalement, ce type d'organisation s'articule autour d'un regroupement rationnel, légitime et dynamique d'individus réunis dans un cadre planifié, structuré et coordonné formellement, sous le contrôle d'une certaine autorité ou hiérarchie. Ce regroupement recourt à des modes de communication bien définis, à la spécialisation et la division du

travail, ainsi qu'à des procédures standardisées permettant l'atteinte des buts, objectifs ou finalités établis et décidés en commun accord (Banki, 1986).

Ainsi, le degré de formalisation se traduit en PME par une structuration et une sophistication des pratiques de GRH qui sont en partie déléguées par le dirigeant. Avec la croissance de la PME, la fonction RH subit une formalisation progressive (souvent imprécise) et devient peu à peu une véritable GRH prise en charge par un spécialiste. Ultimement, la GRH s'intègre à la gestion stratégique de l'entreprise en s'éloignant des aspects administratifs de la gestion du personnel (Fabi & Garand, 1989).

1.2 Ressources humaines et PME: un caractère distinct

Nous avons vu précédemment que la fonction RH existe fondamentalement dans toute organisation qui utilise une main-d'œuvre quelconque. Dans une perspective historique, l'ensemble des activités de GRH a tantôt été qualifié de RI, plus tard de fonction personnel, puis de nouveau l'expression RI a repris le pavé pour ensuite s'appeler RDT jusqu'aux années 80, où le concept de GRH a réellement pris toute son importance. Il convient donc de relater cette évolution complexe de la GRH afin de clarifier sans équivoque la situation d'interdépendance observable entre les RH, les RI, la GRH et les RDT.

1.2.1 Évolution historique de la GRH

En s'appuyant sur un éventail élargi de propositions évolutives ayant trait au développement conjoint des fonctions RDT et GRH en Amérique du Nord (plus spécifiquement au Québec), nous mettons en lumière les origines d'une différenciation structurelle et historique entre la GRH "GE" et la GRH "PME". Cette démonstration permet de mieux comprendre comment la GRH s'est historiquement développée dans et pour des situations de grandes dimensions, et comment ce système étendu n'est que partiellement reproduisible dans un environnement de petites dimensions. À cette fin, la démarche emprunte les cadres évolutifs suggérés par quelques auteurs nord-américains (Bélanger, 1990; Boivin, 1986; Milkovich *et al.*, 1988) en s'inspirant substantiellement des quatre périodes historiques proposées par Kochan & Cappelli (1984). De plus, nous avons jugé essentiel d'ajouter une époque complémentaire permettant de mieux comprendre l'évolution de la problématique GRH en petite et grande dimensions, en y intégrant les éléments caractéristiques de l'analyse des PME: autonomie, centralisation, flexibilité et vulnérabilité.

a. Révolution industrielle, manufactures et masses ouvrières
PREMIÈRE PÉRIODE : 1800 à 1900

Au début du XIXe siècle, les économies européennes et nord-américaines reposent sur l'agriculture familiale et l'artisanat. La population réside surtout dans les milieux ruraux et bien que les centres industriels existent, ils demeurent rares et dispersés. La révolution industrielle n'est qu'à ses débuts et les barons de l'industrie recourent massivement à la migration de travailleurs ruraux vers les manufactures des villes, sans distinction d'âge, de sexe ou d'expérience. Cette étape de la révolution industrielle entraîne le passage graduel de la production artisanale à la production de masse, ce qui implique le regroupement de grands nombres de travailleurs dans un même lieu de travail. On observe donc un accroissement de la taille des organisations et la mise en application des premières techniques de recrutement, sélection, formation, rémunération, discipline et organisation du travail, avant

l'apparition du taylorisme. Les conditions de travail (lieux, horaires, salaires) sont alors très précaires et établies unilatéralement par les employeurs; les droits ouvriers y sont inexistants. Quelques travailleurs plus organisés et audacieux se rebellent donc contre cette exploitation et amorcent dans la clandestinité les premières associations: les sociétés de secours mutuels. Peu à peu, les organisations syndicales se forment chez certains travailleurs de métiers, sur une base locale et fortement décentralisée, sans distinction de catégories d'emplois. Leurs revendications principales consistent surtout à faire pression sur les gouvernements afin qu'ils adoptent des lois améliorant les conditions de travail des ouvriers, contraints à la stricte survie dans une économie de subsistance (Dolan *et al.*, 1988).

Ainsi, les grands syndicats contemporains prennent forme dans la deuxième moitié du 19e siècle aux États-Unis et au Canada, en s'inspirant d'une doctrine guidée par le communisme, le socialisme, le clergé chrétien ou le corporatisme ouvrier. Cette période donne naissance aux premiers grands conflits ouvriers, caractérisés par des grèves et des manifestations violentes, du sabotage de la part des deux parties et des réactions patronales radicales. Toutefois, le mouvement syndical réussit ses premiers gains entre 1870 et 1890: législations réglementant les conditions de travail des enfants et des femmes, durée des journées de travail et règlement des grèves. En effet, les premières véritables négociations avec signature d'une entente n'apparaissent qu'en 1869 dans le secteur de l'imprimerie. À partir de cette époque, le principe même de la négociation patronale-syndicale prend progressivement de la popularité, mais ce n'est qu'avec l'adoption des législations du travail de la première moitié du XXe siècle que le processus de négociation connaît une croissance appréciable (Boivin & Guilbault, 1982).

De cette période initiale, il faut noter deux éléments pertinents à notre démonstration:

1° la transformation de l'unité de travail artisanale (les PE et PME de l'époque) en centres urbains de production mécaniste, nécessitant la mise en place de méthodes et structures particulières de gestion du personnel dans des entreprises de plus grandes dimensions;

2° la formation de syndicats revendiquant l'amélioration des conditions de travail pour les employés de ces mêmes GE.

b. Émergence de la fonction "personnel"
DEUXIÈME PÉRIODE : 1900 à 1939

Elle débute à l'aube du XXe siècle et s'étend jusqu'à la fin de la grande dépression économique des années 30, au commencement de la Seconde Guerre Mondiale. Larouche (1990) souligne que la plupart des auteurs s'entendent pour reconnaître que les RI ont pris naissance au tournant du siècle avec, entre autres, les travaux de Sidney et Béatrice Webb (1897). Cette époque est aussi caractérisée par l'instauration des premières formes d'organisation scientifique du travail (Taylor; Fayol) dans une situation de rareté de main d'œuvre créée par la Première Guerre Mondiale. Dans certaines GE, on assiste dès la première décennie du XXe siècle au transfert des responsabilités de recrutement et d'administration du personnel des directeurs et contremaîtres hiérarchiques aux "spécialistes du personnel", employés-conseil spécialement formés pour ces tâches maintenant centralisées. Ceux-ci commencent à mettre sur pied et gérer d'imposants fichiers du personnel, ainsi qu'à utiliser des tests et questionnaires inspirés des méthodes de l'armée américaine et des courants naissants de psychologie industrielle et de behaviorisme. Bélanger (1988) souligne d'ailleurs avec justesse que l'usage de tests et la mise sur pied de programmes de formation pour une main-d'œuvre peu habituée au travail en usine comptent beaucoup parmi les facteurs expliquant l'émergence des premiers "services du personnel".

Au début du XXe siècle, ces premiers SRH furent mis sur pied lors de la création des premiers postes reliés aux diverses pratiques de GRH: recrutement et sélection, RDT, administration des salaires et des avantages sociaux, formation, et peu après, SST. French (1978) ajoute que l'apparition des SRH a aussi coïncidé avec la publication des premiers ouvrages traitant de RH (1912-1920), puis des revues professionnelles et académiques consacrées à la GRH (1919-1927) et aussi par la création des premières associations professionnelles de personnes travaillant en GRH (1921-1923). À ce sujet, Roland Foucher (Bélanger *et al.*, 1988) propose une explication générale de l'apparition des premiers SRH.

> [À la suite de l'...] évolution survenue au cours du XIXe siècle et au début du XXe avec la révolution industrielle, le libéralisme économique et certains développements scientifiques. Ainsi, en favorisant la formation de plus grandes entreprises, la division du travail, la concentration des capitaux et l'urbanisation, la révolution industrielle a contribué à la complexification des fonctions administratives, à la séparation accrue du capital et du travail, et à la détérioration des conditions de vie et de travail des ouvriers. En encourageant le non-interventionnisme de l'État et des syndicats dans la vie économique, le libéralisme économique pratiqué au XIXe siècle a créé un terrain propice aux contre-réactions telles que les législations destinées à limiter les abus en matière de conditions de travail et la montée du syndicalisme. Enfin, en modifiant diverses pratiques de GRH, certains développements scientifiques ont incité à l'exercice de nouvelles tâches. Ces phénomènes ont à leur tour contribué à la création des SRH, notamment en agissant sur les tâches à effectuer et sur leur répartition.

Ce début de siècle s'inscrit dans la continuité du précédent en matière d'industrialisation, d'acquis législatifs des travailleurs et de naissance d'organisations syndicales jusqu'alors accusées de conspiration, mais dorénavant plus structurées et cohérentes, à la faveur de lois établissant leur reconnaissance juridique (Clayton Act, USA, 1914). Incidemment, les conflits ouvriers s'intensifient en nombre et en durée, en étant mieux organisés et tout aussi violents qu'auparavant. L'amélioration des conditions de travail suit une courbe ascendante soutenue. Entre 1880 et 1920 (*Bell Telephone* serait une des pionnières dans ce domaine), certaines entreprises créent des postes en médecine du travail (précurseur de la SST) tandis que les horaires de travail, les classes d'employés, les salaires et le processus de négociation prennent graduellement leur forme actuelle. Plus tard, en 1934 et 1935, les premières associations locales de professionnels en gestion du personnel sont fondées à Montréal et Toronto.

Cependant, les ententes négociées entre syndicats et employeurs, quoi que reconnues et protégées comme actes juridiques par les tribunaux, ne contraignent pas la partie patronale à négocier avec les syndicats en place. En effet, les droits de représentativité syndicale et de négociation collective n'apparaissent qu'avec l'adoption du Wagner Act américain en 1935 et de la Loi des relations ouvrières de 1944 au Québec (Boivin & Guilbault, 1982). D'autre part, Baron *et al.* (1986) relatent, dans leur analyse de l'évolution contemporaine de l'administration du personnel dans l'industrie américaine, qu'au cours des premières décennies du XXe siècle, trois changements majeurs ont substantiellement modifié la gestion du personnel:

1° l'apparition des pratiques de «*welfare work*» dès les années 1880 (Slichter, 1919);
2° la hausse rapide de la spécialisation et de la rationalisation des rôles au travail suscitée par la gestion scientifique du travail; formalisation des études de temps et mouvements, des analyses d'emplois, des exigences de postes, des descriptions de tâches, et de la formation au travail;
3° la mise en place et l'expansion des pratiques de GRH favorisant l'emploi de longue durée et les marchés internes du travail: centralisation et contrôle du recrutement, des promotions et des congédiements; entrevues lors du départ des employés; compilation systématique des données nécessaires au calcul du taux de roulement du personnel; introduction et extension des classes salariales, des systèmes d'évaluation et des échelles de salaires; multiplication des services du personnel centralisés (Gordon *et al.*, 1982).

En outre, l'intervention gouvernementale a contribué substantiellement à façonner la GRH au cours de la Seconde Guerre Mondiale, et on peut même y situer les origines des pratiques bureaucratiques en gestion du personnel. En effet, la plupart des études portant sur la bureaucratie soulignent la prépondérance des fonctions d'efficacité et de contrôle assumées par les structures formelles de GRH. Les variations de la taille et du taux de roulement du personnel entre secteurs industriels seraient associées aux différences dans les pratiques de GRH, et aux taux de syndicalisation. Toutefois, les fonctions efficacité et contrôle ont toutes deux des effets limités sur l'évolution et la diffusion des techniques modernes de GRH. L'analyse de Baron *et al.* (1986) met donc en lumière l'importance dans ce processus de l'intervention gouvernementale au cours de la deuxième grande guerre, cet état de fait étant généralement traité comme une variable résiduelle par les autres chercheurs. En fait, ces interventions ont fondamentalement modifié la GRH de l'époque. Les agences gouvernementales américaines ont alors favorisé la diffusion étendue de nombreuses innovations en GRH entre 1939 et 1945, en désignant certains modèles spécifiques, en incitant les entreprises à créer ou agrandir leur service du personnel et leurs contrôles bureaucratiques, «*and by providing a set of overarching interests that prompted labor-management accommodation*». Le tableau 1.2 - 1 fait d'ailleurs clairement état des observations de Baron *et al.* (1986) en ce qui a trait à l'influence des gouvernements et des contrôles bureaucratiques sur la formalisation des pratiques de GRH dans la première moitié du XXe siècle.

Tableau 1.2 - 1

Entreprises industrielles ayant des pratiques de GRH liées aux marchés internes du travail

(en pourcentage; * : avec de très larges écarts entre les 28 secteurs industriels)

	Toutes entreprises industrielles* ayant moins de 250 employés				Toutes entreprises industrielles* ayant plus de 250 employés			
	1927	1935	1939	1946	1927	1935	1939	1946
Service du personnel	2,5	5,4	7,3	29,6	34,3	46,0	47,2	74,6
Embauche centralisée	6,2	17,8	17,4	29,6	41,8	53,2	55,2	74,6
Analyse des emplois		5,2	10,0	12,7		24,1	27,3	44,9
Évaluation des postes		2,8	5,1	44,6		18,4	17,3	61,2
Emploi, sélection et tests		0,6	7,3	2,4		8,3	17,7	21,8
Évaluation du rendement	1,7	4,3	6,5	20,2	14,2	16,0	20,6	34,9
Étude de temps et mouvements		12,6	23,5	27,0		34,7	49,0	51,2
Promotions et transferts	4,0	5,0			23,9	16,8		
Clauses d'ancienneté			33,4	71,7			58,2	82,5

Après la guerre, ces innovations furent cependant utilisées à d'autres fins par les travailleurs et les gestionnaires, sans compter que l'inertie organisationnelle et la "professionnalisation" de l'administration du personnel ont institutionnalisé en temps de paix plusieurs contrôles bureaucratiques qui proliféraient déjà avant et durant la guerre. En diffusant dans tous les milieux économiques les pratiques de GRH "selon les règles de l'art", les agences gouvernementales, les syndicats et les associations professionnelles ont à la fois atténué et compliqué l'impact des caractéristiques organisationnelles sur la relation d'emploi. Ainsi, les contrôles bureaucratiques se sont répandus dans des organisations d'âges, de tailles et de technologies différents, en plus des autres facteurs de contingences reconnus fréquemment pour leurs effets sur les pratiques de GRH.

Dès cette deuxième période, quatre variables additionnelles retiennent notre attention:

1° la Révolution industrielle a maintenant atteint l'âge adulte; on ne parle plus que de GE; les PME ont, semble-t-il, bel et bien disparu des rares données officielles;

2° il apparaît dès lors évident que la GRH prend naissance dans un contexte essentiellement composé de GE, afin de répondre à des contraintes ponctuelles liées aux contingences des grandes dimensions;

3° d'autre part, il serait intéressant d'étudier la présence à cette époque d'une gestion du personnel plus ou moins formelle dans les PME, peu probable car le phénomène de transmission des connaissances en GRH n'en était qu'à ses premiers balbutiements;

4° à cette époque, les syndicats, véhicules de l'action des masses ouvrières, demeurent résolument absents des PME, ce qui limite encore davantage la nécessité pour les petits entrepreneurs d'une GRH formalisée; aucune contrainte ne les force à agir autrement ...

c. Syndicalisme et "relations industrielles"
TROISIÈME PÉRIODE : 1939 à 1960

La troisième période permet la croissance accélérée du syndicalisme et l'émergence de la fonction "RI", du début de la Seconde Guerre jusqu'à la fin des années 50. L'effort de guerre provoque un accroissement sans égal de la demande de main-d'œuvre industrielle pour des emplois auparavant inexistants. Durant deux décennies complètes, l'Amérique du Nord assume la production d'une majeure partie des biens de l'Occident: il faut dès lors embaucher, évaluer et former rapidement d'énormes masses de travailleurs non spécialisés. Conséquemment, cette époque favorise les mouvements massifs de syndicalisation des travailleurs semi-qualifiés et non qualifiés, tandis que les gouvernements apportent de nombreux acquis juridiques en droit du travail et instaurent la négociation collective comme outil premier de relations patronales-ouvrières, quoi qu'elles soient dès le début éminemment conflictuelles. Les "services du personnel" se transforment rapidement en "services des relations industrielles" afin de composer avec de nouveaux rapports collectifs du travail où le pouvoir syndical recherche la sécurité économique et sociale des travailleurs. Les RP deviennent ainsi des agents de RI spécialisés en négociation, administration de conventions collectives et arbitrage de griefs. Ce passage à un système de RI plus collectif s'expliquerait, selon Bélanger (1990), par plusieurs facteurs concomitants et caractéristiques «des trente glorieuses ... 1945-75» :

- ouverture d'un marché de consommation de masse,
- accroissement de la taille des organisations,
- pénétration rapide du syndicalisme dans les secteurs importants de l'économie,
- élaboration d'une nouvelle législation du travail.

Durant cette période de forte croissance économique et en l'absence de concurrence internationale, les syndicats réalisent des gains considérables et réduisent de fait l'étendue des droits de gérance des employeurs, en s'octroyant une participation décisionnelle sur de nombreux aspects de la production et de l'organisation du travail. Le rôle traditionnel des syndicats se transforme peu à peu de la «gestion du mécontentement» à l'action politique directe au sein des organisations. Ainsi, l'importance des spécialistes de la fonction "personnel" décroît rapidement au bénéfice des gens de "RI", devenus prioritaires pour traiter avec des syndicats exigeants, dans le but d'éviter les grèves et les affrontements juridiques coûteux. C'est aussi à cette époque qu'apparaissent les premiers programmes d'enseignement en GRH et RI, tout comme les pratiques de PRH et de gestion des carrières. Enfin, Bélanger (1990) identifie ces premières périodes «par une préoccupation centrée sur l'accomplissement d'un éventail d'activités en réponse à des demandes ponctuelles des services opérationnels»: recrutement, embauche, formation, gestion des dossiers, discipline et congédiement. Nous pourrions aussi utiliser le terme "administration du personnel" pour décrire cette époque qui, nous le verrons plus loin, correspond au premier stade d'évolution de la GRH dans une PME (Mahé de Boislandelle, 1990).

A cette étape de l'évolution des RI et de la fonction RH, trois observations méritent d'être soulignées:

1° c'est l'ère des RI conflictuelles, du plan Marshall et de la GE en pleine effervescence, où tout est concentré sur la production de masse et la prévention des conflits ouvriers;
2° de cette période, peu de trace des PME, sûrement très nombreuses en cette période de croissance effrénée, mais tout simplement laissées de côté par le phénomène productif de l'après-guerre;
3° quant à la GRH, elle se développe en GE, dans un environnement "relations industrielles", laissant croire qu'il y avait alors peu de préoccupations "RH" en PME.

d. Retour progressif de la fonction "personnel"
QUATRIÈME PÉRIODE : 1955-60 à 1975-80

La quatrième période, dite «du retour progressif de la fonction personnel», s'étale approximativement de 1955 à 1980, cette évolution pouvant être expliquée par trois principaux facteurs :

1° croissance accélérée du syndicalisme et augmentation de la demande pour une nouvelle catégorie d'employés non couverts par la négociation collective traditionnelle (directeurs, professionnels, techniciens; secteurs public et para-public);
2° accroissement de la réglementation gouvernementale obligeant les entreprises à compiler des statistiques du travail (accidents du travail; régimes sociaux obligatoires, régimes privés d'assurance-collective, etc.);
3° développement des sciences du comportement et expérimentation de nouvelles techniques de GRH dans certaines entreprises non syndiquées, sous la pression des nouveaux jeunes travailleurs du *baby-boom* d'après-guerre, et avec l'apparition de RP formés par des programmes académiques.

A ces trois explications, Bélanger (1990) ajoute que les activités de GRH deviennent mieux articulées grâce à la transposition de la théorie des systèmes dans les sciences de gestion, offrant ainsi une image plus cohérente de la GRH. Cependant, les nouvelles catégories d'emploi ne correspondent plus aux modèles traditionnels des rapports collectifs du travail: le contrôle des habiletés, la motivation et l'évaluation des performances individuelles nécessitent la prise en considération des intérêts et besoins spécifiques de ces travailleurs. On assiste dès lors à l'entrée en jeu des psychologues industriels et des spécialistes en sciences du comportement, à «l'expansion rapide des programmes de développement relatifs à l'organisation du travail, le style de leadership, la communication avec les employés et leur participation aux décisions les concernant» (Dolan *et al.*, 1988). Les spécialistes des RDT, opposés par principe à ces modifications des relations de pouvoir et de stabilité, perdent donc un peu de leur influence au profit des spécialistes des "RH", jugés plus aptes à «adapter l'entreprise au nouvel environnement économique caractérisé par une concurrence internationale accrue» (Dolan *et al.*, 1988), et à cause de la difficulté de refiler aux consommateurs les coûts croissants des conventions collectives.

Cette période donne aussi naissance au concept de développement organisationnel (D.O.) avec le mouvement des relations humaines du début des années 60: «*T Groups*» et «*Sensitivity trainings*» (originant de l'École des relations humaines: Mayo, Maslow, McGregor et autres "humanistes"). Par la suite, une importance grandissante fut accordée à la collaboration dans le monde des organisations. «L'évolution des mentalités dans l'industrie et les impératifs socio-économiques des trente dernières

années ont incité les praticiens du D.O. à adopter et à créer des outils pour tenir compte de plusieurs nouvelles réalités» (Girard & Kodsi, 1990). Ces changements se sont surtout concrétisés au cours de la période 1975-80. Toutefois, selon Dolan *et al.* (1988),

> [...] la syndicalisation des travailleurs canadiens et québécois n'a pas eu que des effets sur la législation du travail [Code du travail québécois, 1964] mais également sur le mode de GRH. L'employeur étant obligé de reconnaître le syndicat choisi par les salariés doit réviser ses pratiques de gestion. En effet, le processus de négociation collective qui s'enclenche et qui se conclut par la signature d'une convention collective, établit pour une durée déterminée les conditions de travail de tous les salariés visés par l'unité de négociation. La direction de l'entreprise doit donc s'assurer que toutes les activités de GRH (embauche, formation, promotion, mesures disciplinaires, etc.) respectent les ententes et principes reconnus par la convention.

En étant régie indirectement par de tels mécanismes législatifs, la GRH a dès lors pris une place reconnue en ME et GE, celles-ci étant davantage syndiquées que les PME. Bélanger (1988) précise à ce sujet que «le syndicalisme est ainsi devenu "un mal nécessaire"» et que les dirigeants d'entreprise demandent à leur SRH de contenir l'emprise du syndicat, de le maintenir à distance, ou d'empêcher carrément son implantation. Il va sans dire que ce développement structuré de la GRH ne s'est pas limité aux grandes organisations, mais l'éventail et la sophistication des pratiques a connu un essor plus important dans les ME et les GE (privées et publiques). Enfin, cette période peut être qualifiée d'Age d'Or du syndicalisme, pendant laquelle il y eut amélioration continue des conditions physiques et monétaires de travail, ce qui peut s'expliquer par les facteurs suivants:

- montée du syndicalisme et taux de syndicalisation les plus élevés de l'histoire, favorisés par la législation au Québec;
- changement de mentalité chez les dirigeants;
- développement de la législation du travail, plutôt favorable aux syndicats;
- accroissement du niveau de vie.

Toutefois, ces améliorations ont provoqué une désaffection et un désengagement à l'endroit du travail chez une certaine proportion de la population active, assurée de conserver son emploi et un salaire en faisant le strict minimum exigé pour afficher une performance acceptable (Bélanger, 1980). De plus, cette époque de forte croissance et de relations tendues en matière d'idéologies et de pouvoirs syndicaux a provoqué une certaine surenchère entre organisations syndicales ainsi que de douloureuses scissions: éclatement de la CSN et autonomie de la FTQ. Il faut aussi noter que cette ère glorieuse, tant pour l'industrie que pour les syndicats, demeure la plus coûteuse en nombre de jours perdus à cause de conflits de travail et de grèves majeures (particulièrement au Québec de 1970 à 1976).

Ici, nous pouvons préciser ces quelques points d'analyse:

1° le syndicalisme s'étend aux PME, ce qui les oblige probablement à recourir à davantage de formalisation en matière de GRH et de RDT; cette hypothèse mériterait d'ailleurs d'être vérifiée empiriquement;

2° la diffusion des connaissances étant assurée par les milieux éducationnels et professionnels, il faut s'attendre à ce que la GRH fasse une perçée plus formelle en PME, que ce soit par ses dirigeants ou par des intervenants externes (conseil, formation, SST, etc.);

3° enfin, la forte perte de jours de travail due aux nombreux conflits syndicaux avec les GE publiques et privées (dans un contexte de forte croissance économique au Québec) a probablement favorisé la naissance et la croissance de PME non syndiquées et peu formalisées dans leur GRH.

e. Intégration à la stratégie organisationnelle
CINQUIÈME PÉRIODE : 1973 à ... ± 1990

La cinquième période a pour déclencheur les premiers chocs pétroliers des années 70 et prend de l'ampleur tout de suite après la récession de 80-83 en favorisant l'intégration de la fonction RDT à la fonction GRH et à la stratégie concurrentielle de l'organisation. On assiste de 1976 à 1987 à un certain apaisement des conflits de travail et à un accroissement de la division syndicale (Grant, 1990). L'autonomie du pouvoir de négociation détenue par les spécialistes de RI laisse la voie à des équipes de travail managériales multi-fonctionnelles qui tendent à communiquer directement avec les employés, sans intervention des syndicats. Leur approche, centrée davantage sur la participation et l'orientation individuelle, répond mieux aux préoccupations de la haute direction et s'intègre plus aisément à la planification stratégique des entreprises. Dans cette «période de restructuration et de transformation profonde des rôles respectifs de RDT et de GRH» apparaissent les "vice-présidents aux RH" qui intègrent les deux fonctions traditionnelles du système de RI. Cette évolution favorise nettement la mise en place et l'instauration de pratiques de GRH innovatrices et participatives dans un grand nombre d'entreprises, syndiquées ou non, où la direction s'implique directement dans le processus d'élaboration des politiques de travail, à la recherche d'un état d'excellence et de qualité accrue.

Plusieurs auteurs (Bélanger, 1990; Besseyre des Horts, 1988; Mahé de Boislandelle, 1988) définissent cette période contemporaine par l'accroissement des liens directs entre les environnements interne et externe de l'organisation, la stratégie d'entreprise et la GRH même, comme nous l'avons mentionné en introduction de cet ouvrage. A ce stade d'évolution du phénomène GRH dans l'organisation, les RH acquièrent la même importance que les autres fonctions financières et productives dans la planification stratégique de l'entreprise. Dans certaines firmes, les responsables de GRH en sont même arrivés à influencer favorablement l'élaboration des stratégies organisationnelles en fonction d'une intégration à la base des stratégies globales de GRH, souvent dans un contexte de décentralisation internationale des décisions de GRH (Milkovich *et al.*, 1988). Quant aux motifs favorables à l'évolution de la pensée systémique vers une image stratégique de la GRH, Bélanger (1988) en propose cinq, qui résument adroitement les facteurs inhérents à l'évolution historique de la GRH: l'internationalisation des marchés et de la concurrence; la complexité croissante des organisations; l'engouement pour la culture organisationnelle; les nouvelles aspirations des travailleurs; et le rôle accru de l'État dans l'emploi, qui oblige les entreprises à intégrer la GRH à leur planification stratégique globale.

Parallèlement, ce contexte en évolution provoque d'autres changements plus subtils mais statistiquement notables, soit la perte de croissance et le déclin progressif du syndicalisme, étroitement lié à l'essor des activités de GRH, et ce phénomène s'explique de multiples façons (voir l'introduction). À ces principaux facteurs s'ajoutent de nombreux éléments, particulièrement identifiables au phénomène d'intégration des fonctions GRH et RDT: les "cures d'amaigrissement" subies par les organisations depuis le début des années 80; l'évolution technologique et les nouveaux marchés; la transformation des structures bureaucratiques en unités participatives; la lente transformation des GE et TGE en établissements de petite et moyenne dimensions; et enfin, la part sans cesse croissante des emplois créés par les PME, dans des environnements peu favorables aux syndicats.

De plus, Milkovich *et al.* (1988) soulignent l'impact de l'entrée massive des femmes sur le marché du travail, phénomène croissant et continu qui justifie depuis près de vingt ans la mise en place de nouveaux règlements en matière de droits de la personne, d'égalité d'emploi et de salaires, de protection

contre la discrimination, sans oublier l'apport considérable des professionnelles de la GRH. Finalement, la GRH faisant maintenant partie des mœurs organisationnelles, nous pouvons prétendre que les PME sont devenues aussi perméables aux diverses pratiques de GRH que les GE. Encore reste-t-il à mieux comprendre les systèmes de valeurs et de prise de décision des entrepreneurs. C'est ce que nous tenterons d'éclaircir dans les prochaines sections, entre autres grâce au concept de vision et au poids assumé par l'entrepreneur dans la GRH de son entreprise.

1.2.2 Importance et place de l'étude des RH en PME

Les sections précédentes ayant longuement situé les RI et la GRH dans le contexte évolutif du XXe siècle, on peut maintenant affirmer que les RH occupent une position centrale dans les organisations, tant par l'importance structurelle de la main-d'œuvre utilisée que par la diversité des champs d'action et des rôles assumés auprès de tous les départements et niveaux hiérarchiques. À l'aide des multiples définitions proposées au début de ce chapitre, nous pouvons comprendre aisément la pertinence d'analyser en profondeur la question des RH, plus spécialement dans un contexte de PME.

Tout d'abord, Mahé de Boislandelle (1988) quantifie au tableau 1.2 - 2 l'ordre d'importance des opinions de dirigeants de PME quant aux activités jugées prioritaires pour l'entreprise. Celui-ci interprète ces données en positionnant la fonction personnel au quatrième rang, en soulignant qu'elle n'est donc pas jugée prioritaire, mais plutôt secondaire. Toutefois, il ajoute que cette observation est quelquefois contredite par les dirigeants eux-mêmes, et comme nous le verrons plus loin, par plusieurs autres études qui placent la GRH parmi les trois principaux problèmes des entrepreneurs.

Tableau 1.2 - 2

Opinions de dirigeants de PME sur les activités jugées prioritaires pour l'entreprise
(en pourcentage; par ordre d'importance)

Choix	fabrication	technique	ventes	financier	comptable	personnel	autres
1°	21,9	16,4	42,5	11,0	4,1	2,7	1,3
2°	12,3	19,2	34,2	23,3	4,1	5,5	1,3
3°	5,6	22,5	12,7	25,3	12,7	21,1	0
4°	10,9	12,5	9,4	12,5	26,6	28,1	0
5°	4,3	13,0	4,3	15,2	28,3	32,6	2,2
6°	15,6	0	0	9,4	34,4	40,6	2,2
pondéré	272,2	347,9	513,6	361,0	266,7	318,2	20,9
%	13,0	16,6	24,4	17,2	12,7	15,2	1,0
rang	**5**	**3**	**1**	**2**	**6**	**4**	**7**

Toutes les facettes d'une organisation sont influencées par la fonction RH (Arthur, 1987), ce qui s'observe aisément par la place occupée par les PME dans la presse populaire ainsi que l'importance des problèmes de gestion du personnel parmi les causes de succès ou d'échec des PME, tel que rapporté par plusieurs enquêtes auprès d'entrepreneurs(tableau 1.2 - 7). Ainsi, il y a peu de doute qu'une gestion efficace des RH constitue un élément-clé du succès des PE (McEvoy, 1983, 1984). Ces affirmations paraissent on ne peut plus évidentes puisque toute organisation s'appuie en réalité sur l'utilisation de ressources humaines et matérielles dans le but exclusif de générer des biens et services ainsi qu'un résultat financier positif.

Comme nous l'avons déjà mentionné en introduction de cet ouvrage, l'étude des pratiques de GRH en PME se justifie amplement pour de multiples raisons: l'importance fondamentale des RH dans toute

organisation, la part grandissante des PME dans le tissu économique, la forte proportion d'emplois créés par les PME, et parce que les RH représentent de plus en plus l'avantage comparatif de plusieurs PME, tant dans les services, la haute technologie que dans les sociétés confrontées à la mondialisation de la concurrence.

a. Emploi et PME: une croissance soutenue dans les pays industrialisés

Presque tous les pays industrialisés ont pris conscience au cours des trente dernières années de la part croissante des PME dans leur milieu économique, ainsi que de leur primauté comme créateurs d'emplois. De nombreux auteurs ont démontré cet état de fait dans une approche "RH": Wassermann (1989) en Allemagne; Fehr-Duda & Inderst (1989) en Autriche; Statistique Canada au Canada; *Small Business Administration* (depuis 1953) et Birch (1979) aux États-Unis; Miguelez (1989) en Espagne; Beaucourt, Zaddem & Mahieu (1989) en France; Cattero (1989) en Italie; Laroche (1989) au Québec; Armington & Odle (1982), Campbell (1989), Curran (1986), Fothergill & Gudgin (1979) et Storey & Johnson (1986) au Royaume-Uni. Toutes ces études ont fait la preuve statistique que les PME créent la majorité des nouveaux emplois depuis 10 à 15 ans, les GE affichant un déficit net d'emplois dans la plupart des secteurs et des pays. Cependant, Galagher & Stewart (1984, 1985) ont contesté ces démonstrations en affirmant qu'aucune catégorie de taille n'est responsable de la majorité des créations d'emploi au Royaume-Uni, l'ensemble des entreprises ayant plutôt contribué de façon substantielle à ce phénomène. Ceux-ci demeurent toutefois les seuls auteurs à défendre cet argument.

Ainsi, en République Fédérale d'Allemagne (RFA), 98% des entreprises sont considérées comme petites (moins de 100 employés) et emploient presque 50% de la main-d'œuvre totale (Cramer, 1987); 81% des entreprises ont moins de 9 employés, mais 61% d'entre eux travaillent dans des firmes de plus de 50 personnes. On y observe un arrêt de croissance et une perte importante d'emplois en TGE (tableau 1.2 - 3), la récession affectant davantage les plus petites et les plus grandes entreprises. En outre, la création nette d'emplois provient essentiellement des firmes de 1 à 49 employés.

Tableau 1.2 - 3

Variation du niveau d'emploi: RFA

(en pourcentage; par taille et effectif; 1977-1986)

Taille	Entreprises			Effectifs		
	A	B	C	A	B	C
1	29,0	9,4	- 1,1	2,1	9,4	5,0
2 à 9	52,1	12,4	1,6	15,4	13,4	8,9
10 à 19	9,5	11,8	1,1	9,2	11,4	7,0
20 à 49	5,6	5,2	- 4,9	12,3	4,7	0,5
50 à 99	1,9	1,5	- 8,2	9,7	1,6	- 2,5
100 à 499	1,6	1,4	- 8,3	22,8	1,7	- 2,4
500 à 999	0,2	3,2	- 6,6	8,5	3,9	- 0,3
1000 et plus	0,1	0,1	- 9,4	19,9	- 1,7	- 5,7

A: répartition des entreprises: 1986
B: croissance des entreprises et des effectifs: 1977-86
C: variation des pourcentages d'entreprises pour chaque catégorie de taille: 1977-86

Wassermann (1989) fait aussi remarquer que la productivité du travail (valeur ajoutée brute par employé) et le niveau des exportations augmentent avec la taille des entreprises, que la productivité du capital est inversement reliée à la taille organisationnelle à cause des investissements en capital plus élevés dans les grandes firmes, et que le quota d'investissement n'est pas lié à la taille. Il précise en conclusion que l'emploi demeure plus stable en GE que dans les PME nouvellement créées où la qualité

de l'emploi n'a pas encore été considérée par les études. Enfin, il termine sur une note d'incertitude quant à l'avenir de l'emploi en PME dans un environnement peu réglementé:

- *the absence of requirements for respecting management and social standards in SMEs could lead in the long run to the establishment of areas of "second class" employment;*
- *the independence of many small firms is endangered by the expansion of EDP technology in the big firms, i.e. subcontracting and technology imposed to these small firms;*
- *if general working conditions in SMEs will get worse, the recruitment of qualified manpower will almost certainly become more problematic;*
- *finally, unions are trying to modify the laws to get more presence in small firms: what will be the effects ?*

Bien que les questions de GRH n'y aient pas encore été systématiquement étudiées, l'Autriche ne diffère pas de son imposant voisin: 98,6% des établissements comptent moins de 100 employés (moyenne de 11,5 employés par établissement) et ces PE emploient 55% de la main-d'œuvre nationale (Fehr-Duda & Inderst, 1989). La performance à long terme de l'emploi dans les TPE y affiche des gains continus, tandis que les GE enregistrent des pertes soutenues; l'expansion des unités de moyenne dimension semble s'être arrêtée de 1976 à 1986. La valeur ajoutée par employé (efficience) augmente avec la taille, sauf pour la classe des 500 à 999 employés qui enregistre une valeur plus faible que les 100 à 499 employés. Les coûts de main-d'œuvre par employé s'accroissent directement avec la taille, tout comme l'investissement brut par employé. En matière de marge bénéficiaire brute, on y observe une relation inverse avec la taille de l'entreprise. De plus, Fehr-Duda & Inderst (1989) font remarquer que les secteurs à forte densité de PME emploient une proportion supérieure de femmes, que la satisfaction au travail y est plus élevée qu'en ME et GE, mais que la mobilité des travailleurs vers les plus grandes firmes est plus élevée en PME. Enfin, les PME autrichiennes emploient davantage de main-d'œuvre peu qualifiée et une proportion plus élevée d'apprentis.

En Espagne, les études portant sur la GRH en PME sont pratiquement inexistantes: les données officielles ne peuvent être validées et sont rarement compilées par taille d'entreprise. Cependant, l'économie espagnole se compose d'une large majorité de PME comme, par exemple, en Catalogne où il existe une forte tradition de ME. Entre 91 et 98% des firmes emploient moins de 101 employés (1978-81), soit plus de 49% de la main-d'œuvre et plus encore, 85% des entreprises y comptent moins de 20 employés. Durant la période 1978-1982, près de 90% de l'emploi brut a été créé par les firmes de 11 à 100 employés, la création nette d'emploi étant aussi plus élevée en PME puisqu'elles ont le taux de roulement le plus important, créant et éliminant sans cesse de très nombreux emplois. Cette instabilité semble encouragée par le gouvernement central qui favorise une économie basée sur un fort capital humain plutôt que sur des investissements fixes en technologie. Les emplois générés par les PME y sont donc moins stables, exigent moins de qualifications et attirent une main-d'œuvre plus jeune, davantage féminine: un tiers des travailleurs de PME ont moins de 26 ans, comparativement à un tiers des employés de GE qui sont âgés de plus de 45 ans. Il va sans dire que la situation de l'Espagne, à l'aube de l'Europe unie, exigera une consolidation importante des PME et une remise en question de la situation des RH dans ce pays qui émerge peu à peu de l'époque Franco.

En France, 98,8% des établissements comptaient moins de 50 salariés (1987); de 1968 à 1984, la part des salariés travaillant dans des établissements de moins de 50 employés a crû de 44 à 50%, et de 66 à 72% dans ceux de moins de 200 employés (tableau 1.2 - 4). Cependant, les emplois créés par les PME y sont plus souvent à temps partiel, occupés par des femmes et des jeunes embauchés pour des durées déterminées. Beaucourt, Zaddem & Mahieu (1989) expliquent cet accroissement du rôle des PME en France par le changement structurel du secteur manufacturier aux services, par la contribution

grandissante des fonds publics à la création d'entreprise et d'emplois, et par la tendance des GE à la décentralisation et à la sous-traitance. Ils ajoutent que la part de valeur ajoutée et le taux d'investissement des PME sont moins sensibles aux fluctuations cycliques de l'économie, leur marge bénéficiaire diminuant aussi dans une moindre mesure qu'en GE.

Tableau 1.2 - 4

Répartition des établissements par taille et effectifs: France

(1985; en pourcentage)

Taille	Établissements	Salariés
sans salarié	58,7	0,0
1 à 9 salariés	35,3	18,5
10 à 19 salariés	2,8	7,3
20 à 99 salariés	2,6	20,4
100 à 499 salariés	0,5	18,3
500 salariés et plus	0,1	35,5

Lorsque l'on parle de PME, l'Italie fait bande à part: c'est la patrie de l'*economia sommersa*, le système économique officieux, souterrain et invisible. Les données officielles sont généralement éparses et imprécises, particulièrement dans le secteur des services, mais les informations disponibles révèlent l'importance croissante des PME, qui originerait peut-être d'un accroissement des nouvelles entreprises indépendantes ou qui pourrait largement découler du phénomène de décentralisation des grandes sociétés. En fait (la statistique italienne étant ce qu'elle est) Cattero (1989) préfère expliquer ce mouvement par la recherche d'un nouvel optimum d'entreprise ou de taille d'établissement mieux adapté aux exigences de flexibilité des produits et de gestion du personnel. La tendance semblerait se maintenir en Italie et les PME continuent leur croissance, surtout dans les services, dans un contexte renouvelé de GRH: faible présence syndicale, «*white-collarization*» de la main-d'œuvre (le plus souvent non syndiquée hors des services publics), relations plus personnalisées menant à un usage plus flexible des employés, et individualisation de la négociation, par opposition à l'égalité de rémunération. Enfin, l'Italie se caractérise par des différences régionales majeures en matière de GRH entre le Sud, le Centre et le Nord, ce qui complique encore plus l'analyse.

En 1984 aux États-Unis, la SBA recensait 42,9 millions d'individus travaillant dans des établissements de moins de 500 employés, soit 50,7% de la main-d'œuvre totale. De ce nombre, 36% œuvraient dans des firmes comptant moins de 100 personnes et 19% dans des PE de moins de 20 employés.

Au Québec, Laroche (1989) a constaté l'importance croissante de la PME: ce sont principalement les TPE qui manifestent à la fois une progression de leur poids dans l'économie québécoise et dans leur contribution à l'emploi. Les PE (20 à 100 employés) et les ME (100 à 499 employés) connaîtraient une évolution beaucoup moins favorable, ce qui correspond aux observations d'autres pays industrialisés (1978-1984). Dans la décennie 70, les TPE au Québec ont accru leur importance dans l'économie tant par l'augmentation relative de leur nombre que, surtout, par l'accroissement de leur part de l'emploi total. Cette affirmation vaut uniquement pour les plus petites entreprises (1-19 employés) puisque dans le cas des 20-99 employés et celui des ME (100-499) leur nombre relatif a régressé. Leur poids dans l'emploi total est demeuré à peu près stable dans le premier cas et a régressé dans le second. En GE, la régression a été encore plus forte à partir de la récession 1981-83.

D'autre part, si le poids des PE au Québec est plus fort par rapport à sa grande rivale industrielle, l'Ontario, il reste que beaucoup de pays industrialisés connaissent une situation où l'importance des PE est encore plus grande, comme par exemple au Japon. La contribution des TPE à la création d'emplois a

été déterminante au Québec et a compensé pour le recul observé en ME et GE, soit à peu près le double des pertes causées par les fermetures. Cette contribution est plus élevée proportionnellement à celle observée au Canada, aux États-Unis et en Ontario. Ceci refléterait une fragilité plus élevée des ME et GE québécoises par rapport à leurs équivalents du Canada et de l'Ontario.

L'analyse des composantes de la création d'emplois démontre le dynamisme des PE québécoises et réflète aussi une situation commune à tout le Canada puisque l'accroissement de l'emploi n'est pas dû uniquement à la venue de nouvelles entreprises mais à l'expansion d'entreprises existant au début de la période. Les TPE ayant survécu ont créé plus d'emplois (taux relatif) que les ME et GE (tableau 1.2 - 5). Une désagrégation sectorielle démontre aussi que la performance des PE n'est pas un phénomène localisé mais répandu à travers tous les secteurs de l'économie. Les TPE y affichent un comportement fortement différencié par rapport aux autres catégories de taille et cela dans tous les secteurs. Toutefois, cette performance des PME au Québec n'origine pas d'une meilleure performance relative par rapport au Canada mais serait plutôt due à la plus grande faiblesse des GE du Québec, ce qui en contraste, donne plus de relief à la contribution des petites firmes québécoises. D'autre part, l'étude des changements de taille organisationnelle à travers la période a permis d'illustrer l'importante disparité de croissance des PE et la concentration d'une part importante de la création d'emplois dans un très petit nombre de firmes particulièrement dynamiques:

7% des PE ont généré près de 50% de la croissance de l'emploi dans leur catégorie de taille;
14,5% des ME ont aussi contribué à près de 60% de la variation totale de l'emploi de leur catégorie.

D'après Laroche, le monde des PE serait donc un bouillon de culture foisonnant et vivant d'où émergent assez rapidement les entités les plus performantes et qui, en l'espace de quelques années, peuvent prendre une expansion assez considérable. S'il en est ainsi, le succès même des PE en vient à les éliminer d'office de cette catégorie au bout de quelques années. La PE d'aujourd'hui est la ME de demain et la GE d'après demain. Vu de cette façon, on est porté à remettre en question la notion de PME comme secteur distinct et cloisonné de l'économie, avec des caractéristiques uniques et exclusives; Laroche propose au contraire de situer la PME dans le continuum de la vie économique, où une base large et abondante d'entreprises constitue le bassin de culture qui alimente les *success stories* qui s'imposent avec le temps. Dans cette perspective, l'ingrédient majeur devient l'entrepreneurship et la force d'impulsion des dirigeants. Enfin, les TPE se sont révélées particulièrement résistantes en période de mauvaise conjoncture comme semble l'indiquer leur comportement durant la récession du début des années 80.

Tableau 1.2 - 5

Variation du niveau d'emploi: Québec
(1978 à 1984; en pourcentage)

Année	1-19	20-99	100-499	500 et plus	PIB variation
1979	3,8	2,7	2,5	2,3	1,3
1980	3,5	1,3	-1,0	5,1	0,9
1981	**2,8**	-1,5	0,3	-0,1	2,8
1982	**-2,5**	-8,3	-7,4	-7,3	-3,6
1983	**4,5**	**0,1**	-4,5	-8,2	2,6
1984	6,9	**11,4**	8,2	7,0	4,2

Selon Laroche (1989), ces résultats sont la conséquence de la meilleure flexibilité de la PE et de sa forte capacité à s'adapter à un environnement changeant ou difficile, alors que la GE doit compter avec des rigidités de type organisationnel ou institutionnel (bureaucratie, syndicats, politiques de RDT) qui

l'empêchent de s'ajuster avec rapidité aux sollicitations changeantes de l'environnement. D'autre part, on observe une certaine concentration de jeunes dans les PE dont l'expansion a contribué à atténuer la situation de chômage, mais il n'y a pas d'évidence à une sur-représentation globale des femmes dans les PE. On note cependant des différences selon les groupes d'âge considérés. Jusqu'à 35 ans, leur part dans les effectifs totaux est plus élevée en GE alors que par la suite, la situation s'inverse. Bref, la situation de la main-d'œuvre dans les PME du Québec ressemble grandement à celle des autres pays occidentaux: une création nette d'emploi dans les plus petites entreprises, une meilleure résistance globale aux fluctuations économiques, une main-d'œuvre plus jeune et davantage composée de femmes, ainsi qu'une tendance à la décentralisation et à la déconcentration des secteurs économiques.

Parallèlement aux autres pays occidentaux, Campbell (1989), Curran (1986) et Hart (1985) relatent les mêmes phénomènes globaux en matière de composition de la main-d'œuvre (proportions supérieures de femmes, de jeunes et d'ethnies, statuts d'emploi précaires). Enfin, il paraît intéressant de souligner la contradiction suivante: bien que le Royaume-Uni soit le berceau des RI (Révolution industrielle des XVIIIe et XIXe siècles), les études portant sur les PME y ont surtout trait à la création / génération d'emplois ou aux impacts des législations du travail. Très peu d'études empiriques britanniques ont analysé les préoccupations réelles des PME en matière de pratiques de GRH et de RDT.

Incidemment, les PME y sont reconnues comme élément moteur du renouveau économique depuis 1971 (rapport Bolton). Leur part de l'emploi total n'a cessé d'y croître dans les vingt dernières années (tableau 1.2 - 6), malgré la tendance des GE à réduire le nombre (-29%) et la taille (-26,4%) de leurs établissements (Campbell, 1989).

Tableau 1.2 - 6

Emplois manufacturiers: Royaume-Uni

(1976 à 1987; en pourcentage; par taille d'établissement)

Taille (employés)	% de l'emploi manufacturier total 1976	1987	Différence 1976-87
1 - 199	36,6	45,9	+ 25,4
200 - 1000	34,4	33,6	- 2,3
plus de 1000	29,0	20,4	- 29,7

b. Prépondérance des problèmes liés aux RH en PME

Après ce tour d'horizon international de la problématique de l'emploi et des PME, il apparaît primordial de rendre compte brièvement de l'étendue des préoccupations de nature professionnelle en matière de GRH en PME, ainsi que des résultats confirmant l'importance des problèmes liés aux ressources humaines en PME. Seulement quatre recherches (Baker, 1953; McEvoy, 1984; Mahé de Boislandelle, 1988; Hornsby & Kuratko, 1990) forment les principaux points d'ancrage de l'analyse des pratiques de GRH en PME, tout en laissant entrevoir le peu d'intérêt académique accordé à la PME jusqu'au début des années 80. Toutefois, il serait faux de prétendre que la période 1950 - 1980 a ignoré les problèmes de GRH en PME, de nombreux articles furent publiés sur ce thème mais la plupart d'entre eux étaient de nature normative ou anecdotique. Parmi cet éventail d'articles et de volumes à saveur populaire, nous en citons quelques-uns afin de décrire les thèmes régulièrement abordés à cette époque **en contexte de PME**:

- recrutement et sélection (Borgman, 1973; Fry, 1980; Gallagher, 1979; Hegarty, 1973; Walsh & Hess, 1974);
- formation (Thomas & Sireno, 1980);
- rémunération (Adams & Lindberg, 1969; Bronstein, 1972, 1974; Cohn & Lindberg, 1979; Dion, 1980; Cooley, 1979);
- communications et motivation (Inman, 1978; Nicolle, 1976; Raines, 1962; Scanlan, 1973, 1976; Sutermeister & Saxberg, 1973; Schwartz, 1978; Wilhelm & Ufford, 1964),
- santé au travail (Metcalf, 1954, 1973);
- relations du travail (Henderson & Johnson, 1974; Stevens, 1980);
- *audit* (Mathis & Cameron, 1981; Zilly & Meyers, 1979);
- informatisation des dossiers (Michaels, 1975);
- gestion du personnel en général (Berghash, 1974; Charbonneau, 1981; Cowan, 1954; Finney, 1987; Gruver, 1978; Hagar, 1981; Kaplan, 1948; Loen, 1961, 1974; McMurry, 1973; Miner, 1973; Modoux & Conway, 1979; Perry, 1954; Revans, 1958; Rimler & Humphreys, 1976, 1980; Rothwell, 1981; Roxe, 1979; Siegel, 1978; Smith, 1978);
- ainsi que plusieurs brochures et documents gouvernementaux dans tous les pays industrialisés.

Il faut surtout noter que cette courte liste ne représente en rien la masse de "papiers" publiés dans les nombreux feuillets, magazines, revues d'affaires et "bouquins de tabagie"; nous entendions simplement dépeindre ici l'état plutôt vague et imprécis des préoccupations en matière de GRH en PME avant la récession de 1981-82. En parallèle, plusieurs recherches menées en Amérique du Nord depuis 1973 ont clairement fait ressortir l'importance des problèmes de gestion dans les PME, notamment en ce qui a trait aux difficultés liées à la gestion du personnel. Parmi celles-ci, nous pouvons distinguer deux groupes de préoccupations: les problèmes de recrutement et d'entraînement de la main-d'œuvre, et les problèmes de productivité et de coûts de main-d'œuvre (d'Amboise & Parent, 1989). Selon ces enquêtes, les difficultés de recrutement et de formation du personnel se placeraient parmi les trois plus importants problèmes de gestion des PME, les questions de productivité et de coûts de main-d'œuvre se situant de la quatrième à la dixième position. Ainsi, la GRH semble être un des problèmes principaux des entrepreneurs, et comme ils doivent souvent assumer eux-mêmes ces responsabilités, il paraît plausible de croire qu'un besoin pressant d'aide est attendu à ce niveau. Afin de justifier encore davantage le problème managérial, les ressources humaines en PME, nous relatons au tableau 1.2 - 7 quelques-unes des études ayant quantifié l'importance de certains problèmes de GRH en PME.

À la lecture de tous ces travaux, on constate sans équivoque l'importance des problèmes liés aux ressources humaines en PME et l'existence de ces préoccupations depuis l'après-guerre (Kaplan, 1948; Baker, 1953), la fréquence des études pertinentes ne cessant de s'accroître avec les années. Quant aux préjugés familiers habituellement entendus au sujet des problèmes de ressources humaines en PME, nous croyons qu'ils n'existent que par la mauvaise transmission des connaissances en cette matière.

Tableau 1.2 - 7

Études sur les problèmes de GRH en PME

(classement d'importance de certains problèmes de GRH; pour divers auteurs)

Première position	d'Amboise & Gasse (1981) Dun & Bradstreet (1987) Gasse (1980) Hoy & Vaught (1980) Roper Organization (1980) Wichman (1983)
Deuxième position	d'Amboise & Parent (1989) Dandridge & Sewall (1978) Dun & Bradstreet (1973) Gasse (1980, 1989) Said & Hughey (1977) Voisikis & Glueck (1980)
Troisième position	Capron, Durez & Lux (1987) d'Amboise & Gasse (1980, 1981, 1984) d'Amboise, Gasse & Bemard (1984) d'Amboise & Parent (1989) Gasse (1980) Naidu & Olson (1978) Swanson (1981)
Quatrième position	d'Amboise & Gasse (1981) d'Amboise & Parent (1989) Raymond & Magnenat-Thalmann (1981) Swanson (1981)
Cinquième position	d'Amboise & Gasse (1981)
Sixième position	Franklin & Goodwin (1983) Mahé *et al.* (1985)
° ° °	
Neuvième position	Foumel (1983) Kothari (1977)
Dixième position	d'Amboise & Gasse (1982) Foumel (1983)

Cette démonstration ayant déjà fait valoir la diversité des préoccupations normatives et des problèmes de GRH rencontrés dans les PME, il serait maintenant justifié d'aborder la question de façon plus spécifique. Ainsi, on peut émettre l'hypothèse selon laquelle la GRH en PME évoluerait dans un microcosme parfaitement ouvert à l'environnement extérieur mais essentiellement individualisé selon un ensemble global de variables internes et externes agissant différemment sur chaque PME. Cet ensemble, que l'on peut qualifier de contingentiel, dépendrait de manière importante de la variable taille organisationnelle, du stade de développement de l'organisation, de la vision entrepreneuriale et d'un certain nombre d'autres facteurs formant le modèle contingentiel des ressources humaines en PME. Ce phénomène de contingence serait-il uniquement dû au facteur taille ou dépendrait-il d'une combinaison d'éléments environnant l'entreprise et ses dirigeants ? Ces facteurs agiraient-ils en combinaison ou en parallèle dans le processus de formalisation des pratiques de gestion et plus particulièrement dans la formalisation des activités liées à la GRH ?

Oui. La réponse semble bien positive; plusieurs auteurs ont observé une relation entre la taille organisationnelle et le degré de formalisation (Aiglon, 1979; McEvoy, 1984; Mahé de Boislandelle, 1988; Bélanger *et al.*, 1988; Scott, 1988; Mintzberg, 1990). Cette relation ferait en sorte que la formalisation s'accroît avec la taille organisationnelle, en étroite dépendance avec la personnalité, la vision et les objectifs de l'entrepreneur-dirigeant, ses stratégies d'entreprise et nombre d'autres variables internes et

externes. Sans entrer tout de suite dans la démonstration de cette relation contingentielle, qui sera longuement explicitée au chapitre V, il apparaît pertinent de souligner les propos de quelques auteurs quant à l'importance d'une GRH plus formalisée en PME.

En effet, McEvoy (1983, 1984) a observé dans des PME du *mid-west* américain la faible formalisation des pratiques de GRH, bien que 63% des entrepreneurs prétendaient gérer leurs activités de GRH de façon systématique, planifiée et bien réfléchie. Cependant, celui-ci s'empressait de préciser que bien peu de résultats empiriques corroboraient ses dires, et qu'il apparaissait plutôt nécessaire d'améliorer et de moderniser substantiellement les activités de gestion du personnel dans les PME, entre autres par l'embauche à temps plein ou partiel d'un généraliste en gestion du personnel. Sur la base de son expérience professionnelle de consultation en GRH auprès des PME américaines, Arthur (1987) note pour sa part qu'un nombre croissant d'entreprises reconnaît le besoin d'une fonction RH mieux organisée et plus professionnelle, à mesure que le nombre d'employés augmente. Il y aurait aussi de plus en plus d'organisations conscientes des liens entre la GRH et la productivité du travail. Elle affirme plus loin que les PME ont des besoins particuliers en GRH, besoins qui ne sont pas comblés adéquatement par les publications générales en ressources humaines. Celle-ci ajoute aussi que toute organisation, qu'elle ait 50 ou 5 000 employés, doit se sentir concernée par la gestion de ses ressources humaines, bien qu'il existe de nombreuses différences entre la GRH en PME et en GE, particulièrement dans la formalisation des activités et programmes de GRH.

On constate donc la forte prépondérance des difficultés relatives à la GRH en contexte de PME ainsi que l'existence de profondes inter-relations entre la taille organisationnelle, le degré de formalisation et l'image qu'a le propriétaire-dirigeant de la place et de l'importance de la GRH dans son entreprise. C'est sur cette vision entrepreneuriale que s'appuieront l'analyse du degré de formalisation et de l'étendue des pratiques de GRH en PME, grâce au facteur taille et à l'approche contingentielle.

1.2.3 Vision de l'entrepreneur et GRH en PME

Les fondements "existentiels" de la PME reposent sur l'entrepreneur, cette «personne imaginative, caractérisée par une capacité à fixer et à atteindre des buts [qui] maintient un niveau élevé de sensibilité en vue de déceler des occasions d'affaires [et prend] des décisions modérément risquées qui visent à innover [...]» (Filion, 1988). Présenté de cette façon, l'entrepreneur révèle sa finalité première: entreprendre une activité commerciale pour en tirer des bénéfices. En fait, ce rôle entrepreneurial origine d'un grand nombre de facteurs propres à chaque entrepreneur: ses caractéristiques individuelles, sa personnalité, son profil socio-démographique, etc. Ces facteurs, regroupés et résumés par divers chercheurs (Timmons, 1978; Hornaday, 1982; Filion, 1988, 1991) orientent l'analyse de l'agir entrepreneurial vers son besoin de réalisation (McClelland, 1961), son internalité (lieu de contrôle) (Rotter, 1966; Brockhaus, 1975; Shapiro, 1975), sa stratégie d'entreprise et ultimement, sa vision et ses relations (Filion, 1988, 1991). Les concepts de vision et de relations s'avèrent très étroitement reliés à l'ensemble des questions de GRH, particulièrement en contexte de PME où l'entrepreneur occupe une position centrale dans ce domaine. Ces importantes notions, peu connues à ce jour dans l'étude des ressources humaines et des sciences de l'administration, valent la peine d'être approfondies.

Dans sa recherche doctorale (1988) et ses travaux récents (1991), Louis Jacques Filion reprend ces caractéristiques de l'entrepreneur et les formule selon cinq rubriques et douze «éléments émergents qui soutiennent et caractérisent l'agir entrepreneurial»:

1° Images - *Weltanschauung* :
- valeurs et culture entrepreneuriales;
- expérience et connaissance du monde des affaires;
- différenciation (capacité à voir les choses d'un point de vue différent);
- rôle de l'intuition.

2° Énergie :
- engagement personnel;
- travailleur assidu.

3° Leadership :
- leader.

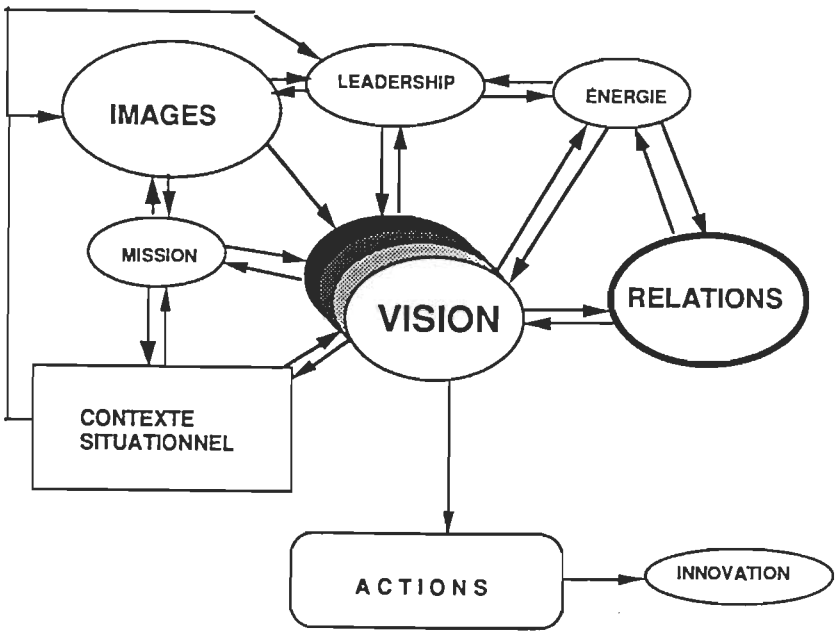
4° Relations :
- réseauteur modéré;
- système de relations original avec les employés;
- contrôle des comportements -- utilisation des pouvoirs.

5° Vision :
- rêveur réaliste (visionnaire);
- mode d'apprentissage particulier.

La vision de l'entrepreneur serait donc une idée, ou parfois un ensemble d'idées, que l'entrepreneur désire voir se réaliser; un état de fait; une situation à laquelle il aspire. Sa vision prend la forme d'une image souhaitée, puis projetée dans le futur (figure 1). Cette projection demeure abstraite tant qu'elle n'a pas été "visionnée", transformée en image dans l'imaginaire de l'entrepreneur (Filion, 1988, 1991). À titre de comparaison, citons Edwin Land, l'inventeur des appareils photographiques Polaroid, qui disait que la photographie aide «*[to] focus some aspect of [your] life*» et lorsqu'on regarde dans le viseur de la caméra, «*it's not merely the camera you are focusing: you are focusing yourself . . . when you touch the button, what is inside of you comes out. It's the most basic form of creativity. Part of you is now permanent*». En outre, le fait de visionner provient davantage de l'imagination que d'une simple analyse des connaissances acquises en milieu scolaire ou lors d'un apprentissage professionnel. En effet, la vision s'appuie sur un ensemble homogène de réflexion et d'acquisition de connaissances sur le marché, ses opportunités et ses ressources, qui génère un rêve réaliste et concrètement réalisable. Ainsi, la naissance, le développement et la réalisation de visions exigent beaucoup de travail de la part de l'entrepreneur, celles-ci devant être continuellement reformulées dans une optique prospectiviste, sous forme d'une réflexion, d'une projection dirigée vers le futur, sous un angle réaliste et non comme un rêve éthéré. Enfin, le concept de vision offre à l'entrepreneur une ligne directrice et un cadre de référence pour orienter tant sa réflexion que son action, que ce soit sur la place occupée éventuellement par ses produits sur le marché, sur le type d'organisation dont il aura besoin pour atteindre ses objectifs ou sur le genre de personnel qu'il devra embaucher pour l'y aider (Filion, 1991).

Cette illustration des caractéristiques et de l'agir de l'entrepreneur permet d'observer la progression du processus entrepreneurial, qui naît à partir d'images, se développe grâce à l'énergie et au leadership de l'entrepreneur, prend son expansion dans un système de relations internes et externes et poursuit ses objectifs selon une vision particulière, habituellement non formulée. Incidemment, dès que l'entrepreneur concrétise ses images et démarre son entreprise, il doit utiliser des ressources humaines internes (associés, collaborateurs, employés) et externes (réseau d'affaires, conseillers) sur lesquelles son leadership s'exerce avec charisme ou autorité, dans le but implicite de communiquer sa vision entrepreneuriale et de convaincre tous ces individus de faire route avec lui vers un objectif commun.

Figure 1
Processus visionnaire chez l'entrepreneur (Filion, 1991)



On peut donc soupçonner que la vision entrepreneuriale conditionne en majeure partie la nature, la complexité, la diversité et le degré de formalisation des pratiques de GRH dans la PME. Le propriétaire-dirigeant orientera toute son action sociale et commerciale en fonction des éléments porteurs de sa vision. Embauchera-t-il beaucoup de personnel ? Sa main-d'œuvre devra-t-elle être polyvalente, très qualifiée, généraliste, technique ou manuelle ? Toutes les réponses à ces questions, comme bien d'autres problèmes liés à la gestion de l'entreprise, puiseront leur inspiration dans l'imagerie inconsciente de la vision entrepreneuriale.

Des recherches récentes (Mahé de Boislandelle, 1988; Mintzberg, 1990) ont démontré que l'entrepreneur met en place son propre système de relations avec ses ressources humaines, système qui s'organise autour de l'entrepreneur sous une forme prismatique à sommet unique (structure organique), sans la présence de cadres agissant comme intermédiaires avec les employés (structure mécanique ou bureaucratique). L'entrepreneur doit s'orienter sur sa vision et utiliser à bon escient son système de relations pour mieux associer l'étape à laquelle il est rendu au besoin de relations nécessaires pour mieux la traverser. Celui-ci doit identifier les ressources humaines nécessaires au franchissement de chacune des étapes de son processus visionnaire. L'évolution de ce processus implique l'apport de ressources humaines nouvelles à des étapes subséquentes, ce qui requiert le renouvellement continuel de son système de relations, sans quoi la vision ne pourra se réaliser entièrement, menant au déclin du projet entrepreneurial (Filion, 1991).

Il semble bien que ce schème relationnel persiste jusqu'à ce que l'entreprise atteigne un certain stade de développement ou une taille organisationnelle justifiant la délégation formelle des responsabilités et la mise en place de structures hiérarchiques formalisées (Mahé de Boislandelle, 1990). C'est dire que durant toute cette période initiale, l'entrepreneur dirige ses ressources humaines, qui lui doivent pleine loyauté, selon sa vision et à l'aide de son choix personnel de pratiques de gestion, notamment en GRH.

Le propriétaire-dirigeant agit selon son bon vouloir, ses valeurs et objectifs, tout en étant influencé par les mouvements extérieurs, particulièrement en GRH depuis une décennie. Cette hétérogénéité des systèmes relationnels en PME s'étend d'ailleurs «d'un extrême à l'autre, soit les entreprises où tout pivote autour de l'entrepreneur jusqu'à celles qui sont réglées comme une horloge fonctionnant sans lui» (Filion, 1991). Cette façon de gérer les ressources humaines de son entreprise évolue progressivement vers une structure plus définie, davantage commune à l'ensemble des organisations, mais le rythme et la nature de cette évolution dépendent en grande partie de sa vision. Cette vision, qu'il doit faire partager avec ses plus proches collaborateurs, conditionne l'ensemble du système relationnel et des pratiques de GRH en découlant. En effet, en PME, la stratégie de mise en place d'une véritable politique de GRH devra d'abord passer par le dirigeant. Mahé de Boislandelle (1990) l'exprime clairement dans son exposé sur le repérage de la fonction ressources humaines en PME, selon une approche en trois niveaux permettant de clarifier la diversité des pratiques de GRH en fonction de la taille organisationnelle et du poids accordé par les dirigeants aux ressources humaines. Ces niveaux se confondent parfois avec la vision de l'entrepreneur, l'analyse de cette vision permettant de mesurer l'ambition et la délégation de responsabilités en GRH:

I Niveau administratif: l'administration du personnel, qualifiée de vision réductrice de la fonction ressources humaines. La responsabilité du personnel consiste pour un subordonné administratif à réaliser une série de tâches d'exécution codifiées selon des échéanciers, à appliquer des règles juridiques et les directives du dirigeant. Si c'est la vision du dirigeant, celui-ci a une conception réductrice de la fonction ressources humaines, soit uniquement l'administration du personnel. Le niveau II relève alors de la direction de l'entreprise et est assumé ici par l'entrepreneur.

II Niveau politique: les politiques du personnel, illustrant une vision enrichie de la GRH, conforme à la moyenne. Élaboration et mise en place des politiques du personnel, selon des choix effectués par l'entrepreneur ou un RP (en fonction de la taille). Les responsabilités de ressources humaines englobent alors des pratiques telles que: recrutement, rémunération, conditions de travail, formation, RDT, sur la base d'une délégation partielle et sélective. Si c'est la vision du dirigeant, Mahé de Boislandelle la qualifie de vision enrichie de la GRH, conforme à la moyenne. À ce niveau, l'entrepreneur est capable de distinguer les niveaux I et II.

III Niveau stratégique: la gestion stratégique des ressources humaines, où la GRH concerne tout l'espace relationnel de la firme. Mahé de Boislandelle (1990) parle ici d'une vision ambitieuse et décloisonnée propice aux remises en cause affectant l'ensemble des niveaux. L'organisation générale, associée au style de direction, à la structure organisationnelle, et aux modes participatifs comme déterminants. Ce niveau dépasse toute délégation, concerne tout l'espace relationnel de la firme. On peut parler d'une vision hétérodoxe, habituellement chasse gardée de l'entrepreneur-fondateur ou des hauts dirigeants. S'il englobe la stratégie de GRH, on a une vision ambitieuse et décloisonnée propice aux remises en cause affectant l'ensemble des niveaux. Ici, la GRH n'est pas seulement de la gestion du personnel, mais inclut l'entrepreneur-dirigeant comme objet et sujet de gestion.

Nous reviendrons sur ces trois niveaux dans la section portant sur la formalisation des pratiques de gestion (5.1.1). Par ailleurs, dans leur étude d'un nombre limité de PE québécoises, Audet *et al.* (1987) ont observé que la place et l'importance de la fonction RH en PE ne reposent pas sur les mêmes principes qu'en ME et GE, étant directement proportionnelles au système de valeurs du propriétaire-

dirigeant. Selon eux, le directeur général de l'entreprise, souvent aussi le propriétaire, est en poste beaucoup plus en fonction de ses connaissances et attitudes d'ordre technique que pour ses compétences en management et ses aptitudes en planification, organisation, contrôle et relations interpersonnelles. De plus, la fragilité de la demande et du financement, le temps de planification très limité et le caractère vétuste des moyens de production et d'organisation du travail feraient en sorte que les valeurs à caractère économique prévalent au sein de ces entreprises. Enfin, ils ajoutent que la profitabilité, la survie, la productivité, le rendement et la menace de vente ou de fermeture seraient les thèmes que l'on impose, à tort ou à raison, aux employés de la PE.

Finalement, en parallèle historique aux trois niveaux du Professeur Mahé de Boislandelle, Bélanger (1990) présente dans sa description de l'évolution de la GRH un tableau (1.2 - 8) des différentes phases évolutives ainsi que des facteurs contingents ayant une incidence sur ces trois niveaux, applicables au phénomène de croissance de la GRH en PME, bien que sa démonstration s'inspire de l'exemple de la GRH en GE.

Tableau 1.2 - 8

Facteurs et phases d'évolution de la GRH selon Bélanger (1988)

Facteurs / Phases d'évolution	Contexte externe	Visions de la personne et des organisations	Acteurs et coalitions	Activités dominantes	"Modes" de gestion
Phase 1 Préoccupation centrée sur des activités 1900-1960	Ligne de montage et d'assemblage Consommation de masse	Vision mécaniciste des organisations La personne: un facteur de production	Domination des "spécialistes du personnel" Montée du syndicalisme Intervention de l'Etat	-Sélection -Formation -Appréciation -Rémunération	-O.S.T -T.W.I -Relations humaines
Phase 2 Approche systémique 1960-1980	Automatisation Demande croissante	L'auto-actualisation de la personne Vision organiciste des organisations	Moment fort du syndicalisme Apogée des spécialistes des relations du travail	-Programmes de qualité de vie au travail -Santé-sécurité -Développement organisationnel	-Grille managériale -D.P.O. -Socio-tech -D.O -G.S.A
Phase 3 Vision stratégique 1980-	Informatisation Turbulence et compétition internationale	Les organisations comme cerveaux et comme cultures	L'ère des "spécialistes des ressources humaines" Responsabilisation des cadres dirigeants	-Activités de diagnostic et de planification -Qualité intégrale -Accès à l'égalité	-C.Q -"3e type" -Pyramides inversées -Stratégies -P.A.E

Bref, il faut comprendre que toute la question des ressources humaines en PME dépend très largement du niveau de vision entrepreneuriale en matière de GRH. Dans les entreprises où le propriétaire-dirigeant favorise expressément la mise en valeur de ses ressources humaines dans le but d'améliorer le climat de travail, la productivité et la rentabilité de son organisation, on retrouvera fréquemment un éventail diversifié et bien adapté de pratiques de GRH. L'entrepreneur "à vision élevée" agira alors comme initiateur et catalyseur des pratiques de GRH développées et appliquées dans sa PME, en sensibilisant lui-même ses collaborateurs au besoin fondamental de gérer adéquatement les ressources humaines de l'entreprise, dans un objectif à la fois humain et corporatif. Par contre, l'entrepreneur "à vision faible" ne placera pas la GRH parmi ses priorités organisationnelles, favorisant peut-être les ventes dans un créneau bien précis, l'ouverture de franchises dans des emplacements stratégiques ou

tout autre élément commercial propre à sa vision entrepreneuriale. Le propriétaire-dirigeant animé par une telle vision aura plutôt tendance à embaucher son personnel uniquement en fonction de ses finalités corporatives, et utilisera sa main-d'œuvre au même titre que ses équipements et fournitures, sans trop se soucier d'améliorer le bien-être ou le climat organisationnel par des mesures que nous pouvons qualifier de "modernes" en GRH. En effet, on observe alors une vision réductrice de la fonction RH, où il n'y a que des activités d'administration du personnel: recrutement, rémunération, documents administratifs et congédiement.

Le recours aux concepts de vision et de relations permet donc de mieux situer l'émergence de la fonction RH dans l'entreprise, ses liens étroits et fondamentaux avec l'entrepreneur et l'importance du processus visionnaire dans l'élaboration, la mise en place et le développement des pratiques de GRH dans la PME. Dès cet instant, on comprend un peu mieux pourquoi la GRH en PME constitue un champ d'analyse hautement dynamique et enrichissant, ces activités étant si étroitement reliées à la vision de l'entrepreneur. Cette démonstration peut dès lors servir de point de départ à l'analyse du cheminement progressif des ressources humaines observé en PME, soit le passage de la fonction RH au SRH, grâce à l'analyse du degré de formalisation des pratiques de gestion, dans un cadre perpétuellement modifié par les facteurs de contingence internes et externes.

1.2.4 Spécificités de la PME

La plupart des informations présentées dans la première partie de cette rubrique proviennent d'une application des concepts de dimension et d'espace dans des PME du secteur des services -- commerces de détail (Garand, 1987). On y précise les différences entre PME et GE, afin de situer avec plus de clarté la GRH dans la problématique particulière des petites dimensions. L'utilisation de la "théorie" des petites et moyennes entreprises, en parallèle avec celle des grandes organisations, permet de mieux souligner les caractéristiques fondamentales de la PME (tableau 1.2 - 9), qui peuvent être regroupées en catégories de facteurs décrivant les principaux éléments d'une entreprise selon l'approche contingentielle, qui sera appliquée au chapitre V à la problématique des pratiques de GRH en contexte de PME. Pour l'instant, cette catégorisation des multiples caractéristiques de l'organisation fait ressortir des différences substantielles en fonction de la taille organisationnelle, la démonstration servant de point de départ à la différenciation des activités de GRH en PME et en GE.

FACTEURS INTERNES

Facteurs humains

On observe tout d'abord des différences dans la structure des emplois, la PME faisant appel à une main-d'œuvre familiale, plus homogène, mais de plus en plus hétérogène en ME. On y constate aussi la faible spécialisation du travail, la forte polyvalence des emplois à tous les niveaux, une individualité réduite et une présence physique des dirigeants sur les lieux-mêmes du travail, tant en atelier que dans les bureaux. Cette étroite collaboration entre tous les membres de l'organisation, lorsque combinée à une bonne ouverture d'esprit des gestionnaires, produit un climat de travail généralement satisfaisant, à moins de problèmes inter-personnels non résolus par les communications informelles. En outre, il faut noter l'existence de conditions de travail particulières pour le personnel "familial", qui possède une sécurité d'emploi relativement supérieure aux autres employés.

Tableau 1.2 - 9

Caractéristiques fondamentales de la PME selon l'approche contingentielle

FACTEURS INTERNES

Facteurs humains

- différences dans la structure des emplois: main-d'œuvre familiale, plus homogène; de plus en plus hétérogène en ME
- faible spécialisation du travail, forte polyvalence des emplois
- individualité réduite et présence physique des dirigeants sur les lieux de travail
- climat de travail généralement satisfaisant, à moins de problèmes inter-personnels non résolus par les communications informelles
- sécurité d'emploi relative des employés "familiaux"

Facteurs organisationnels

Structure administrative:

- unité de petite taille, centrée autour de la cellule entrepreneuriale
- gestion peu systémique et sans bureaucratie
- centralisation - décentralisation - délégation - concentration personnalisée de la gestion
- permanence de l'équipe de gestion pour une bonne partie de la vie de l'organisation
- peu de grandes économies d'échelle mais nombreuses économies de petite échelle:
  - très faible coût de gestion; inventaire minimal; main-d'œuvre saisonnière

Formalisation et procédures:

- flexibilité des modes de fonctionnement de l'organisation:
  - liberté d'ajustement et flexibilité d'action
  - meilleures capacités d'adaptation des effectifs et de la production
  - plus grande souplesse de gestion et d'ajustement des salaires
- processus décisionnel:
  - en étroite coopération ou par consultation; relativement intuitif et très peu formalisé

Communications:

- projet d'entreprise basé sur la vision de l'entrepreneur
- système d'information interne et externe peu formalisé et peu complexe
- voies de communication moins longues, moins hiérarchisées et plus proches du marché
- peu d'interférences dues à l'autorité ou aux divisions structurelles

Système de production:

- systèmes primaires de contrôle des intrants et extrants
- espace physique restreint ou utilisé au maximum
- processus de production souvent moins structurés

FACTEURS EXTERNES

Facteurs commerciaux

Ventes:

- volume de ventes limité
- meilleure efficacité sociale et économique:
  - déconcentration des secteurs d'activité
  - positionnement dans les interstices (ou créneaux) laissés vacants
  - segmentation plus précise et souvent plus appropriée
  - inventaires réduits et plus lente rotation des stocks
- innovation modérée dans certains secteurs d'activité
- plus grande proximité et meilleure connaissance des marchés immédiats
- personnalisation du service à la clientèle: meilleur contact client-entreprise, directement avec le dirigeant ou un technicien

Finances:

- fonds de roulement déficient à court et moyen terme
- faible niveau de capitalisation
- endettement à long terme généralement inférieur aux GE
- niveau de risque plus élevé pris par les propriétaires-dirigeants
- motivations de profits plus accentuées et rentabilité nette supérieure

Facteurs organisationnels

Structure administrative:

D'autre part, la caractéristique fondamentale de la PME repose sur sa petite taille. C'est une unité centrée autour de la cellule entrepreneuriale, cet état de fait pouvant être expliqué par le concept de taille optimale (*minimum optimal size*): une PME n'a pas à être de grande dimension pour démontrer sa rentabilité et son efficience (Peterson, 1978). Toutefois, la solution des petites dimensions ne s'applique pas universellement car plusieurs secteurs industriels ne peuvent être réduits à une petite taille à cause de contraintes technologiques (Julien & Lafrance, 1983). Par ailleurs, les PME recourent à une gestion peu systémique et sans bureaucratie, ce qui cause parfois des difficultés. En effet, on note en TPE des lacunes de conception des systèmes de gestion efficaces (inventaires, rotation); mais on observe en ME une bureaucratie alourdie par la duplication fréquente des opérations manuelles et informatisées, ainsi que des lacunes de conception et d'utilisation de ces systèmes informatiques. Cette gestion peu formalisée découle en majeure partie du phénomène de concentration personnalisée de la gestion. En TPE, il y a centralisation totale de la stratégie et de la gestion entre les mains de l'entrepreneur, et décentralisation fréquente de la production au niveau des ateliers sur une base d'autonomie de compétence, sans véritable pouvoir décisionnel. En ME, on remarque une décentralisation des pôles opérationnels de production, de gestion et de ventes, tout en conservant une centralisation modérée des décisions stratégiques et administratives. Cette situation est souvent couplée à la permanence de l'équipe de gestion pour une bonne partie de la vie de l'organisation, limitant considérablement les possibilités de promotion ou d'apport extérieur.

De plus, la PME bénéficie peu des grandes économies d'échelle mais profite de nombreuses économies de petite échelle. En fait, certaines contraintes d'économies d'échelle constituent des barrières technologiques ou financières à l'entrée des PME sur le marché, et à chaque secteur correspond une taille idéale liée à ces contraintes (Beckenstein, 1976). De leur côté, les GE bénéficient de la puissance du contrôle des prix propre aux grands volumes de ventes et aux coûts réduits de production. La PME se voit alors forcée de limiter ses investissements en termes d'espace et d'inventaires, tandis que la ME profite le plus possible des retours d'échelle générés par l'intégration de ses activités et par son pouvoir d'achat, en faisant face à plusieurs déséconomies liées aux ressources humaines et aux immobilisations importantes. La TPE profite pour sa part de nombreuses économies de petite échelle, soit le très faible coût de sa gestion, un inventaire minimal et une main-d'œuvre saisonnière.

Formalisation et procédures:

En matière de flexibilité des modes de fonctionnement de l'organisation, on peut faire référence au "syndrome des dinosaures", qui illustre clairement la relation entre la taille organisationnelle et la flexibilité d'ajustement et d'inertie face aux changements. Les petites dimensions conservent plus de liberté d'ajustement et de flexibilité d'action face aux crises, leur adaptation se faisant plus promptement et à des coûts inférieurs, en partie à cause de l'aisance des communications internes et de la simplicité du processus décisionnel. Les PME semblent avoir été moins touchées dans les années 70 par la baisse des emplois, de la croissance, de la rentabilité et des investissements (Delattre, 1982). En général, le ralentissement de la croissance est moins accentué pour les PME, qui ont connu durant les récessions un développement plus rapide que les GE. Il semble que les PME diffèrent des grandes organisations sur plusieurs aspects, et que ces différences leur permettent de mieux résister à un

environnement difficile. Dans son volume intitulé *La PME face aux grandes entreprises*, Delattre (1982) souligne la meilleure capacité d'adaptation des PME.

> Toutes ces différences entre PME et grandes entreprises sont liées à ce qui est une des caractéristiques essentielles des PME: leur plus grande souplesse de gestion qui les rend plus aptes à s'adapter à une dégradation de leur environnement économique. Mais cette souplesse constatée *a posteriori* pour les "survivants" ne doit pas faire oublier qu'elle a un prix: il s'agit non seulement de la situation de la main-d'œuvre, moins payée, moins qualifiée, mais aussi de la plus grande fragilité des PME et de leur taux de mortalité élevé.
>
> Si, globalement, la situation des PME s'est moins dégradée que celle des grandes entreprises, c'est aussi parce qu'une proportion plus élevée d'entre elles disparaît. Le paradoxe n'est qu'apparent: lorsque, parmi plusieurs PME en concurrence, l'une fait faillite, les autres peuvent se partager son marché, et embaucher ses salariés les plus productifs.
>
> La mortalité des PME, même si elle est compensée par une natalité de même ampleur, est élevée [...]. Ainsi, les meilleurs résultats des PME semblent s'expliquer par leur positionnement sur les marchés, par la spécificité de leurs activités et par une capacité d'adaptation plus grande que celle des grandes entreprises, due à des contraintes organisationnelles différentes (Delattre, 1982).

Ainsi, la PME démontre une meilleure souplesse de gestion et d'ajustement des salaires, une meilleure rapidité d'adaptation des effectifs et de la production, mais aussi une plus grande fragilité lorsqu'on s'attarde au cas particulier de chaque entreprise. Julien & Lafrance (1983) expliquent cette flexibilité à l'aide des courbes d'ajustement aux changements, courbes qui démontrent les plus grandes facilité et rapidité d'adaptation des PME. En fait, l'inertie des PE semble moins lourde à cause de la meilleure flexibilité de l'unité et des systèmes de petite dimension, ce qui peut d'ailleurs être imagé de la façon suivante:

1° flexibilité de l'unité:
- capacité d'utiliser l'information opportune (plus concentrée et moins d'intervenants);
- capacité de saisir les opportunités ou de réagir à l'imprévu (liberté d'intuition);
- adaptabilité ou capacité d'agir rapidement (non-spécialisation et faible capitalisation);

2° flexibilité du système:
- capacité d'évoluer selon les besoins (croissance non systématique);
- capacité d'innover (processus de destruction créatrice).

Par contre, Vassille (1982) prétend que la PME est plus sensible aux variations de la conjoncture à cause du poids des conditions de crédit. Il admet toutefois que les PE résistent mieux aux ralentissements économiques à cause de différences structurelles liées à la main-d'œuvre et aux conditions physiques. Les PME «semblent avoir mieux résisté que les GE à la croissance ralentie que connaît l'économie française depuis 1974-1975. Cette meilleure résistance peut être mise en relation avec des différences structurelles concernant la mise en œuvre des facteurs de production: main-d'œuvre et capital physique». En outre, il faut noter la flexibilité incontestable de la TPE, qui ne supporte pas d'inventaires immobiles ou excessifs, modifie ses stratégies et sa segmentation au gré de la conjoncture économique, n'assume pas d'obligation morale de conserver en poste un grand nombre d'employés rémunérés, et maintient une proximité plus personnalisée avec sa clientèle, ce qui lui permet de répondre plus efficacement à la demande, même en période de crise. D'autre part, la ME se voit confrontée à des stocks imposants, des stratégies à moyen et long terme trop engageantes, une plus grande ancienneté du personnel et de l'entreprise-même, un schéma de communication peu malléable et un segment de marché relativement inflexible à court terme. Enfin, le processus décisionnel s'effectue en étroite coopération ou par consultation, de manière relativement intuitive et très peu formalisée.

Communications:

Comme nous l'avons constaté auparavant dans ce chapitre, le projet d'entreprise s'appuie en PME sur la vision de l'entrepreneur, ce qui produit souvent un système d'information interne et externe peu formalisé et peu complexe. Rapidement, nous rappelons ici la simplicité et l'efficacité des communications au sein de la PME (théorie de l'information). Julien & Lafrance (1983) notent en effet que les PE possèdent des voies de communication moins longues, moins hiérarchisées et plus rapprochées du marché. En TPE, l'unité de communication ne regroupe que trois à cinq personnes, sans interférences dues à l'autorité ou aux divisions départementales, les bureaux étant presque confondus avec les ateliers. Par contre, on retrouve en ME un mode hiérarchisé où les émetteurs détiennent plus souvent qu'autrement une position d'autorité et les récepteurs une fonction d'exécutant. Les communications y sont plutôt unidirectionnelles, même si la politique officielle préconise la porte ouverte. Les interférences demeurent nombreuses: entre départements, entre bureaux et ateliers, entre propriétaires et employés. Globalement, la ME se voit confrontée à quelques difficultés causées par les contraintes croissantes du réseau de communications.

Système de production:

Bien que les exceptions soient de plus en plus nombreuses, les PME possèdent généralement des systèmes primaires de contrôle des intrants et extrants. Elles disposent d'un espace physique restreint ou utilisé au maximum et ont souvent recours à des processus de production moins complexes, ce qui ne les empêche pas d'appliquer des méthodes efficaces.

FACTEURS EXTERNES

Facteurs commerciaux:

Ventes:

Indubitablement, le volume de ventes des PME demeure limité. Cependant, sa croissance varie largement selon les stratégies de vente et d'expansion mises de l'avant par l'entrepreneur. En réalité, la PME fait preuve d'une meilleure efficacité sociale et économique qui s'explique en partie par la théorie des interstices (ou créneaux), qui démontre que le système économique actuel comprend un ensemble de grandes dimensions aux frontières non contiguës entre lesquelles peuvent se faufiler les petites dimensions. En effet, les grandes organisations ne réussissent pas à combler tous les besoins particuliers et changeants des consommateurs. Les PME étant plus proches de leur clientèle, elles sont mieux placées pour répondre adéquatement à ces besoins et s'y ajuster en fonction des variations rapides du climat socio-économique. Depuis deux décennies, la PME profite directement de la déconcentration croissante des services, commerces et secteurs manufacturiers légers. Les PE, plus souples dans leur processus de production ou dans leur création même, sont capables de saisir rapidement ces opportunités (Julien & Lafrance, 1979). En outre, l'efficience et l'effectivité, trop souvent traduits par le seul mot efficacité, entraînent pour toute organisation une hausse des parts de marché et un meilleur succès organisationnel (Julien & Lafrance, 1983), ce qu'aucun entrepreneur ne saurait ignorer. L'efficacité sociale se concrétise en PME par la sécurité d'emploi relative des employés "familiaux", et l'efficacité économique des TPE paraît plus évidente car on y observe une efficacité et une efficience maximale, la production y étant gérée avec très peu de ressources en permettant

d'obtenir des résultats positifs. Par contre, la ME souffre parfois d'une faible efficience économique (gaspillage de ressources) et d'une certaine sous-exploitation de son potentiel réel.

Cette efficacité provient aussi d'une segmentation plus précise et souvent plus appropriée des marchés-cibles de l'entreprise, et aucune politique macro-économique ne saurait remplacer une segmentation effectuée par l'entreprise elle-même. En effet, les PME se retrouvent dans des marchés et des niches spécifiques et la segmentation des aires de marché constitue un des éléments fondamentaux de la théorie spatiale des organisations. Bien qu'on ne puisse généraliser, Beckenstein (1976) mentionne que dans certains secteurs, il restera toujours une niche pour la PME opportuniste et déterminée. En outre, Peterson (1978) souligne l'importance du marketing et du choix des aires de marché. La PME doit tenter de faire sa niche où la GE n'est pas trop dominante, et McGuire (1976) établit une relation directe entre la théorie des interstices et la création d'entreprise. D'autre part, quelques auteurs discutent des différences entre PME et GE, Roncin (1982) parlant de forte compétitivité, Vassille (1982) d'une complémentarité beaucoup plus notable que la simple concurrence, tandis que Brocard & Gandois (1978) précisent à juste titre la substituabilité partielle entre PME et GE dans le commerce de détail. Delattre (1982) élabore sur cette complémentarité et sur le rôle spécifique de chaque dimension.

> Exerçant assez souvent des activités distinctes, utilisant fréquemment des techniques de production différentes, PME et grandes entreprises apparaissent plus complémentaires que rivales. La souplesse d'adaptation des PME est sans doute profitable pour l'ensemble de l'économie. Elle l'est aussi pour les grandes entreprises qui trouvent intérêt à laisser subsister dans leur sillage des PME qui leur sont étroitement subordonnées (Delattre, 1982).

Toutefois, on note en ME une diversification supérieure des activités, mais il existe aussi un fort risque de dispersion, couramment illustré par les échecs retentissants de plusieurs MGE, confrontées à une désintégration rapide de leurs structures trop diversifiées. Par ailleurs, la PME fait souvent preuve d'innovation modérée dans certains secteurs d'activité, comme dans les services, où l'on retrouve une très grande variété dans le choix des produits ou de la gamme des services offerts, qui peuvent différer substantiellement des compétiteurs de plus grande taille. En fait, cette diversité repose sur une plus grande proximité et une meilleure connaissance des marchés immédiats: en TPE, les clients sont connus personnellement, leurs besoins sont spécifiques et satisfaits individuellement, et le marché ciblé demeure bien défini et circonscrit. Cette connaissance accrue du marché représente un des atouts de la PME: son propriétaire-dirigeant possède une bonne renommée et la clientèle y vient pour bénéficier de services personnalisés et attentifs. Ce meilleur contact client-entreprise constitue une des caractéristiques fondamentales de la TPE, puisque celle-ci appuie toute sa démarche sur la personnalisation du service et les relations directes entre le propriétaire-dirigeant et le client. En ce qui concerne la ME, elle éprouve certaines difficultés à bien connaître sa clientèle puisque le dirigeant effectue peu de sondages ou d'études de marché. Sa clientèle tend à devenir plus volatile et exige une grande variété de produits et de services. De plus, le contact client-entreprise s'y transforme dès que le consommateur doit traiter avec un commis administratif ou un vendeur plutôt qu'avec le dirigeant ou un technicien, comme en TPE. Cependant, on ne peut affirmer la suprématie d'une dimension sur l'autre car elles ne servent pas exactement les mêmes niveaux de besoins et apparaissent plus complémentaires que concurrentes.

Finances:

Les PME souffrent généralement d'un fonds de roulement déficient à court et moyen terme, d'un faible niveau de capitalisation, et d'un problème chronique de financement de la croissance. En réalité, les PME sont deux à trois fois moins capitalistiques que les GE, et cette légèreté relative des immobilisations matérielles favorise les reconversions et les adaptations de la production en TPE et PE (Delattre, 1982). Cette sous-capitalisation semble pouvoir s'expliquer en partie par le désir d'autonomie des propriétaires-dirigeants qui hésitent fortement à partager les rennes de leur entreprise (Archer, 1976). Cet aspect a d'ailleurs été analysé en profondeur par Vassille en 1981-82: la répartition sectorielle des PME serait fonction de besoins plus réduits en capital. Les deux dimensions diffèrent au passif du bilan, où les PME supportent des dettes à moyen et long termes beaucoup plus faibles que les GE. Au fonds de roulement, les PME ont des besoins de financement à court terme beaucoup plus importants, ce qui entraîne des situations parfois précaires. Dans le commerce de détail, les GE paraissent un peu plus en difficulté que les PME à cause de stocks plus grands nécessitant des fonds de roulement plus importants. Toutefois, Vassille note que le crédit inter-entreprise constitue la plus grosse différence, les PME y étant nettement désavantagées. Par contre, en excluant les PME inscrites en bourse, une majorité de PE démontre un endettement à long terme inférieur aux GE: 19% en PE, 19% en ME et 26,8% en GE. Parallèlement, la Chambre de Commerce du Québec (1974) soulignait les défauts structurels de la PME: d'importants besoins de fonds de roulement peu financés par de l'équité, et des difficultés majeures de partage de cette équité, que ce soit avec des investisseurs ou des institutions financières.

D'autre part, il semble que l'importance du facteur risque soit moins bien équilibré en PME. Larçon & Reitter (1979) établissent une nette différenciation entre le risque du propriétaire-dirigeant sur le terrain et l'inertie du risque des gestionnaires de grandes dimensions. En fait, le propriétaire-dirigeant prend plus de risques qu'un simple gérant et une bonne part de ces motivations provient de son implication financière personnelle (Peterson, 1978): l'entrepreneur y a investi son argent et les profits obtenus lui procurent davantage de satisfaction. De plus, il ne faut pas perdre de vue que la PME, pour toutes sortes de raisons, implique des risques proportionnellement supérieurs et ce, même à un niveau technologique équivalent (Roncin, 1982). Les opportunités de la PME dépendent beaucoup du niveau de risque de l'entrepreneur, et il faut absolument prendre en considération d'autres facteurs dans les motifs de création d'entreprise (McGuire, 1976).

En effet, il appert que les motivations de profits sont plus accentuées en PME et que la rentabilité nette y serait supérieure. Peterson (1978) note que les motivations de profit paraissent plus fortes dans les petites dimensions, et qu'après avoir retiré des statistiques toutes les entreprises (GE et PME) ayant essuyé des pertes au cours d'une année donnée, on constate que les «*[...] small, profitable firms generally yielded significantly higher rates of return than large profitable firms*». Celui-ci ajoute que les PME ne doivent pas nécessairement grossir pour demeurer rentables même si, en termes de productivité, les ME sont plus compétitives. Cady (1976) affirme que la rentabilité/profitabilité demeure plus élevée «*at low scale of operation*»; Vassille (1982) confirme statistiquement ces affirmations et démontre que la rentabilité nette est plus élevée pour les PE, suivies des ME et des GE, bien que la dispersion par type d'entreprise soit peu régulière. Il précise que la rentabilité constitue une condition de survie pour les PME, particulièrement dans la conjoncture des années 80 et 90, qui laisse voir une diminution constante des taux de croissance des ventes et des profits.

1.2.5 Le processus de formalisation : délégation, politiques et intégration de la GRH aux stratégies organisationnelles

Bien qu'il soit difficile à établir, le degré de formalisation des pratiques de GRH en PME demeure observable sous divers aspects, tant en ME qu'en GE. Comme nous l'avons énoncé au point 1.1.8, ce concept désigne un ensemble d'engagements stricts envers des politiques, normes, règles, formulaires et spécifications formellement établis dans une organisation. Ceux-ci conduisent généralement à un processus de formalisation induit par les dirigeants de l'entreprise, et entraînent l'élaboration et la mise en place d'une réglementation et de procédures uniformes afin d'atteindre ou de maintenir des objectifs organisationnels ou systémiques au sein de l'entreprise ou d'un système. La synthèse de ce formalisme et du processus de formalisation conditionne la structure-même de l'organisation formalisée. Idéalement, ce type d'organisation s'articule autour d'un regroupement rationnel, légitime et dynamique d'individus réunis dans un cadre planifié, structuré et coordonné formellement, sous le contrôle d'une certaine autorité ou hiérarchie. Ce regroupement recourt à des modes de communication bien définis, à la spécialisation et à la division du travail, ainsi qu'à des procédures standardisées permettant l'atteinte des buts, objectifs ou finalités établis et décidés en commun accord (Banki, 1986).

Comme exemple, on peut retenir les systèmes formels de communication des TGE où toute communication s'appuie sur les liens d'autorité fixés par l'organisation (Rosenberg, 1983), où les procédures formelles de mesures disciplinaires impliquent des étapes verbales, écrites, sanctionnées et portées au dossier permanent de l'employé concerné. Plusieurs termes peuvent être associés au concept de formalisation: bureaucratie, fonctionnalisme, paperasserie, *red tape*, autorité formelle, structure organisationnelle, principes organisationnels (Banki, 1986), mais très peu d'entre eux conviennent au contexte réellement vécu en PME.

Ainsi, le degré de formalisation se traduit en PME par une structuration et une sophistication des pratiques de GRH qui sont en partie déléguées par le dirigeant à un responsable administratif. Avec la croissance de la PME, la fonction RH subit une formalisation progressive (souvent imprécise), devient peu à peu une véritable GRH prise en charge par un spécialiste et s'intègre ultimement à la gestion stratégique de l'entreprise en s'éloignant des aspects administratifs de l'administration du personnel (Fabi & Garand, 1989). Cette formalisation peut aussi être observée en trois niveaux liés aux transformations de la vision de l'entrepreneur (Mahé de Boislandelle, 1990), comme nous l'avons constaté à la rubrique 1.2.3. La majorité des recherches menées en PME semblent confirmer que toutes les activités et fonctions de gestion y sont étroitement inter-reliées et peu formalisées (Baker, 1955; Scott *et al.*, 1990). La GRH fait alors intégralement partie du continuum stratégique de la PME, et que sa position soit explicite ou implicite, elle joue un rôle de **lien commun** entre tous les éléments de ce continuum organisationnel.

En parallèle, dans leur analyse des besoins des entreprises en matière de GRH, Meshoulam & Baird (1987) proposent une intéressante forme matricielle de l'évolution combinée du système de GRH au sein des cinq stades de développement de l'organisation. Cette matrice intègre les concepts de cohérence externe, soit le déplacement de l'organisation et de sa GRH à travers les stades de développement; et de cohérence interne, les inter-relations entre les six éléments principaux de la matrice. Ces éléments internes de la GRH doivent idéalement co-exister au sein d'un même stade afin d'obtenir un système de GRH équilibré et efficient, mais dans le cas contraire, on observe plutôt un déséquilibre de la GRH et un vacuum d'énergie dans l'organisation. Nous reproduisons leur schéma au tableau 1.2 - 10 qui illustre

bien les nombreuses étapes du processus de formalisation des activités de GRH, du démarrage de l'entreprise à son apogée (le stade du déclin étant absent de leur modèle).

Tableau 1.2 - 10

Stades de développement des systèmes de GRH selon Meshoulam & Baird (1987)

COMPONENTS	STAGE I INITIATION	STAGE II FUNCTIONAL GROWTH	STAGE III CONTROLLED GROWTH	STAGE IV FUNCTIONAL INTEGRATION	STAGE V STRATEGIC INTEGRATION
MANAGER AWARENESS	Aware of function's administrative role	Aware of function's broad role but not committed	Aware, often frustrated at fragmentation	Cooperative and involved	Integrated
MANAGEMENT OF THE PERSONNEL FUNCTION	Loose, informal, often none	Personnel manager. Program orientation, manage conflicts among sub functions	Personnel Executive. Business orientation, controls, Measurements, goals	Function Orientation. Department goals, planning, long range direction, line/staff relations collaborative	Company orientation, consistent – and integrated with business Strategic Direction
PORTFOLIO OF PROGRAMS	Basic salary and benefits administration, basic record keeping, nonexempt hiring	Many new programs added responding to business needs in comp., benefits, training, etc. revisiting basic programs	Management control programs, budgets, ROI. Protfolio reevaluated in measurable and analytical terms, advanced compensation	Interdisciplinary prog. Focus on department goals and direction. Productivity, change management, flexible and succession planning	Cultural and Environmental scanning, long range planning, emphasis on effectiveness and efficiency in direct response to business needs
INFORMATION TECHNOLOGY	Manual Employee profile, record keeping	Automated salary and basic profile. Advance record keeping	Automate personnel work, mainly profiles, EEO, tracking, Basic metrics	Utilize Computer for projection, planning, analysis and evaluation	Planning tools, research and analysis. Long range issues and "What if" questions linked to the Personnel and the Org. data base
PERSONNEL SKILLS	Administrative routine and housekeeping	Functional Specialists	Increased Professionalism in function and managerial skills	Integrating activities, skills in systems, planning and analysis	High level involvement in organization, skills dealing with macro issues
AWARENESS OF INTERNAL AND EXTERNAL ENVIRONMENT	Not aware	Aware of environment & corp culture but do not incorporate them into functions activities	Aware of risks and opportunities in environment, address some in programs	Aware of, react and incorporate into planning process environmental changes identified	Systematically search for the environmental impacts, take an active role as part of the decision making to shape them

À la base de toute activité humaine organisée, on retrouve deux pré-requis fondamentaux mais complémentaires: la division du travail en tâches bien précises et la coordination de ces tâches afin d'accomplir une activité. Ainsi, la structure d'une organisation peut simplement se définir comme l'ensemble des moyens par lesquels le travail est divisé en tâches distinctes pour être ensuite coordonné jusqu'au résultat final (Mintzberg, 1990). Un certain nombre de mécanismes de coordination peuvent décrire les moyens fondamentaux à l'aide desquels les organisations coordonnent leur travail:

1° ajustement mutuel par des communications informelles;
2° supervision directe;
3° normalisation des processus de travail;
4° standardisation des extrants (objectifs ou spécifications de performance des sous-unités);
5° standardisation des habiletés et des connaissances par une formation commune;
6° uniformisation des normes.

On peut généralement considérer que ces mécanismes de coordination constituent les éléments de base de toute structure, le ciment qui unit l'ensemble des organisations. De plus, ces mécanismes paraissent s'enchaîner dans un ordre particulier. À mesure qu'augmente la complexité des activités organisationnelles, les modes privilégiés de coordination semblent passer de l'ajustement mutuel

(mécanisme le plus simple) à la supervision directe, puis à la standardisation, préférablement des processus de travail et des normes, ou bien des extrants et des habiletés, pour enfin revenir au point de départ, l'ajustement mutuel. De façon paradoxale, ce premier mécanisme demeure le plus apte à résoudre les formes les plus complexes de travail. Bien entendu, aucune organisation ne peut s'appuyer sur un seul mécanisme, mais l'ajustement mutuel et la supervision directe apparaissent toujours comme les plus importants, en étant principalement illustrés par les communications informelles et le leadership. Toutefois, plusieurs entreprises favorisent un mécanisme plutôt qu'un autre, du moins à certains stades de leur croissance. En fait, celles qui ne s'appuient sur aucun de ces mécanismes courent un risque élevé de sombrer dans l'anarchie, causée tout simplement par la masse de conflits émanant de ce vide relatif de pouvoir organisationnel.

En outre, le design organisationnel, élément-clé du processus de formalisation, s'articule autour de l'utilisation d'une série de paramètres déterminant la division du travail et le succès de la coordination des tâches. Certains de ces paramètres servent à définir les postes, d'autres à créer la «super-structure», d'autres encore visent à déterminer les liens latéraux supportant cette super-structure, et finalement, un dernier groupe de paramètres touche à la mise en place du système décisionnel de l'organisation (Mintzberg, 1990). Voici donc les principaux paramètres propres au design structurel, ainsi que leurs liens avec les mécanismes de coordination:

- spécialisation des tâches: horizontale, verticale; emplois non qualifiés, professionnels; enrichissement des tâches;
- formalisation des comportements: instructions d'opération, descriptions de tâches, règles, etc.; bureaucratique ou organique;
- formation: substitut habituel à la formalisation lors du processus de standardisation, ou de bureaucratisation;
- endoctrinement: substitut de la formalisation, où les standards deviennent profondément ancrés dans les valeurs des individus, à l'aide d'une quelconque idéologie;
- regroupement en unités: de travail (regroupement fonctionnel), de produit ou de client (marché);
- taille de l'unité: réfère au nombre de positions (ou unités) contenues dans une seule unité. Mintzberg n'utilise pas ici un terme quelque peu équivalent, *span of control*, car les unités sont parfois gardées petites malgré l'absence de contrôle exercé par une supervision directe;
- systèmes de planification et de contrôle: servent à standardiser les résultats; systèmes de planification des activités; systèmes de contrôle des performances;
- schémas de liaison: afin de favoriser l'ajustement mutuel entre les unités et au sein des groupes; postes de liaison, groupes de travail, *integrating managers*, structures matricielles;
- décentralisation ou diffusion du pouvoir décisionnel:
  - décentralisation verticale: délégation formelle de pouvoir vers le bas de la hiérarchie, jusqu'aux *line managers*;
  - décentralisation horizontale: l'étendue de dispersion du pouvoir formel et informel hors de la hiérarchie *line*, vers les non cadres (opérateurs, analystes, support administratif);
  - décentralisation sélective vs parallèle.

Certains auteurs ont souligné les mérites du "*one best way*" et cette tendance à établir des modèles de base des organisations persiste encore aujourd'hui. D'après les apôtres de cette "théorie", une bonne

structure s'articulerait autour d'une hiérarchie d'autorité rigide, pas plus de six niveaux de contrôle, un recours très élevé à la planification stratégique, etc. Toutefois, au cours des années 60 apparut la théorie de la contingence; dans les années 80, nous en sommes rendus à une troisième approche, caractérisée par un souçi de rassemblement (*getting it all together*): l'approche des configurations. Les éléments structurels, y compris les éléments situationnels, devraient y être intégrés afin d'assurer une certaine uniformité (*consistency*). L'hypothèse de base assume qu'un nombre limité de configurations contribue à expliquer une majeure partie de ce qui se passe dans les organisations. Les configurations de Mintzberg, au nombre de six, décrivent de façon contrastante les quelques formes générales de structures contemporaines: l'organisation entrepreneuriale, l'organisation machiniste, l'organisation diversifiée, l'organisation professionnelle, l'organisation innovatrice, et l'organisation politique. Toutes ont en commun des mécanismes de coordination et de contrôle, à des degrés variables et dans des contextes pluralistes. Leurs structures, schématiquement imagées par ce chercheur montréalais, décrivent les stratégies et aboutissants de chaque forme d'organisation, ainsi que ses avantages et inconvénients. Il faut de plus noter que chaque configuration exprime un niveau différent de formalisation des pratiques de gestion, réduite à sa plus simple expression dans les organisations entrepreneuriales, et amplifiée à l'autre extrême dans les structures machinistes et diversifiées.

En ce qui nous concerne, il s'avère intéressant d'étudier en PME la structure des organisations entrepreneuriales, qualifiée par Mintzberg (1990) de structure simple, informelle, flexible, composée de peu d'employés-conseil et sans grande hiérarchie médiane. La plupart des activités y tournent autour du propriétaire-dirigeant qui exerce un contrôle personnel sur toutes les opérations de l'entreprise, avec l'aide d'une petite équipe de supervision directe. Les organisations entrepreneuriales se caractérisent par un environnement simple mais dynamique, un leadership puissant, parfois charismatique, et souvent autocratique. Mintzberg simplifie un peu à outrance les stades de développement de ces organisations, en parlant strictement de démarrage, de crise et de revirement. Ces structures se retrouvent surtout dans les PE ayant un marché local; leur stratégie, souvent basée sur un processus visionnaire, paraît largement improvisée mais demeure bien adaptée et flexible dans ses détails. Les dirigeants de ces entreprises positionnent habituellement leur organisation dans des niches protégées auxquelles elle peut s'adapter sans trop de problèmes. L'organisation entrepreneuriale semble prompte et rapide face aux événements et poursuit une mission partagée par l'ensemble du personnel. Elle demeure toutefois vulnérable, contraignante et en perpétuel danger de déséquilibre dans ses stratégies et ses opérations.

À l'opposé, on retrouve l'organisation machiniste, l'entreprise centralisée et bureaucratique, dotée de procédures formelles, d'emplois spécialisés, de fortes divisions du travail habituellement basées sur des regroupements fonctionnels ainsi qu'une hiérarchie largement étendue. La clé de ce système serait la techno-structure, orientée vers la standardisation du travail, mais clairement séparée des niveaux intermédiaires, eux-mêmes fortement développés. Ces organisations maintiennent un personnel de soutien nombreux afin de réduire leur niveau d'incertitude face aux variations de la demande. L'environnement dans lequel elles évoluent demeure simple et stable, favorisant les organisations plus matures et de plus grandes dimensions. Le travail y est mieux planifié et rationnalisé mais les systèmes techniques ne sont pas automatisés comme dans les entreprises de production, de services en masse et les gouvernements. Les stratégies y sont ostensiblement planifiées, dans un contexte poussé de réelle planification stratégique, mais on y observe aussi une sourde résistance aux changements stratégiques, nécessaires dans ces organisations pour éviter de passer à la configuration "innovative" (revitalisation) ou de retourner à la structure "entrepreneuriale" (revirement).

Tableau 1.2 - 11

Indicateurs du degré de formalisation des pratiques de GRH en PME

Indicateurs organisationnels

- le stade de développement de l'organisation
- la mission et la philosophie de gestion de l'entreprise
- la planification et l'établissement de prévisions
- la conception et l'élaboration de politiques et procédures:
  - responsabilités de rédaction, de diffusion et d'application des politiques et procédures
  - existence de documents écrits ou informatisés: formulaires, dossiers et fichiers, communications internes, rapports, programmes établis
- le regroupement en unités de diverses finalités:
  - taille de chaque unité
  - spécialisation des unités
  - autonomie d'opération des unités
- la structure hiérarchique
- le processus décisionnel:
  - partage des responsabilités
  - centralisation ou décentralisation décisionnelle
- la normalisation des processus de travail et de production
- la standardisation des extrants (objectifs ou spécifications de performance des sous-unités)
- l'uniformisation des normes
- les modes de contrôle interne et de validation des activités

Indicateurs humains

- l'endoctrinement idéologique des individus
- la formation du personnel
- la formalisation des comportements
- la standardisation des habiletés et connaissances par une formation commune
- la spécialisation des tâches

Indicateurs "de communication"

- le système de relations de l'entrepreneur:
  - contacts personnels directs
  - membership individuel ou corporatif à des associations ou regroupements
  - relations publiques corporatives
- l'ajustement mutuel par des communications informelles
- les schémas de liaison (en étoile, prisme, cercle, matrice, etc.)
- les modes d'information, de communication et de participation:
  - échanges inter-personnels
  - directives formelles
  - modes de réunion

Indicateurs "RH"

- la présence réelle des pratiques de GRH
- l'étendue et la diversité des outils et techniques inhérents aux pratiques de GRH
- le niveau de planification des activités de RH
- la délégation croissante des tâches de RH du propriétaire-dirigeant à un commis, puis à un RP (selon la proportion de leur temps alloué à la GRH)
- la création d'un SRH
- l'existence d'un cadre supérieur attitré aux RH (directeur; vice-président)
- l'octroi d'un budget au SRH

Ainsi, l'organisation machiniste traverse de longues périodes de stabilité interrompues par de courtes explosions occasionnelles de révolution stratégique. Somme toute, son fonctionnement demeure efficace, fiable, précis et consistant mais l'obsession de contrôle y provoque des problèmes humains profonds, qui entraînent eux-mêmes des difficultés de coordination administrative, et qui mènent en bout de ligne à des problèmes d'adaptation au niveau stratégique (Mintzberg, 1990).

D'autre part, Mahé de Boislandelle (1990) signale que, contrairement aux PME où les décisions demeurent centralisées autour du propriétaire-dirigeant, la GE fonctionne à deux niveaux stratégiques et décisionnels: un premier, personnalisé et interactif, identique à celui que l'on observe au sein du petit groupe de dirigeants d'une PME; un second niveau, systématiquement formalisé et hiérarchisé, propre à la GE et la TGE. Cependant, bien que l'ensemble des firmes aient plusieurs caractéristiques communes en matière de gestion, il existe de nombreux facteurs différenciant les PME des GE, et Arthur (1987) affirme que toute organisation, qu'elle ait 50 ou 5 000 employés, doit se sentir concernée par la gestion de ses RH. Ces différences peuvent être observées au niveau des activités suivantes: la mise en place de la fonction RH comme entité séparée; la délégation des responsabilités reliées aux diverses activités de gestion du personnel; les relations entre la fonction RH et les autres départements de l'entreprise; ainsi que les rôles respectifs des RP et autres gestionnaires. Toutes ces questions concourent à accroître le degré de formalisation et de structuration des activités et programmes de GRH dans l'entreprise, tout en soulageant aussi l'entrepreneur d'une des dernières responsabilités qu'il conserve jalousement parmi ses prérogatives personnelles. Enfin, Arthur (1987) énumère dix principaux facteurs de différenciation de la fonction RH entre PE et GE, plusieurs de ces éléments étant repris en profondeur aux chapitres IV et V: nombre d'établissements (emplacements géographiques); structure hiérarchique; diversité des emplois; degré de spécialisation; politiques du personnel et manuels de procédures; accès à l'égalité et action positive; rémunération; avantages sociaux; syndicalisation; griefs et problèmes disciplinaires.

Dans la présente étude, le choix d'une variable illustrant convenablement les aspects conceptuels des multiples relations entourant les pratiques de GRH en PME a porté sur le degré de formalisation. Ce phénomène de formalisation peut être évalué à l'aide d'un ensemble d'indicateurs, incluant tous les éléments identifiables au processus de contrôle bureaucratique (ou organisationnel): hiérarchie, structures, communications, décisions, etc. Le tableau 1.2 - 11 propose un nombre substantiel d'indicateurs pouvant éventuellement être utilisés dans une démarche empirique visant à évaluer le degré de formalisation des pratiques de GRH au sein d'entreprises différenciées par leur taille, leur secteur d'activité, ou toute autre variable contingentielle. Sans aborder en profondeur chacun des éléments, nous décrivons ensuite la nature et le poids relatif de ces divers indicateurs dans l'évaluation qualitative du degré de formalisation en PME. Certains de ces indicateurs seront repris au chapitre V dans l'analyse des relations complexes liant les pratiques de GRH réellement appliquées en PME et les facteurs de contingence colligés dans la littérature empirique.

Bref, la démonstration précédente apporte certaines justifications aux hypothèses voulant que la GRH en PME diffère de la GRH enseignée dans les traités académiques. À cette étape de notre étude, il paraît déjà raisonnable d'affirmer qu'il existe vraiment une différence entre GRH en PME et en GE, et que ces différences portent sur le nombre et l'étendue des pratiques de GRH réellement appliquées, leur degré de formalisation et les structures matérielles liées aux RH (RP, SRH, budget, etc.). Néanmoins, nous conservons ces questions sous forme d'hypothèses, qui seront élaborées et vérifiées dans les prochains chapitres.

1.2.6 Passage de la fonction RH au SRH en PME

La fonction RH apparaît dès qu'une organisation utilise des RH, et se développe progressivement en GRH plus ou moins formalisée. Ces tâches sont souvent assumées en totalité par le propriétaire-dirigeant ou les cadres hiérarchiques, qui délèguent peu à peu cette classe de responsabilités à des salariés administratifs, puis à des RP (annexe 5; Mahé de Boislandelle, 1988). Il faut toutefois différencier service et fonction RH, car si la fonction existe toujours, la structuration en service du personnel relativement autonome n'apparaît qu'à partir d'une certaine taille organisationnelle et de façon non systématique (Mahé de Boislandelle, 1990). De plus, ce cheminement ne s'effectue pas toujours de façon nette et précise, le transfert des responsabilités liées aux RH de l'entrepreneur à un responsable administratif ne se faisant pas sans heurts. Sa personnalité, sa vision et son style de management, entre autres variables, influencent largement le processus de délégation en matière de GRH. En conséquence, la création d'un SRH représente une des étapes ultimes de ce transfert de responsabilités, parfois davantage émotionnel que rationnel. N'oublions pas que pour la plupart des entrepreneurs, les RH constituent une part de leur propriété corporative personnelle: le fait de confier à un collaborateur la responsabilité d'individus que l'on considère presque comme ses propres enfants apparaît pour plusieurs dirigeants de PME comme une des phases les plus insécurisantes de la croissance de leur entreprise.

Ce RP viendra-t-il de l'intérieur ou sera-t-il recruté sur le marché ? L'entrepreneur accordera-t-il une promotion à un fidèle collaborateur ou lui confiera-t-il simplement les responsabilités de GRH en plus de ses tâches habituelles ? S'il décide de recruter à l'externe, comment s'y prendra-t-il et quel genre d'individu devra-t-il rechercher ? À ces multiples questionnements, nous tenterons d'apporter une réponse dans les prochaines pages, avec l'aide de divers chercheurs et praticiens qui ont déjà étudié ce problème. Cependant, nous n'abordons ce thème que dans l'optique du passage de la fonction RH au SRH en PME, laissant volontairement de côté maints aspects de l'analyse des SRH: missions, rôles, tâches, relations fonctionnelles, composition et évaluation du service. Pour une telle analyse, il faudrait plutôt se référer aux travaux de Foucher (Bélanger *et al.*, 1988) et Lamoureux (1988), qui couvrent en profondeur ces questions. Foucher présente ensuite quatre sources de facteurs contribuant à la création d'un SRH et décrit la nature de ses activités réelles. Bien que ses propos soient beaucoup plus étoffés, nous ne citons que ces quatre groupes:

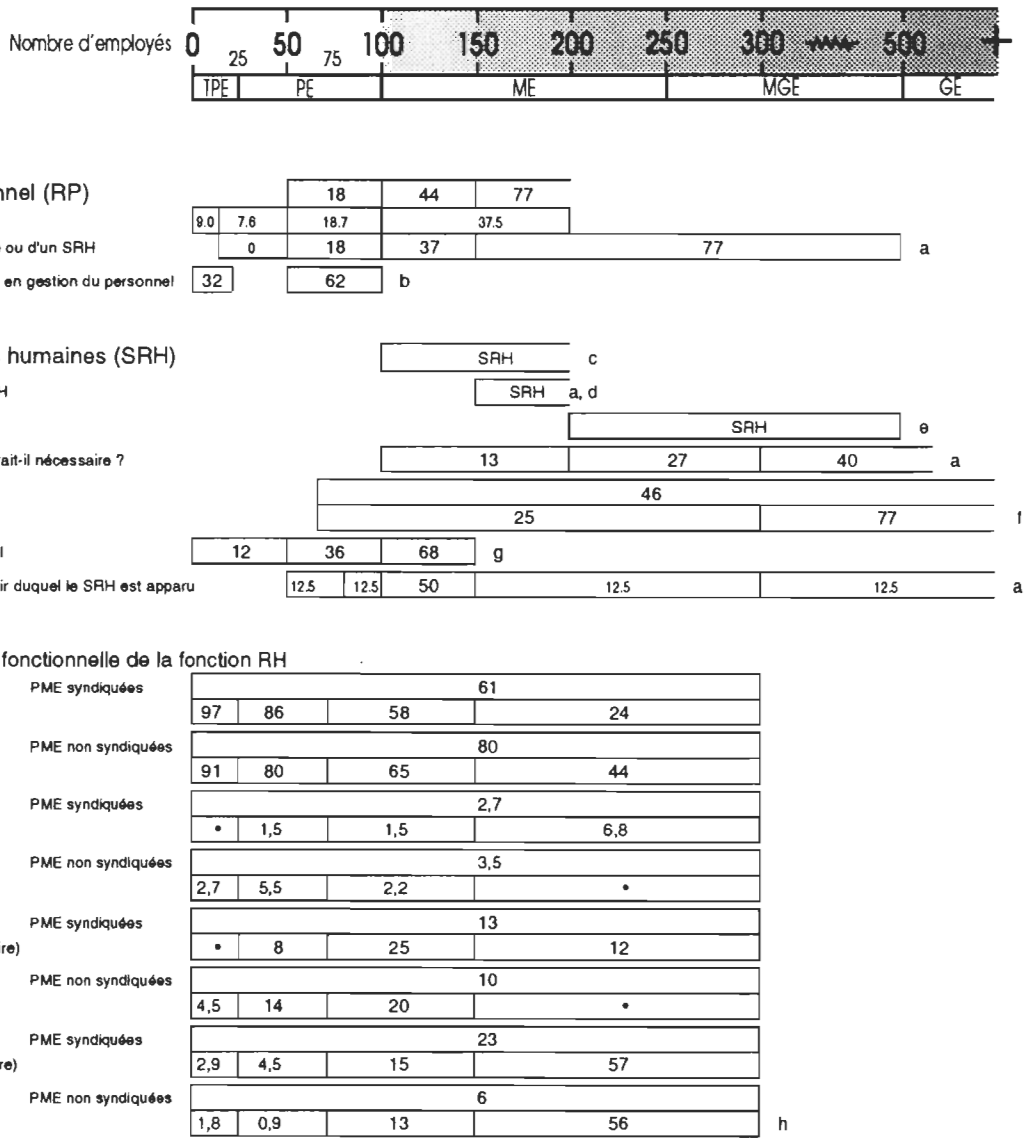
1° l'environnement de l'organisation: juridique, économique et scientifique;
2° les caractéristiques de l'organisation: taille, secteur d'activité économique, degré de syndicalisation, type d'actionnariat et profits réalisés;
3° les croyances et valeurs de la direction: personnalité et vision du dirigeant, perceptions de la direction à l'égard du SRH;
4° les membres composant le SRH: compétence et valeurs des responsables de la GRH dans l'organisation.

Plus concrètement, Baker (1955) a utilisé dans ses enquêtes une typologie comportant quatre niveaux successifs de différenciation fonctionnelle de la fonction RH. Ces stades différenciés lui ont permis d'analyser empiriquement le passage de la fonction au service, selon les catégories de taille et la présence syndicale. Le tableau 1.2 - 12 illustre avec probité cette évolution on ne peut plus évidente d'un niveau à l'autre, jusqu'à la différenciation complète, dernière étape avant le SRH.

Tableau 1.2 - 12

Apparition d'un responsable ou d'un service des ressources humaines en PME

(en pourcentage; par catégorie de taille organisationnelle; pour divers auteurs)



a Mahé de Boislandelle et al. (1985)
b Little (1986)
c Neiswander, Bird & Young (1987)
d St-Cyr (1955)
e Bélanger, Foucher et al. (1988)
f Paumier & Gouadain (1984)
g Hornsby & Kuratko (1989, 1990)
h Baker (1955)

intégration complète: aucun responsable du personnel; personne ou un ou plusieurs employée à temps partiel en gestion du personnel.
différenciation distincte: aucun responsable du personnel et au moins une personne employée à plein tempe à des activités de GRH
différenciation complète (première étape préliminaire): un responsable du personnel à tempe partiel qui peut avoir ou non des employée sous ses ordres.
différenciation complète (seconde étape préliminaire): un responsable du personnel à plein tempe qui peut avoir ou non des employée sous ses ordres.

Parallèlement, plusieurs enquêtes américaines (Wickesberg, 1961; De Spelder, 1962; Wasmuth *et al.*, 1970) ont tout d'abord révélé que les entreprises tendent à créer des postes spécialisés en GRH à partir de 100, 150 ou 200 employés, et certaines ont parfois un gérant du personnel avec moins de 100 employés (Baker, 1955). Deux thèses de maîtrise québécoises viennent corroborer ces résultats: St-Cyr (1955) a remarqué qu'il est très rare de trouver un service du personnel dans une entreprise si elle n'a pas, au minimum, 150 employés. L'administration du personnel est organisée formellement: elle relève d'un service distinct qui n'est pas superflu dans les entreprises groupant au moins 150 à 200 employés. Son étude empirique s'intéressait d'ailleurs uniquement aux entreprises de plus de 200 employés car selon lui, les PE craignent en général de s'aventurer dans l'établissement d'un département qui n'accroît pas immédiatement le rendement de ses employés et indirectement la production. Ces firmes considèrent que seules les ME et GE peuvent se payer un tel service et iront même jusqu'à le juger comme un luxe. Enfin, St-Cyr (1955) appuie ses écrits sur des auteurs américains comme Watkin & Dodds, ainsi que Aldrich, qui justifient le besoin d'un tel service.

> *The point of growth at which it becomes necessary or desirable to appoint a full-time official cannot be laid down as a hard-and-fast rule. A number of employees of 400-500 is often quoted as a useful minimum, though during the recent war years [1939-45] many firms as few as 200 employees found a specialist Personnel Officer invaluable and numerous instances can be cited from among firms employing fewer than 150* (Aldrich, circa 1950).

Quant à Gosselin (1979), il débutait sa thèse de maîtrise en précisant que le service du personnel ne peut faire son apparition dans une entreprise qui n'a qu'une dizaine d'hommes, celle-ci étant alors considérée comme artisanale.

> En fait, sa nécessité ne s'est généralement pas fait sentir et ne se fait pas sentir tant que les dimensions de l'entreprise restent modestes, le nombre de collaborateurs limité (quelque dizaines au maximum), et surtout, tant que l'entrepreneur réussit à exercer personnellement direction et contrôle sur tous ses collaborateurs (Marullo, 1972).

Dans leur recherche sur les moyennes et grandes organisations canadiennes, Murray & Dimick (1977) ont conclu que le degré de complexité des techniques et instruments utilisés en GRH croît en fonction du nombre d'employés. Entre autres différences, les GE ont davantage tendance à analyser les besoins de formation et à valider les instruments de sélection. À la même époque, McFeely (1973) avançait les critères suivants pour la mise en place d'une entité-conseil au sein d'une organisation de moyenne dimension: les besoins de l'entreprise, ses moyens financiers, la disponibilité de personnel compétent et le style de gestion du dirigeant. Hoy & Vaught (1980) observaient simplement que lorsque l'entreprise le peut, elle embauche un spécialiste pour soulager les dirigeants des problèmes contraignants vécus dans la gestion de leurs RH. De façon plus académique, Hillau (1987) explique l'émergence de la fonction personnel «[...] par détachement progressif du lieu et du processus de production et, plus largement, par substitution d'une fonction de gestion à une fonction de transmission directe des savoirs».

D'autre part, Foucher (Bélanger *et al.*, 1988) mentionne que le SRH apparaît lorsque les entreprises comptent de 200 à 500 employés, cette variation étant en partie attribuable aux croyances et valeurs de la direction. Il faut aussi noter que le SRH n'est pas la première unité administrative spécialisée à être formée dans l'entreprise en croissance: il est généralement précédé par le service de production, les ventes, la comptabilité / finances et le marketing. Neiswander, Bird & Young (1987) précisent d'ailleurs que l'embauche du responsable de GRH se classe bon dernier en ordre d'importance perçue par les entrepreneurs, contrairement à de nombreuses études démontrant que l'embauche et la présence d'un

directeur des RH constituent des variables critiques dans la croissance de la firme. Bref, le passage de la fonction RH au SRH s'effectuerait quelque part entre 100 et 200 employés, lorsque l'entrepreneur ne peut plus assumer seul toutes les responsabilités de gestion du personnel, et en fonction de certains facteurs inhérents à sa vision, aux résultats financiers de sa PME et au stade de développement de l'entreprise.

D'autres chercheurs américains ont compilé des données similaires. Ainsi, Little (1986) a constaté que la probabilité qu'une entreprise ait un employé à plein temps en gestion du personnel s'accroît avec la taille organisationnelle, 68% des PE de moins de 20 employés n'en ayant aucun, tandis que 62% des PME de 50 à 100 employés avaient un ou plusieurs responsables à plein temps en GRH. Celui-ci précise aussi que jusqu'à 20 et souvent 50 employés, le propriétaire-dirigeant s'occupe de toutes les tâches de RH, sauf la paie, et bien qu'il ne se considère pas comme un directeur de personnel, il doit assumer ce rôle parmi tous les autres qui lui sont dévolus. De plus, Hornsby & Kuratko (1989, 1990) affirment que leur résultat socio-démographique le plus intéressant révèle une relation directe entre la taille organisationnelle et l'existence d'un SRH formel (tableau 1.2 - 12).

Par ailleurs, nous reprenons le document de recherche de Lamoureux (1988) qui présente les différents modèles d'évolution des SRH, d'après les travaux de divers auteurs nord-américains et britanniques. Sans entrer dans les détails de sa démonstration, fort complète et pertinente, nous reproduisons un des tableaux traduits et adaptés par Lamoureux: les étapes de l'évolution de la GRH sous ses aspects fonctionnels et administratifs, tiré de Hall & Goodale (1986). Le tableau 1.2 - 13 illustre clairement les niveaux progressifs de différenciation et de formalisation des activités de gestion administrative des RH, en complément des résultats obtenus par Baker.

Tableau 1.2 - 13

Étapes de l'évolution de la GRH selon Lamoureux (1988)

Composantes / Etapes	Personne Responsable	Principaux objectifs	Participation des cadres hiérarchiques	Réaction des cadres hiérarchiques
I Elaboration initiale	Commis ou administrateur des ressources humaines.	Procurer un support administratif pour l'embauche et la rémunération des employés ainsi qu'administrer les avantages sociaux.	Minimale.	Indifférence, sauf en période de crise.
II Croissance fonctionnelle	Spécialistes des ressources humaines.	Développer et implanter des programmes de recrutement, sélection, formation, rémunération, planification de carrières, etc...	Minimale.	Confusion quant aux buts visés par les programmes et résistance quant à leur implantation.
III Croissance contrôlée	Spécialistes des ressources humaines possédant de grandes habiletés.	Développer et implanter des programmes spécialisés en tenant compte des contraintes budgétaires. Justifier le coût de chaque programme.	Minimale; peuvent documenter l'efficacité des programmes.	Confusion quant aux buts visés par les programmes et frustration face à leur raffinement.
IV Intégration fonctionnelle	Professionnels des ressources humaines sous la direction d'un généraliste.	Inventer et implanter des programmes dans le but de solutionner certains problèmes organisationnels.	Ils procurent des informations pertinentes au développement des programmes et contribuent à leur implantation.	Supportent activement les activités de gestion des ressources humaines.
V Association complète	Professionnels des ressources humaines sous la direction d'un généraliste.	Inventer et implanter des programmes qui correspondent à l'atteinte des objectifs organisationnels.	Collaborent avec les professionnels des ressources humaines pour déterminer les buts et les stratégies.	Intégration des activités de ressources humaines à leurs tâches et responsabilités.

D'autre part, plusieurs enquêtes américaines démontrent que le ratio entre le nombre de personnes travaillant au SRH et le nombre total d'employés varie directement avec la taille. Cependant, Arthur (1987) admet qu'une entreprise en démarrage n'a pas réellement besoin d'un SRH séparé: les tâches qui seront éventuellement assumées par des spécialistes en RH seront alors prises en charge par du personnel ayant déjà d'autres responsabilités (gérant, commis, superviseur). Toutes les facettes de la GRH ne sont pas couvertes à ce stade et cette situation perdure tant que la firme n'a pas atteint un point de non-retour où le dirigeant en a plus qu'il ne peut supporter et doit déléguer certaines fonctions, dont la fonction RH. Il n'est pas surprenant de constater que les tâches jugées plus ennuyantes et plus exigeantes en temps sont déléguées les premières, la plupart du temps à des employés ayant une expérience de commis ou d'administratif. Malheureusement, Diane Arthur rappelle que la mise sur pied d'un SRH en relève à des gestionnaires qui ont trop de travail à assumer ne dure qu'un temps. Même en fonctionnant à plein régime, un tel service basé sur la seule responsabilité d'adjoints administratifs ne pourra apporter qu'une faible contribution à l'organisation. De plus, ce service ne pourra soutenir la croissance de l'organisation et deviendra rapidement sclérosé ou embourbé.

Le transfert d'un employé administratif à la barre d'un premier SRH n'apparaît donc pas comme la meilleure décision. Bien sûr, cet individu est déjà familier avec l'organisation, il comprend bien sa philosophie et connaît probablement la plupart des employés par leur prénom. Toutefois, à moins que celui-ci ne possède des antécédents en RH, il semble plus approprié de recruter quelqu'un de l'extérieur ayant une formation ou une expérience professionnelle en GRH. De cette façon, à mesure que l'entreprise grandit, ce RP sera plus à même d'assurer la croissance du SRH. Quant aux critères de recrutement, Arthur (1987) propose de chercher un généraliste possédant une expérience d'un ou deux ans dans les pratiques de GRH de base, préférablement dans un environnement comparable. Il existe une variété de filières universitaires correspondant au profil du gestionnaire en RH: administration générale, psycho-sociologie des communications, psychologie industrielle, en plus des RI et des programmes de gestion des PME. Évidemment, la personne idéale aura déjà contribué à la mise sur pied d'un SRH dans une autre PME, qualification qui demeure encore rare. En ce qui concerne son titre, Diane Arthur, tout comme Henri Mahé de Boislandelle et bien d'autres auteurs, recommandent fortement l'utilisation de l'expression "ressources humaines" plutôt que "personnel". Ce dernier terme reflète une fonction traditionnellement réactive, principalement axée sur l'utilisation de la main-d'œuvre. "Ressources humaines" projette une connotation plus moderne, davantage dédiée à l'amélioration du bien-être des employés, en toute conscience des besoins futurs de l'organisation, ce que Arthur (1987) appelle *«management by anticipation»*.

En France, Paumier & Gouadain (1984) ont constaté l'existence d'un service autonome, avec responsable à temps plein, dans moins de la moitié des firmes enquêtées (tableau 1.2 - 12). Ceux-ci ajoutent qu'en l'absence de service autonome, la prise en charge incombe à un ou plusieurs intervenants: un service administratif ou secrétariat général, les services financier et comptable ou la direction générale. Cependant, Mahé *et al.* (1985) rapportaient des données brutes beaucoup plus différenciées: 51,5% n'ont pas de responsable en titre de la fonction RH; un seuil semblerait apparaître autour de 150 salariés; 88% des répondants n'envisagent pas de créer un service du personnel ou un poste de RP; 61,5% des SRH sont dénommés "service du personnel" et 69% sont rattachés à la direction. L'émergence formelle d'un SRH ou même d'un RP paraît très directement liée à la taille et aux franchissements de seuils d'effectifs se situant entre 150 et 200 salariés (tableau 1.2 - 12). Les entreprises ayant un RP occupé à plein temps par des tâches de GRH employaient en moyenne 290 salariés. Il précise aussi que dans les tranches de 50-99 et 100-149 salariés, cette présence ne

correspond qu'à une activité partielle, la part consacrée à la gestion du personnel n'y représentant que 40 à 60% du temps de travail annuel. Dans les ME de 150 à 500 salariés, l'activité du RP varie de 60 à 100% (Mahé de Boislandelle, 1988). En effet, une majorité de PME n'ont pas de telle entité assurant une GRH, à cause de moyens techniques et humains limités et ce, en relation directe avec la taille organisationnelle. Toutefois, malgré l'absence d'un service spécialisé, la plupart des tâches de RH y sont accomplies grâce à une répartition plus ou moins explicite des responsabilités.

Dans les Alpes-Maritimes, l'ANDCP (Venet, 1988) a observé que la fonction RH est assurée dans les firmes de moins de 100 salariés par le dirigeant lui-même, lequel délègue parfois en partie au chef comptable, à la secrétaire de direction, à la caissière principale ou au responsable du service médical. Dans les firmes de plus de 100 salariés, on peut retrouver un spécialiste de la fonction qui a parfois d'autres responsabilités: chef comptable, responsable du service crédit ou chef de production.

Après cette longue démonstration de l'existence d'un caractère "ressources humaines" distinct en PME, nous entrons dès la section suivante dans la partie méthodologique de cet ouvrage, qui se poursuivra aux sections 1.4 - 5 et 6 ainsi qu'aux chapitres II et III. Cette importante portion de l'étude des pratiques de GRH en PME permettra de situer avec précision la problématique abordée et offrira une description exhaustive des moyens de recherche utilisés au cours de cette synthèse.

1.3 Description des variables analysées

Variable dépendante (V.D.) : le degré de formalisation des pratiques de GRH en PME, qui peut être évalué à l'aide d'un ensemble d'indicateurs, préalablement décrits au tableau 1.2 - 11.

Variables indépendantes (V.I.) : les facteurs de contingence pouvant avoir un impact sur les pratiques de GRH en PME. La vraie V.I. ne peut être choisie formellement dès le début car il faut identifier dans le modèle conceptuel toutes les variables ou facteurs de contingence possiblement pertinents en PME. Toutefois, à la suite de certaines recherches portant sur la GRH et utilisant l'analyse des facteurs de contingence, il apparaît possible d'identifier dès maintenant quelques V.I. significatives: taille organisationnelle, personnalité et caractéristiques individuelles des dirigeants, résultats économiques de la firme (rentabilité), conjoncture économique, marché du travail et main-d'œuvre, changements technologiques, ainsi que l'ensemble du système de transformation de l'entreprise.

Les autres facteurs de contingence peuvent ensuite être classés en deux catégories de V.I.:

- variables explicatives: V.I. expliquant le phénomène de façon moins significatives que les vraies V.I.: vision de l'entrepreneur et philosophie de gestion de l'entreprise, concurrence et marchés (dépendance et vulnérabilité concurrentielles);
- variables accessoires (*extraneous*): variables explicatives n'expliquant pas le phénomène.

Nous pourrions enfin considérer une dernière catégorie de V.I., mais les objectifs exploratoires et les instruments de mesure utilisés dans cette étude ne permettent pas l'identification précise de tels éléments:

- variables modératrices, intermédiaires ou d'intervention: V.I. prenant place entre la V.D. et les V.I., en jouant un rôle modérateur dans la relation.

1.4 Schème conceptuel des variables affectant la GRH en PME

Comme les sections précédentes l'ont brièvement présenté, les pratiques de GRH subissent l'influence d'une foule de facteurs contingents. Cette relation, illustrée à l'aide d'un schème conceptuel global (figure 2), met en présence un ensemble de variables indépendantes, les facteurs de contingence pouvant avoir un impact sur les pratiques de GRH en PME, qui agissent sur un groupe diversifié de variables dépendantes, représenté concrètement par les indicateurs du degré de formalisation de ces pratiques. Globalement, ces variables indépendantes internes (humaines et organisationnelles) et externes (commerciales et sociétales) exercent des effets substantiels sur les pratiques de GRH en PME, ces relations contingentielles pouvant être évaluées à l'aide des indicateurs du degré de formalisation (organisationnels, humains, de communication et de RH).

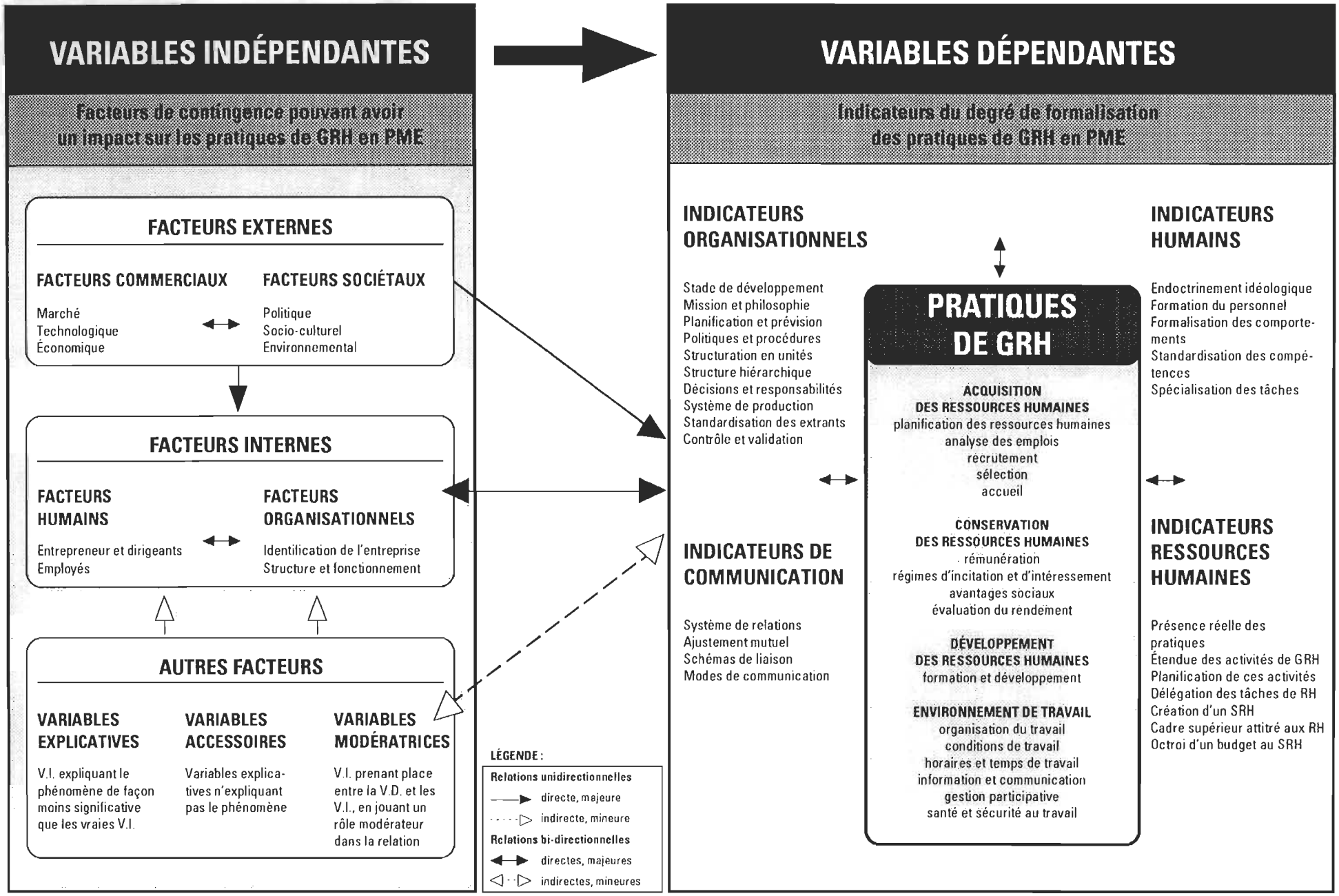
Premièrement, dans la partie gauche de la figure 2, on constate que l'ensemble de ces facteurs de contingence interagissent dans toutes les directions, à l'exception des facteurs internes qui n'ont généralement pas d'impact sur les autres éléments, particulièrement en PME. En effet, contrairement aux GE, les PME ne détiennent qu'un faible pouvoir d'influence sur les facteurs commerciaux et sociétaux, qui sont surtout affectés par les groupes de représentation des grandes corporations et des organismes gouvernementaux. Cette situation est illustrée à la figure 2 par les petites flèches bi-directionnelles noires des facteurs externes et internes et par l'unique flèche insérée entre ces deux cases. En outre, il faut bien comprendre que quelques-uns de ces facteurs, même s'ils entrent en jeu dans cet ensemble interactif, peuvent éventuellement être classés dans la catégorie "autres facteurs" (variables explicatives, accessoires, modératrices), ces derniers n'ayant que des effets indirects et de faible importance sur les facteurs de contingence (deux flèches évidées pointant vers les cases du haut).

Deuxièmement, dans la partie droite de cette même figure, on note une relation multi-variée entre le groupe des indicateurs du degré de formalisation et les pratiques de GRH, tous ces éléments étant divisés en blocs thématiques afin de faciliter la compréhension du schéma. Ces indicateurs forment les points de repère de l'analyse du degré de formalisation, en constituant les éléments quantifiables de la relation qui s'opère entre les facteurs de contingence et les pratiques de GRH. C'est pourquoi la case des pratiques de GRH est placée en plein centre du bloc des V.D., en relation multi-directionnelle avec les quatre groupes d'indicateurs. Ces trois petites flèches doubles indiquent que les pratiques de GRH, sous l'influence de certains facteurs de contingence, modifient le degré de formalisation en PME et qu'en retour, ces indicateurs de formalisation servent à déterminer le degré de structuration et de sophistication des pratiques de GRH en PME.

Troisièmement, la relation contingence-formalisation s'illustre par les trois flèches allongées au centre de la figure 2: la première, unidirectionnelle et majeure, révèle que les facteurs externes exercent un impact considérable sur les pratiques de GRH en PME, l'inverse étant improbable en contexte de petites et moyennes dimensions. La seconde, bi-directionnelle, lie les facteurs internes et le bloc des V.D., signifiant ainsi l'échange réciproque qui existe entre les facteurs humains, organisationnels et les pratiques de GRH. Enfin, une troisième flèche, pointillée et bi-directionnelle, illustre la relation diffuse et difficilement quantifiable qui s'établit entre les autres facteurs de contingence et les indicateurs du degré de formalisation des pratiques de GRH en PME.

En formant un tout indissociable, ces relations multi-directionnelles soulignent la complexité de l'analyse des impacts que peuvent avoir les facteurs de contingence sur les pratiques de GRH en PME.

Figure 2
Schème conceptuel global des pratiques de GRH en PME



Ces nombreux facteurs seront tous énumérés plus loin, lors de l'élaboration du modèle contingentiel de la GRH en PME, mais ils ne seront pas approfondis un à un, bien qu'une telle analyse puisse par la suite permettre d'opérationnaliser d'éventuelles recherches qualitatives ou quantitatives. En effet, le recours à des indicateurs aisément quantifiables permettrait tout au moins d'illustrer les pistes éventuelles pouvant mener à l'interprétation quantitative de ces relations au cours d'une étude empirique ultérieure. Pour l'instant, ce schème conceptuel servira de phare à notre démarche descriptive d'analyse des pratiques de GRH appliquées en contexte de PME, en fonction de la taille organisationnelle et du degré de formalisation de ces pratiques, pour aboutir ultimement à l'élaboration du modèle contingentiel présenté au chapitre V.

1.5 Questions de recherche

Notre analyse vise donc à vérifier les hypothèses récentes qui prétendent à une différenciation dans la mise en œuvre, l'application et la gestion des activités de RH en PME (Mahé de Boislandelle, 1988; Scott *et al.*, 1990). Afin de limiter l'étendue de l'étude, seules les pratiques de GRH réellement appliquées en PME et abordées dans des études empiriques sont analysées. Concrètement, les objectifs opérationnels de ce travail peuvent être exprimés par l'entremise des quatre questions de recherche suivantes.

1° Quelles sont les principales pratiques de GRH appliquées en PME ?

2° Quel est le degré de formalisation de ces pratiques en PME ?

3° Quels sont les principaux problèmes relatifs aux pratiques appliquées en PME ?

4° Quels sont les principaux facteurs de contingence ayant un impact sur:
   a) la présence des pratiques de GRH en PME ?
   b) le degré de formalisation de ces pratiques ?

1.6 Canevas d'analyse des pratiques de GRH en PME

Par sa position centrale dans l'organisation, la fonction RH constitue l'un des champs les plus diversifiés du management et conséquemment, l'un des plus vastes à étudier. Par ses assises multiples -- ingénierie, sociologie, droit, psychologie et administration -- la GRH intègre une variété considérable d'activités agissant en synergie avec l'ensemble des autres fonctions de l'organisation. Toutefois, cet ouvrage ne constitue pas un traité de GRH comparable aux volumes pédagogiques habituels: on n'y retrouvera que les données empiriques relatives aux pratiques de GRH réellement appliquées en contexte de PME, cette démonstration s'appuyant malgré tout sur les mêmes concepts normatifs. Il va sans dire que l'analyse doit absolument être circonscrite à certaines pratiques bien précises, au risque de n'effleurer que superficiellement un trop grand nombre d'éléments. Cette rubrique propose donc un canevas d'analyse des pratiques de GRH appliquées en contexte de PME, cette démarche apparaissant essentielle pour bien délimiter les champs d'activités analysés au chapitre IV. Ce synopsis des pratiques de GRH ne prétend aucunement faire la synthèse exhaustive de toutes les facettes de chaque pratique, il s'agit plutôt d'offrir un cadre de référence global permettant de comparer l'éventail des pratiques de GRH à celles observées réellement en PME.

1.6.1 Différentes catégorisations des pratiques de GRH

Comme nous l'avons défini globalement à la section 1.1, différents auteurs ont formulé un schéma, une typologie ou une liste de pratiques propre à leurs objectifs de recherche ou leur vision de la GRH. En fait, l'expression "pratiques de gestion" sous-entend «habituellement un ensemble de "manières de faire" spécifiques à une organisation ou un ensemble d'organisations qui les appliquent. [...] L'ensemble des choix, délibérés ou implicites, qu'une organisation effectue en la matière, constitue ses pratiques de GRH», celles-ci ayant une influence sur les effectifs (compétences et comportements), allant même jusqu'à modifier la culture organisationnelle (Guérin & Wils, 1990).

Cependant, la description de l'ensemble des pratiques de GRH constitue une tâche particulièrement ardue car il faut admettre que cet univers conceptuel et opérationnel s'avère encore imparfaitement circonscrit. À chaque pays, culture, philosophie de gestion ou catégorie d'entreprise, on peut identifier des pratiques de GRH particulières, et la nomenclature des pratiques de gestion varie selon les hypothèses et finalités de l'analyse, ce qui complique singulièrement la tâche lorsqu'il faut en effectuer un survol. Lemelin & Rondeau (1990) s'empressent d'ailleurs de rappeler que chaque pratique de GRH est unique à l'entreprise qui l'adapte et la développe selon ses besoins et objectifs. Dans la même veine, il faut souligner que des efforts furent maintes fois entrepris pour inventorier les pratiques de GRH, mais leur nombre est quasiment illimité (Guérin & Wils, 1990; Petit, 1990). Malgré cela, il est possible de dégager les principaux champs de pratiques parmi la multitude d'activités identifiées à la GRH. Traditionnellement, la majorité des auteurs ont regroupé les activités de GRH selon le type de compétence ou de connaissances exigées du spécialiste qui assumait ces tâches: recrutement, formation, rémunération, RDT, etc. Quelques autres ont plutôt choisi de regrouper ces activités selon les objectifs organisationnels qu'elles poursuivaient: développement de l'organisation, gestion des carrières, stimulation des employés (Murray & Dimick, 1978). Plus récemment, certains chercheurs ont utilisé l'une ou l'autre approche pour placer l'emphase sur les champs d'activité les plus stratégiques pour le développement de l'organisation. Le tableau 1.6 - 1 et l'annexe 2 présentent quelques-unes de ces typologies afin d'illustrer la diversité des pratiques pouvant exister en GRH. Cependant, nous ne

commenterons pas ces schémas dans la mesure où ils ne répondent pas nécessairement à la réalité observée en PME, ce qui n'enlève en rien à leur qualité et leur pertinence, dans le contexte propre à chaque auteur.

Tableau 1.6 - 1
Différentes catégorisations des pratiques de GRH

Beer *et al.* (1984)	organisation du travail gestion des flux de main-d'œuvre stimulation des employés
Devanna *et al.* (1984)	dotation rendement évaluation rémunération développement
Ulrich (1987)	organisation du travail dotation communication rémunération évaluation développement
Schuler (1987)	planification et organisation du travail dotation évaluation rémunération F & D
Dyer & Holder (1988)	organisation du travail dotation rémunération gestion du rendement rémunération développement relations avec les employés RDT relations avec le gouvernement
Besseyre des Horts (1988)	acquisition des compétences stimulation des compétences développement des compétences

Toutefois, il faut comprendre que les pratiques de GRH se sont le plus souvent implantées et développées de manière ad hoc, au gré des besoins et des défis qui assaillent l'organisation (Guérin & Wils, 1990). La taille des organisations, la conjoncture économique, la vision de l'entrepreneur, le professionnalisme des RP et la mode ont largement influencé ce processus d'implantation. Ces pratiques sont à la base de la compétence distinctive de l'entreprise et de l'avantage concurrentiel qui peut en résulter (Porter, 1985). En outre, cet outil peut être développé de bien des façons mais il faut rejeter toute idée de supériorité absolue d'une pratique ou d'un ensemble de pratiques de GRH par rapport à un autre (Guérin & Wils, 1990).

1.6.2 Pratiques analysées en contexte de PME et aspects non traités

Malgré cela, il demeure possible de dégager les principaux champs de pratiques parmi la multitude d'activités identifiées à la GRH, ce qui justifie dans ce chapitre l'utilisation du terme "pratiques de GRH" dans sa plus simple expression, en faisant référence à la dizaine d'activités principales de GRH reconnues dans les milieux nord-américains et européens, brièvement décrites au tableau 1.6 - 2. De façon opérationnelle, cette typologie correspond aux activités principales de GRH exposées dans la vaste majorité des traités académiques et pédagogiques en ressources humaines.

Tableau 1.6 - 2

Canevas d'analyse des pratiques de GRH en PME

PRATIQUES DE GRH	SYNOPSIS DES PRINCIPALES ACTIVITÉS DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES EN PME	
ACQUISITION DES RESSOURCES HUMAINES		
Planification des ressources humaines	prévisions de main-d'œuvre organigrammes décisions et planification stratégique	embauches et réductions; formation; rémunération
Analyse des emplois	analyse des emplois en général description de tâches	profil d'exigences
Recrutement, sélection et accueil	recrutement et sélection en général	politiques et procédures aperçu global: recrutement, sélection, accueil
	recrutement	décisions et responsabilités de recrutement sources de recrutement efficacité et difficultés de recrutement
	sélection	décisions et responsabilités de sélection techniques de sélection références tests et validation discrimination en sélection décision finale d'embauche
	accueil	
CONSERVATION DES RESSOURCES HUMAINES		
Rémunération et avantages sociaux	salaires et rémunération	aperçu général de la rémunération décisions et responsabilités de rémunération détermination des salaires: évaluation des emplois, enquêtes salariales et autres modes de rémunération augmentations de salaires régimes d'incitation et d'intéressement
	avantages sociaux	avantages sociaux en général services aux employés, activités sociales et récréatives
	rémunération des cadres de PME	écarts de rémunération entre PME et GE
Évaluation du rendement	aperçu général de l'évaluation du rendement objectifs et contenu de l'évaluation évaluateurs et responsabilités de l'évaluation fréquence de l'évaluation	méthodes et procédures d'évaluation information et formation à l'évaluation efficacité de l'évaluation
	mouvements de personnel	promotions, mutations, transferts et rétrogradations
DÉVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES		
Formation et développement	contextes nord-américain et anglo-saxon / contexte français aperçu général analyse des besoins et objectifs responsabilités de la F & D et nature des formateurs	méthodes et techniques thèmes de formation évaluation, efficacité et coûts difficultés liées à la F & D mesures favorisant la F & D en PME
	planification et gestion des carrières	
ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL		
Organisation et participation	organisation du travail horaires et temps de travail information, communication et gestion participative	conditions de travail
Santé et sécurité au travail	santé et sécurité en général	programmes d'aide aux employés

Bien qu'elle paraisse indûment normative et restrictive, cette typologie comporte l'avantage non négligeable de fournir un canevas d'analyse adapté à l'étude des pratiques de GRH réellement appliquées en contexte de PME. Au cours du chapitre IV, nous recourrons à ce canevas pour décrire les particularités de chaque pratique de GRH dans les PME nord-américaines et européennes. En outre, nous avons jugé essentiel de limiter les pratiques prises en compte à celles qui relèvent des aspects opérationnels de la GRH par l'entrepreneur ou son délégué. Finalement, le tableau 1.6 - 3 souligne les nombreux concepts non approfondis par notre recherche, ce qui permet de mieux saisir la prétention plutôt hasardeuse d'une analyse complète de tous les champs inhérents à la GRH.

Tableau 1.6 - 3

Pratiques de GRH non traitées dans cet ouvrage

(catégorisation inspirée en partie de Bélanger *et al.*, 1988)

ASPECTS "INGÉNIERIE"

- études de temps, ergonomie, aspects psycho-physiologiques
- hygiène industrielle
- productivité et qualité totale

ASPECTS PSYCHOSOCIOLOGIQUES

- psychosociologie de l'organisation
- psychologie industrielle: comportements des individus et des groupes, théorie des conflits, climat de travail
- problèmes de rendement au travail :
  - absentéisme et retards
  - motivation, satisfaction et attitudes
  - stabilité, roulement et mobilité
- changement et développement organisationnel
- pratiques innovatrices en GRH:
  - travail à domicile
  - QVT et cercles de qualité

ASPECTS SOCIO-JURIDIQUES

- encadrement juridique et droit du travail
- sociologie du travail et des syndicats
- RDT et structures syndicales
- responsabilité des RDT
- organisation syndicale et négociation: niveau de syndicalisation, militantisme, représentation, accréditation, maraudage, première convention
- licenciements et mises à pied
- gestion de la convention collective: discipline, congédiements, griefs, arbitrage, négociation continue
- action syndicale: conflits, grèves et autres moyens de pression
- formation et exercice des comités exécutifs et conseils d'administration
- discrimination et égalité d'accès (race. sexe, religion, nationalité, etc ...)

ASPECTS COMPTABLES

- budget accordé aux RH
- coûts du personnel: rémunération, embauche, remplacement, formation, avantages sociaux, absentéisme, accidents
- Informatisation des activités de GRH
- contrôle et vérification de la GRH (audit social)

Maintenant que les fondements conceptuels et les bornes de l'analyse des pratiques de GRH ont été clairement tracés, nous passons aux chapitres II et III à la présentation de la méthodologie utilisée dans cette recherche ainsi qu'à la description des études empiriques traitant de GRH en PME. À toutes les fois qu'il sera nécessaire, nous ferons référence dans cet ouvrage aux aspects conceptuels couverts dans ce premier chapitre, afin d'établir avec précision les bases nécessaires à une meilleure compréhension des phénomènes relatifs aux pratiques de GRH en PME.

CHAPITRE II

MÉTHODOLOGIE

2.1 Type et étendue de la recherche

L'objectif principal de la recherche consiste à décrire les pratiques de GRH appliquées en contexte de PME et à dégager un modèle contingentiel intégrant ces pratiques. Comme nous l'avons précisé à la section 1.5, cet objectif peut être aussi exprimé par les questions de recherche suivantes. (1) Quelles sont les principales pratiques de GRH appliquées en PME ? (2) Quel est le degré de formalisation de ces pratiques en PME ? (3) Quels sont les principaux problèmes relatifs aux pratiques appliquées en PME ? (4) Quels sont les principaux facteurs de contingence ayant un impact sur la présence des pratiques de GRH en PME et sur le degré de formalisation de ces pratiques ?

2.1.1 Type de recherche

Étant donné le caractère qualitatif et descriptif de ces questions de recherche, cette étude se veut d'abord exploratoire car elle constitue la première démarche structurée visant à synthétiser la documentation empirique consacrée aux pratiques de GRH en PME. L'étude présente également une dimension non empirique dans la mesure où elle implique l'utilisation d'outils de recherche documentaire, d'analyse thématique et d'analyse de contenu. En s'inspirant d'une préoccupation principalement descriptive, la recherche vise à dresser un bilan des connaissances relatives aux pratiques de GRH dans les PME.

2.1.2 Étendue de la recherche

À cette fin, une recension systématique de la documentation en langues française et anglaise publiée entre 1950 et 1990 a été menée de janvier 1990 à mai 1991 afin de colliger l'ensemble des publications de niveau académique et professionnel provenant d'Amérique du Nord et d'Europe (Allemagne, Angleterre, Autriche, Belgique, Canada, Espagne, États-Unis, France, Italie, Québec, Suisse) et portant sur les thèmes suivants: les pratiques de GRH en PME; la formalisation des pratiques de GRH en PME; la taille organisationnelle; l'emploi et le marché du travail en PME. Au total, plus d'une centaine de périodiques, thèses et documents de recherche ont été consultés et analysés de façon à identifier tous les articles et travaux portant sur une ou plusieurs pratiques de GRH en contexte de PME.

2.1.3 Sources d'information

Les recherches ont premièrement porté sur l'analyse manuelle des références et bibliographies des quelques articles et documents communément diffusés dans ce domaine (Amba-Rao & Pendse, 1982; McEvoy, 1983, 1984; Little, 1986; Mahé de Boislandelle, 1988; Hornsby & Kuratko, 1990). Par la suite, nous avons effectué la revue complète d'une douzaine de périodiques dédiés à la PME, d'une vingtaine de publications relatives aux RI et à la GRH, ainsi que d'une quinzaine de périodiques généraux en administration. Les rapports et documents de recherche universitaires en sciences administratives et en RI ont aussi été dépouillés dans plusieurs universités québécoises, canadiennes et françaises. La liste détaillée des documents consultés se présente comme suit :

1° articles publiés dans les périodiques dédiés à la PME :

American Journal of Small Business
Entrepreneurship : Theory and Practice
Inc.
International Small Business Journal
Journal of Business Venturing
Journal of Enterprise Management
Journal of Small Business & Entrepreneurship
Journal of Small Business Management
PME Gestion
PME Revue de la Petite et Moyenne Entreprise
Revue Internationale PME
Revue Internationale de Gestion des P.M.O.
Venture

2° articles publiés dans les périodiques de RI et de GRH :

Actualité de la Formation Permanente
Employee Relations
Formation Emploi
HRM Magazine
Human Relations
Human Resource (The)
Human Resource Management
Industrial Relations
Industrial Relations Journal
INFO Ressources humaines
Journal of Human Resources (The)
Liaisons Sociales
Magazine Avenir (Le)
Nouveaux Cahiers ANDCP (Les)
Personnel Administrator (The)
Personnel Journal
Personnel Psychology
Personnel, New York
Personnel, Paris (Revue ANDCP)
Public Personnel Management
Relations Industrielles

3° articles publiés dans les périodiques généraux en administration :

Academy of Management Executive
Academy of Management Journal
Academy of Management Review
California Management Review
Gestion
Harvard Business Review; Harvard L'expansion
International Studies of Management & Organization
Journal of Business Administration
Optimum
Revue Canadienne des Sciences de l'Administration
Revue Française de Gestion
Revue Internationale des Sciences Administratives
Sciences de Gestion
Sloan Management Review

4° articles publiés dans les périodiques de sociologie :

American Journal of Sociology
American Sociological Review

5° documents universitaires de recherche :

CANADA :

Université Laval	- Faculté d'administration - Département de relations industrielles
Université du Québec à Trois-Rivières	- Département d'administration et d'économique - GREPME (économie et gestion des PME)
Université de Montréal	- École des Hautes Études Commerciales - Département des relations industrielles
Queen's University	- Industrial Relations School

FRANCE :

Montpellier	- ERFI (rapports de recherche, mémoires et publications) - CEGERH (travaux et publications) - SACOTRA - I.A.E. de Montpellier
Aix-en-Provence	- I.A.E. d' Aix-en-Provence (papiers de recherche, articles, ouvrages et thèses)
Bordeaux	- CRG Bordeaux 1
Grenoble	- I.A.E. de Grenoble --- CERAG (séries Recherche & Études)
Lille	- I.A.E. de Lille, Les cahiers de la recherche - GRAPHE
Lyon	- Cahiers de recherche de l'ESCAE de Lyon - I.A.E. de Lyon - Groupe ESC Lyon (Éc sup com) IRE, Institut de recherche de l'entreprise
Paris	- CEREG, Documents de travail - CREFIGE - CEREQ
Poitiers	- I.A.E. de Poitiers --- CEREGE
Toulouse	- I.A.E. de Toulouse (cahiers de recherche)
Tours	- Institut de gestion de Touraine --- IGT

Au Canada et aux États-Unis, l'abondance des congrès et colloques, de même que l'étonnante disponibilité de leurs actes publiés, nous ont permis d'amasser une quantité appréciable de communications spécialisées en GRH et PME.

6° actes de congrès et colloques :

Academy of Management Annual Meetings
Association des professionnels en ressources humaines du Québec (APRHQ)
Babson College Entrepreneurship Research Conferences
Comité économique et social des communautés européennes
Congrès de l'Association Française de Gestion des Ressources Humaines (AGRH)
Congrès des Relations Industrielles (Université Laval)
Congrès canadiens et internationaux du CIPE - ICSB (International Council for Small Business)
International Symposiums on Small Business
National Council for Small Business Management Development (NCSBMD)
National Small Firms Policy and Research Conferences
Section Personnel et Ressources Humaines et section Sciences du Comportement organisationnel de l'Association des Sciences administratives du Canada (ASAC)
Small Business Institute Director's Association (SBIDA)
United States Association for Small Business and Entrepreneurship (USASBE)

De plus, la recension des travaux universitaires de deuxième et troisième cycles nords-américains et français a permis de dénicher près de trente documents inédits. Enfin, les volumes en gestion de PME et en GRH, pour la plupart de niveau professionnel ou populaire, n'ont apporté que très peu d'information à caractère empirique. Toutefois, une source n'a pas été utilisée: l'abstract des communications et travaux non publiés traitant de PME: DOGE (Grenoble).

7° essais, dissertations et thèses de maîtrise et doctorat :

Université Laval, UQTR, HEC et Queens
Universités françaises (recension non systématique)
Dissertation Abstracts Online (Copr University Microfilms)

2.2 Critères de sélection des études

Cette recension exhaustive de la documentation publiée et inédite a permis de recueillir plusieurs centaines d'articles, documents, communications et volumes traitant de GRH dans un contexte de PME (plus de 367 au total), la vaste majorité de ces sources abordant le sujet de façon normative, plus souvent dans un language populaire et sans fondements empiriques précis. La présente recherche faisant figure de pionnier en la matière, il a semblé essentiel d'englober l'éventail complet des publications relatives aux pratiques de GRH en PME. En outre, la problématique PME ayant reçu ses premiers titres avec le *U.S. Small Business Act* (1950), la borne chronologique inférieure fut établie à 1950. D'autre part, la PME n'étant pas définie de la même façon selon les intervenants et les pays concernés, nous avons retenu le critère du nombre d'employés comme indicateur discriminant de la taille organisationnelle (à ce sujet, consulter les sections 1.1.5, 1.1.6 et l'annexe 1 où ces questions reçoivent une explication fouillée). Enfin, même si la documentation utilisée englobe l'ensemble des textes recensés, l'analyse comme telle ne porte que sur les études respectant les critères de sélection suivants, qui furent appliqués à l'ensemble de la documentation consultée:

1° études publiées entre 1950 et 1990 en milieu académique, professionnel ou gouvernemental;

2° contenant des données empiriques explicites et originales traitant d'une ou plusieurs pratiques de GRH;

3° ayant un échantillon tiré totalement ou partiellement d'un contexte de PME (taille variant selon les pays -- généralement inférieure à 500 employés);

4° mentionnant au moins un facteur de contingence influençant le degré de formalisation des pratiques de GRH en PME.

L'application de ces quatre critères a facilité la sélection des études retenues, permettant d'inclure certains travaux publiés dans des périodiques professionnels, en excluant toutefois une masse considérable d'articles de toutes sortes diffusés dans des revues et magazines populaires, ces derniers ne contenant généralement que des résultats anecdotiques ou normatifs, sans aucune mention de la méthodologie ou de la source des concepts et références utilisés. Dans ce processus de sélection, 367 articles, documents et études de toutes catégories et provenances ont été considérés initialement, les volumes et traités en GRH et gestion de PME étant exclus de ce nombre puisqu'ils contiennent rarement des résultats empiriques explicites. Évidemment, plusieurs articles et travaux se sont révélés inappropriés après une première étape de classement, comme l'indique le tableau 2.2 - 1. Près de 9% des documents consultés traitaient de RDT ou de problèmes de rendement au travail (motivation, satisfaction, etc.), activités exclues de cette recherche pour des raisons d'homogénéité de contenu. Un peu plus de 60% de la documentation consultée a été rejetée parce qu'elle ne correspondait pas aux critères de sélection établis, la vaste majorité de ces références ne s'appuyant pas sur des études empiriques mais plutôt sur des exposés narratifs ou qualitatifs des pratiques de GRH en PME. Seulement 10% des sources recensées n'ont pu être consultées, soit qu'elles n'aient pas été diffusées formellement ou n'étaient pas disponibles hors de leur milieu d'origine (thèses, revues locales, études privées). Enfin, les études empiriques retenues pour l'analyse des pratiques de GRH en PME, au nombre de 75, représentent 20,4% de la documentation consultée, ce qui constitue une proportion appréciable pour une première démarche exploratoire.

Tableau 2.2 - 1

Description de la documentation consultée

Catégories	Nombre	Pourcentage
Traitant principalement de:		
• relations du travail	22	6,0
• problèmes de rendement au travail	10	2,7
Ne correspondant pas aux critères de sélection établis:	*(222)*	*(60,5)*
• non empirique	142	38,7
• échantillon insuffisamment composé de PME	30	8,2
• méthodologie déficiente	9	2,4
• autres motifs	41	11,2
N'ayant pas été retracé ou non disponible pour consultation:	38	10,4
Respectant les critères de sélection et retenu pour analyse:	75	20,4
Total des articles et documents consultés:	367	100,0

Concrètement, l'utilisation d'une telle grille de sélection a réduit substantiellement les risques de biais provoqués par des études empiriques s'appuyant sur des bases méthodologiques douteuses, bien qu'un certain nombre de faiblesses aient été décelées dans quelques-uns des travaux retenus, comme on le verra à la section 3.3.

2.3 Méthode d'analyse

L'analyse de cette abondante documentation empirique s'appuie globalement sur les méthodes d'analyse de contenu, d'analyse thématique et d'analyse des contingences, sans toutefois verser dans leurs technicalités d'outil linguistique et d'inférence. Les définitions suivantes permettent cependant de mieux comprendre les finalités de chacune de ces méthodes.

Analyse de contenu :

L'analyse de contenu peut se définir comme une «[...] technique de recherche pour la description objective, systématique et quantitative du contenu manifeste de la communication» (Berelson, 1954). On peut aussi parler d'un:

> [...] ensemble de techniques d'exploitation de documents. Pratiquée dans un but documentaire, elle [l'analyse de contenu] consiste à mettre en fiche les principaux concepts utilisés ou les principaux thèmes abordés dans un texte scientifique; cela permet la constitution de résumés d'ouvrages et de fichiers bibliographiques. Mais l'analyse de contenu est surtout utilisée pour l'exploitation des données d'enquête, au sens large, incluant les travaux et rapports scientifiques (d'Unrug, 1974).

Elle se divise en six étapes: organisation de l'analyse, codage, catégorisation, inférence, traitement informatique et validation. Dans notre recherche, le matériel fut tout d'abord classé selon les critères énoncés en 2.2, pour être ensuite découpé, décortiqué en fonction des thèmes conceptuels et des pratiques de GRH. Ce codage a permis de déterminer l'existence réelle de facteurs de contingence propres à la GRH en PME, ainsi que la diversité des pratiques réellement appliquées en contexte de petites dimensions. Seuls les facteurs de contingence ont donné lieu à une analyse quantitative, où ce qui sert d'information est la fréquence d'apparition de ces facteurs dans le matériel analysé (George, 1959).

Analyse thématique :

«La sélection et l'organisation rationnelle de catégories condensant le contenu essentiel ["*substantive meaning*"] d'un texte donné». Ces catégories peuvent ou non se prêter à la quantification (Kracauer, 1953). Il s'agit donc d'une réorganisation sous forme résumée de ce qui est dit, cette analyse devant se limiter au contenu manifeste. Elle reste toutefois la seule méthode applicable lorsqu'il s'agit de retrouver ce qui est dit sur un objet donné (d'Unrug, 1974). Par la suite, l'information amassée sur les pratiques de GRH fut classée une seconde fois en catégories plus fines, selon les éléments et activités propres à chaque pratique, grâce à l'analyse thématique (voir tableau 1.6 - 2). Cette catégorisation s'est effectuée par le regroupement et la comparaison des textes et résultats empiriques tirés des nombreuses études et travaux décrivant les pratiques de GRH réellement appliquées en PME. Étape longue et fastidieuse, elle a cependant permis de dresser un portrait fort élaboré de l'état des connaissances en matière de GRH en PME.

Analyse des relations :

C'est l'analyse des associations -- deux ou plusieurs mots ou thèmes -- ou exclusions présentes dans le matériel d'analyse; l'étude de la présence simultanée de deux éléments (mot ou thème) dans un même fragment de discours (la phrase ou le paragraphe), ou dans un même contexte sémantique (d'Unrug, 1974). Quant à son interprétation, la fréquence d'apparition d'un thème est considérée comme indicative de son importance; la fréquence d'association de deux ou plusieurs thèmes indique l'existence d'une relation entre eux pour le locuteur (Baldwin, 1942).

En ce qui concerne les facteurs de contingence, la catégorisation s'est faite par thèmes: facteurs internes (humains et organisationnels), facteurs externes (commerciaux, sociétaux et environnementaux), et par sous-thèmes, pour chaque famille de facteurs. Toutefois, nous n'avons pas beaucoup utilisé l'analyse de contenu comme outil d'inférence, sauf en ce qui a trait aux facteurs de contingence pour lesquels les indicateurs fréquentiels ont permis de remonter aux causes, voire de descendre aux effets des caractéristiques particulières des pratiques de GRH en PME. Ainsi, la fréquence d'apparition d'un facteur de contingence parmi toutes les études empiriques analysées sera interprétée comme un indice de son impact sur l'existence et le degré de formalisation en PME. Quant à la validation des informations colligées grâce à l'analyse de contenu, elle demeure toute relative puisque toutes les études empiriques proviennent de milieux différents, avec des échantillons et des modes d'analyse diversifiés, ce qui entraîne d'importantes difficultés d'interprétation des résultats.

Concrètement, la documentation pertinente a été résumée et ses résultats compilés, portés en tableaux et interprétés en prenant bien soin d'effectuer un découpage du contenu en unités significatives, soit les pratiques de GRH et les concepts afférents: formalisation, taille organisationnelle, contingence. Cette synthèse exhaustive a permis de colliger une masse substantielle d'information par une description objective, systématique et quantitative du contenu analysé. Nous tenons d'ailleurs à préciser que cette démarche, lorsqu'elle est appliquée soigneusement, permet de minimiser l'intuition, les impressions personnelles et la subjectivité du chercheur. À partir de ces données, classées par thèmes et par pratiques, l'analyse et l'interprétation s'est effectuée sur la base du cadre conceptuel présenté au chapitre I. La description des méthodologies utilisées par ces études empiriques, des facteurs de contingence, et des pratiques de GRH analysées cherche à faire ressortir l'existence réelle de ces pratiques en PME, leur degré de formalisation, les problèmes vécus dans la mise en application de ces pratiques ainsi que les recommandations formulées par chaque auteur.

CHAPITRE III

DESCRIPTION SYNOPTIQUE DES ÉTUDES EMPIRIQUES TRAITANT DE GRH EN PME

Le chapitre III présente de façon synoptique l'ensemble des études empiriques traitant de GRH en PME. Avant d'aborder l'analyse des pratiques réellement appliquées dans les entreprises de petite et moyenne dimensions, il faut bien comprendre les contraintes imposées par l'importante hétérogénéité des travaux réalisés dans ce domaine: périodes d'enquête, populations diversifiées, échantillons variés et parfois trop étendus, méthodologies différentes, interprétations plus ou moins développées, publications professionnelles ou académiques, travaux universitaires ou étudiants, etc. Tous ces facteurs compliquent singulièrement la description et l'analyse des pratiques de GRH en PME, rendant parfois impossible toute comparaison des résultats bruts, à moins de recourir à un outil graphique approprié, en l'occurrence, les tableaux-synthèse présentés au chapitre IV. Cependant, nous n'y aurons pas recours dans le présent chapitre car les compilations statistiques décrivant brièvement l'ensemble des études retenues (section 3.1) se feront à l'aide de tableaux plus conventionnels. Par la suite, on retrouvera une description synoptique des travaux retenus (3.2 et annexe 3), suivie de l'analyse exhaustive des méthodologies utilisées par ces études empiriques: modes d'enquête, populations, échantillons, stratifications, etc (annexe 4). Enfin, la section trois regroupe un certain nombre de critiques et de remarques relatives aux échantillons de quelques études dont les résultats valent d'être présentés, mais pour lesquelles il apparaît nécessaire de préciser les biais et limites d'échantillonnage.

3.1 Compilations statistiques des études retenues

La première section présente une synthèse descriptive de l'ensemble des études retenues afin de dresser un portrait général des recherches effectuées sur les pratiques de GRH en PME depuis 1950. Cette description fait ressortir un nombre substantiel de caractéristiques propres à la recherche en GRH en contexte de PME: attention récente portée à ces questions par les chercheurs, principalement universitaires, nord-américains et européens de l'ouest (tableau 3.1 - 1). En fait, la vaste majorité des études empiriques traitant de GRH en PME ont été menées dans les années 80, sauf aux États-Unis où ces préoccupations originent du *Small Business Act* de 1950. Dans la plupart des pays, ce mouvement d'intérêt découle directement du renouveau de la gestion du personnel des années 70, qui s'est rapidement transformée en GRH au cours de la décennie 80, en même temps que la récession portait les PME au premier plan de l'actualité, en partie à cause de leur relative flexibilité face aux situations économiques difficiles. Bien sûr, il ne faut pas galvauder ce phénomène "PMiste" ni prétendre à la naissance d'une nouvelle discipline, mais la conjonction de ces préoccupations contemporaines a permis l'émergence d'un champ d'étude mieux adapté au tissu économique et à ses acteurs: la GRH en PME. Somme toute, ce mouvement transparaît de façon limpide au tableau 3.1 - 1, dans lequel on note la concentration des enquêtes depuis 1980 (75% pour l'ensemble des pays), le statut professoral des chercheurs (79%), et la disparité des média utilisés pour la diffusion de ces recherches. En outre, il faut remarquer que la taille des échantillons retenus pour l'ensemble des études suit une courbe normale

dont le sommet se situerait entre 100 et 200 entreprises et/ou individus. Enfin, il apparaît essentiel de préciser l'importante proportion d'études menées aux États-Unis et en France, ces deux pays regroupant à eux seuls 65% des travaux retenus. Cependant, il faut rappeler que les Scandinaves, Allemands, Autrichiens, Hollandais, Italiens et Australiens ont tous des productions de recherche considérables en matière d'entrepreneuriat et de PME. Leur intérêt apparaît des plus évidents dans les colloques et séminaires internationaux et le BIT recourt régulièrement à ces chercheurs lorsqu'il est question d'entrepreneurship. Néanmoins, leur contribution à l'étude de la GRH en PME semble restreinte et leurs travaux circulent très peu hors de leur milieu d'origine. Auraient-ils des difficultés de traduction ou de pénétration des média scientifiques nord-américains et européens ?

Tableau 3.1 - 1

Compilation globale des études retenues traitant de GRH en PME
(fréquence et pourcentage du nombre total d'études, pour chaque rubrique)

	États-Unis		France		Québec		Angleterre - Irl. - Écos.		Europe & OCDE		Canada		GLOBAL	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Nombre d'études retenues	27	36,0	22	29,3	10	13,3	8	10,7	6	8,0	2	2,7	75	**100,0**
Période d'enquête:														
• 1950-59	1	3,7	0		0		0		0		0		1	**1,3**
• 1960-69	4	14,8	0		0		0		0		0		4	**5,3**
• 1970-79	5	18,5	2	9,1	1	10,0	3	37,5	2	33,3	1	50,0	14	**18,7**
• 1980-84	7	25,9	4	18,2	5	50,0	4	50,0	3	50,0	0		23	**30,7**
• 1985-89	10	37,0	16	72,7	3	30,0	1	12,5	1	16,7	1	50,0	32	**42,7**
• 1990 ...	0		0		1	10,0	0		0		0		1	**1,3**
Statut des auteurs † :														
• professeur universitaire	39	95,1	14	51,9	10	55,6	15	100,0	8	88,9	4	100,0	90	**78,9**
• professionnel - consultant	1	2,4	7	25,9	3	16,7	0		0		0		11	**9,7**
• étudiant 2° ou 3° cycle	1	2,4	4	14,8	5	27,8	0		0		0		10	**8,8**
• groupe de recherche	0		2	7,4	0		0		1	11,1	0		3	**2,6**
Nature du document † :														
• article revue "académique"	19	59,4	6	20,0	2	15,4	2	18,2	0		1	33,3	30	**31,2**
• document de recherche	1	3,1	8	26,7	5	38,5	2	18,2	4	66,7	1	33,3	21	**21,9**
• communication de congrès	8	25,0	1	3,3	3	23,1	1	9,1	1	16,7	1	33,3	15	**15,6**
• article revue "professionnelle"	2	6,3	10	33,3	0		2	18,2	1	16,7	0		15	**15,6**
• volume ou chapitre	1	3,1	3	10,0	2	15,4	3	27,3	0		0		9	**9,4**
• mémoire ou thèse 2 - 3° cycle	1	3,1	3	10,0	1	7,7	1	9,1	0		0		6	**6,3**
Taille des échantillons utilisés † :														
• moins de 20	1	3,7	4	18,2	0		1	14,3	0		0		6	**8,5**
• de 20 à 49	3	11,1	7	31,8	1	11,1	1	14,3	1	25,0	0		13	**18,3**
• de 50 à 99	10	37,0	4	18,2	2	22,2	1	14,3	0		0		17	**23,9**
• de 100 à 399	9	33,3	3	13,6	5	55,6	2	28,6	2	50,0	1	50,0	22	**31,0**
• de 400 à 999	2	7,4	3	13,6	1	11,1	1	14,3	0		1	50,0	8	**11,3**
• plus de 1000	2	7,4	1	4,5	0		1	14,3	1	25,0	0		5	**7,0**

† : le nombre total des "n" peut différer du nombre d'études retenues pour chaque pays correspondant

Par ailleurs, cette compilation statistique souligne le nombre et la proportion de travaux réalisés pour chaque pratique de GRH, par pays (tableau 3.1 - 2), par période d'enquête (tableau 3.1 - 3) et selon l'importance accordée par chaque recherche (tableau 3.1 - 4). Bien entendu, la vaste majorité des travaux empiriques ont abordé plus d'une pratique, le niveau d'analyse variant très largement d'une

étude à l'autre. Toutefois, on peut noter plusieurs différences substantielles selon les pratiques et les pays (tableau 3.1 - 2): les pratiques de GRH les plus étudiées semblent être la F & D, la rémunération, le recrutement et la sélection, les moins populaires étant l'analyse des emplois, la SST, l'organisation du travail et l'accueil. En outre, certaines pratiques sont davantage abordées en Amérique du Nord: analyse des emplois, recrutement et sélection, rémunération et avantages sociaux, évaluation du rendement et PAE, tandis que d'autres paraissent plus populaires en Europe: PRH, accueil, F & D, organisation du travail, conditions de travail, communication, information et participation. Ces tendances, observables par rapport à la proportion globale d'études retenues dans chaque pays (au bas du tableau 3.1 - 2), permettent néanmoins de constater que l'ensemble des pratiques de GRH ont été étudiées dans la plupart des pays occidentaux.

Tableau 3.1 - 2

Études retenues: pratiques de GRH par pays
(fréquence et pourcentage du nombre total d'études; pour chaque pratique)

PRATIQUES ANALYSÉES	États-Unis		France		Québec		Angleterre - Irl. - Écos.		Europe & OCDE		Canada		GLOBAL
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n
Planification des ressources humaines	2	12,5	9	56,3	4	25,0	1	6,3	0		0		**16**
Analyse des emplois	7	50,0	3	21,4	3	21,4	0		0		1	7,2	**14**
Recrutement	8	34,8	4	17,4	7	30,4	2	8,7	1	4,3	1	4,3	**23**
Sélection	7	43,8	2	12,5	5	31,3	0		0		2	12,5	**16**
Accueil	3	30,0	4	40,0	3	30,0	0		0		0		**10**
Rémunération	18	46,2	6	15,4	5	12,8	5	12,8	4	10,3	1	2,6	**39**
Avantages sociaux	9	56,3	2	12,5	3	18,8	0		1	6,2	1	6,2	**16**
Évaluation du rendement	9	39,1	5	21,7	6	26,1	0		1	4,4	2	8,7	**23**
Formation et développement	12	33,3	13	36,1	6	16,7	2	5,6	2	5,6	1	2,8	**36**
Organisation et conditions du travail	5	35,7	5	35,7	2	14,3	0		1	7,1	1	7,1	**14**
Communication et information	2	10,5	10	52,6	2	10,5	5	26,3	0		0		**19**
Gestion participative	4	20,0	9	45,0	4	20,0	3	15,0	0		0		**20**
Santé et sécurité au travail	4	28,6	3	21,4	2	14,3	2	14,3	2	14,3	1	7,1	**14**
Programmes d'aide aux employés	2	66,7	0		1	33,3	0		0		0		**3**
% d'études retenues par pays		**36,0**		**29,3**		**13,3**		**10,7**		**8,0**		**2,7**	

Quant au tableau 3.1 - 3, il révèle clairement le caractère récent des recherches portant sur les pratiques de GRH en PME: 72% des études ont été réalisées après 1982, dans une proportion variant entre 65 et 85%. Par exemple, on observe que 31,3% des études traitant de PRH en PME ont été menées entre 1982 et 1984, 81,2% de ces études ayant été réalisées après 1982. On comprendra aisément que notre analyse fasse figure de pionnière dans ce domaine, étant donné le peu de temps écoulé depuis le début de cette vague d'intérêt pour la GRH en PME. De plus, quelques observations méritent d'être soulignées: l'accueil, les avantages sociaux, la communication et la gestion participative suscitent un intérêt croissant chez les chercheurs, tandis que l'acquisition des RH en général (analyse des emplois, recrutement et sélection), l'évaluation du rendement et la SST reçoivent un peu moins d'attention depuis une décennie. Toutefois, ces dernières remarques n'indiquent aucune tendance véritablement significative: elles ne procurent qu'une idée générale des champs d'intérêts privilégiés depuis une

décennie en matière de pratiques de GRH en PME. En outre, on a pu noter dans la préparation de ce tableau que les années 80 et 81 ont été particulièrement pauvres en études empiriques et ce, pour l'ensemble des pratiques. Tout de suite après, un rapide réveil des préoccupations "GRH en PME" s'est fait sentir entre 1982 et 1984, poursuivant une forte croissance de 1985 à 1987. Cependant, la hausse du nombre d'études empiriques traitant de GRH en PME semble s'atténuer depuis 1987 puisqu'on observe une diminution du nombre de recherches réalisées pour plusieurs pratiques de GRH.

Tableau 3.1 - 3

Études retenues: pratiques de GRH par période d'enquête
(fréquence et pourcentage du nombre total d'études; pour chaque pratique)

PRATIQUES ANALYSÉES	...avant 1982		1982 à 1984		1985 à 1987		1988 à 1990		GLOBAL	depuis 1982
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Planification des ressources humaines	3	18,7	5	31,3	5	31,3	3	18,7	**16**	**81,2**
Analyse des emplois	5	35,7	4	28,6	2	14,3	3	21,4	**14**	**64,3**
Recrutement	5	21,7	8	34,8	6	26,1	4	17,4	**23**	**78,3**
Sélection	3	18,8	5	31,3	4	25,0	4	25,0	**16**	**81,3**
Accueil	2	20,0	2	20,0	3	30,0	3	30,0	**10**	**80,0**
Rémunération	14	35,9	10	25,6	10	25,6	5	12,8	**39**	**64,1**
Avantages sociaux	3	18,8	4	25,0	7	43,8	2	12,5	**16**	**81,3**
Évaluation du rendement	4	17,4	10	43,5	4	17,4	5	21,7	**23**	**82,6**
Formation et développement	8	22,2	9	25,0	11	30,6	8	22,2	**36**	**77,8**
Organisation et conditions du travail	4	28,6	2	14,3	6	42,9	2	14,3	**14**	**71,4**
Communication et information	3	15,8	5	26,3	5	26,3	6	31,6	**19**	**84,2**
Gestion participative	4	20,0	3	15,0	6	30,0	7	35,0	**20**	**80,0**
Santé et sécurité au travail	3	21,4	6	42,9	2	14,3	3	21,4	**14**	**78,6**
Programmes d'aide aux employés	1	33,3	2	66,7	0		0		**3**	**66,7**
% d'études retenues par période		**28,0**		**28,0**		**30,7**		**13,3**		**72,0**

En dernier lieu, nous avons tenté de dresser un aperçu de l'importance accordée par chaque étude empirique aux diverses pratiques de GRH (tableau 3.1 - 4). Globalement, peu de travaux se consacrent à une seule pratique, la majorité des recherches retenues procurant surtout une couverture partielle ou une simple mention des pratiques de GRH analysées. Par exemple, on peut y constater que 9 études ont pour thème principal la rémunération, 17 offrent une couverture partielle de la F & D, et 5 recherches mentionnent brièvement certains éléments des pratiques de recrutement en PME (charte de correspondance des codes d'analyse en annexe 9). Brièvement, cette compilation démontre que les pratiques liées au processus de recrutement, à la rémunération et à la F & D demeurent les thèmes les plus étudiés par les travaux en GRH et PME. Quant aux autres pratiques, elles reçoivent une attention plus mitigée, le plus souvent complémentaire à une étude globale des activités de GRH. Finalement, on peut retenir de ces compilations le caractère récent des recherches portant sur les pratiques de GRH en PME, l'intérêt sans cesse croissant de ces domaines, la provenance internationale des travaux, l'hétérogénéité des échantillons utilisés et l'importance substantielle accordée à la majorité des pratiques de GRH, quelle que soit l'origine ou le statut des chercheurs impliqués.

Tableau 3.1 - 4

Études retenues: pratiques de GRH selon l'importance accordée
(fréquences; par code d'analyse des auteurs; pour chaque pratique)

PRATIQUES ANALYSÉES	AUTEURS (par # code d'analyse)			TOTAL
	THÈME PRINCIPAL	COUVERTURE PARTIELLE	BRÈVE MENTION	
Planification des ressources humaines	31 32 39 41 04	1 34 37 44 50 54 55 59 69 09	11 28 46 03	16
Analyse des emplois	3 10 02	1 14 27 44 56 05	6 11 34 46 51 55 60 07	14
Recrutement	6 24 26 51 53 54 06	1 12 14 27 34 44 50 55 57 59 69 73 12	16 36 46 60 68 05	23
Sélection	18 26 51 03	1 12 14 27 50 55 58 59 61 09	25 34 44 60 04	16
Accueil	*** 00	1 11 34 38 44 05	24 47 50 55 59 05	10
Rémunération	2 4 9 11 13 15 17 56 70 09	1 5 7 8 12 14 20 22 25 27 31 34 44 55 57 58 59 60 71 72 75 21	26 35 38 46 62 65 67 68 69 09	39
Avantages sociaux	4 11 15 20 22 56 06	1 14 27 34 04	26 46 55 57 60 74 06	16
Évaluation du rendement	30 52 02	1 11 12 14 27 44 54 55 58 61 10	6 16 24 25 31 34 46 51 59 60 72 11	23
Formation et développement	21 23 28 29 37 40 43 45 49 09	1 6 12 14 27 31 34 36 44 50 54 55 58 59 60 72 74 17	13 16 21 24 26 41 46 52 66 68 10	36
Organisation et conditions du travail	8 33 74 03	1 19 34 03	13 26 31 35 46 57 59 60 08	14
Communication et information	38 47 48 62 63 05	1 11 34 41 44 46 58 59 08	30 33 35 67 68 69 06	19
Gestion participative	7 38 42 47 48 62 63 07	11 41 46 55 58 59 06	1 27 34 35 44 57 68 07	20
Santé et sécurité au travail	*** 00	1 11 12 34 46 58 73 74 08	14 44 55 60 64 68 06	14
Programmes d'aide aux employés	*** 00	*** 00	1 11 55 03	3

3.2 Analyse méthodologique des études empiriques

Cette deuxième section du chapitre III présente l'analyse des méthodologies utilisées par les études empiriques retenues, qui couvrent l'ensemble des pratiques dans une dizaine de pays, à des époques différentes et à partir de populations fort disparates. Bien qu'il soit possible d'élaborer plus longuement sur ces méthodologies, nous avons plutôt choisi de présenter un tableau synoptique de l'ensemble des études retenues dans lequel on constate le recours généralisé aux enquêtes postales (peu appropriées en PME) et aux entrevues, à partir d'échantillons stratifiés par taille et secteur d'activité, tirés de populations provenant de milieux économiques locaux et régionaux, tant en Europe qu'en Amérique du Nord. Comme pour la plupart des études empiriques, le taux de réponse varie très largement, en se situant le plus souvent entre 20 et 40%, en fonction du mode de distribution des questionnaires, des populations étudiées et de la taille des échantillons utilisés. Toutefois, plus du tiers des études analysées laissent voir des taux de réponse de 40 à 80%, la plupart d'entre elles ayant des échantillons inférieurs à 100 entreprises.

De façon générale, on observe une faiblesse des recensions de la documentation, la majorité des études analysées ne faisant référence qu'à une dizaine, souvent moins, de sources réellement pertinentes à la GRH en PME. La circulation des informations dans ce domaine semble limitée à un nombre fort réduit d'articles de revues populaires et académiques facilement disponibles dans les index, répertoires de périodiques et bases de données informatisées. Pourtant, comme nous l'avons constaté au chapitre II, l'éventail de documents reliés aux pratiques de GRH en PME s'avère beaucoup plus étendu et regroupe plus de 500 références spécialisées, incluant les 367 articles et documents consultés pour notre analyse, dont 75 ont été retenus d'après les critères de sélection mentionnés à la section 2.2.

D'une part, on retrouve à l'annexe 3 une description synoptique des études retenues, qui indique le code d'analyse, les noms et origine (pays, état ou province) des auteurs pour chaque étude empirique, la période au cours de laquelle fut réalisée l'enquête, le statut professionnel des auteurs (professeur universitaire, doctorant, chercheur, professionnel, consultant), la nature du document consulté ainsi qu'un bref aperçu de la taille de l'échantillon utilisé pour chaque étude empirique.

D'autre part, le tableau 3.2 - 1 souligne très nettement la composition des études selon les pays d'origine et les trois principaux secteurs d'activité. Ainsi, ce tableau se lit de la façon suivante: par exemple, 23,5% des études américaines (n=6) ont des PME manufacturières dans leur échantillon; 62,9% des études françaises (n=14) ont des PME tertiaires dans leur échantillon, etc. La forte prépondérance du secteur tertiaire (56%; n=42) laisse entrevoir la proportion élevée de PME dans les activités de commerce et de service. Cependant, il ne faut pas sous-estimer l'importance du secteur secondaire (35,2%; n=26), principalement caractérisé par des entreprises manufacturières. Quant au primaire (4,2%; n=3), il apparaît peu intéressant pour les chercheurs traitant de GRH en PME, sans doute à cause de la grande dimension des firmes minières et forestières et de la dispersion géographique de leurs établissements. Le secteur agricole revêt pour sa part un intérêt plus élevé en France, au Royaume-Uni et au Québec, pour des raisons de tradition et de petite dimension des entreprises. Bref, on constate la diversité des PME du secteur tertiaire, ce qui fait encore davantage ressortir l'hétérogénéité des échantillons utilisés par les recherches empiriques sur les pratiques de GRH en PME. Comme nous le soulignons plus loin, cette diversité ne facilite guère la comparaison des résultats et au chapitre IV, nous devrons nécessairement faire abstraction de ces différences pour se concentrer uniquement sur la synthèse et la description des données disponibles sur les pratiques de GRH en PME.

Tableau 3.2 - 1

Études retenues: composition sectorielle des échantillons
(en pourcentage et fréquences; par pays et secteur d'activité)

		États-Unis	France	Québec	Angleterre - Irl. - Écos.	Europe & OCDE	Canada	GLOBAL % n
	Tous secteurs (sans distinction)	7,6	•	4,0	•	20,0	2,6	4,6 4
PRIMAIRE	Mines et bois	2,1	8,9	4,9	•	•	•	**2,1**
	Agriculture	•	8,9	4,5	3,8	•	1,5	**2,1**
	Sous-total primaire	2,1	17,8	9,4	3,8	0,0	1,5	**4,2** 3
SECONDAIRE	Manufacturier	23,5	19,3	21,1	31,9	40,0	14,6	**21,5**
	Industriel	2,1	•	6,3	12,5	40,0	25,1	**11,1**
	Haute-technologie	1,1	•	2,7	3,9	•	4,7	**2,6**
	Sous-total secondaire	26,7	19,3	30,1	48,3	80,0	44,4	**35,2** 26
TERTIAIRE	Services (sans distinction)	11,4	18,5	18,3	20,2	•	24,1	**17,4**
	Commerce au détail	15,4	17,7	7,1	3,9	•	7,5	**10,3**
	Commerce de gros	12,0	9,7	2,6	•	•	3,2	**6,2**
	Transport & distribution	5,6	•	6,7	14,0	•	5,1	**6,1**
	Construction	9,1	•	•	3,9	•	8,6	**6,1**
	Restauration-tourisme-hôtellerie	5,0	8,1	•	5,8	•	2,9	**3,6**
	Bancaire-financier-immobilier	5,1	•	7,1	•	•	•	**3,2**
	Secteurs public et para-public	•	8,9	14,6	•	•	•	**3,2**
	Sous-total tertiaire	63,6	62,9	56,5	47,9	0,0	51,5	**56,0** 42
... Exclusions les plus fréquentes		agriculture public/para-public militaire OSBL	pharmacies militaire OSBL	primaire construction public/para-public militaire, OSBL	militaire	•	•	•
GLOBAL %		100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
n		27	22	10	8	6	2	75

Afin de bien démontrer la validité de notre démarche d'analyse en fonction des critères de sélection énoncés au chapitre II, nous avons compilé les proportions relatives de PME dans les échantillons des 75 études retenues, cette répartition s'appuyant sur les diverses typologies dimensionnelles présentées à l'annexe 1. Ainsi, le tableau 3.2 - 2 indique que 65% des études retenues ont utilisé un échantillon composé à 100% de PME, les écarts provenant surtout du Québec et du Canada. De plus, 17,3% des études ont eu recours à des échantillons contenant une majorité de PME, dans une proportion variant généralement de 60 à 65%, tandis qu'un nombre égal de travaux retenus étaient basés sur des cohortes formées d'une minorité de PME, principalement au Québec et au Canada. Comme tendance lourde, on note qu'une proportion considérable d'études empiriques ont utilisé un échantillon contenant principalement des PME de 0 à 200 employés, ce qui accroît substantiellement la validité du choix des études retenues dans notre recherche, celles-ci ayant majoritairement utilisé des PME pour l'analyse des pratiques de GRH. La composition diversifiée des échantillons vient donc à nouveau poser quelques difficultés d'interprétation des résultats empiriques colligés, mais cette situation sera entièrement corrigée par l'utilisation des tableaux-synthèse par bandes de taille organisationnelle.

Tableau 3.2 - 2

Études retenues: proportion relative de PME dans les échantillons
(taille organisationnelle selon les typologies énoncées à l'annexe 1; en pourcentage et fréquences; par pays)

	100% PME	Majorité de PME		Minorité de PME	
	%	%	proportion	%	proportion
États-Unis	70,4 19	11,1 3	55 - 60%	18,5 5	30 - 35%
France	72,7 16	22,7 5	75 - 80%	4,6 1	40 - 45%
Québec	20,0 6	30,0 3	± 65%	50,0 5	15 - 30%
Angleterre - Irl. - Écos.	75,0 6	25,0 2	± 60%	* 0	***
Europe & OCDE	100,0 6	* 0	***	* 0	***
Canada	* 0	* 0	***	100,0 2	40 - 45%
GLOBAL	**65,3** 49	**17,3** 13	**60 - 65%**	**17,3** 13	**30 - 35%**

Par ailleurs, l'analyse méthodologique des études empiriques traitant des pratiques de GRH en PME corrobore substantiellement le préjugé observé à maintes reprises lors de congrès internationaux réunissant des chercheurs européens et nord-américains: les méthodes d'enquête et l'utilisation des études empiriques en GRH diffèrent largement d'un continent à l'autre (tableau 3.2 - 3 et annexe 4). Ainsi, l'enquête sur le terrain détient une importance capitale en Amérique du Nord, comparativement à l'Europe où les travaux théoriques et conceptuels en GRH reçoivent davantage d'attention et souffrent parfois d'un manque de données empiriques fondamentales.

Primo, le tableau 3.2 - 3 démontre que 80% des études retenues utilisent un questionnaire pour effectuer leur enquête, les proportions variant surtout en fonction du recours aux études de cas, aux monographies d'entreprises et aux bases de données informatisées qui occupent une position très secondaire dans tous les pays.

Tableau 3.2 - 3

Études retenues: aperçu global des méthodologies d'enquête utilisées
(fréquence et pourcentage; pour chaque rubrique; par pays)

	États-Unis		France		Québec		Angleterre - Irl. - Écos.		Europe & OCDE		Canada		GLOBAL	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Nombre d'études retenues	**27**		**22**		**10**		**8**		**6**		**2**		**75**	
Utilisation d'un questionnaire †	20	74,1	20	90,9	9	90,0	6	75,0	3	50,0	2	100,0	60	**80,0**
Administration du questionnaire *														
• avec pré-test	5	25,0	4	20,0	5	55,6	1	16,7	0		0		15	**25,0**
• envoi postal	16	80,0	6	30,0	7	77,8	2	33,3	0		2	100,0	33	**55,0**
• aucune entrevue	15	75,0	4	20,0	5	55,6	1	16,7	0		2	100,0	27	**45,0**
• entrevue en personne	5	25,0	16	80,0	4	44,4	5	83,3	2	66,7	0		32	**53,3**
• suivi post-entrevue	6	30,0	1	5,0	1	11,1	1	16,7	0		0		9	**15,0**
Autres modes d'enquête † :														
• panel	1	3,7	1	4,5	0		0		0		0		2	**2,7**
• étude de cas, monographie	0		2	9,1	0		2	25,0	0		0		4	**5,3**
• base de données	4	14,8	0		1	10,0	0		1	16,7	0		6	**8,0**
• autre	2	7,4	3	13,6	0		0		0		0		5	**6,7**
Études longitudinales †	1	3,7	0		0		1	12,5	0		0		2	**2,7**
Statut des intervieweurs ° :														
• professeurs universitaires	4	•	11	•	3	•	4	•	2	•	0		24	**57,1**
• étudiants universitaires	2	•	6	•	2	•	0		0		0		10	**23,8**
• professionnels	1	•	4	•	1	•	2	•	0		0		8	**19,0**
Enquêtes menées auprès de ° :														
• propriétaires-dirigeants	15	45,5	17	43,6	5	38,5	6	60,0	2	100,0	0		45	**45,5**
• cadres supérieurs	8	24,2	6	15,4	1	7,7	1	10,0	0		0		16	**16,2**
• responsables du personnel	4	12,1	8	20,5	7	53,8	0		0		2	100,0	21	**21,2**
• employés	6	18,2	7	17,9	0		3	30,0	0		0		16	**16,2**
• autres	0		1	2,6	0		0		0		0		1	**1,0**

N.B. : les études empiriques retenues ne fournissent pas toutes les informations relatives à leur méthodologie d'enquête

† : en fonction du nombre total d'études retenues pour chaque pays (1° ligne)

° : selon le total des réponses à cette rubrique, par pays

* : en fonction du nombre total d'études utilisant un questionnaire, par pays (2° ligne)

Secundo, seulement 25% des travaux analysés mentionnent explicitement l'utilisation d'un pré-test avant de passer à l'enquête proprement dite: s'agit-il d'un oubli dans la description de leur méthodologie ou d'une lacune expérimentale majeure ? En outre, très peu d'études empiriques (15%) effectuent un suivi après l'enquête, soit pour compléter les questionnaires inachevés, soit pour valider ou contrôler le processus d'enquête. Cependant, ces observations ne constituent que des indices bien relatifs des tendances réelles car la plupart des études retenues ne fournissent pas toutes les informations relatives à leur méthodologie.

Tertio, on note une différence marquée dans les modalités d'administration des questionnaires entre l'Europe et l'Amérique du Nord. En effet, les chercheurs européens se servent très peu (27,6%) des enquêtes postales (sans entrevue, 17,2%) et recourent majoritairement aux entrevues directes (79,3%),

tandis que les nord-américains utilisent abondamment les envois postaux (80,6%) sans effectuer d'entrevue (71%), seulement 29% des questionnaires y étant complétés lors d'entrevues en personne. Incidemment, il faut souligner que les études québécoises recourent dans 44,4% des cas (n=4) aux entrevues directes, comparativement à 25% aux États-Unis (n=5), ce qui représente peut-être une indication du caractère bi-culturel du Québec. Toutefois, les enquêtes par questionnaires retournés par la poste s'avèrent très peu appropriées au contexte des PME. On peut même considérer ce mode d'enquête comme déficient en PME car une forte proportion des questionnaires retournés par voie postale ont souvent été complétés par un cadre ou un employé administratif, au lieu du propriétaire-dirigeant qui détient habituellement la véritable réponse aux questions posées. Bien que cette procédure d'enquête constitue une pratique courante en GE, elle apparaît fortement questionnable en PME. Dans la plupart des cas, il serait préférable de recourir aux entrevues directes afin de s'assurer de la participation concrète de l'entrepreneur et d'éviter d'importants biais méthodologiques liés aux répondants.

En outre, on ne retrouve que deux études longitudinales, l'une Américaine, l'autre Britannique, et celles-ci ne s'étendent que sur une période d'un an. Les intervieweurs sont majoritairement des professeurs universitaires (57,1%). Ces enquêtes portant sur les pratiques de GRH en PME s'adressent principalement aux propriétaires-dirigeants (45,5%) et aux responsables des RH (21,2%), bien que les autres catégories de personnel détiennent une place importante (32,4%). En terminant, il semble pertinent de signaler l'absence complète d'entrevues téléphoniques dans les études empiriques traitant de GRH en PME, le recours au téléphone étant limité aux premières approches avec l'entreprise, à la sélection des participants, à la prise de rendez-vous, au rappel des questionnaires et à la correction des réponses mal complétées par les répondants ou les enquêteurs.

Finalement, l'analyse méthodologique des études retenues a fait ressortir plusieurs faiblesses, liées pour la plupart aux impondérables de la recherche empirique en contexte de PME. En premier lieu, les schèmes expérimentaux demeurent généralement peu complexes et souvent inexistants: les objectifs de recherche paraissent limités à une description ponctuelle, sans tenter d'établir de liens de corrélation ou d'autres relations entre quelques variables présentées formellement. En deuxième lieu, la taille et la répartition des échantillons par catégories de taille laisse voir de nombreuses lacunes: échantillons réduits, établis sans véritable rigueur méthodologique, trop localisés et répartis de façon aléatoire entre les catégories de taille. En troisième lieu, les études empiriques traitant des pratiques de GRH en PME couvrent trop souvent plusieurs secteurs d'activité non comparables, caractérisés par des besoins de main-d'œuvre, des marchés et des contraintes matérielles fortement différenciés. Cette hétérogénéité des échantillons soulève à nouveau des questionnements relatifs à la fidélité et à la validité des résultats, d'autant plus que notre analyse tente de les comparer entre eux. En quatrième lieu, il importe de rappeler le caractère inapproprié en PME de l'enquête par questionnaires retournés par voie postale, car on note que le propriétaire-dirigeant répond rarement lui-même aux questions et délègue cette tâche à un membre de son organisation. En cinquième lieu, il apparaît très difficile, voire le plus souvent impossible, d'avoir recours à des méthodes d'analyse statistique sophistiquées lorsqu'on traite des données provenant d'échantillons de PME. En réalité, on doit généralement se limiter à dégager des tendances lourdes basées principalement sur des statistiques descriptives et sur des tests de comparaison.

3.3 Critique des échantillons de certaines études

Quelques études ont exigé une attention particulière à la suite de l'observation de biais dans les échantillons ou les méthodes de recherche. La description précédente ayant déjà fourni suffisamment de matière pour l'analyse critique des méthodologies et échantillons utilisés, cet aspect pourra ultérieurement faire l'objet d'une étude originale. Pour l'instant, bien que chaque étude empirique puisse laisser place à une saine critique méthodologique, nous ne commentons que les biais les plus flagrants afin de modérer l'interprétation des résultats empiriques présentés au chapitre IV.

1° L'importante étude de Baker (1955) apparaît aujourd'hui quelque peu vétuste puisque ses résultats, tirés de PME de l'après-guerre, originent d'une enquête réalisée en 1950 dans des entreprises manufacturières et industrielles de l'Ohio, à une époque où les préoccupations relatives à la GRH moderne et aux PME étaient à leurs premiers balbutiements. Cependant, sa méthodologie s'appuie sur des normes scientifiques encore valables dans les décennies 80 et 90.

2° Gosselin (1979) n'a retenu que des firmes de 200 travailleurs et plus (salariés et cadres) afin de maximiser les chances de retrouver des activités de la fonction RH regroupées au sein d'un service, ce qui biaise considérablement ses résultats lorsqu'il parle de PE. Toutefois, ses résultats n'ont qu'une légère incidence parmi l'ensemble des données empiriques colligées par notre recherche.

3° Nash (1980) présente des résultats provenant essentiellement d'études de cas tirées de sa propre expérience académique et professionnelle, et qui ne contiennent que très peu de données statistiques véritables. De toutes façons, sa contribution demeure fort limitée à la section 4.8.

4° Paumier & Gouadain (1984), dont les travaux concernent principalement la PRH, ont fixé leur plancher à 50 salariés, et leurs catégories de taille semblent beaucoup trop étendues, regroupant des entreprises de 70 à 299 salariés, de 200 à 749, et de plus de 750 individus. En outre, leur enquête apparaît quelque peu biaisée par la formulation même de leur approche, fortement axée sur les prévisions économiques et sociales au détriment des activités concrètes de PRH.

5° Mahé de Boislandelle (1985, etc.) rapporte une masse considérable d'information pertinente aux pratiques de GRH en PME, mais il ne fournit pas explicitement de détails relatifs aux échantillons, aux méthodes de cueillette et d'analyse des données, à sa méthodologie globale d'enquête et aux caractéristiques socio-démographiques des répondants (Fabi & Garand, 1989), en plus de présenter des résultats rarement appuyés par des données empiriques concrètes. Cependant, après des recherches auprès de l'auteur, nous avons pu savoir que la majorité de ses résultats provenaient de travaux effectués par des étudiants universitaires dans le cadre de travaux dirigés, sous sa direction et à l'aide d'une méthodologie constante sur laquelle nous n'avons pas obtenu d'information. Néanmoins, le recours à des étudiants semble être une pratique assez répandue en France, comme le démontrait précédemment le tableau 3.2 - 3.

6° Catherine (1990) ou plutôt l'ANDCP-France, l'organisme pour lequel fut menée cette enquête auprès de 2800 établissements (n=700), a établi ses bornes de taille organisationnelle de 200 à 2000 salariés, excluant ainsi de l'échantillon toutes les TPE et PE françaises. Leurs résultats doivent donc être considérés avec prudence, principalement lorsqu'ils parlent de la fonction RH, du SRH et de l'étendue des politiques de GRH appliquées dans les petites ou moyennes entreprises.

7° Vermot-Gaud (1987) ne mentionne pas d'autre détail sur sa méthodologie que l'utilisation d'entrevues directes auprès de dirigeants et de directeurs du personnel de 30 entreprises françaises comptant entre 50 et 1000 salariés, et ne précise même pas les coordonnées exactes de son étude empirique, effectuée en 1983 sous le parrainage de la CEE.

8° Mealiea & Lee (1980) ont réalisé une étude basée sur la propriété des entreprises, et leur échantillon se compose de firmes canadiennes et américaines, qui peuvent être des sociétés-mères, des filiales, des établissements ou des entreprises autonomes. Toutefois, bien que les résultats soient désagrégés en fonction du critère de propriété, il s'avère fort réaliste de croire qu'une proportion substantielle d'entreprises comptant moins de 499 employés soient des établissements dépendants d'organisations de plus grande taille, faussant ainsi les tendances observées en ce qui concerne la participation décisionnelle du SRH aux questions de GRH.

9° Banks *et al.* (1987) ont simplement divisé leurs catégories de taille en entreprises de moins de 200 employés et en plus de 200 employés, ce qui ouvre la porte à toutes les GE et TGE, favorisant largement l'image des "grandes" entreprises, en risquant d'accentuer indûment les contrastes avec les "petites". On observe d'ailleurs les effets de ces faiblesses méthodologiques dans les sections traitant d'évaluation du rendement et de F & D (4.5 et 4.6).

10° Thacker & Cattaneo (1987) ont eu recours à des catégories trop étendues de taille, soit de 0 à 200 employés, 201 à 1000 et 1000 et plus. En outre, leur questionnaire était adressé aux directeurs du personnel, laissant soupçonner que plusieurs PME, qui ne disposaient d'aucun responsable des RH, n'ont tout simplement pas participé à l'enquête, effectuée par voie postale. Cette situation semble d'ailleurs constituer une carence méthodologique assez répandue dans les études en GRH, et provoque des biais importants lorsqu'on utilise des PME sans s'adapter à leur contexte particulier.

11° Lépine (1986) présente des résultats empiriques difficiles à interpréter au sujet des sources internes et externes de recrutement du personnel, sans désagrégation systématique en fonction de la taille organisationnelle. De plus, ses données regroupent dans des ensembles inhabituels les diverses méthodes de recrutement, rendant impossible l'analyse des impacts réels de chaque technique.

12° Audet *et al.* (1987) utilisent un échantillon fort restreint de 20 entreprises québécoises, où 5 des 7 ME visitées sont en réalité des GE ou des filiales directes de TGE, nommément Cascades, Kimberley-Clark, Textiles Dionne et Pétromont, ce qui biaise considérablement les observations rapportées sur la ME. En fait, les exceptions mentionnées dans l'étude représenteraient plutôt la situation réelle de la GRH en ME, de par leur différenciation avec les pratiques de GRH en GE. De plus, leur enquête aborde plusieurs pratiques de GRH selon une approche plus discursive qu'expérimentale, ouvrant la porte à d'importants biais méthodologiques. Quant aux PE, elles n'occupent qu'une position secondaire dans leur étude, parmi un ensemble de considérations relatives aux moyennes et grandes dimensions.

13° McEvoy (1983, 1984) souligne explicitement le biais provoqué par les répondants eux-mêmes, 50% d'entre eux étant seuls responsables des activités de gestion du personnel de leur établissement, tout en ne disposant pas des connaissances suffisantes en GRH pour être insatisfaits de leurs propres pratiques. Cet état de fait constituerait un des pièges les plus dangereux de l'étude des pratiques de GRH en contexte de PME. En effet, puisque l'enquêteur provient d'un milieu académique fortement imprégné de l'ensemble des connaissances scientifiques en GRH, son approche risque de dépasser

largement le niveau cognitif des répondants, qui auront alors des difficultés à associer certaines de leurs pratiques usuelles aux termes et concepts spécialisés du questionnaire. Si, par surcroît, l'enquête est menée par voie postale, ces difficultés peuvent entraîner des biais considérables, limitant d'autant la validité des résultats. Incidemment, McEvoy (1983, 1984) demeure l'un des seuls chercheurs américains à avoir utilisé l'entrevue directe, avec Robinson (1981), Malik & Wexley (1986), Verser (1987) et Kuratko & Hornsby (1989), comme le démontrait le tableau 3.2 - 3.

14° Les enquêtes professionnelles de Le Louarn & Thériault (1984) et Thériault & Le Louarn (1984) comportent de nombreux biais majeurs. Les échantillons comprennent plusieurs filiales de compagnies américaines de taille probablement inférieure à 500 employés et les résultats associés aux PME seraient alors confondus de manière indissociable. L'observation des organisations participantes laisse d'ailleurs entrevoir une proportion de PME "réelles" estimée à 10 - 12%, comparativement aux 23 et 28% de moins de 250 employés présentés par les auteurs. En effet, après une brève analyse qualitative de la liste des organisations participantes, nous retrouvons des hôpitaux, des cegeps, des municipalités et des GE aux noms fort connus qui sont erronément qualifiés de PME selon leur nombre d'employés, sur une base d'établissement (tableau 3.3 - 1). Il va sans dire que de petites écoles, hôpitaux ou collèges peuvent être qualifiés de petites ou moyennes organisations quoiqu'en matière de RH, on y retrouve des conditions très proches du système bureaucratique gouvernemental, largement différent du contexte propre aux PME du secteur privé.

Tableau 3.3 - 1

Répartition par secteur d'activité de l'échantillon de
Le Louarn & Thériault et Thériault & Le Louarn (1984)
(en pourcentage; par grand secteur d'activité; pour chaque étude)

	LL & T	T & LL
ministères et sociétés gouvernementales	0,6	8,0
municipalités	14,0	12,0
para-public (hôpitaux, CEGEP, autres ,,,)	25,1	26,0
banques, finances, assurances	14,9	13,4
grandes entreprises connues	23,4	20,0
organisations non identifiées ... PME ?	21,1	20,4

L'interprétation des résultats de ces enquêtes doit se faire avec moult réserves, puisque 50% des organisations de petite taille (moins de 250 employés) ne peuvent être qualifiées de PME au sens propre du terme.

15° De plus, on observe les mêmes biais dans Thériault (1986) mais ils sont cette fois reconnus et dûment explicités par l'auteur: 35% des entreprises ont moins de 100 employés, ce qui constitue une nette sous-représentation par rapport au 53% d'entreprises québécoises de même taille; et plus de 60% ont moins de 250 employés (tableau 3.3 - 2). Les autres catégories (250-499, 500-999, 1000+) sont toutes sur-représentées à peu près également de 5% chacune: 15-10%, 10-5%, 11-3%. Un tel biais en faveur des plus grandes entreprises s'explique ainsi:

- la population de base provient du *Canadian Key Business Directory* de *Dun & Bradstreet (Canada)*, ce document présentant un recensement complet des GE. En effet, les firmes de moins de 100 employés n'y sont incluses que dans la mesure où la valeur nette de leurs actifs est d'au moins 750 000 $ ou que leurs ventes s'établissent à au moins 10 millions $;
- les entreprises de moins de 100 employés, contrairement aux plus grandes, sont de façon générale moins bien organisées pour répondre à ce type d'enquête;
- plus de 70% ont des actifs entre 1 et 5 millions $, seulement 2% ont moins de 1 million $.

Tableau 3.3 - 2

Répartition par secteur et par taille de l'échantillon de Thériault (1986)
(nombres absolus; par grand secteur d'activité et catégorie de taille)

		PE	ME	GE	TGE
manufacturier		16	18	5	9
ressources naturelles		2	8	5	0
finances et assurances		0	4	8	6
commerces (gros et détail)		14	13	8	3
transports et communications		0	2	4	5
municipalités		0	15	1	0
ingénierie / services professionnels		4	3	3	1
autres services		4	4	2	0
autres		1	3	4	2
Total :	177	41	70	40	26
Proportion estimée (%)		23,2	39,6	22,6	14,7
% présenté par l'auteur		35,0	29,0	25,0	11,0

L'enquête s'appuie donc sur un échantillon très représentatif de ME et GE du Québec. À ce sujet, Roland Thériault souligne qu'il n'apparaît pas important que les PE (moins de 100 employés) soient sous-représentées parce qu'en matière de politiques de rémunération, les entreprises de plus de 100 salariés présentent un plus grand intérêt. Ce choix demeure fort contestable, bien qu'il s'explique dans le contexte d'une étude commandée par un regroupement professionnel composé principalement de représentants de corporations de moyenne et grande dimensions (APRHQ). De la même façon que les études de 1981 et 1984, celle-ci laisse entrevoir une proportion de PME "réelles" estimée à 54% (après soustraction des 15 municipalités), comparativement aux 64% de moins de 250 employés présentés par l'auteur (tableau 3.3 - 2). L'analyse des organisations participantes par secteur d'activité fait apparaître les mêmes biais causés par la présence de répondants des secteurs public et para-public, où la GRH ne correspond pas à celle retrouvée en PME. Enfin, l'interprétation des résultats de cette enquête doit aussi être faite avec quelques réserves puisque près de 40% des répondants sont des sociétés de grande et très grande dimensions.

16° Benoit & Rousseau (1990) ont effectué leur enquête au cours de 1989 et 1990, et à l'automne 1992, elles n'avaient pas encore publié leur rapport final (exception faite du manuscrit circulant depuis mai 1992). Cette situation pourrait s'expliquer par le trop vaste éventail de secteurs d'activité et de régions englobés dans leur étude empirique. Il semblerait que l'analyse statistique et l'interprétation de ces données aient posé d'importantes difficultés, retardant d'autant la publication de leurs résultats définitifs. Cependant, leur recherche fournit une masse substantielle de données descriptives sur l'application réelle des principales pratiques de GRH en contexte de PME au Québec.

17° Par ailleurs, il faut absolument souligner l'excellente qualité méthodologique des travaux menés en Angleterre par Daniel & Millward (1985) et aux États-Unis par Kuratko & Hornsby (1989), qui ont fourni une description complète de leur méthodologie et de leur échantillon, en plus de présenter des résultats parfaitement bien répartis par catégories de taille organisationnelle, en fonction des pratiques de GRH réellement appliquées en contexte de PME.

Bien entendu, plusieurs autres études empiriques comportent des lacunes méthodologiques (échantillons ou autres) mais nous avons volontairement limité cette critique aux biais les plus criants, principalement pour les travaux qui fournissent une quantité importante de données. Malgré ces biais,

tous ces résultats offrent des indications précieuses sur les tendances lourdes caractérisant les pratiques de GRH en PME, et c'est pourquoi nous les avons retenus dans cette analyse. Pour un aperçu complet des méthodologies utilisées par ces études, il faudrait consulter l'annexe 4, qui fournit une description approfondie des enquêtes, échantillons et autres descripteurs socio-démographiques. Finalement, il importe de considérer globalement les difficultés posées par la recherche empirique en contexte de PME: le domaine n'a pas encore de fondements aussi rigoureux que d'autres disciplines des sciences humaines et sociales; les échantillons homogènes sont particulièrement difficiles à constituer; l'administration des questionnaires se fait plus difficilement qu'en GE; et enfin, les bases de comparaison demeurent fort rares et dispersées, compliquant davantage l'analyse comparative des données colligées et rendant parfois impossible l'utilisation de méthodes statistiques sophistiquées.

CHAPITRE IV

ANALYSE DES DONNÉES EMPIRIQUES DÉCRIVANT LES PRATIQUES DE GRH APPLIQUÉES EN PME

Les sections de ce chapitre présentent l'analyse des pratiques de GRH réellement appliquées en contexte de PME. Constituant le corps principal de cet ouvrage, elles contiennent une masse considérable de données pertinentes directement tirées d'études empiriques ayant porté sur des échantillons de PME dans la plupart des secteurs d'activité et dans de nombreux pays occidentaux. Le chapitre IV se compose de huit sections divisées en plusieurs rubriques, déjà décrites à la section 1.6, dans le but explicite de fournir une image ordonnée et la plus détaillée possible des pratiques de GRH en PME. La matière présentée provient de 75 études empiriques d'origine et de factures diverses: il va sans dire que leur analyse comporte encore, même après plusieurs étapes de synthèse, quelques longueurs difficiles à éliminer complètement. L'objectif de cette recherche étant de décrire exhaustivement l'ensemble des données disponibles sur le sujet, il apparaît nécessaire de les présenter de façon détaillée en reconnaissant l'impact majeur de leur contribution à la recherche en GRH et PME.

Le chapitre débute par un premier bloc de pratiques, qualifié par Bélanger (1988) d'acquisition des RH, dans lequel on retrouve une description des pratiques qui se rapprochent habituellement de la PRH, suivie de quelques données portant sur l'analyse des emplois en PME, le plus souvent limitée aux descriptions de tâches et parfois confondue avec l'évaluation des postes (rémunération). Le chapitre se poursuit par la description des pratiques de recrutement, sélection et accueil en PME qui constituent souvent la pierre angulaire des activités de GRH dans les entreprises de petite dimension. Un second bloc de pratiques, la conservation des RH, vient tout de suite après et décrit les multiples facettes des activités liées à la rémunération, aux avantages sociaux et à l'évaluation du rendement en PME. Nous retrouvons ensuite un troisième bloc portant sur le développement des RH qui présente une analyse des pratiques de F & D, d'une part dans les PME nord-américaines et anglo-saxones, d'autre part dans les PME françaises, le contexte socio-politique différant largement d'un milieu à l'autre. Un quatrième bloc aborde enfin un ensemble de pratiques moins analysées en contexte de PME: l'environnement de travail. En effet, l'organisation du travail, les conditions de travail, la communication, l'information, la participation du personnel ainsi que la SST demeurent des activités auxquelles peu de chercheurs se sont réellement intéressés en PME.

En outre, à chaque début de section et aux rubriques concernées, on retrouve un éventail de définitions formelles des principales pratiques de GRH dans leur acception traditionnelle, c'est-à-dire "en GE". Plusieurs définitions sont présentées pour chaque pratique afin de mieux exposer l'ambiguïté qui entoure encore les fondements théoriques de la GRH. Bien sûr, ces propositions peuvent être remises en question selon l'école de pensée, la culture ou la formation professionnelle des intervenants. Cependant, nous croyons essentiel de délimiter avec précision les bornes des pratiques analysées dans cet ouvrage en s'appuyant sur une signification établie et détaillée de chaque pratique. Il faut donc bien comprendre que l'ensemble de ces définitions et descriptions ne sont proposées qu'à titre de référence, dans le but de

mieux saisir la diversité et l'ampleur des pratiques traditionnellement rencontrées en GE et TGE. Ainsi, ces définitions ne constituent en aucun cas la réalité vécue en contexte de PME, qui apparaît concrètement dans chaque section et rubrique du chapitre IV.

Tableaux-synthèse

À cause de l'imposante masse de résultats empiriques et de l'extrême hétérogénéité des données empiriques présentées dans les sections suivantes, nous avons élaboré un modèle de tableau-synthèse s'appliquant à l'ensemble des pratiques, qui permet de regrouper tous les résultats relatifs à chacune des pratiques de GRH en PME. Malgré une certaine lourdeur, ces tableaux décrivent exhaustivement chacun des éléments et activités caractéristiques des pratiques de GRH analysées, et forment l'ossature du chapitre IV autour de laquelle se greffent les informations colligées parmi les 75 études empiriques et les dizaines de travaux complémentaires retenus.

Ces tableaux-synthèse s'articulent autour d'une échelle posée en abscisse, conçue pour respecter la diversité des catégorisations en termes de taille organisationnelle (en nombre d'employés), élément-clé de l'interprétation des pratiques de GRH en fonction du degré de formalisation. En ordonnée, on retrouve les nombreuses composantes de chaque pratique de GRH, classées selon un ordre logique généralement reconnu en ce domaine. Les résultats correspondant à chaque élément de rubrique (en ordonnée) sont présentés dans des bandes horizontales qui s'étirent en fonction de la taille des entreprises échantillonnées dans les études empiriques retenues. Chaque bande possède à son extrémité une lettre de l'alphabet identifiant l'auteur des résultats contenus dans la ou les lignes précédentes. Cette note renvoie au bas du tableau, où sont regroupés tous les auteurs ayant présenté des données empiriques sur cet aspect des pratiques de GRH, par ordre d'apparition dans chaque tableau-synthèse.

Toutefois, ces tableaux ne constituent qu'un outil descriptif des résultats disponibles dans les travaux empiriques. Étant donné l'importante diversité des données colligées, cette recherche demeure à une échelle exploratoire et l'ensemble de la démarche synoptique a principalement pour objectif d'offrir à d'autres intervenants la matière nécessaire à des études plus approfondies et mieux adaptées au contexte des PME. Enfin, l'interprétation conceptuelle des relations entre les pratiques de GRH en PME et les phénomènes liés à la taille organisationnelle et au degré de formalisation ne sera traitée qu'au chapitre V, où l'on présentera le résultat ultime de notre démarche: le modèle contingentiel de la GRH en PME.

4.1 Planification des ressources humaines

La PRH n'a jamais été perçue comme une pratique bien répandue en PME et se retrouve presqu'essentiellement en moyenne et grande entreprise en Amérique du Nord. D'inspiration principalement française, la documentation sur les prévisions de main-d'œuvre (embauches et réductions) permet de constater l'existence en PME de politiques et procédures, malgré leur nature souvent informelle ou peu explicite (tableau 4.1 - 1). Deux tendances s'affrontent à ce sujet: les études qui relatent l'existence d'une PRH relativement articulée en PME (Paumier & Gouadain, 1984; Naro, 1988, 1989, 1990), et celles qui signalent l'absence de gestion prévisionnelle en PME (Hess, 1987a; Larrivée & d'Amboise, 1989).

Avant tout, il paraît utile de rappeler en quelques définitions la véritable signification de l'expression PRH. Milkovich & Mahoney (1979) parlent d'une «activité de GRH grâce à laquelle on tente de prévoir, d'une part, les besoins en personnel de l'organisation et, d'autre part, l'offre d'employés», tandis que Fabi *et al.* (1989) l'identifient à l'«ensemble des activités permettant d'identifier, d'analyser, d'évaluer et de prévoir les besoins en RH qui répondent aux objectifs organisationnels à court, moyen et long terme». D'autre part, Milkovich *et al.* (1988) définissent «*human resource planning*» comme étant «*the process by which management determines how the organization should move from the current (human resource) position to its desired (human resource) position*». Dolan *et al.* (1988) précisent que la PRH est:

> [...] étroitement liée à la planification stratégique de l'organisation, [et] consiste à prévoir les déséquilibres entre les disponibilités et les besoins de l'organisation en personnel de toute catégorie et à planifier les activités inhérentes au processus d'élaboration et d'instauration de politiques et de programmes qui ont pour but de s'assurer que l'organisation disposera des effectifs dont elle a besoin au moment où elle en aura besoin.

Quant à Werther *et al.* (1990), ils définissent brièvement la PRH comme un «processus par lequel une entreprise planifie l'offre et la demande de travail auxquels elle devra faire face dans l'avenir», et décrivent ensuite en détail cette pratique de GRH.

> L'estimation du nombre et du type d'employés requis permet, entre autres, de planifier les activités de recrutement, de sélection, de formation et de planification des carrières. La PRH permet donc au SRH de pourvoir l'organisation du personnel nécessaire, tant en quantité qu'en compétences, expérience, attitudes et potentiel. Par cette planification, l'organisation a les ressources nécessaires pour rencon-trer ses objectifs de production et d'équité en emploi, et le SRH a la possibilité de répondre de façon proactive aux défis et objectifs de l'organisation.
>
> Idéalement, toutes les organisations devraient identifier leurs besoins de personnel à court et long termes au moyen de la planification. Les plans à court terme identifient les postes qui devront être remplis au cours de l'année. Les plans à plus long terme tentent d'évaluer la situation qui prévaudra dans deux, cinq et même dix ans. Il se fait davantage de PRH dans les grandes organisations que dans les petites, parce que cette planification permet aux premières:
>
> - d'améliorer l'utilisation des RH;
> - d'apparier efficacement les activités de GRH et les objectifs et projets de l'organisation;
> - de réaliser des économies lors de l'embauche de nouvelles RH;
> - d'étendre la banque d'informations sur les RH pour faciliter la conduite des diverses activités de GRH et aider les autres services de l'organisation;
> - d'attirer avec succès la main-d'œuvre nécessaire lors des démarches de recrutement;
> - de coordonner divers programmes de GRH, comme les programmes d'équité en emploi, de développement des RH et d'insertion des personnes handicapées, avec les besoins de l'organisation en personnel.
>
> Bien entendu, une petite organisation peut espérer retirer des avantages de cette nature si elle met sur pied un plan de RH. Toutefois, ses gains en efficacité sont souvent moindres que ceux de la grande organisation puisque sa situation est moins complexe. En fait, il n'est pas certain que les avantages que retire une PE d'un plan de RH soient assez grands pour justifier le temps et les frais qu'il nécessite (Werther *et al.*, 1990).

Les coûts reliés à l'embauche de deux personnes par année ne constituent certainement pas un motif valable de PRH, en comparaison avec une entreprise du même secteur mais de taille plus grande, qui doit embaucher plusieurs dizaines de nouvelles personnes chaque année. Des frais de quelques centaines de dollars en PE par rapport à des dépenses de plusieurs dizaines de milliers en GE démontrent bien l'utilité pour la grande firme de retenir les services d'un spécialiste de la PRH qui couvrira ses frais et produira une économie plus que substantielle.

> Quoi qu'il en soit, la notion de PRH est utile aux spécialistes de RH dans les petites organisations aussi bien que dans les grandes. Elle indique aux premières quelle attention devra être portée aux RH si l'entreprise se développe rapidement. Quant aux organisations de plus grande taille, elles peuvent bénéficier de renseignements sur la planification parce que celle-ci propose des façons de rendre la GRH

plus efficace, particulièrement dans les organisations qui, comme IBM, tentent d'éviter les mises à pied (Werther *et al.*, 1990).

Cette première section se divise en trois rubriques établies à partir des informations disponibles sur le sujet et non selon les étapes, méthodes et techniques conventionnelles de PRH. Elle débute par une analyse des prévisions de main-d'œuvre selon l'approche française, soit les embauches et réductions de personnel, les prévisions en matière de formation, de conditions d'exécution et de rémunération du travail. Nous enchaînons ensuite avec un survol des organigrammes en PME, qui semblent constituer l'un des outils fondamentaux d'une certaine PRH en PME, bien qu'ils n'y soient pas toujours formellement intégrés. La section se termine sur une discussion des mécanismes de prise de décisions et de la planification stratégique en PME, toujours en relation directe avec les RH.

4.1.1 Prévisions de main-d'œuvre: embauches et réductions

En Europe

D'une part, une majorité de PME régionales françaises déploient des efforts pour gérer prévisionnellement leurs RH (Paumier & Gouadain, 1984), et ces efforts ne restent pas superficiels mais s'appuient sur des informations précises provenant des différents services concernés. La plupart des entreprises établissent des prévisions économiques et de RH (mouvements de personnel), pour un terme généralement inférieur à trois ans (tableau 4.1 - 1). Cependant, l'existence d'un plan de recrutement et d'un plan de mutations et promotions pré-établi pour les cadres et non-cadres apparaît beaucoup plus rare en PME comme en GE. En effet, 70% des PME planifient moins d'un mois à l'avance leurs recrutements et 50% font de même pour les promotions (McEvoy, 1983, 1984).

Toujours en France, Gérald Naro a produit une thèse doctorale (1989) et des travaux (1990) très pertinents à la PRH et au recrutement. Selon lui, il existe bien une pratique de gestion de l'emploi en PME. Elle se présente de façon contingente, cohérente avec les aspirations fondamentales du propriétaire-dirigeant, en osmose avec les orientations stratégiques de base de l'entreprise (avantage compétitif par les coûts ou par les services) compte tenu des contraintes et incertitudes de l'environnement (état de dépendance et de vulnérabilité de la firme dans son environnement concurrentiel). Cette gestion des effectifs en PME se caractérise par une grande variété de pratiques: souvent informelles, intuitives et peu planifiées, elles relèvent directement du propriétaire-dirigeant qui assume, entrevoit et exécute lui-même ou en collaboration les tâches de recrutement. On n'y retrouve pas de modèle unique de comportement mais quelques tendances lourdes: recours croissant à l'externalisation de l'emploi, faiblesse relative des cas de substitution de ressources techniques aux RH, utilisation privilégiée du contrat à durée déterminée et heures supplémentaires comme ajustement à court terme (Naro, 1988, 1989, 1990). Il propose donc un classement typologique des comportements des propriétaires-dirigeants en gestion de l'emploi (Naro, 1990):

1° gestion de l'emploi que l'on pourrait qualifier d'opportuniste, et qui englobe deux pratiques, expansionnistes et de retrait. Composé en majorité des plus grosses PME étudiées, ce groupe offre l'éventail le plus large de moyens mis en œuvre;
2° recherche systématique d'évitement de l'embauche par la sous-traitance et l'externalisation de services (PME en démarrage);

Tableau 4.1 - 1

Aperçu général de la planification des ressources humaines en PME

(en pourcentage; par catégorie de taille organisationnelle; pour divers auteurs)

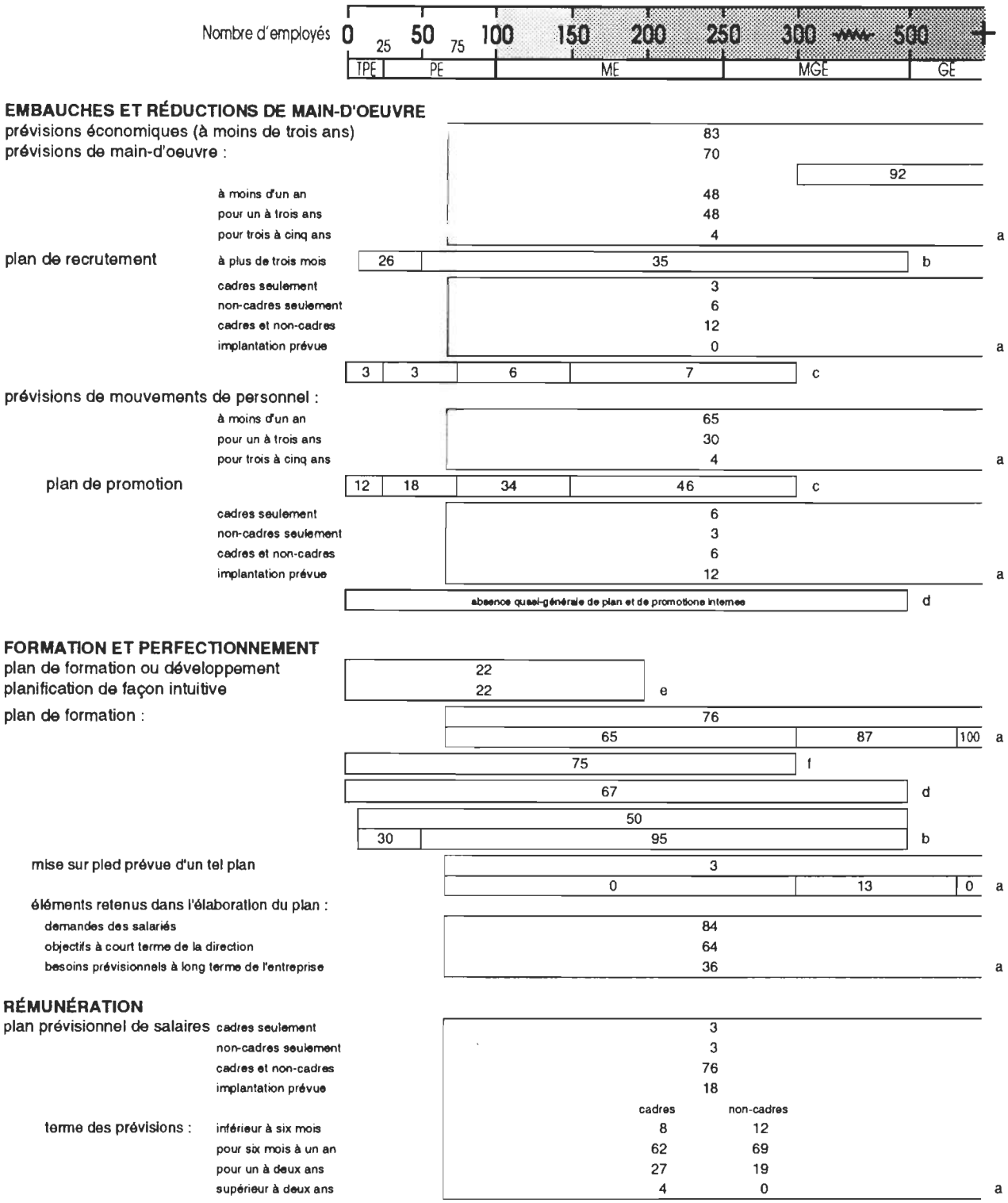
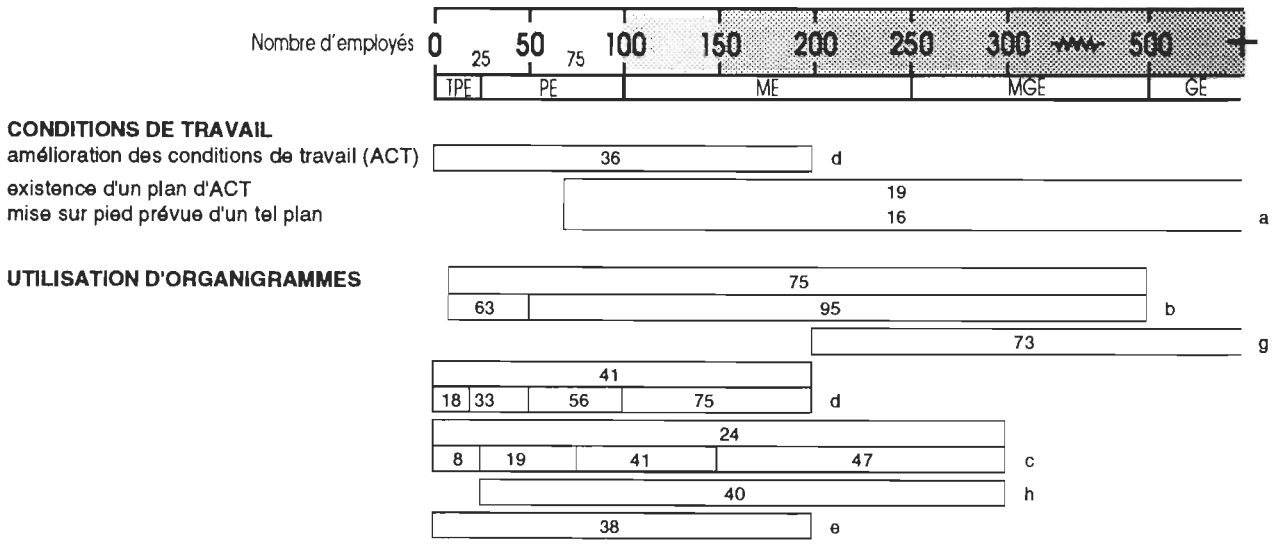


Tableau 4.1 - 1

(suite)



a Paumier & Gouadain (1984)
b Venet (1988)
c Baker (1955)
d Mahé de Boislandelle et al. (1985)
e Benoît & Rousseau (1990)
f Hess (1987 a)
g Catherine (1990)
h Amba-Rao & Pendse (1982)

3° gestion de l'emploi conditionnée par le franchissement d'un seuil d'effectif où l'embauche cesse ou se transforme. Trois types de seuils sont apparus comme déterminants: seuils d'efficience, seuils d'efficacité, seuils sociaux ou fiscaux;

4° gestion de l'emploi caractérisée par un statu quo sur l'embauche et les effectis (PME artisanales et petits commerces).

D'autre part, les aspirations fondamentales du propriétaire-dirigeant (sa politique de croissance) et le degré de dépendance-vulnérabilité de la PME dans son environnement concurrentiel exercent un effet discriminant sur ces différents comportements. Dès lors, l'intérêt d'une pratique stratégique de la gestion de l'emploi, soit plus globalement, l'intégration de la GRH dans l'analyse et la planification stratégique de la firme, apparaît substantiellement fondé. Dans ce contexte, la gestion stratégique de l'emploi relève des politiques adoptées en matière d'engagement de ressources (humaines, financières, physiques, d'information), impliquant un choix potentiel d'allocation de ressources (engagement, désengagement, substitution, évitement). Ces décisions s'élaborent en fonction des contraintes organisationnelles et stratégiques s'exerçant sur la PME; soit les buts poursuivis par le propriétaire-dirigeant et la position concurrentielle de la PME dans son environnement. Ainsi, une gestion stratégique de l'emploi en PME passera par la prise de décisions cohérentes avec les orientations stratégiques de base de la firme (segment cible ou niche).

Naro (1990) conclut que l'avenir stratégique de la gestion des effectifs en PME aura indéniablement des conséquences sur les emplois de demain, selon deux visions opposées. Une première, qualifiée de vision pessimiste: augmentation du nombre de PME, emplois stables concentrés en GE et statuts précaires en PME sous-traitantes (le système japonais). L'éclatement du tissu productif en firmes de plus en plus petites conduirait alors à l'éclatement des statuts. Une seconde vision, optimiste celle-là, formée de PE

flexibles (du troisième type) axées sur la convivialité des rapports, un personnel motivé, polyvalent et responsable où la performance et la qualité sont liés à l'adhésion d'un personnel bien rémunéré (Italie). Toutefois, il clôt son exposé sur une note moins contrastante car la réalité risque bien d'être mixte, caractérisée par la coexistence de deux groupes:

A. des PME vulnérables, dépendantes, recherchant leur compétitivité, voire leur survie, dans des coûts de main-d'œuvre les plus bas possibles, adoptant des politiques de flexibilisation du personnel par la précarisation de son statut ou son externalisation.
B. des PME plus protégées, notamment par une différenciation des produits ou une fidélisation de la clientèle, recherchant la stabilisation de leurs RH au sein d'une petite structure conviviale.

Hess (1987a) en arrive à des conclusions diamétralement opposées. Les PMI enquêtées ne gèrent pas préventivement leur personnel et l'analyse des besoins et ressources est presque toujours inexistante ou embryonnaire. Les modes d'adéquation privilégiés par les entreprises ne sont guère formels: aucune PME n'a de plan de recrutement ou de promotion; il n'y a aucune prévision à court comme à long terme pour les ouvriers et employés; que des plans informels pour les cadres et agents de maîtrise. Très peu de PMI ayant un RP, ces tâches sont assumées par le propriétaire-dirigeant. L'ouvrier serait-il simplement géré comme une ressource, le cadre comme variable stratégique? En effet, l'emploi cadre est intégré aux objectifs économiques, l'emploi ouvrier étant ensuite ajusté à ces mêmes objectifs. Malheureusement, ces PME recherchent la perle rare, ont des ressources internes limitées et les délais de formation s'avèrent trop longs pour répondre aux besoins immédiats. La promotion y apparaît gérée au coup par coup, sans ligne directrice mais il existe cependant des modes d'adéquation quantitative (et qualitative). Primo par ajustement externe: recrutement et embauches, dégagements d'effectifs. Secundo, grâce à l'ajustement de la durée du travail (adéquation interne): réaffectation des RH par le recours aux heures supplémentaires, réductions d'horaires, chômage partiel, ainsi que la promotion (d'ouvrier à agent de maîtrise, puis à cadre), davantage utilisée comme mode de récompense plutôt que comme moyen réel d'adéquation.

La solution consisterait peut-être à mettre sur pied un service externe de consultation pouvant proposer une démarche adaptée de gestion préventive de l'emploi. L'analyse de l'évaluation des ressources indique que toutes les firmes connaissent leur effectif total, par catégories, par sexe, par ancienneté ainsi que le nombre de contrats à durée déterminée (Hess, 1987a), bien que seules les plus de 300 employés soient assujetties au bilan social. Ces données sont gérées individuellement: il n'y a pas d'utilisation collective (moyennes / taux) et le seul outil utilisé est la pyramide des âges (66,6% n'en font aucune utilité). Quant au taux de roulement, il est connu très intuitivement, sans précision. De plus, elles ont des difficultés à percevoir les écarts entre ressources et besoins de personnel: la perception des besoins futurs s'appuie sur les expériences du passé, les perceptions personnelles de l'avenir de l'entreprise et 83% ne perçoivent pas d'écart entre leurs ressources et leurs besoins actuels (écart quantitatif surtout: sureffectifs). Les modes d'adéquation ne relèvent pas d'une démarche planifiée mais plutôt de décisions hâtives, sous pression, soit par manque de temps et de moyens, ou par manque de compétences, soit parce qu'elles considèrent que ces données ne sont utiles qu'en GE ou qu'elles estiment pouvoir évaluer leur personnel sans procédure formalisée. La totalité des répondants déclarent faire des prévisions en matière de personnel, mais aucun ne fait de prévision formalisée, ni n'a de document prospectif. Il ne semble pas y avoir de réunion, de groupe de travail et aucune réflexion n'est faite en matière de gestion prévisionnelle de l'emploi (Hess, 1987a).

Ces données contredisent passablement les résultats de Paumier & Gouadain (1984), mais la taille organisationnelle, la composition et la provenance de leurs échantillons expliquent probablement une bonne part de ces différences. En effet, ces derniers ont utilisé un échantillon contenant 40% (n=13) d'entreprises régionales de plus de 300 salariés, tandis que Hess (1987a) se limitait, avec justesse d'ailleurs, à des PME locales de moins de 300 personnes (n=12; voir annexe 4). Conséquemment, il faut pondérer les observations effectuées par Paumier & Gouadain (1984) puisque la PRH s'avère davantage développée dans les entreprises de moyenne et grande dimensions, faussant ainsi leurs résultats en faveur des GE.

Par ailleurs, une enquête effectuée par la Chambre de commerce et d'industrie de Paris (1978, 1981) observait des effectifs pléthoriques dans plusieurs industries et services comptant plus de 200 employés et dans des négoces et services de moins de 50 employés. Les effectifs semblaient insuffisants dans un certain nombre d'industries de moins de 200 employés et globalement, les effectifs les mieux adaptés à leurs postes de travail (les femmes plus que les hommes) se retrouvaient davantage dans l'industrie et le négoce que dans les services. L'ANDCP-France (Catherine, 1990) rapporte pour sa part que les plans d'action prioritaires des PME englobent une réduction des effectifs dans 26% des cas, cet objectif apparaissant rarement dans la planification future des PME en matière de GRH. Ailleurs en Europe, le seul élément d'analyse que nous ayions colligé sur la PRH provient d'Allemagne, où Wassermann (1989) a pu observer qu'en matière de politiques de gestion de l'emploi, les stratégies de rationalisation diffèrent de façon notable entre les petites et grandes organisations. Il a ainsi noté davantage de planification à long terme et d'investissement en GE, tout comme une plus forte influence des lois et règlements du travail ainsi que des conventions collectives dans ces grandes sociétés (Weimer, 1983).

En Amérique du Nord

Par ailleurs, la PRH en PME n'a reçu qu'une attention limitée au Canada et aux États-Unis, et il y aurait des faiblesses marquées dans ce domaine. La planification des besoins en RH semble souvent irréalisable ou inutile au dirigeant: plusieurs entreprises produisant sur demande ou fonctionnant par soumission pour l'obtention de contrats font face à des fluctuations importantes d'activités. Enfin, il arrive parfois que les dirigeants ne disposent que de quelques heures pour combler un poste (Larrivée & d'Amboise, 1989), ce qui restreint singulièrement les possibilités d'établir des prévisions.

Cependant, «[...] même dans un contexte d'assez grande incertitude, la planification a sa place car même si elle ne permet pas de faire de prévisions justes, elle force à réfléchir à la situation présente et à identifier certains facteurs de changement» (Le Louarn, 1985, p.51). Toutefois, même dans l'éventualité d'une amélioration remarquable des dirigeants de PME en planification et dans d'autres pratiques de GRH, la difficulté de recrutement de main-d'œuvre de production qualifiée ne se résorbera pas pour autant si facilement. Les variables technologiques évoluent à un tel rythme qu'elles provoquent des changements dans les qualités de travail requises, rendant la PRH d'autant plus ardue. Ainsi, Larrivée & d'Amboise apportent quelques suggestions visant à réduire ou éliminer ces difficultés de recrutement, et la planification des besoins de personnel obtient un résultat modéré de la part des entrepreneurs (58,5%), se classant en deuxième position derrière la planification de la production et à égalité avec la formation en entreprise. Ce survol de la documentation empirique disponible sur la gestion de l'emploi (embauches et réductions) permet donc de constater la grande diversité des propos tenus en matière de PRH en PME. Cette diversité s'étend aussi aux aspects formation, que nous abordons dès maintenant.

Prévisions de main-d'œuvre: formation

Lorsqu'on parle de prévision en matière de formation, toutes les firmes françaises ***doivent*** effectuer de la formation et disposent généralement d'un plan officiel, de fréquence croissante avec la taille (tableau 4.1 - 1) (Paumier & Gouadain, 1984). Le plus souvent, le propriétaire-dirigeant programme des actions d'accompagnement au coup à coup, en fonction des ressources internes et externes immédiates. Donc, absence flagrante de planification en ce domaine malgré les obligations légales (Fougère, 1986). En fait, Hess (1987a) rapporte que 25% des PME étudiées n'avaient pas de plan de formation, bien qu'il existe une certaine popularité pour la formation continue des cadres et non-cadres. Bref, la planification des activités de formation en PME ne semble qu'à ses premiers pas et ce, en France uniquement, aucune donnée provenant d'autres pays n'ayant été recensée, malgré l'exhaustivité de nos recherches.

Les principaux éléments retenus dans l'élaboration du plan sont les suivants: demandes des salariés; objectifs à court terme de la direction; et besoins prévisionnels (à long terme) de l'entreprise (Paumier & Gouadain, 1984). Leur étude fait aussi ressortir que les influences de la formation sur la mobilité semblaient peu importantes, probablement à cause de la faible dimension des firmes régionales: dans les entreprises employant moins de 750 salariés, la mobilité horizontale et verticale est inférieure à 15% chez les cadres et se limite à 20-25% pour les non-cadres; en GE et TGE, ces proportions excèdent aisément la barre des 50%.

Parallèlement, dans son étude sur la gestion de la main-d'œuvre et la formation dans les PMI automatisées, Fougère (1986) fut confronté à des PME utilisant plus souvent qu'autrement la formation avec "les moyens du bord" pour faire face aux évolutions technologiques. Dans les firmes échantillonnées, le dirigeant "invente" le plus rapidement possible la ou les solutions lui paraissant les plus pertinentes compte tenu des moyens internes et externes dont il pense disposer. Le plus souvent, celui-ci programme des actions d'accompagnement au coup à coup, en fonction des ressources internes et externes immédiates. Cet auteur a pu identifier deux pôles de stratégie d'automatisation en ce qui a trait à la gestion de la main-d'œuvre et la formation (nous ne citons ici que les aspects planification). Un premier pôle (A), où l'automatisation correspond à une politique de développement global de la firme. L'organisation est repensée lorsque la production l'exige, tandis que la formation est généralisée à tous les groupes d'employés, afin de maîtriser les nouveaux équipements, favoriser l'apprentissage et le développement du potentiel interne. La formation permanente, globale et prévisionnelle, est plutôt intégrée à la politique de gestion de main-d'œuvre. Un second pôle (B), caractérisé par une stricte rationalisation technique, sans autres changements significatifs, dans lequel la politique de formation se fonde sur l'évidence d'un besoin, au coup par coup, au moindre coût, selon les obligations légales. Le dirigeant ne peut planifier la formation parce qu'il ne sait même pas ce qu'il fabriquera demain. Fougère termine en proposant une typologie en quatre groupes et deux pôles pour classer les divers niveaux d'évolution des modes de gestion de la main-d'œuvre.

Groupe 1 : sans évolution (pôle B)
gestion de main-d'œuvre restée la même, changements techniques au moindre coût;

Groupe 2 : utilitaire (pôle B)
recrutements et formation interne, quelques actions de développement nécessaires;

Groupe 3 : maîtrise professionnelle (pôles A et B)
importante formation interne axée sur l'acquisition d'une maîtrise professionnelle, changements conséquents dans la rémunération;

Groupe 4 : développement social (pôle A)
politique élaborée de gestion de main-d'œuvre: planification de l'emploi, gestion prévisionnelle, révision des grilles de qualification, politique de formation.

Quant à Hess (1987a), il poursuit son analyse de la détermination des besoins au sein de l'entreprise en notant que 75% des répondants perçoivent des risques dans l'écart estimé entre leur main-d'œuvre actuelle et leurs besoins futurs: risques de sous-qualification, manque de polyvalence (41,2%), problème sous-jacent de polyfonctionnalité spécifique aux cadres et à la maîtrise (les connaissances requises sont techniques, économiques et sociales). Par ailleurs, les entreprises privilégient sensiblement les mêmes modes d'adéquation que pour les prévisions d'effectifs: l'adéquation quantitative s'effectue surtout par l'ajustement de la durée du travail (interne); par la formation (moyenne: 2% de la masse salariale) et à nouveau, 25% privilégient le recrutement à la formation, en partie à cause des trops longs délais de formation qui ne correspondent pas aux besoins ponctuels des PME. Finalement, Hess (1987a) présente quelques modes d'adéquation qualitative mis en place en PME. Chez 25% des répondants, il existe une politique de substitution pour les ouvriers et les employés: la formation s'effectue mais seulement en fonction des obligations légales; on y trouve aussi une politique d'adaptation pour les cadres qui sont jugés valables pour l'amélioration par la formation. Enfin, 75% des répondants possèdent une politique d'adaptation pour leurs ouvriers et leurs cadres.

Prévisions de main-d'œuvre: conditions d'exécution et de rémunération du travail

Près d'une PME sur cinq possède un plan d'amélioration des conditions de travail, et 16% des répondants prévoient en établir un. En matière de rémunération, une majorité d'entreprises disposent d'un plan prévoyant l'évolution des salaires des cadres et non-cadres, le terme de ces prévisions salariales se situant généralement entre six mois et moins d'un an (tableau 4.1 - 1) (Paumier & Gouadain, 1984). En outre, l'évolution des rémunérations semble beaucoup plus liée à des facteurs externes sur lesquels l'entreprise n'a pas de prise. Ainsi, 93% des répondants invoquent l'évolution du coût de la vie et/ou le maintien du pouvoir d'achat; 18,5% visent plutôt l'intégration des gains de productivité; 11% répondent simplement aux tensions sur le marché du travail; et 22,2% des entreprises se basent alors sur la concurrence, l'évolution des carrières personnelles, etc.

4.1.2 Organigrammes

Cet élément constitue l'un des outils fondamentaux d'une certaine PRH en PME, bien qu'il n'y soit pas toujours formellement intégré. Une proportion de PME variant entre 30 et 40% possèdent un organigramme fonctionnel de l'entreprise (tableau 4.1 - 1) et ce pourcentage semble directement relié à la taille (Baker, 1955; Amba-Rao & Pendse, 1982; Mahé *et al.*, 1985; Venet, 1988; Benoit & Rousseau, 1990; Catherine, 1990). La structure organisationnelle des PE étant relativement simple et informelle, on présume qu'elle est bien comprise des employés, éliminant de ce fait le recours à un tableau formel qui déterminerait les statuts et liens d'autorité fonctionnels dans l'entreprise.

Ainsi, les résultats de Baker (1955) parlent par eux-mêmes, bien qu'on remarque des proportions moins tranchées dans l'utilisation d'un organigramme dans les entreprises ayant un service du personnel. En effet, la relation avec la taille organisationnelle est cette fois-ci absente, le recours à un organigramme semblant légèrement plus répandu dans les PE de 25 à 74 employés. En fonction de la présence syndicale, les firmes non syndiquées paraissent utiliser l'organigramme un peu plus souvent que les PME syndiquées, l'écart étant cependant inconstant et très ténu (Baker, 1955).

L'analyse des organigrammes en PME ne réapparaît qu'avec Amba-Rao & Pendse (1982) qui précisent que 40% des firmes de leur échantillon (majorité de moins de 100 employés) possédaient un tel outil de

PRH. Ce résultat s'avère équivalent à celui obtenu par Mahé (1985) auprès de PME de moins de 200 salariés, celui-ci soulignant que le degré de structuration des entreprises est bien en relation avec la taille des effectifs. En fait, 40,5% de ses répondants possèdent un organigramme écrit, cette proportion augmentant constamment en fonction de la taille (fin du tableau 4.1 - 1). Plus récemment Venet (1988) présentait des données plus contrastées où 52% des organigrammes d'entreprises de 10 à 49 salariés portent sur l'ensemble du personnel, tandis que 50% des plus de 50 salariés n'y incluent que les cadres. Une enquête nationale de l'ANDCP (Catherine, 1990) rapporte plutôt que 73% des PME répondantes déclarent utiliser effectivement le tableau de bord social comme outil de travail en GRH, mais 19% seulement effectuent un audit social. Enfin, les résultats préliminaires de Benoit & Rousseau (1990) révèlent une proportion de 38% de PME possédant un organigramme écrit.

4.1.3 Décisions et planification stratégique

Dans le cadre du processus de PRH, nous retrouvons aussi des éléments relatifs à la prise de décision et à l'élaboration de la planification stratégique de l'entreprise. Plus l'organisation est grande, plus il existe de niveaux hiérarchiques, ce qui signifie pour les gestionnaires du personnel:

- qu'il est souvent beaucoup plus long d'approuver, de modifier ou de mettre en application des décisions, politiques ou procédures;
- qu'il faut souvent d'innombrables signatures pour régler un problème anodin;
- que les employés au bas de l'échelle du SRH hésitent souvent à faire valoir leur opinion à leur supérieur, même s'ils œuvrent eux aussi en RH.

De plus, dans un environnement hiérarchisé, le preneur ultime des décisions en RH est rarement formé en GRH. On retrouve plutôt un cadre exécutif dont les responsabilités incluent les RH, et qui s'appuie dans sa prise de décision sur l'expertise de subalternes, habituellement spécialistes en GRH. Enfin, une structure hiérarchique complexe peut aussi servir de "tablette" ou de "cimetière" pour des employés qui seraient autrement remerciés de leur poste dans un tout autre service, sans qu'ils aient la moindre expertise en GRH.

Au Québec

En matière de participation des RP à la prise de décision, ceux-ci participent à 76% au comité de direction et à 54,5% au comité de planification des opérations. Au sein de ces comités, plus de 50% des directeurs du personnel sont consultés sur les objectifs et projets de la firme, pour l'introduction de nouvelles technologies ou de nouveaux produits (20 à 40%), et lors de la formulation des objectifs principaux dans le domaine de l'utilisation des RH. Toutefois, ils sont moins souvent consultés pour des objectifs touchant d'autres sphères d'activités, mais à 90% dans l'établissement de la politique de négociation collective et au moment d'une proposition de règlement (Gosselin, 1979).

Quant aux directeurs généraux, ils conservent à 45% le pouvoir exclusif de décision en GRH, 55% des directeurs du personnel prenant des décisions seuls ou conjointement avec eux: leur participation à la bonne marche de l'entreprise semble facilitée par le support d'une information qui, d'après les répondants, circule très bien entre les personnes et les services impliqués. Ce pouvoir exclusif des directeurs généraux est incidemment le plus élevé en négociation collective et planification des effectifs. Celle-ci demeure principalement à court terme et Louis Gosselin a pu observer une forte participation du directeur du personnel, bien que la décision finale en cette matière relève en grande partie du

directeur général. En effet, 73% des directeurs du personnel occupent moins de 20% de leur temps à la planification des effectifs, l'évaluation des tâches, la formation, le recrutement et la sélection.

Pour les politiques de GRH, 50% des entreprises possèdent une politique écrite en dotation du personnel, le plus souvent très récente (moins de cinq ans); 70% seulement des firmes étant dotées d'une politique de formation. Lorsqu'il a comparé les réponses données par les directeurs généraux et les directeurs du personnel dans une même entreprise, Gosselin (1979) a constaté qu'il y avait très peu de différences dans l'ensemble. Les directeurs généraux estiment passer plus de temps à discuter des problèmes de personnel avec les directeurs du personnel que ces derniers le disent. Par contre, les directeurs généraux croient se réserver moins de décisions exclusives en matière de personnel que le directeur du personnel l'estime. Dans l'ensemble, les faibles différences observées démontrent que les directeurs généraux contribuent beaucoup à la GRH et que les directeurs du personnel, de leur côté, reconnaissent bien entendu y contribuer davantage. Enfin, en ce qui a trait à l'influence des facteurs de contingence étudiés, l'impact des facteurs retenus sur les différences de perception au plan de la prise de décision en matière de GRH (aspect global et aspects particuliers) apparaît très faible. Des différences de l'ordre de 10 à 20% n'ont pas semblé très importantes compte tenu de la taille de l'échantillon.

En ME et GE, les décisions relatives à la planification stratégique de l'entreprise, leur diffusion et l'implication des spécialistes en gestion de personnel sont généralement des sujets "tabous" ou peu préoccupants pour les intéressés tellement la gestion quotidienne et le rôle de "pompier" y sont accaparants. On a même observé que le RP n'avait aucune connaissance des performances économiques de l'entreprise et encore bien moins des objectifs de la prochaine année. Enfin, la planification stratégique des RH y est presqu'inexistante (Audet *et al.*, 1987). Malgré tout, la fonction RH y occupe une place prépondérante. Quant à leur participation au sein des différentes instances décisionnelles ou consultatives des organisations, la GRH y est une fois de plus (sauf pour quelques ME) très bien représentée par les spécialistes.

De façon générale, les PME demeurent peu outillées en planification de main-d'œuvre et parmi les activités planifiées (tableau 4.1 - 2), les RH occupant nettement le wagon de queue: moins du quart des PME disposent d'un plan des besoins de main-d'œuvre et d'un plan de formation ou de développement des RH (Benoit & Rousseau, 1990). On peut d'ailleurs constater la prépondérance de la planification budgétaire et des études de marché, plus fréquents en ME.

Tableau 4.1 - 2

Plans et études réalisés par ou pour l'entreprise: Québec
(en pourcentage)

	Oui	De façon intuitive
planification budgétaire	62,7	14,5
étude de rentabilité	52,7	16,8
étude de marché	41,0	21,5
planification stratégique	35,3	25,4
plan d'implantation de changements technologiques	27,5	21,0
plan des besoins de main-d'œuvre	20,6	26,5
plan de formation ou de développement des ressources humaines	22,1	21,8

En Europe

En Europe, le portrait semble tout autre: les activités de planification prennent une signification beaucoup plus large et sont mieux intégrées au déroulement quotidien de la gestion de l'entreprise. Le

SRH reste relativement à l'écart du processus de décision: au mieux, il est généralement informé des décisions en cours, son implication ayant tendance à croître avec la diminution des échéanciers. Toutefois, 50% des répondants indiquent que la fonction personnel effectue des études sur les changements à venir dans l'organisation du travail. Les prévisions de postes à pourvoir originent principalement de la concertation générale (69,6%), des analyses du service concerné (21,7%), ainsi que des analyses de la direction, seule ou en collaboration avec le service concerné dans 8,7% des cas (Paumier & Gouadain, 1984).

À l'opposé, d'autres données font apparaître des différences substantielles: la participation du RP au comité de direction se limite généralement aux questions directement reliées à sa fonction (56,2%), et parfois à d'autres domaines (31,3%). Par contre, une proportion substantielle de RP ne participent jamais au comité de direction, ni pour leur fonction (31,3%), ni pour d'autres domaines (50%). Ces résultats suggèrent à la fois la participation de la fonction RH aux décisions relevant de ses domaines de compétence et les limites de celle-ci: elle intervient fréquemment au stade des études, également à celui qui précède la décision. Dans ce dernier cas toutefois, elle ne le fait pas seule mais dans le cadre d'une concertation avec les différents services de l'entreprise. La gestion prévisionnelle des RH, loin d'être du ressort exclusif de la fonction RH, fait plutôt l'objet d'un partage interne de responsabilités. Quant à la participation des représentants des travailleurs dans l'élaboration des plans prévisionnels, on la retrouve surtout dans le cas des plans d'amélioration des conditions de travail (Mahé *et al.*, 1985): en collaboration ou par discussion avec les dirigeants (60%), ainsi que pour les plans de formation, d'abord préparés par la direction et discutés ensuite avec les représentants (40%). Les plans de mutations et de promotions demeurent l'entière responsabilité de la direction (100%). Un net effet de taille peut être observé: dans tous les cas, qu'il s'agisse des cadres ou non, la fréquence des informations est plus grande dans les entreprises de 300 salariés et plus. Il est possible de croire que dans les PE, les cadres sont peu nombreux et il est facile de les connaître sans avoir recours aux statistiques. Quant aux non-cadres, il faut sans doute chercher une explication dans la législation française sur le bilan social, obligatoire au-dessus de seuil de 300 employés. Dans l'élaboration des prévisions (tableau 4.1 - 3), seule une minorité d'entreprises déclare recourir à des sources externes d'information (dans l'ordre: professionnelles, nationales et régionales), peut-être à cause du mode d'élaboration des prévisions. En effet, celui-ci sera soit le résultat d'un travail formalisé, soit plutôt le fruit de l'empirisme (Paumier & Gouadain, 1984).

Tableau 4.1 - 3

Mode d'élaboration des prévisions de RH: France
(en pourcentage)

Mode d'élaboration	Entreprises de toutes tailles	Entreprises de 300 salariés et plus	Entreprises de moins de 300 salariés †
Entreprises ne se fiant qu'accessoirement à leur expérience	4,5	9,1	2,5
Entreprises se fiant à leur expérience, mais tenant compte d'autres éléments	63,7	54,5	69,3
Entreprises se fiant presqu'exclusivement à leur expérience	31,8	36,4	28,6

†: extrapolation de notre part, à partir des données "toutes tailles" et "300 et + "

Bref, ces données fournissent une image plus précise de l'état de la gestion prévisionnelle des RH dans ses mécanismes liés à la collecte des informations requises pour l'élaboration des prévisions ainsi que dans ses modalités de prise de décision. Enfin, une étude empirique écossaise fournit quelques indications additionnelles quant à la planification stratégique et la GRH en PME. Scott (1988) y précise

que l'existence de systèmes formalisés dans la fonction personnel laisse entrevoir une tendance vers une gestion plus rationnelle et la possibilité d'une réflexion stratégique à long terme. Celui-ci croit probable qu'une PME qui favoriserait la formalisation de ses procédures puisse en arriver à améliorer sa planification stratégique des RH. Toutefois, il signale que les notions de planification à long terme de la main-d'œuvre sont inexistantes ou inefficaces en PME, et le développement de systèmes stratégiques en GRH y demeure au stade de la petite enfance, cette formalisation ne risquant pas de se développer en PME à moins d'être imposée de l'extérieur.

4.2 Analyse des emplois

L'analyse des emplois n'a jamais été considérée comme une priorité en PME et dans bien des cas, le propriétaire-dirigeant n'a aucune connaissance de cette pratique de GRH. En fait, le seul élément d'analyse des emplois que l'on retrouve en PME demeure la description de tâches (tableau 4.2 - 1), élaborée principalement à partir d'une simple observation du travail de l'employé et dans une moindre mesure, d'entrevues et de questionnaires spécialisés (Hornsby & Kuratko, 1989, 1990). Pourtant, l'analyse des emplois intègre un nombre substantiel d'étapes et de techniques visant l'élaboration des descriptions d'emplois et du profil d'exigences, à l'aide de méthodes de collecte des informations et de techniques d'analyse orientées sur le poste ou sur l'individu. Malheureusement, plus de la moitié des propriétaires-dirigeants ne semblent pas préoccupés par ces pratiques et entament leur recrutement de personnel sans définir avec exactitude les pré-requis essentiels des emplois à combler (Rindt, 1975). Les conséquences de cette négligence se répercutent bien entendu sur l'ensemble du processus de recrutement et de sélection, mais aussi sur l'évaluation des emplois aux fins de rémunération et de formation.

L'analyse des emplois se définit comme un «processus qui consiste à décrire et à noter les divers aspects d'un ou plusieurs postes dans l'organisation tel que les buts, les caractéristiques, les responsabilités liées à la tâche, les comportements, les attitudes et les habiletés requises pour occuper ce poste» (Fabi *et al.*, 1989). Dans la même veine, Dolan *et al.* (1988) réfèrent à un:

> [...] processus qui vise à obtenir des informations, à décrire et à noter les divers aspects d'un ou plusieurs postes dans l'organisation tel que les buts, les caractéristiques et les responsabilités liés à la tâche ainsi que les comportements, les aptitudes et les habiletés requises pour occuper ce poste. Les résultats de cette recherche prennent habituellement deux formes: la description de poste et le profil de poste, c'est-à-dire ses exigences.

Milkovich *et al.* (1988) décrivent plutôt le terme «*job analysis*» comme «*a systematic process of collecting data and making certain judgements about all the important information related to the nature of a specific job*», tandis que Werther *et al.* (1990) élaborent plus en profondeur:

> Étude systématique des postes pour en identifier les spécifications, les exigences physiques, mentales et les qualifications requises ainsi que les relations avec les autres emplois dans l'entreprise; cette étude [...] permet de recueillir, d'évaluer et d'organiser systématiquement l'information sur chaque poste et sert entre autres à l'établissement des salaires, à la redéfinition des postes et à la sélection du personnel. Deux principes guident cette activité: le premier est que ce sont les postes eux-mêmes qui sont étudiés, et non pas leur titulaire; le second principe est que l'analyse porte sur les postes tels qu'ils sont, et non pas tels qu'on voudrait qu'ils soient.
>
> Lorsqu'il n'y a pas de SRH, ce sont les gestionnaires qui s'occupent de la gestion de leur personnel. Les superviseurs connaissent généralement bien les postes dont ils ont la responsabilité et ils n'ont pas

besoin de consigner ces renseignements. Ils connaissent les caractéristiques, les normes et les habiletés requises. Mais au fur et à mesure que les activités de GRH deviennent plus nombreuses et plus complexes, plusieurs de ces activités (comme le recrutement et la rémunération) sont déléguées à des personnes ou à un SRH. Or, les gens du SRH connaissent rarement les emplois dans les autres services. L'information sur les postes et leurs exigences doit donc être recueillie par l'analyse des postes.

Dans cette courte section, nous décrivons tout d'abord l'ensemble des données portant sur l'analyse des emplois en général, puis nous regroupons dans une seconde rubrique les renseignements amassés sur les descriptions de tâches en PME. Cette pratique étant, semble-t-il, peu développée en PME, nous ne pouvons élaborer davantage sur le sujet, mais il apparaît important de souligner son importance dans la bonne marche des activités de recrutement, sa faible utilisation en PME pouvant être considérée comme une lacune majeure, étant donné ses répercussions sur les autres pratiques. Enfin, l'analyse des emplois ne présente généralement pas un très haut niveau de difficulté: la majorité des PME pourraient aisément en venir à bout à peu de frais et avec très peu d'aide extérieure.

4.2.1 Aperçu général de l'analyse des emplois

L'utilisation réelle et le degré de formalisation de l'analyse des emplois (utilisation de formulaires de qualification et d'analyse des emplois) augmentent graduellement en fonction de la taille (tableau 4.2 - 1), et plus encore dans les PME syndiquées (Baker, 1955; Hornsby & Kuratko, 1989, 1990). Jones & De Cotiis (1969) rapportent globalement que 25% des répondants n'ont pas de programme d'analyse des emplois et seulement 33% d'entre eux pensent éventuellement en établir un. Les raisons les plus souvent mentionnées pour ne pas utiliser de telles pratiques sont les suivantes: aucune utilité justifiable, aucun système acceptable n'a pu être trouvé, trop coûteux, prend trop de temps à réaliser. Les PME de moins de 500 employés semblent moins intéressées à mettre sur pied de telles méthodes et cet intérêt varie selon les secteurs d'activité, puisque les manufacturiers de biens durables sont les plus favorables et les entreprises de services, les moins attirées par l'analyse des emplois (McEvoy, 1983, 1984).

Toutefois, Amba-Rao & Pendse (1982) commettent la même erreur que Baker (1955) et mélangent les deux types d'analyse -- emplois et postes -- ce qui ne permet pas d'analyser leurs résultats, qu'ils présentent d'ailleurs sous la rubrique rémunération. Ils rapportent simplement que quelques-unes des PE étudiées reconnaissent l'importance de l'analyse des emplois et des postes dans la détermination des salaires, cette technique se classant en première position (tableaux 4.2 -1 et 4.4 - 5). McEvoy (1983, 1984) ne tombe pas dans le même piège: il affirme que l'analyse des emplois devrait être prioritaire en PME à cause des contraintes d'égalité d'accès et d'emploi (*EEO* aux États-Unis). Ses résultats montrent que 55% des répondants n'effectuent pas d'analyse des emplois avant le recrutement et qu'il y a très peu de planification à l'avance en matière de recrutement et de promotion. En effet, 70% des PME planifient moins d'un mois à l'avance leurs recrutements et 50% font de même pour les promotions. Ces données l'incitent à recommander aux entreprises de créer des emplois pouvant apporter plus de satisfaction à leurs titulaires, ainsi que de préciser clairement les objectifs organisationnels. Quant à Mahé *et al.* (1985), ils abordent superficiellement l'analyse des emplois, en parlant de conditions préalables au recrutement fortement teintées de préjugés en PME, leurs résultats étant toutefois peu significatifs: différents critères (21,6%), qualités humaines (12%), moralité (9,5%), expérience (8%), présentation (5,4%), relations personnelles (1,3%), tandis que 42% des répondants n'y accordent aucune considération *a priori*.

Tableau 4.2 - 1

Aperçu général de l'analyse des emplois en PME

(en pourcentage; par catégorie de taille organisationnelle; pour divers auteurs)

Nombre d'employés: 0, 25, 50, 75, 100, 150, 200, 250, 300, 500, +

TPE | PE | ME | MGE | GE

PRATIQUES APPLIQUÉES

analyse des emplois:	42	56	75		a
personnel de bureau	46				b
personnel d'atelier	33				b
	45				c
	moins de 50%				d
	10	11	20	40	e
descriptions de tâches:	85		92	90	f
	53	67	88	83	g
	78				h
	63				i
	65				c
	30	40			j
	29				k
tous les postes	43	46	42		
deux tiers des postes	16	15	23		
un tiers des postes	14	28	23		
aucune description de tâches	28	11	11		a
pour la sélection : PME syndiquées	25				
	9	11	25	43	
PME non syndiquées	13				
	11	12	15	31	e
implication directe du SRH (de façon unilatérale) :					
recours aux desc. de tâches individuelles	51 (17)			71 (18)	l
profils de qualification:	82		85	81	f

OBJET DES DESCRIPTIONS DE TÂCHES

recrutement	61	68	71	80	
sélection	62	63	62	69	
évaluation des emplois	50	58	72	91	
évaluation du rendement	50	41	33	72	
formation	35	29	20	45	
planification de main-d'oeuvre	28	30	20	31	
autres	0	8	0	0	g

MÉTHODES UTILISÉES

analyse des emplois :					
observation	50	63	69		
entrevues	31	42	50		
questionnaires	10	21	46		a
descriptions de tâches :					
entrevue avec les supérieurs immédiats	65	73	70	59	
supérieurs immédiats et tituiaires	40	52	57	49	
questionnaire complété par les sup. imméd.	43	37	41	33	
supérieurs immédiats seulement	37	35	33	33	
entrevue avec les tituiaires	32	35	39	28	
questionnaire complété par les tituiaires	29	27	42	38	
tituiaires seulement	22	12	10	16	
observations	8	5	1	5	

Tableau 4.2 - 1

(suite)

Nombre d'employés	0 – 25 (TPE)	50 – 75 (PE)	100 – 150 (ME)	200 – 250 (MGE)	300 – 500 + (GE)	
rédacteurs des descriptions de tâches :						
supérieurs immédiats		44	32	23	22	
analystes au service du personnel		28	40	48	62	
consultants externes		15	14	13	4	
titulaires des emplois		8	6	9	8	
supérieurs immédiats et titulaires		3	6	6	1	
autres		2	2	1	3	
mise à jour des descriptions de tâches :						
au besoin		83	84	93	72	
régulièrement		17	16	7	28	g
Formulaires d'analyse des emplois		13				
	5	8	14	21		e

a Homsby & Kuratko (1989, 1990)
b Amba-Rao & Pendse (1982)
c McEvoy (1983, 1984)
d Jones & De Cotiis (1969)
e Baker (1955)
f Le Louarn & Thériault (1984)
g Thériault (1986)
h Mahé et al. (1985)
i Catherine (1990)
j Venet (1988)
k d'Amboise & Gasse (1980)
l Mealiea & Lee (1980); implication directe ou unilatérale (entre parenthèses)

En dernier lieu, une monographie (Robinson, 1981) et une étude normative (Maurer & Fay, 1986) proposent des moyens originaux de validation des outils d'analyse des emplois et de sélection du personnel, dont nous traiterons davantage à la rubrique 4.3.7. Cependant, Maurer & Fay rappellent que la pierre-de-base de ces techniques de validation demeure la description de tâches, pour laquelle les tribunaux américains n'ont jamais tranché autrement qu'au cas par cas, bien que la jurisprudence liée au Titre VII de l'Acte des droits civils de 1964 révèle plusieurs procédures standards. Ils formulent donc les suggestions suivantes:

1° la description de tâches doit refléter clairement ce que font actuellement les titulaires du poste et non le portrait idéal;
2° qui (qualité) et combien de personnes doivent contribuer à l'élaboration de la description de tâches (taille de l'échantillon);
3° la méthode d'analyse des emplois doit vérifier des aptitudes importantes telles que les tâches à accomplir, les comportements au travail, les connaissances, les habiletés et aptitudes.

Robinson (1981) propose plutôt l'utilisation de méthodes orientées sur le contenu pour l'analyse des emplois en contexte de PME. Malheureusement, ces méthodes ne nous semblent pas applicables en PME autrement que par des spécialistes externes, étant donné la complexité de leurs mécanismes et la difficulté de les expliquer simplement à un profane en analyse des emplois !

4.2.2 Descriptions de tâches

Élément le plus connu de l'analyse des emplois, la description de tâches constitue à peu de choses près la seule activité observée en PME pour cette pratique de GRH (tableau 4.2 - 1), son utilisation étant en

relation directe avec la taille organisationnelle (Baker, 1955). Plusieurs dirigeants de PME sous-estiment leurs besoins de formation, n'ont aucune description de tâches pour leurs employés, ni objectifs de performance, ni aucune idée de ce que serait ce niveau de performance (Rindt, 1975). De plus, d'Amboise & Gasse (1980), McEvoy (1983, 1984) et Catherine (1990) rapportent respectivement que 63% et 35% de PME ne possèdent aucune description de tâches écrite et que les sources d'information des dirigeants ne sont pas suffisamment spécialisées: la majorité des RP américains lisent le *Wall Street Journal* ou *Business Week*, et seulement 33% d'entre eux utilisent les revues et périodiques de GRH afin d'obtenir des informations plus appropriées. Enfin, McEvoy (1983, 1984) suggère le développement de descriptions de tâches en PME et une PRH à plus long terme.

Au contraire, Le Louarn & Thériault (1984) et Mahé *et alii* (1985) obtiennent des pourcentages assez élevés: plus des trois quarts des PME analysées auraient des définitions de postes, tandis que Thériault (1986) relate peu de différences entre les catégories de taille. Toutefois, c'est dans les entreprises de 250 employés et plus que l'on retrouve le plus fréquemment des descriptions d'emplois et de façon générale, les GE ont tendance à en faire plus souvent usage (Mealiea & Lee, 1980). Dans les moyens utilisés pour faire les descriptions d'emplois, on utilise moins souvent de façon conjointe les titulaires et les supérieurs immédiats comme source d'information en PE, l'ensemble des résultats ne laissant voir que peu de différences significatives. De plus, les supérieurs immédiats sont plus fréquemment responsables de la rédaction des descriptions en PE. Aussi, on fait moins appel aux analystes des services de personnel dans ces firmes, sans doute à cause de l'absence d'un tel service. Enfin, les mises à jour s'effectuent surtout au besoin, sauf dans les firmes de plus de 500 employés où le processus est plus régulier. Audet *et al.* (1987) ont corroboré ces données car à part quelques exceptions, toutes les ME et GE étudiées ont une description de tâches pour chacun des postes de travail, permettant de déterminer le profil d'exigences du poste. Ces profils sont révisés à des fréquences diverses mais la majorité des firmes préparent une mise à jour périodique. La sélection se fait ensuite à partir de qualifications minimales, selon le profil d'exigences de l'emploi.

D'autre part, Venet (1988) note que 40% des entreprises possèdent des descriptions de tâches, dont 30% des firmes de 10 à 49 salariés; les cadres ayant la leur deux fois plus souvent que les autres catégories occupationnelles. L'utilisation de ces documents varie de l'embauche (présentation de postes), aux affectations et remplacements, à la répartition des tâches, à la rémunération, ainsi qu'à la réflexion sur les fonctions et la recherche de productivité. Enfin, Hornsby & Kuratko (1989, 1990) présentent des données plus pondérées: environ 44% des PME possèdent une description de tâches pour l'ensemble des postes, 15 à 23% pour deux tiers des postes, et 14 à 28% pour un tiers seulement. Ainsi, la majorité des PME de 51 à 150 employés semble avoir au moins un tiers de leurs emplois couverts par une description de tâches. Une seule observation significative peut être faite par rapport à la taille: 28% des TPE n'ont aucune description de tâches, cette proportion n'étant que de 11% en PE (tableau 4.2 - 1).

4.3 Recrutement, sélection et accueil

L'ensemble du processus de recrutement, puis de sélection et d'accueil des RH constitue l'élément fondamental de toute activité de gestion et de production. En effet, il apparaît impossible de faire fonctionner une entreprise sans au préalable y embaucher des individus qui planifieront, exécuteront et contrôleront les activités de la firme. Que l'on soit en PE ou en TGE, la dotation revêt en tout temps une importance primordiale pour le succès de l'organisation. D'ailleurs, de nombreuses études empiriques ont déjà démontré que la majeure partie des problèmes de gestion du personnel des PME provient de leur difficulté à recruter du personnel qualifié (tableau 1.2 - 7). Dans ce contexte, nous accordons une place de premier plan à ces pratiques, considérablement étudiées par les chercheurs intéressés aux PME, tant en Amérique du Nord qu'en Europe.

Ainsi, la section 4.3 commence par un aperçu général des pratiques de recrutement et de sélection en contexte de PME, et par l'analyse des politiques et procédures inhérentes à ces activités. Nous poursuivons avec l'étude des pratiques de recrutement: décisions, responsabilités et sources de recrutement. Ensuite, plusieurs rubriques viennent décrire les mécanismes de sélection en PME: techniques, références, tests et validation, discrimination en sélection, décisions et responsabilités. Enfin, nous poursuivons avec un exposé sur les difficultés et l'efficacité du processus de recrutement et de sélection en PME, en terminant la section par la présentation des données colligées sur les pratiques d'accueil en PME, élément souvent négligé dans bon nombre d'entreprises de toutes tailles.

4.3.1 Politiques et procédures

Les toutes premières étapes des processus de recrutement et sélection consistent habituellement à établir des politiques, puis des procédures, pour ensuite identifier les postes à combler et décider de la nécessité d'un nouveau recrutement. En PME, il semble que très peu de données aient été amassées sur ces aspects. Il n'y a aucun doute que le recours à des politiques et procédures formelles de recrutement et sélection s'accroît directement avec la taille organisationnelle (tableau 4.3 - 1). Ainsi, environ la moitié des TPE et PE possèdent de tels documents écrits, comparativement aux trois-quarts des entreprises de moyenne et grande dimensions (Baker, 1955; Le Louarn & Thériault, 1984). Par contre, d'autres études relatent des proportions voisines de 30% et l'existence de politiques non écrites dans les firmes de moins de 200 employés (d'Amboise & Gasse, 1980; Benoit & Rousseau, 1990).

D'autre part, le processus de recrutement et de sélection paraît considérablement plus formalisé lorsqu'on constate la multiplicité des formulaires et documents utilisés (Baker, 1955): réquisition de personnel (15% des PME), formulaire de demande d'emploi (80%), rapport d'entrevue (30%), demande de référence (15%), rapport d'examen médical (40%) et avis d'embauche (35%). En outre, les PME à fort niveau de technicité formaliseraient encore davantage leurs mécanismes de recrutement (Benoit & Rousseau, 1990).

Mahé *et al.* (1985) précisent toutefois que la politique de recrutement demeure le domaine réservé du dirigeant (annexe 5), et de nombreuses PME limitent leurs efforts aux politiques d'emploi et de rémunération, négligeant parfois les éléments de valorisation et de participation (Mahé de Boislandelle, 1988). Quant aux plans d'action portant sur le recrutement, ils semblent généralement moins cités par les entreprises enquêtées, cet objectif apparaissant rarement dans la planification future des PME en matière de GRH (Catherine, 1990).

Tableau 4.3 - 1

Politiques et procédures de recrutement et sélection en PME

(en pourcentage; par catégorie de taille organisationnelle; pour divers auteurs)

Nombre d'employés	0 – 25	25 – 50	50 – 75	75 – 100	100 – 150	150 – 200	200 – 250	250 – 300	300 – 500	500 +	
	TPE	PE			ME			MGE		GE	
RECRUTEMENT											
politiques écrites					55			72		76	a
procédures établies:											
oui					37						
formulaires seulement					16						
autre					8						b
SÉLECTION											
politiques écrites:					51			66		75	a
PME syndiquées					45						
	15	43	50		53						
PME non syndiquées					63						
	43	69	70		64						
procédures établies:	74	85	94		93						c
RECRUTEMENT - SÉLECTION											
politiques écrites					30						
non écrites					38						d
FORMULAIRES UTILISÉS											
réquisition de personnel : PME syndiquées					20						
	7	6	21		32						
PME non syndiquées					9						
	5	9	12		25						
demande d'emploi					78						
	43	80	90		91						
rapport d'entrevue					28						
	18	26	35		40						
demande de référence spéciale					10						
	1	7	10		26						
rapport d'exam. médical PME syndiquées					53						
	•	31	52		66						
PME non syndiquées					19						
	8	17	27		56						
avis d'embauche et de changement de statut PME syndiquées					45						
	•	26	46		66						
PME non syndiquées					15						
	5	12	24		44						c
POLITIQUES ÉCRITES DE GRH	5	19	29		49						
PME syndiquées	23	35	40		51						
PME non syndiquées	•	9	13		38						c

a Le Louarn & Thériault (1984)
b d'Amboise & Gasse (1980)
c Baker (1955)
d Benoît & Rousseau (1990)

4.3.2 Aperçu global: recrutement, sélection, accueil

Dans de nombreuses études, les auteurs n'effectuent pas de nette différenciation entre recrutement, sélection et placement du personnel, ce qui nous contraint à présenter un aperçu global de ces activités, qui seront toutes explicitées au cours des rubriques subséquentes. En fait, nous avons pu constater que les questions de recrutement et de sélection en PME ont été et continuent d'être des thèmes populaires de recherche au Canada et aux États-Unis. Quant au Royaume-Uni, nous ne mentionnons ici que trois études plutôt disparates, tandis que la France et la Belgique fournissent d'intéressantes données sur les pratiques générales de recrutement et de sélection du personnel en PME.

Avant de débuter, il paraît utile de rappeler les définitions généralement reconnues des termes "recrutement" et "sélection". Ainsi, Fabi *et al.* (1989) décrivent le recrutement comme l'«ensemble des activités par lesquelles une organisation identifie et attire des candidats possédant les qualifications requises afin de combler un poste vacant», tandis que Milkovich *et al.* (1988) parlent de «*process through which the organization informs, searches for, and attracts a sufficient flow or pool of applicants with the necessary abilities, attitudes, and motivation to offset shortages identified in human resource planning*». De la même façon, Dolan *et al.* (1988) proposent l'énoncé suivant:

> Recherche qualitative et quantitative de candidats en vue de sélectionner la personne qui répond le mieux aux exigences du poste. C'est aussi un ensemble d'activités et de procédures qui permettent à l'organisation d'obtenir un nombre suffisant de bons candidats, au bon endroit et au bon moment en harmonisant leurs aspirations mutuelles à court comme à long terme.

Quant à la sélection, elle constitue l'«ensemble des activités par lesquelles l'organisation détermine le ou les candidats ayant le plus de probabilité de réussite dans le poste à combler» (Fabi *et al.*, 1989), ou comme le formulent Milkovich *et al.* (1988), «*[the] process by which managers choose from a pool of applicants the person or persons who are most likely to meet the requirements of the job opening, given the external and organizational conditions*». Enfin, Dolan *et al.* (1988) définissent la sélection du personnel comme étant le

> [...] recueil des données sur les candidats dans le but de les évaluer et de décider lequel devrait être embauché et ce, en conformité avec les lois, pour satisfaire les intérêts à court et à long terme de l'individu et de l'organisation. Quant au placement, il sert à assurer que les caractéristiques du poste et de l'organisation sont assorties aux connaissances, aptitudes et habiletés de l'individu tout autant qu'à ses préférences, ses intérêts et sa personnalité. L'appariement des deux dimensions permet de satisfaire les besoins de l'individu et de l'organisation.

Tout d'abord, Rindt (1975) a amassé des informations et des idées nouvelles en matière de recrutement et de sélection, renseignements qui pourraient s'avérer fort pratiques tant pour les entrepreneurs que pour les agences publiques et privées de recrutement. Ses travaux s'appuient sur l'hypothèse qu'il existe un besoin d'aide externe en gestion du personnel dans les PME, même si moins de 50% des répondants ont révélé avoir un problème (tous genres confondus) d'emploi, de personnel ou de main-d'œuvre. Incidemment, la majorité des dirigeants de ces PME n'avait aucune éducation ou formation formelle en gestion de personnel; ceux-ci n'avaient d'ailleurs aucun plan ou intérêt en matière de planification ou développement de leurs RH (vs marketing, production ou finance). Le temps alloué aux tâches de GRH représentait une faible part hebdomadaire. Enfin, la majorité n'avait aucun employé ayant une formation spécialisée en techniques d'entrevue. Le problème de gestion du personnel le plus souvent cité était le recrutement d'employés qualifiés. En outre, les caractéristiques personnelles limitées du propriétaire-dirigeant (formation, éducation, intérêts) handicapent fort probablement son habileté à juger des qualifications d'un employé. Lorsqu'il est question du besoin d'aide des

propriétaires-dirigeants, Rindt (1975) signale que seulement 25% des dirigeants de PME acceptaient la présence d'un intervenant externe pouvant les aider régulièrement afin de les mieux former en GRH, planifier les besoins futurs et traiter d'autres domaines techniques. Toutefois, un fort pourcentage d'entreprises utilisant les services d'un consultant se disait grandement satisfaite de ses services, les autres sources externes d'aide se limitaient aux activités de recrutement/embauche (annonces, candidatures spontanées, bouche-à-oreille, références). D'autre part, Holley & Wolters (1987) analysent les actions des employeurs reliées aux problèmes découlant du recours lors de l'embauche à la doctrine du «*employment-at-will*» (*EAW*). Cette particularité, propre aux législations étatiques américaines en matière d'embauche non contractuelle, comporte un certain nombre d'exceptions et de décisions jurisprudentielles ayant des incidences majeures sur les pratiques d'embauche des PME et sur les poursuites découlant de congédiements injustifiés.

Dans les premières années d'activité d'une PME, Neiswander *et al.* (1987) ont observé les principales préoccupations relatives au personnel dans divers secteurs d'activité et dans des entreprises d'âges différents, et ont remarqué que l'embauche est de loin la préoccupation la plus importante. En portant son attention sur les cinq premiers employés et les premiers cadres embauchés en PME, leur étude a constaté que ces individus assument généralement des responsabilités plus diversifiées que le personnel embauché ultérieurement. Dès que des gestionnaires s'intègrent à l'entreprise, les activités s'orientent vers les opérations, l'administration et les ventes, le directeur du personnel, jugé moins important, étant embauché en dernier lieu. En outre, Neiswander *et al.* (1987) abordent les questions d'attitude entrepreneuriale (comment trouver et motiver les entrepreneurs "à succès"), de délégation et de rémunération en PME. Ils analysent aussi les changements de structure organisationnelle survenant au cours de la croissance de la firme, en soulignant que les pratiques de GRH paraissent influencées par le secteur d'activité, l'âge de l'entreprise et les antécédents de l'entrepreneur.

Premièrement, leur recherche décrit les pratiques de recrutement, de sélection et d'embauche dans les entreprises en démarrage. On y observe une démarche par essais et erreurs, les individus recrutés provenant du groupe des amis ou de la famille, des candidats recommandés par leurs relations d'affaires, d'anciens collègues, et d'entreprises apparentées ou concurrentes. L'entrepreneur analyse d'abord une moyenne de 12,6 curriculum vitæ, rencontre 4,5 candidats qualifiés, et choisit un employé après deux ou trois entrevues. Ces entrevues sont en général effectuées intuitivement et s'appuient surtout sur l'expérience antérieure des candidats. Deuxièmement, le premier employé a en moyenne 2,3 tâches fonctionnelles à performer, surtout en production, secrétariat, administration et ventes. Les entrepreneurs techniques engagent quelqu'un en production, les autres, une secrétaire, ceux-ci ayant toutefois une part à faire dans les ventes. Le premier employé doit "fitter" très bien avec le propriétaire-dirigeant, être productif tout de suite, éduqué et intelligent, et désire progresser avec la compagnie pour au moins cinq ans. Les tâches comptables relèvent du troisième employé et une seule fonction est assignée à partir du cinquième employé. Les firmes fondées depuis 1975 semblent privilégier les ventes pour leur premier employé. Troisièmement, Neiswander *et al.* (1987) ont étudié l'ordre dans lequel les postes de direction ont été comblés: il semble varier largement selon les entreprises (secteur, croissance, produits ou services) mais généralement, les trois premiers employés sont assignés aux opérations, à l'administration et aux ventes. Les firmes fondées avant 1970 embauchaient leur comptable après dix ans tandis que les firmes plus jeunes le faisaient après deux ou trois ans. Les cadres techniques sont engagés dès la première année, tant par les entrepreneurs techniques que les non techniques. Les techniques embauchent un comptable (ou responsable des finances) plus vite que les non techniques et accordent peu d'importance au chef de bureau. Les firmes plus jeunes engagent plus tôt un chef de

bureau (la première année) et un acheteur. Le chef du personnel arrive au dernier rang en termes d'importance perçue pour son embauche avec 12 points sur 120; les ventes obtenant 123 points; les opérations, 110; le chef de bureau, 94; et le responsable des finances et de la comptabilité, 71 points. Quatrièmement, ces chercheurs ont tenté de déterminer à quelles étapes du processus d'embauche une aide pourrait être apportée à l'entrepreneur. Par ordre décroissant d'importance, les répondants préfèrent l'étape de la pré-sélection / analyse de curriculum vitæ, la recherche de candidats, la vérification des références, les tests, et les entrevues. Les activités suivantes leur paraissent de moindre importance: révision des curriculum vitæ, description de tâches et de nouveaux postes, banque de curriculum vitæ.

Neiswander *et al.* (1987) concluent que les pratiques de GRH d'une firme en démarrage sont multiples et complexes, et varient en fonction des facteurs de contingence cités plus haut. Le recrutement en PME doit concilier (1) culture et ressources de l'organisation, (2) postes, fonctions et autorité, (3) compétence, expérience et personnalité des gens. La PME fait aussi face à plus d'incertitude, de pénurie de ressources, de tâches complexes, changeantes et stressantes, ainsi qu'aux contraintes des forces et faiblesses de l'entrepreneur lui-même. Les premières embauches semblent être effectuées pour relever l'entrepreneur de certaines tâches, pour combler un poste pour lequel ceux-ci n'ont pas les qualifications et trop souvent pour répondre à des besoins pressants ou courants, laissant de côté les effets à long terme (mauvaises embauches ou promotions, déceptions personnelles, rotation du personnel), cette dernière difficulté ne semblant pas préoccuper outre-mesure les entrepreneurs. Quant à l'embauche du responsable de GRH, elle se classe au dernier rang en ordre d'importance perçue par les entrepreneurs, contrairement à de nombreuses études démontrant que l'embauche et la présence d'un directeur des RH constituent des variables critiques dans la croissance de la firme. Les premiers employés doivent être polyvalents et généralistes (vs les employés spécialisés embauchés ultérieurement), avoir de l'expérience en PME, et partager les mêmes valeurs et objectifs que l'entrepreneur (surtout les techniques), ce qui peut entraver la croissance de l'entreprise. L'entrepreneur doit donner des responsabilités aux employés pour qu'ils deviennent eux-mêmes des entrepreneurs. Il doit leur permettre de faire preuve de créativité, de prendre des risques tout en leur laissant la paternité et la fierté de leurs réalisations. À cette fin, la participation aux bénéfices de l'entreprise et les primes de rendement développent la productivité et le sens des responsabilités des employés.

Incidemment, les erreurs de recrutement et l'absence d'un directeur de RH, un poste auquel l'entrepreneur accorde peu d'importance, pourraient expliquer le fort taux de rotation du personnel dans les entreprises sondées. Enfin, un service d'aide sans but lucratif pourrait être établi pour aider l'entrepreneur dans son recrutement au démarrage de la firme. Neiswander *et al.* (1987) révèlent que 50% des entreprises utiliseraient un service d'aide aux firmes en démarrage pour le recrutement de candidats administratifs pertinents; 38% estiment que ce service apporterait des économies de temps; 32% jugent qu'il compenserait le manque de contacts dans le milieu; 19% le désirent peu coûteux; 16% encouragent un service qui maintiendrait une banque de candidats qualifiées pouvant travailler en PME; et 8% des répondants croient que les gestionnaires devraient provenir du sein même de l'entreprise. Cependant, un tel service serait en concurrence directe avec les firmes spécialisées de recrutement, ce qui peut poser certains problèmes de concurrence dans les localités de petites dimensions.

Au Québec, Gosselin (1979) a observé que 73% des directeurs du personnel d'entreprises comptant plus de 200 employés consacraient moins de 20% de leur temps aux pratiques de GRH suivantes:

planification des effectifs, évaluation des tâches, formation, recrutement et sélection. En dotation, ce chercheur précise que même si le partage des responsabilités en matière de recrutement, sélection et accueil présente des proportions différentes, il correspond tout de même au modèle présenté dans la plupart des bons volumes académiques. Par ailleurs, Dolan *et al.* (1990) rapportent que la sélection et le placement étaient auparavant identifiées parmi les cinq activités les plus importantes en GRH. La sélection et le placement passent de la troisième à la deuxième position, alors que la minimisation des coûts de main-d'œuvre régresse de la première à la troisième, en connaissant tout de même une augmentation. Globalement, on semble se diriger vers une ère dans laquelle la minimisation des coûts de main-d'œuvre et la sélection font partie des objectifs à atteindre; on recherche donc de meilleures ententes, moins de confrontation. Enfin, Benoit & Rousseau (1990) précisent que les ME paraissent plus enclines à structurer minimalement la gestion du personnel, à formaliser leurs méthodes de recrutement et à développer des activités de formation organisées. La gestion du personnel occasionne le plus de difficultés pour la majorité des PME, entre autres, dans le recrutement, la rétention et le roulement de main-d'œuvre.

Finalement, Beaumont & Townley (1985) rapportent que 65% des établissements enquêtés utilisaient diverses méthodes de recrutement (*flexible recruitment*) et 55% n'employaient pas seulement du personnel à plein temps, ces pratiques se classant en première et seconde position parmi les douze activités et pratiques de GRH étudiées dans des PME récemment établies dans des villes nouvelles du Nord-ouest de l'Angleterre. D'autre part, les firmes de haute technologie, davantage axées sur une croissance à long terme, favorisent plus spécifiquement les procédures formalisées, utilisent les agences de recrutement et les annonces dans les médias, élaborent des descriptions de tâches et fixent des objectifs précis de développement à leur personnel (Scott, 1988).

RECRUTEMENT

Rappelons que cet exposé sur le recrutement en PME se divise en trois volets: décisions et responsabilités de recrutement; sources et méthodes de recrutement; et en fin de section, difficultés et efficacité du processus de recrutement.

4.3.3 Décisions et responsabilités de recrutement

La décision d'initier le processus de recrutement semble partagée selon la taille organisationnelle entre le propriétaire-dirigeant et la supervision (tableau 4.3 - 2): plus la taille augmente, plus le dirigeant délègue son autorité à un contremaître, à un cadre ou au responsable de production, et dans une très faible mesure, au RP (Mahé *et al.*, 1985; Little, 1986; Hillau, 1987). Cette délégation implique éventuellement l'utilisation de formulaires pré-établis ou d'une procédure quelconque pour la décision initiale de recrutement (Baker, 1955). En outre, les plus petites entreprises embauchent seulement lorsque cela est nécessaire, cette tendance s'amenuisant très légèrement avec la taille: le processus de recrutement s'enclenche généralement lorsque le besoin se fait sentir, après avoir épuisé toutes les possibilités offertes par les ressources internes disponibles. Un tel état de fait révèle une situation pressante, voire d'urgence (Venet, 1988), puisqu'il y a très peu de planification à l'avance (7 à 24%), cette pratique devenant plus courante en ME. Étant donné la forte centralisation du recrutement autour du propriétaire-dirigeant, le SRH n'est jamais le seul responsable des décisions relatives à la création d'un nouveau poste (Mealiea & Lee, 1980). Cependant, le processus de recrutement serait plus élaboré et mieux intégré en GE à l'ensemble du processus décisionnel (Le Louarn & Thériault, 1984).

Tableau 4.3 - 2

Décisions et responsabilités de recrutement en PME

(en pourcentage; par catégorie de taille organisationnelle; pour divers auteurs)

Nombre d'employés: 0, 25, 50, 75, 100, 150, 200, 250, 300, 500 +

TPE | PE | ME | MGE | GE

RECRUTEMENT

Responsabilité de la décision initiale :

Superviseurs: contremaître				60		
		27	58	65	73	
	superviseur en chef			24		
		19	26	29	20	a
	chef du service concerné			24		
	chef de service et autre intervenant			9		
Dirigeants :	dirigeant seul			37		
	dirigeant et chef du service concerné			18		b
	gérant			10		
		42	8	2	5	a
Service RH :	directeur du personnel seul			3		b
Autres :				6		
		12	9	4	2	a
	responsable administratif			9		b

Détermination des besoins :

de façon planifiée :				42	46 / 44	c
	à plus de trois mois	26	35			d
	à l'avance			14		
		7	13	16	24	
recrutement si nécessaire seulement :				86		
		93	87	84	76	a
	épuiser les ressources internes			45	44 / 65	c
	après épuisement des ressources internes disponibles					b
	départ entraîne ouverture			41	27 / 32	
	hausse du volume de ventes			28	14 / 22	c
Implication directe du SRH dans la création d'un nouveau poste (de façon unilatérale)				26 (0)	24 (0)	e

Responsabilité du processus :

	propriétaire-dirigeant	36 (28 à 34%)
	inapplicable	35 (33 à 50%)
	employé en GRH	19 (12 à 22%)
	autres	10 (10 à 13%) f
centralisation des activités de recrutement		80 / 73 / 74 c
recrutement des nouveaux salariés		10% des tâches du responsable du personnel
PME avec directeur du personnel :		
	directeur du personnel	46
	directeur administratif, gestionnaire	25
	dirigeant	17
	comptable	8
	resp. recrutement ou formation	4
PME sans directeur du personnel :		
	dirigeant	53
	dirigeant ou resp. service concerné	35
	autres	8 b

a Baker (1955)
b Mahé et al. (1985)
c Le Louarn & Thériault (1984)
d Venet (1988)
e Meallea & Lee (1980); implication directe ou unilatérale (entre parenthèses)
f Little (1986); selon les secteurs d'activité

Quant à la responsabilité du recrutement, elle varie entre l'entrepreneur, un cadre ou le RP, ce dernier étant souvent limité aux seuls aspects administratifs, prend rarement de décisions et se borne à la première sélection. On constate encore ici l'omniprésence du dirigeant en recrutement, celui-ci démontrant généralement peu d'intérêt pour les autres pratiques de GRH.

Bref, dans les PME de quelques dizaines (voire quelques centaines de personnes pour les ME), le recrutement demeure plutôt limité et peut être traité directement aux différents niveaux hiérarchiques. Le recrutement varie selon la taille et les pratiques de recrutement sont personnalisées et localisées: en PE, via le propriétaire-dirigeant et en ME, par le chef d'atelier ou de fabrication (Hillau, 1987).

D'autre part, Scott (1988) souligne que les PME manufacturières de haute-technologie et celles qui emploient entre 11 et 20 employés ont davantage tendance à recruter à la suite d'une hausse de la demande qu'à réduire leur personnel en cas de baisse du volume, comme il est de coutume dans les services traditionnels. Dans les firmes faisant face à une demande en hausse et n'ayant pas recruté, 39% disent qu'elles tentent d'utiliser leur main-d'œuvre le plus efficacement possible et 14% avaient déjà recruté ou étaient prêtes à le faire parce qu'elles avaient anticipé la demande.

Ainsi, dans la répartition des tâches du RP, 10% de leur temps de travail est alloué au recrutement des nouveaux salariés. En outre, Mahé *et al.* (1985) signalent une certaine confusion entre administration et gestion du personnel, l'absence de prévision à moyen et long terme ainsi qu'une gestion des effectifs centralisée et des décisions d'embauche ou de réduction effectuées à court terme. Quelques années plus tard, Mahé de Boislandelle (1990) indique que dans les entreprises ayant atteint la vision II (politiques de personnel), tous les domaines prennent du poids en fonction de la taille organisationnelle. L'emploi et le recrutement relèvent beaucoup du dirigeant pour toutes les tailles, même s'il y a peu de délégation pour ces politiques. En TPE et PE, le dirigeant assume et assure tous les aspects des politiques du personnel, sans partage; tandis qu'en ME (dès 50 employés), il y a parfois délégation à un technicien ou un administratif (annexe 5). Cependant, en MGE, les délégations deviennent plus précises et quelques formalisations s'affirment. Le RP (40%) ou un responsable à temps partiel (20%) assume en partie ou en totalité la conception et la mise en œuvre de plusieurs activités de développement, d'évaluation et d'administration du personnel. Le dirigeant conserve toutefois, en délégant partiellement, les temps de travail et les horaires, la rémunération, la politique sociale, l'emploi, le recrutement et les licenciements.

4.3.4 Sources de recrutement

Sources et méthodes internes. Même si les PME sont déjà confrontées à une main-d'œuvre réduite, les candidatures recommandées par le personnel, parfois assorties d'un modeste boni s'il y a embauche (McEvoy, 1983, 1984), ressortent parmi les trois plus fréquentes sources de recrutement, toutes les autres formes internes étant peu utilisées (tableau 4.3 - 3): affichage interne, transferts, mutations et promotions, anciens employés (Baker, 1955; Le Louarn & Thériault, 1984; Mahé *et al.*, 1985; Venet, 1988). Quant à Hornsby & Kuratko (1989, 1990), ils fournissent des données fort significatives en ce qui concerne les recommandations du personnel, les pourcentages étant parmi les plus élevés recensés jusqu'à maintenant en PME. Elles sont utilisées par 67% des PE, 75% des entreprises de 51 à 100 employés et 69% des ME de 101 à 150 personnes.

Baker (1955) souligne tout d'abord l'absence de relation avec la taille, mais note quelques différences selon le statut syndical, tandis que Mahé *et al.* (1985) signalent brièvement les faibles proportions tenues par la promotion interne et les recommandations des employés. Venet (1988) présente cependant des données plus détaillées, où les pourcentages paraissent relativement supérieurs aux résultats précédents, et Le Louarn & Thériault (1984) observent que les recommandations du personnel sont utilisées plus fréquemment en GE (tableau 4.3 - 3).

Toutefois, les recommandations de la part des employés apparaissent particulièrement importantes en PE, les dirigeants de GE demeurant plus réticents à accepter les suggestions de leur personnel en matière de recrutement, généralement craintifs de voir se créer des groupes au sein de leur entreprise, avec tous les problèmes disciplinaires qui en découlent. En fait, cette situation peut être expliquée par les différents moyens d'assumer le contrôle dans l'organisation, ainsi qu'à l'aide des niveaux d'habiletés requis des travailleurs. En PE, tout le contrôle revient au propriétaire-dirigeant qui maintient des relations personnelles avec ses employés, comme dans une grande famille, de façon à susciter la loyauté des membres à l'organisation toute entière. Lorsque les employés partagent des expériences antérieures communes et des liens d'amitié, l'employeur peut alors tirer parti de ces relations (Edwards, 1979). Comme les outils de sélection sont pratiquement inconnus en PME, les recommandations formulées par des employés dont la performance et l'attitude ont toujours été satisfaisantes permettent en quelque sorte de réduire sensiblement l'incertitude liée au recrutement de nouveaux employés. Elles procurent de meilleurs résultats, spécialement dans les plus petites entreprises où elles contribuent à réduire l'incertitude, permettent un certain accès à des travailleurs étrangers, et apportent une main-d'œuvre déjà formée. Étroitement contrôlées par l'entrepreneur, ces recommandations peuvent réduire le risque habituel de recrutement de main-d'œuvre qualifiée en périodes de pénurie de RH, et ont déjà permis à plusieurs PE industrielles de recruter des travailleurs qualifiés et expérimentés, pour la plupart formés en Europe. Cependant, ce moyen reste essentiellement dépendant du réseau informel de l'entrepreneur, ce que Filion (1991) appelle son système de relations, mais il procure aussi de l'information sur les salaires et conditions de travail du marché et des compétiteurs. En plus de constituer un moyen économique de recruter des travailleurs, ce réseau assure une certaine homogénéité puisque les individus partagent habituellement une formation et des antécédents comparables (Lépine, 1986).

D'autre part, l'identification du personnel à l'entreprise et à son propriétaire apparaissent plus faibles dans les entreprises de plus grande taille, tout comme la supervision et le contrôle y sont moins personnalisés et davantage associés au contrôle bureaucratique: complexité de la production, besoin d'une coordination poussée, grand nombre d'employés, présence syndicale, rigidité des règles de travail. De plus, les GE sélectionnent et embauchent leurs candidats avec l'aide de leur SRH, plus en mesure de vérifier les habiletés techniques de ces employés éventuels et de valider leur comportement par la vérification des références fournies. Bien sûr, ces techniques réduisent l'incertitude et le risque d'erreur mais elles exigent plus de temps et de ressources, généralement peu disponibles en PME.

Enfin, plusieurs raisons peuvent expliquer la préférence des PE pour la méthode des recommandations: des activités de sous-traitance requérant beaucoup de polyvalence et d'adaptabilité de la part des travailleurs qualifiés, le besoin des PME de compenser des équipements inadéquats par des habiletés humaines de haut calibre, une supervision minimale du personnel nécessitant des équipes homogènes, et dans un marché du travail hautement concurrentiel, le moyen le plus efficace pour dénicher rapidement de tels individus demeure encore le bouche-à-oreille (Lépine, 1986).

Tableau 4.3 - 3

Sources et méthodes de recrutement en PME

(en pourcentage; par catégorie de taille organisationnelle; pour divers auteurs)

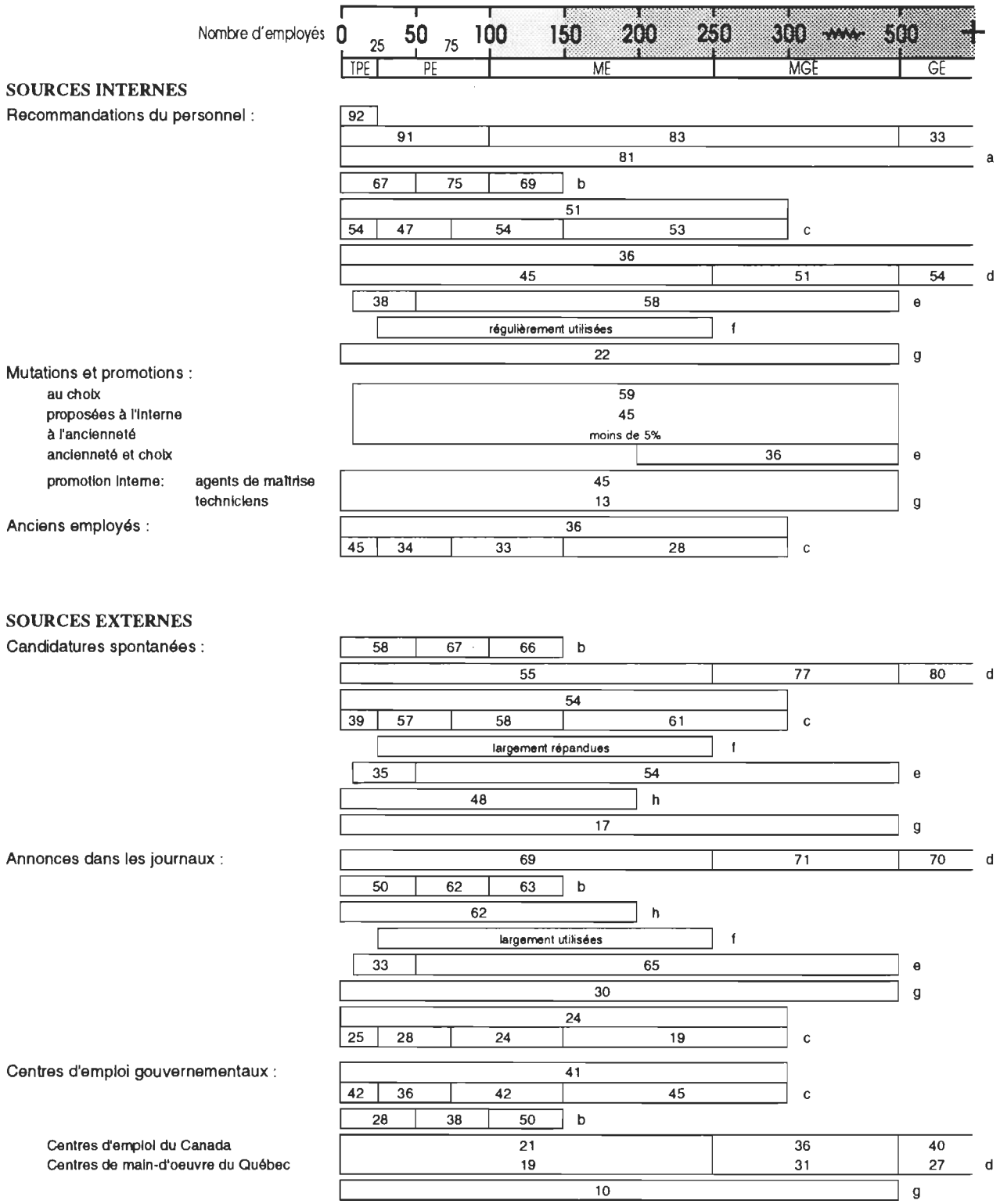
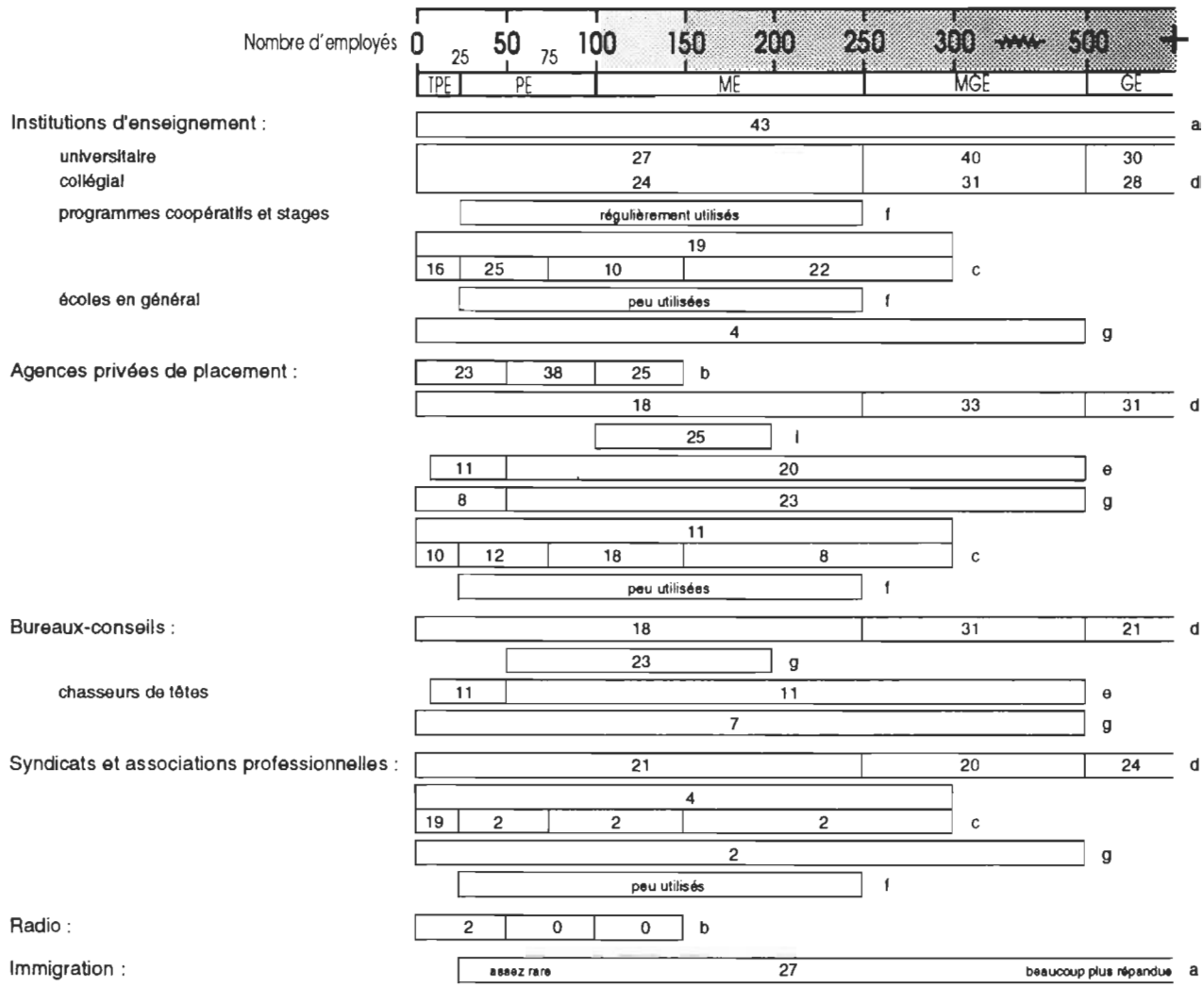


Tableau 4.3 - 3

(suite)



a Lépine (1986)
b Homeby & Kuratko (1989, 1990)
c Baker (1955)
d Le Louarn & Thériault (1984)
e Venet (1988)
f McEvoy (1983, 1984)
g Mahé de Boislandelle et al. (1985)
h Benoît & Rousseau (1990)
i Rindt (1975)

Incidemment, ces recommandations ne font aucunement partie du processus routinier en GE car les programmes de formation professionnelle (*vocational programs*) fournissent un apport régulier d'employés jeunes, bien éduqués et de grande valeur, qui apprendront aisément des techniques plus complexes au cours de leur apprentissage au travail.

Sources et méthodes externes. Sans contredit les plus courantes dans l'ensemble des entreprises, les méthodes externes les plus fréquemment utilisées en PME sont les candidatures spontanées, les annonces dans les journaux et les contacts personnels du dirigeant (tableau 4.3 - 3). Les agences publiques et privées d'emploi forment un second groupe, suivies des institutions d'enseignement

(programmes coopératifs, stages, recrutement sur le campus) et des services de placement des associations professionnelles ou syndicales (Baker, 1955; McEvoy, 1983, 1984; Le Louarn & Thériault, 1984; Mahé *et al.*, 1985; Lépine, 1986; Venet, 1988; Hornsby & Kuratko, 1989, 1990; Benoit & Rousseau, 1990). Enfin, les PME de moins de 50 employés recourent rarement au conseil externe en recrutement (Mahé *et al.*, 1985; Venet, 1988) et les média électroniques (radio, télévision) demeurent encore à des coûts strictement inabordables pour les PME (Hornsby & Kuratko, 1989, 1990). En outre, une forte proportion de PME québécoises privilégie la banque interne de curriculum vitæ (Audet *et al.*, 1987).

Globalement, les TGE semblent utiliser davantage l'ensemble des sources de recrutement, les plus petites se limitant au premier groupe de méthodes. McEvoy (1983, 1984) rapportait initialement que les stratégies de recrutement en PME démontrent peu d'imagination. Étant donné ce manque de créativité, il n'est pas étonnant que les PE déclarent que la recherche de travailleurs compétents soit un problème majeur. Toutefois, Hornsby & Kuratko (1989, 1990) nuancent ces propos en signalant que les PME en général utilisent beaucoup plus qu'on ne le pense toutes les méthodes de recrutement, bien que les TPE s'en remettent surtout aux sources les moins coûteuses. Il n'y aurait cependant aucune relation entre la taille organisationnelle et les sources externes de main-d'œuvre les plus fréquemment utilisées (Baker, 1955; Venet, 1988), même si le recours à ces méthodes semble varier sensiblement selon les catégories occupationnelles (Mahé *et al.*, 1985). Les pratiques de recrutement sont donc personnalisées et localisées: en liaison avec une institution scolaire professionnelle rapprochée, ou par le milieu familial, tandis que les contacts en milieux plus éloignés laissent place à des relations plus éclatées mais plus construites, plus institutionnalisées (stages, jury, contrats d'études, etc ...) (Hillau, 1987).

D'autre part, bien que quelques créneaux soient utilisés par la quasi-majorité des firmes pour annoncer leurs postes vacants, certaines méthodes ne génèrent qu'un très faible pourcentage d'embauches. Ces sources de recrutement moins efficaces se cristallisent souvent autour des centres d'emploi gouvernementaux, qui offrent un service gratuit mais effectuent en réalité une piètre sélection et ne réfèrent presque jamais de travailleurs qualifiés. Les annonces dans les journaux requièrent des PME un temps appréciable en dépouillement, analyse et sélection des candidatures, étant donné le grand nombre de répondants et la diversité des dossiers reçus. Cette technique s'avère aussi relativement coûteuse et inefficace pour recruter des travailleurs hautement qualifiés en période de haute conjoncture économique. Enfin, il ne semble pas y avoir de relation entre les média utilisés pour faire connaître les postes vacants et la probabilité d'embaucher des individus par les réseaux informels de l'entrepreneur (Lépine, 1986).

En France, Mahé *et al.* (1985) signalent les mêmes tendances dans une autre enquête, mais dans des proportions plus accentuées: les sources externes de recrutement des PME deviennent alors les petites annonces, les relations personnelles, l'Agence nationale pour l'emploi (A.N.P.E.) et d'autres organismes, ainsi que les cabinets de conseil en recrutement (tableau 4.3 - 3). En effet, il indique que les PME recourent dans une faible mesure au conseil externe en recrutement: d'une part, il parle de 7%, et d'autre part, il précise que 15% des ME et MGE utilisent régulièrement les services d'un cabinet de recrutement, 40% le font occasionnellement, et 45% de ces firmes ne confient jamais leur recrutement à de tels consultants. L'étude de l'ANDCP (Venet, 1988) produit aussi des résultats comparables, et rappelle que les annonces dans la presse et les candidatures spontanées constituent les modes de recrutement externes les plus populaires dans toutes les PME, indépendamment de leur nombre d'employés. En outre, on peut noter que les consultants externes sont moins utilisés par les firmes comptant moins de 50 salariés.

Quant à McEvoy (1983, 1984), il ne fournit pas beaucoup de résultats chiffrés en cette matière mais rapporte tout de même que 63% des répondants dépendent largement des journaux locaux et des candidatures spontanées, en plus d'utiliser régulièrement les services de placement des associations professionnelles, les recommandations du personnel (avec bonis s'il y a embauche) et les programmes coopératifs ou de stages des institutions d'enseignement. La plupart des autres sources de recrutement sont peu utilisées par les PME: agences, contacts personnels, associations professionnelles et institutions d'enseignement en général. McEvoy suggère finalement aux PME de développer un peu plus leur créativité dans leurs modes de recrutement.

D'autre part, quelques études se sont intéressées à des modes particuliers de recrutement. Rindt (1974) a analysé les besoins des PME en matière d'aide externe en GRH et s'est spécialement arrêté aux agences de placement privées et publiques du Wisconsin. Brièvement, celui-ci rapporte que les agences privées reçoivent des PME deux fois plus de demandes (postes administratifs) que les centres d'emploi gouvernementaux (production). Seulement 25% des répondants ont recours à une agence privée pour des employés réguliers, cette proportion étant encore plus faible pour les temporaires. La majorité des demandes de personnel (régulier ou intérim) sont faites par les firmes de 100 à 200 employés, plutôt que par les moins de 50 employés et environ 50% des répondants se sont dits toujours ou habituellement satisfaits des services privés et publics, pour les employés réguliers surtout. Tous les utilisateurs reprochaient toutefois le peu de connaissance de leurs besoins par les agences. Ils accordaient cependant une bonne image à ces mêmes agences privées (80%, service important pour les entreprises et la communauté; 68%, personnel compétent) et publiques (pourcentage plus faible). Les utilisateurs doutaient aussi de la gestion efficiente de ces agences et seulement 50% d'entre eux avaient foi dans les activités des agences privées et 66% dans les services publics. Ce manque de crédibilité dans les agences privées relève probablement de leur système d'honoraires, jugé mauvais par 38% des utilisateurs.

Les pratiques de recrutement s'effectuent souvent en liaison avec une institution scolaire professionnelle rapprochée, ou par le milieu familial; à une échelle locale ou régionale, dépendamment de l'insertion de l'entreprise dans son bassin de main-d'œuvre. Parfois, les PME tentent de développer des réseaux relationnels avec des établissements scolaires de plus haut niveau, par le biais de correspondants internes influents, afin de recruter des spécialistes techniques ou de jeunes cadres. Ces recrutements se font de façon personnalisée, tandis que les contacts en milieux plus éloignés laissent place à des relations plus éclatées mais plus construites, plus institutionnalisées (stages, jury, contrats d'études, etc ...) (Hillau, 1987). Par ailleurs, l'ANDCP (Catherine, 1990) rapporte que 59% des PME répondantes déclarent utiliser effectivement une bourse de l'emploi interne comme outil de travail en GRH.

Au Québec, Audet *et al.* (1987) relatent que les ME syndiquées respectent les conventions collectives quant à l'ouverture, le remplacement et la fermeture de postes (via l'affichage interne); les ME non syndiquées ayant des ententes quasi équivalentes avec quelques meilleures conditions. Larrivée & d'Amboise (1989) soulignent toutefois que la pratique du recrutement semble particulièrement cruciale à améliorer et plusieurs techniques peuvent favoriser l'obtention de meilleurs résultats. Les PME québécoises apparaissent peu imaginatives en matière de recrutement du personnel et ont principalement recours aux centres de placement gouvernementaux, aux journaux et aux candidatures spontanées comme technique de recrutement. Ceux-ci suggèrent l'utilisation de certaines méthodes alternatives et peu coûteuses qui pourraient être adoptées par les PME:

1° les associations professionnelles fournissent souvent des services de placement ou de références;

2° le concept de coopération inter-entreprises peut être développé; il renvoie à la conduite d'activités communes liant deux entreprises indépendantes ou plus pour l'atteinte d'un but commun et dans l'attente de bénéfices mutuels (Schermerhorn, 1980);
3° les employés peuvent être récompensés par un modeste boni pour la recommandation de personnes qualifiées, si elles sont engagées par la suite;
4° enfin, les écoles peuvent êtres contactées: plusieurs sont en mesure de suggérer des candidats potentiels ou de présenter des stagiaires, ce qui permet à l'employeur de juger des compétences du candidat avant de lui offrir officiellement un poste et assure une définition plus claire du profil demandé, au bénéfice de la coopération école-entreprise.

Finalement, Lépine (1986) a couvert les aspects suivants du recrutement auprès d'entreprises de toutes tailles: sources, modes d'utilisation, efficacité relative, ajustements face aux pénuries, diffusion des postes vacants et sources préférées des employeurs. Indéniablement, comme pour les autres études empiriques, celle-ci démontre que les modes de recrutement les plus populaires pour l'ensemble des entreprises (toutes tailles confondues) demeurent les annonces dans les journaux (89%), les recommandations des employés (80,6%) et les centres d'emploi gouvernementaux (78%), avec en complément les écoles et instituts techniques (43%) et l'immigration de travailleurs qualifiés (27%). Les pratiques de recrutement paraissent liées à des facteurs structuraux tels que la taille et les contraintes internes de la firme. C'est aussi dans les plus grandes entreprises que l'on retrouve la gamme complète de méthodes de recrutement, en fonction de la disponibilité des ressources. En plus de moyens financiers substantiellement supérieurs, ces firmes disposent de ressources organisationnelles supplémentaires grâce à un SRH qui leur procure de meilleures informations sur les sources de recrutement, une planification et un développement plus articulés, ainsi que des programmes de sélection sophistiqués. Toutefois, le facteur taille ne constitue pas le seul élément déterminant du choix des méthodes de recrutement. Les plus petites entreprises semblent limiter leurs efforts de recrutement aux recommandations des employés et aux annonces dans les journaux, tandis que les GE recourent en plus grande proportion aux écoles et à l'immigration de travailleurs spécialisés (Lépine, 1986).

Quant à l'immigration, ce mode de recrutement a connu ses heures de gloire de l'après-guerre au début des années 70, principalement pour les travailleurs qualifiés. En effet, les GE ont eu énormément recours à ce moyen pour recruter des spécialistes en machinage et en aéronautique. Les PME ont elles aussi bénéficié de l'immigration soutenue au Canada jusqu'à la fin des années 70, époque où le recrutement de travailleurs étrangers par les réseaux officiels est devenu ici extrêmement difficile.

En outre, plusieurs entreprises, frustrées par leur insuccès avec les méthodes traditionnelles, se tournèrent davantage vers le recrutement sur les campus, dans les écoles et universités, selon deux grandes tendances. Une première, s'appuyant sur des relations personnelles entre des dirigeants de l'entreprise et un ou plusieurs enseignants d'une école, plus commune en PE et fournissant régulièrement une main-d'œuvre aux niveaux inférieurs de la hiérarchie. Une seconde tendance, initiée en 1978-79, consistait à recruter à la suite d'une décision de mise en place d'un programme de formation, habituellement utilisée par les plus grandes firmes et impliquant des ententes assez détaillées (Lépine, 1986).

SÉLECTION

Cette partie porte plus spécifiquement sur les techniques de sélection, la vérification des références, les tests et leur validation, les problèmes de discrimination au cours du processus de sélection, ainsi que les décisions et responsabilités de sélection, incluant la décision finale d'embauche.

4.3.5 Techniques de sélection

La majorité des recherches portant sur les techniques de sélection en PME relèvent la prépondérance des trois outils suivants: l'entrevue, le formulaire de demande d'emploi (moindre en TPE) et le curriculum vitæ (CV). Les autres modes de sélection semblent plus rares en PE et leur utilisation croît légèrement avec la taille (tableau 4.3 - 4): tests d'aptitudes pratiques, tests psychologiques, formulaires pondérés de demande d'emploi, etc. En PE, le propriétaire-dirigeant connaît bien ses besoins de main-d'œuvre et effectue probablement son choix parmi un nombre restreint de candidats. Lorsque l'organisation devient plus grande, le nombre et la complexité des postes augmente rapidement et le processus de sélection, devenu d'autant plus compliqué, est systématiquement délégué à un subordonné. À ce moment, l'entreprise aura besoin de quelques procédures standardisées, bien que plusieurs PME en utilisent parfois avant d'avoir vraiment formalisé la sélection (Baker, 1955).

D'une part (tableau 4.3 - 4), plus de 80% des PME possèdent un formulaire de demande d'emploi ou effectuent l'analyse des CV, les proportions s'accroissant directement avec la taille organisationnelle: de 75 à 85% en TPE jusqu'à 95 et 100% en ME. D'autre part, plus de 90% des PME recourent ensuite aux entrevues de sélection, sans distinction cette fois selon la taille (Baker, 1955; McEvoy, 1983, 1984; Le Louarn & Thériault, 1984; Mahé *et al.*, 1985; Thacker & Cattaneo, 1987; Hornsby & Kuratko, 1989, 1990). De plus, le nombre de CV reçus par poste vacant serait moindre en PME. En PE et GE, on fait surtout des entrevues individuelles (50%), tandis qu'en MGE, la pratique semble être à l'entrevue individuelle et en comité. Les entrevues semblent un peu moins structurées en PME, 54% des entrevues étant semi-structurées dans les firmes de moins de 249 employés. Il n'y aurait aucune différence dans le nombre d'entrevues par personne, soit une ou deux (tableau 4.3 - 4). Les entreprises de 250 à 1000 employés feraient venir plus de candidats que les autres tailles (Le Louarn & Thériault, 1984), ce qui ne surprend guère, étant donné leurs ressources internes plus développées.

Les CV et les tests semblent plus fréquents en ME et dans les PME à faible technicité (Benoit & Rousseau, 1990). De plus, on trouve dans leur étude une description des techniques de sélection les plus fréquemment utilisées par catégorie occupationnelle: l'entrevue par comité pour les cadres, l'analyse des CV et la vérification des références chez les professionnels, les tests avec les employés de bureau et la période de probation pour les employés de production et de services.

Incidemment, la présence d'un représentant du personnel ne semble pas influencer le déroulement du processus de sélection (Mahé *et al.*, 1985). La sélection se fait à partir de qualifications minimales, selon le profil d'exigences de l'emploi, et les efforts et initiatives en sélection sont surtout orientés vers le personnel-cadre (Audet *et al.*, 1987). Malgré tout, les PME recourent amplement à toutes les techniques de sélection, les TPE se limitant aux méthodes les moins onéreuses (Hornsby & Kuratko, 1989, 1990). Enfin, il est rassurant de constater que des entreprises de toutes tailles recourent à d'autres méthodes que l'entrevue traditionnelle dans la sélection de leurs candidats.

Dans une étude empirique plus approfondie, Thacker & Cattaneo (1987) n'ont pas trouvé de différence significative avec la taille organisationnelle dans le processus de sélection (tableau 4.3 - 4). Tous les répondants étaient familiers avec les formulaires de demande d'emploi et les utilisaient régulièrement. D'autre part, les formulaires pondérés de demande d'emploi semblent pratiquement inconnus et sont très peu utilisés par la vaste majorité des firmes (moins de 5%). De plus, près de la moitié (45%) des entreprises de moins de 1000 employés ignorent totalement l'existence de ces deux méthodes, cette proportion ne diminuant qu'à 34% en TGE.

Tableau 4.3 - 4

Modes de sélection du personnel en PME

(en pourcentage; par catégorie de taille organisationnelle; pour divers auteurs)

Nombre d'employés: 0, 25, 50, 75, 100, 150, 200, 250, 300, 500, +

TPE | PE | ME | MGE | GE

ÉTUDE DES CANDIDATURES									
Formulaire de demande d'emploi :		88	100	100					a
		88				94		99	b
			90						c
		73				82		85	d
		67							
		34	69	82	92				e
formulaires pondérés :	*biographical information blank*	22				24		26	
	weighted application blank	4				3		5	b
Curriculum vitae :		96				88		92	
C.V. reçus par	moins de 10	29				11		24	
poste vacant:	de 10 à 50	42				56		35	
	plus de 50	29				33		41	d
Références :		90	100	98					a
vérification des références		71				69		63	b
demandées		81							
toujours vérifiées		24							
vérifiées occasionnellement		48							
jamais vérifiées		10							f
		75				88		84	d
		62							
		56	59	63	74				e
vérifiées systématiquement		41							
vérifiées occasionnellement		55							g
ENTREVUES		100	100	100					a
		95				97		98	d
			90						c
		83							h
préliminaires		75							
		78	67	81	81				
approfondies		74							
		73	73	72	82				e
Types d'entrevues :	individuelle	51				35		39	
	en comité	25				19		31	
	combinaison	24				46		30	
Degré de structuration :	structurées	3				5		11	
	semi-structurées	54				46		36	
	libres	15				13		8	
	combinaison	28				36		41	
Nombre par personne :	une	36				20		35	
	deux	36				53		39	
	trois	19				22		20	
	plus	9				5		6	
Nb. par poste vacant:	une à trois	17				19		15	
	quatre à cinq	50				14		36	
	six à neuf	10				33		26	
	plus de dix	23				33		23	d

Tableau 4.3 - 4

(suite)

Nombre d'employés		0–25	25–50	50–75	75–100	100–150	150–200	200–250	250–300	300 ~ 500	500 +	
		TPE	PE			ME			MGE		GE	
TESTS		55							57		63	d
		16										
		12	11		16		31					e
Aptitudes pratiques :		33						42			56	b
		28										h
			5									c
	simulations	44							33		44	d
		27						26			36	b
Psychologiques :		25		25		30						
	intelligence	25		23		43						a
		19							19		13	d
	personnalité	19						17			28	b
		21							15		16	d
	intérêts	14						10			23	b
		15							9		11	d
	psychotechniques	12										
	graphologiques	10										h
implication directe du SRH (de façon unilatérale) dans les décisions d'utilisation de tests psychologiques		55 (35)									79 (62)	i
Anti-drogues		3		9		24						a
Honnêteté		2						0,4			0,9	b
Centres d'évaluation du potentiel (CEP)		7							24		15	d
		8						12			19	b
Examen médical :		52							55		78	d
		36										
		8	28		49		70					e
VALIDATION		très peu : 40 à 52% ignorent complètement l'existence des trois types de validité										b
			12									c
	systématique	0							14		12	
	informelle	53							41		67	
	aucune	47							45		20	
Période de probation :		75							81		80	d
	prise à l'essai		12									c
		4										h
Ouverture d'un dossier d'employé		51										
		21	49		62		82					e

---

a Hornsby & Kuratko (1989, 1990)
b Thacker & Cattaneo (1984)
c McEvoy (1983, 1984)
d Le Louarn & Thériault (1984)
e Baker (1955)
f Benoît & Rousseau (1990)
g Venet (1988)
h Mahé de Boislandelle et al. (1985)
i Mealiea & Lee (1980): implication directe ou unilatérale (entre parenthèses)

Le faible recours à ces techniques de sélection laisse de côté d'excellentes méthodes, mais ils ajoutent toutefois qu'elles requièrent un échantillon important pour être convenablement développées, ce qui n'est absolument pas le cas des PME.

Pour terminer, nous avons retenu un article conceptuel de Gatewood & Feild (1987), qui résume assez bien la situation en matière de sélection dans les PME tout en apportant un éclairage particulier sur l'amélioration de ce processus. Les auteurs affirment dès le début que la sélection du personnel est un aspect critique de l'administration des PE, et pourtant, des études récentes montrent qu'elle est souvent menée de façon peu efficace, une mauvaise sélection pouvant entraîner des conséquences désastreuses. L'article décrit un programme de sélection en plusieurs étapes, fondé sur le principe d'un développement d'uniformité de comportement (*behavioral consistency*) dans les systèmes de sélection. Pour être utiles, ceux-ci devraient permettre de recueillir des renseignements sur l'expérience des candidats dans des domaines ayant un rapport direct avec leurs futures activités. On y présente un modèle en trois étapes relativement bon marché, facile à développer et applicable en PME: formulaire d'application concernant la formation et l'expérience, entrevue, et séance de démonstration d'expertise.

Tout d'abord, Gatewood & Feild énoncent deux principes fondamentaux de sélection: mesurer et classer les candidats afin d'évaluer leur future performance au travail pour un poste particulier, et évaluer les effets de la quantité et de la qualité des informations obtenues des candidats. Par la suite, l'élaboration du processus de sélection s'effectue par l'analyse des emplois, l'identification du niveau minimal d'exigences relatif à la scolarité et à l'expérience, l'identification des caractéristiques individuelles requises, le choix des instruments de sélection, le développement des outils permettant d'évaluer ces critères, et enfin la validation du processus de sélection. Les outils de sélection qu'ils privilégient pour la PME sont les formulaires relatant la formation et l'expérience des candidats, les entrevues et les tests d'aptitudes pratiques. Toutefois, ils notent que plusieurs propriétaires-dirigeants perçoivent fort mal leurs propres problèmes de gestion du personnel: ceux-ci ignorent tout bonnement leur piètre performance en matière de GRH.

Leur exposé se poursuit par l'explication du principe d'un développement d'uniformité de comportement qui exige une relation directe entre l'information amassée grâce aux outils de sélection et les tâches critiques du poste. Cette correspondance existe si l'on a bien obtenu les détails portant sur la performance antérieure des candidats dans des activités comparables à celles préalablement identifiées pour le poste. Leur conclusion précise qu'il faut obtenir en premier lieu les renseignements les moins coûteux sur les candidats. Les étapes subséquentes, quoique plus exigeantes en temps et plus onéreuses, visent à réduire le nombre des candidats à un minimum d'individus qualifiés afin de minimiser les coûts et d'optimiser les bénéfices. Bien qu'aucun processus de sélection ne produise de résultats parfaits quant à la performance future des candidats, l'approche suggérée par Gatewood & Feild (1987) a le mérite d'aider les dirigeants de PME à générer de l'information pertinente sur les candidats et d'effectuer ainsi de meilleures décisions d'embauche.

4.3.6 Références

Les PME ont recours aux lettres de références dans 80% des cas (en moyenne), cette utilisation étant moins fréquente en PE, en augmentant légèrement avec la taille (Baker, 1955; Le Louarn & Thériault, 1984). Globalement, les résultats obtenus aux États-Unis et au Québec semblent indiquer une augmentation du taux d'utilisation des lettres de références en PME (tableau 4.3 - 4):

- Baker parlait de 56 à 74% en 1953;
- puis on a noté 71 à 75% (Le Louarn & Thériault, 1984; Thacker & Cattaneo, 1987);
- et maintenant nous relevons 90 à 100% (Hornsby & Kuratko, 1989, 1990).

En effet, ces derniers révèlent que 90% des PE effectuent la vérification des références soumises par les candidats, cette proportion s'élevant à 100% dans les 51 à 100 et à 98% dans les ME de 101 à 150 personnes. Les références sont demandées dans la majorité des cas mais sont vérifiées dans moins de 50% des entreprises interrogées (Venet, 1988; Benoit & Rousseau, 1990).

Seuls Thacker & Cattaneo (1987) font exception à ces tendances et indiquent des relations inverses: utilisation plus fréquente des références en PME et légère décroissance des proportions avec la taille. Ceux-ci ajoutent que la plupart des répondants connaissent les lettres de références et les utilisent en sélection. Lorsqu'elles sont exigées par l'employeur, celui-ci en demande généralement deux (55%) mais leur accorde moins d'importance que les autres renseignements obtenus dans le processus initial de sélection (60% des cas).

4.3.7 Tests et validation

Le recours aux tests dans le processus de sélection en PME varie légèrement selon la taille (Baker, 1955; McEvoy, 1983, 1984; Le Louarn & Thériault, 1984; Thacker & Cattaneo, 1987). Les tests sont principalement utilisés par les PME de plus de 101 employés, les PE ne pouvant défrayer les coûts rattachés à ces outils de sélection (Hornsby & Kuratko, 1989, 1990). De façon très globale, environ un quart des PME utilisent des tests en sélection puisqu'une majorité d'études rapportent généralement des proportions inférieures à 30% pour chacun des tests répertoriés, exception faite des plus fréquents (tableau 4.3 - 4). En effet, les examens médicaux (physiques), les simulations pratiques (*clerical, work samples, trade tests*) et la période de probation semblent être utilisés par la plupart des répondants. Quant aux autres, beaucoup moins fréquents en PME, on retrouve par ordre décroissant de fréquence les tests d'intelligence, d'aptitudes ou d'habiletés mentales (20 à 40%), certains tests psychologiques, soit de personnalité (15 à 30%) ou d'intérêts (10% à 20%), des tests de dépistage des drogues (moins de 25%), et en tout dernier lieu, les centres d'évaluation (moins de 20%) et l'utilisation du polygraphe (États-Unis seulement: 1 à 2%).

En ME, il existe un certain recours aux tests-maison pour les postes administratifs et techniques, ainsi qu'aux tests d'aptitudes intellectuelles, de personnalité ou les mises en situation pour les cadres. L'examen médical semble être universel pour toutes les catégories d'employés et cadres (Audet *et al.*, 1987). D'autres études révèlent qu'un tiers des PME ne recourt à aucun test dans le processus de sélection, laissant entrevoir plus de similarité entre PE et ME, les firmes de plus grande taille recourant plus souvent aux tests. Par ailleurs, bien que 66% des répondants utilisent une forme ou l'autre de tests en sélection, il apparaît fort préoccupant de noter le peu de connaissance qu'elles ont du concept de validité: entre 40 et 52% des répondants n'ont jamais entendu parler des trois types de validité (contenu, concomitante et prédictive), la plupart d'entre eux ayant recours à des techniques de sélection sans en connaître la validité (Thacker & Cattaneo, 1987).

En effet, près de 90% des PME ne valide d'aucune façon leurs techniques de sélection (seulement 12% des répondants ont tenté de les valider empiriquement), ni ne tient à jour des fichiers de sélection, ni ne les révise pour en faire ressortir les prédicteurs de validité ou les effets négatifs sur les minorités. De

plus, une faible minorité fait usage de tests d'aptitudes pratiques et de périodes de probation pour valider la sélection, malgré leur efficacité. Malheureusement, les stratégies de sélection utilisées en PME demeurent peu imaginatives, bien que la plupart des répondants s'en disent satisfaits (McEvoy, 1983, 1984). Enfin, Le Louarn & Thériault (1984) notent que le faible niveau de vérification des instruments de sélection en PME ne s'améliore pas vraiment avec la taille organisationnelle.

Tout d'abord, Baker a observé que les entreprises de plus grande taille avaient davantage recours à des procédures formalisées en sélection, sauf pour les tests, généralement sous-utilisés. Il mentionne toutefois que les plus populaires sont de nature cléricale (79%), suivis des tests d'habileté mentale (36,5%), des simulations et des tests de personnalité (31%). Celui-ci a aussi noté que l'utilisation de tests dans la sélection d'employés de bureau augmente avec la taille organisationnelle, la relation devenant inverse pour les employés de production. Le tableau 4.3 - 4 montre clairement que les plus grandes entreprises font davantage usage de procédures formalisées de sélection.

Le Louarn & Thériault (1984) ont remarqué un recours légèrement moins fréquent des PME aux tests de sélection, plus particulièrement pour les tests psychologiques, mais nous n'avons pas retrouvé cet état de fait dans leurs statistiques. Les tests les plus fréquemment utilisés en PME sont sans contredit les simulations, suivies dans des proportions moindres des tests de personnalité, d'intelligence et d'intérêts, sans relation significative avec la taille. Selon eux, les tests sont généralement administrés par les services du personnel, lorsqu'ils existent en PME, sans différence avec les plus grandes entreprises. Toutefois, Mealiea & Lee (1980) ont observé que les décisions relatives à l'utilisation de tests psychologiques incombent moins souvent au SRH, tandis que Le Louarn & Thériault (1984) ajoutent que l'examen médical paraît plus répandu en GE et ce, de façon significative. Quant à la période de probation, elle semble moins fréquente en PME et TGE. Mahé de Boislandelle (1988) signale pour sa part que les ME et MGE recourent rarement à des services externes de graphologie, 6% seulement des répondants déclarant le faire régulièrement, 24% à l'occasion, tandis que 70% des PME admettaient ne jamais utiliser de tels services.

Pour Thacker & Cattaneo (1987), il y aurait plus de similarité entre PE et ME, les firmes de plus grande taille faisant davantage usage de tests (tableau 4.3 - 4). Quant aux centres d'évaluation, ils répondent principalement aux besoins des GE, 32% des PME ne connaissant même pas ce mode de sélection. Ces chercheurs canadiens ajoutent que plus de 99% des répondants (toutes tailles confondues) n'ont pas recours aux tests physiologiques d'honnêteté ou d'autres méthodes comparables (polygraphe). Un maigre 7% d'entre eux admettent cependant que ce serait une idée valable. Il est aussi intéressant de noter dans leur étude que parmi les raisons évoquées pour ne pas recourir aux tests dans le processus de sélection, plus de 75% des répondants admettent, du moins en partie, leur préjugé favorable à l'entrevue, qui serait à leurs yeux la technique de sélection la plus simple et la plus efficace. Enfin, Thacker & Cattaneo concluent qu'il est plutôt surprenant de constater qu'un si grand nombre d'entreprises utilise des techniques de sélection sans avoir la moindre idée de leur réelle validité.

4.3.8 Discrimination en sélection

D'inspiration récente en Amérique du Nord et toujours inexistante en Europe, la législation et la réglementation visant à contrer la discrimination dans le processus de sélection n'ont pas beaucoup été étudiées en contexte de PME. Aux États-Unis, les GE sont assujetties à presque toutes les facettes des lois anti-discrimination (accès à l'égalité et action positive), ce qui n'est pas le cas des TPE et PE

comptant moins 100 employés ou ayant des contrats gouvernementaux inférieurs à 100 000 $. Comme les GE doivent se conformer à davantage de réglementation en cette matière, qu'elles embauchent plus de personnel et comptent plus d'employés, il ne faut pas se surprendre qu'elles soient soumises à un nombre plus élevé de poursuites en discrimination. En conséquence, les SRH de ces sociétés doivent maintenir un contingent permanent de spécialistes en "accès à l'égalité" et "action positive", en plus de recourir plus souvent à des avocats spécialisés. Bien que les PME ne soient pas touchées autant que les GE par ces contraintes d'embauche (aux États-Unis) et n'aient pas à subir autant de poursuites juridiques, rien n'empêche qu'elles doivent se sentir concernées par les mêmes réglementations.

Les questions de discrimination en PME ont principalement trait au processus de recrutement et sélection, et de nombreux éléments discriminatoires peuvent être observés dans les formulaires de demande d'emploi (Halatin *et al.*, 1985). L'analyse démontre que 20,7% des répondants utilisent des formulaires ne contenant pas de questions "illégales", mais 79% comportent une ou plusieurs questions mal formulées (tableau 4.3 - 5). En réalité, les PME feraient un usage routinier et constant de propositions illégales ou les utilisent de manière discriminatoire, probablement par manque d'expérience ou d'intérêt dans ce domaine. Il faut bien reconnaître que plusieurs PME se procurent leurs formulaires dans des entreprises de formules d'affaires ou de fournitures de bureau, en assumant qu'elles respectent les lois et règlements en vigueur, ce qui n'est malheureusement pas toujours le cas. Les PME devraient donc dresser une liste de tous les éléments jugés potentiellement discriminatoires, afin de les éliminer, de les reformuler en fonction des réglementations appropriées, ou d'ajouter une clause de réponse volontaire à ces questions (Halatin *et al.*, 1985).

Tableau 4.3 - 5

Questions discrimatoires des formulaires de demande d'emploi: États-Unis
(en pourcentage; par thèmes)

santé, apparence physique ou handicap	39,6
grandeur / poids	33,9
couleur des yeux et des cheveux	16,9
date de naissance	37,7
date de diplomation	33,9
âge	32,0
statut civil	33,9
personnes à charge	26,4
renseignements sur le conjoint	9,4
contact d'urgence (lien de parenté)	7,5
parents	7,5
sexe	28,3
origine ethnique / nationalité	24,5
casier judiciaire	24,5
lieu de résidence	16,9

Par ailleurs, Hoffman (1986) a étudié les opinions de propriétaires-dirigeants de PME à propos du recrutement, de la formation et de la progression de carrière de travailleurs "non traditionnels" masculins et féminins. Les dirigeants et RP en PME croient qu'il ne devrait pas y avoir de différences face à ces individus puisqu'il existe autant de possibilités d'emploi pour tous. Ils ajoutent que les travailleurs non traditionnels devraient être évalués sur la base de leurs qualifications et habiletés lors des promotions, mais cela exige que dirigeants et employés soient conscients des difficultés que peuvent rencontrer ces individus dans leur vie professionnelle. Hoffman suggère donc aux entrepreneurs de laisser de côté leurs préjugés et de simplement recruter, embaucher, former et promouvoir la bonne personne au bon poste. Cependant, McEvoy (1983, 1984) mentionne qu'un maigre 17% de répondants

avaient déjà traité avec une ou plusieurs agences et organismes gouvernementaux impliqués en égalité d'emploi et ne semblaient pas démontrer d'attitude ouvertement négative à leur égard.

La responsabilité des mesures anti-discrimination varie d'un secteur d'activité à l'autre entre le propriétaire-dirigeant (34%) et le RP (23%), plus du tiers des répondants (36%) étant exclus de par leur petite taille (lois d'*Equal employment opportunity compliance - EEOC* aux États-Unis). Ces variations relèvent surtout du secteur de la construction, à forte proportion de PME, où il y a traditionnellement moins d'individus en gestion du personnel (les superviseurs de chantier assumant ce rôle) et où la main-d'œuvre illégale se retrouve en grand nombre. Cette responsabilité échoit principalement à l'entrepreneur (49%) dans les PME de la construction (BTP), comparativement à 32 et 31% dans le manufacturier et le détail. Inversement, les mesures anti-discriminatoires sont assurées par un employé en GRH dans 19% des entreprises de construction, contre 24 et 27% dans les deux autres secteurs (Little, 1986).

Enfin, Maurer & Fay (1986) soulignent que le Titre VII de l'Acte des Droits Civils de 1964 (États-Unis) a forcé les PME à réviser leur traditionnelle pratique de préférer les membres de la famille dans l'embauche et les promotions. Après vingt ans de dispositions du Titre VII, la mise en application s'est principalement dirigée sur les GE et a donné lieu à une abondance de cas juridiques et de lignes de conduites qui définissent les pratiques légales d'embauche. Leur article revoit les principes et politiques légaux qui concernent les GE, et examine les conséquences pratiques sur l'emploi dans l'environnement de la PE. Une attention particulière y est attribuée:

(1) aux normes légales considérées dans l'évaluation d'une allégation discriminatoire;
(2) aux méthodes assurant la légalité des pratiques d'embauche;
(3) aux considérations et contraintes opérationnelles imposées aux employeurs en PME.

Toutefois, en matière de sélection en PME, le Titre VII pose aux employeurs un paradoxe flagrant. D'une part, il interdit l'utilisation de méthodes et procédures d'embauche portant sur des facteurs discriminatoires (religion, sexe, race, couleur, nationalité et origine ethnique). D'autre part, la loi permet certaines pratiques ayant des effets discriminatoires à condition que celles-ci soient reliées au travail et ne soient pas "*designed, intended, or used to discriminate ...*". La PME doit alors juger elle-même de la conformité de ses procédures à partir de guides et de jurisprudences établis d'après les opérations de GE seulement. Cette situation n'incite en aucun cas les PME à reconnaître l'existence de ces réglementations puisqu'elles ne savent trop sous quel angle les appliquer et ne peuvent de toutes façons défrayer les importants frais de contentieux assumés en GE.

4.3.9 Décisions et responsabilités de sélection

Cette responsabilité paraît assez centralisée en PE autour du propriétaire-dirigeant (Le Louarn & Thériault, 1984; Little, 1986), tant dans les activités courantes de sélection qu'au moment de la décision finale d'embauche (tableau 4.3 - 6), et en ME au supérieur immédiat, qui mène les entrevues préliminaire et d'embauche (Audet *et al.*, 1987). Les PME donnent plus de responsabilité à leurs RP, lorsqu'elles en ont un, mais la responsabilité partagée est alors à son plus bas niveau parce que la structure hiérarchique des PME est souvent moins compliquée (Le Louarn & Thériault, 1984).

Par contre, plus la taille augmente, plus la responsabilité de la décision finale d'embauche passe du propriétaire ou du dirigeant au superviseur ou au directeur du personnel, selon une relation mixte avec la taille (Baker, 1955; Gosselin, 1979; Le Louarn & Thériault, 1984).

Tableau 4.3 - 6

Décisions et responsabilités de sélection en PME

(en pourcentage; par catégorie de taille organisationnelle; pour divers auteurs)

Nombre d'employés: 0, 25, 50, 75, 100, 150, 200, 250, 300, 500, +

TPE | PE | ME | MGE | GE

SÉLECTION

Responsabilité du processus :

propriétaire-dirigeant	52 (50 à 63%)					
employé en GRH	28 (19 à 33%)					
supérieur hiérarchique	14 (9 à 14%)					
inapplicable	6 (5 à 9%)					a
centralisation des activités de sélection			74	58	52	b

Responsabilité de la décision finale d'embauche :

Dirigeants : propriétaire-dirigeant			52			c
gérant			25			
	36	26	24	9		
président			13			
	27	14	2	2		
vice-président			5			
	3	7	6	1		d
Superviseurs: supérieurs hiérarchiques seulement			68			e
supérieur immédiat			35	21	36	
supérieur immédiat et son supérieur			11	26	26	b
superviseur en chef			20			
	9	26	29	17		d
chef du service concerné			21			c
superviseur ou contremaître			15			
	8	15	20	23		
Service RH : directeur du personnel			10			
	•	1	14	38		d
			0			c
			10	12	4	
sup. imméd. + dir. du personnel			24	21	17	b
			25			e
dirigeant, chef serv. et dir. du pers.			15			
dirigeant, resp. admin. et dir. pers.			9			
chef serv., autre interv. et dir. pers.			3			c
implication directe du SRH (de façon unilatérale) dans la décision finale d'embauche			47 (12)		35 (5)	f
Autres responsables :			11			
	17	10	6	8		d
			20	20	17	b
Nombre d'offres d'emploi faites par poste vacant :						
une			75	85	80	
deux			25	15	20	b

a Little (1986); selon les secteurs d'activité
b Le Louarn & Thériault (1984)
c Mahé et al. (1985)
d Baker (1955)
e Venet (1988)
f Meallea & Lee (1980); implication directe ou unilatérale (entre parenthèses)

La décision finale est habituellement prise par le dirigeant seul, même s'il a partagé la décision initiale (Mahé *et al.*, 1985), puisque 38% des directeurs du personnel d'entreprises de plus de 200 employés se réservent la décision finale d'embauche, ce résultat semblant fort surprenant par rapport à la théorie qui attribue ce droit aux responsables hiérarchiques (en GE surtout, comme nous le verrons ci-après). Toutefois, le pouvoir des directeurs généraux se limitait entre 15 et 26 % pour l'embauche du personnel (Gosselin, 1979).

Par ailleurs, Mealiea & Lee (1980) ont observé que la décision finale d'embauche relève plus souvent du SRH dans les PME. Dans un environnement de ME et GE, Le Louarn & Thériault (1984) ont noté que plus la taille augmente, plus la responsabilité de la décision finale d'embauche échappe au propriétaire-dirigeant et au directeur du personnel pour échoir au supérieur immédiat ou à son supérieur (tableau 4.3 - 6). D'après eux, la décision est plus souvent conjointe et l'image du supérieur immédiat responsable des décisions d'embauche nous viendrait peut-être des pratiques des TGE car c'est là que l'on retrouve le plus fort pourcentage. Les GE ne laissent incidemment aucune responsabilité d'embauche au RP et il y a responsabilité partagée une fois sur deux. Quant aux PME, elles donnent plus de responsabilité à leurs RP, lorsqu'elles en ont un, et il n'est pas rare de voir le président être responsable de toutes les décisions d'embauche. La responsabilité partagée est alors à son plus bas niveau, peut-être parce que la structure hiérarchique des PME est moins compliquée. Ceux-ci concluent que la responsabilité d'embauche du supérieur immédiat est très forte en GE; que les responsabilités d'embauche du directeur du personnel diminuent avec la taille de la firme; et qu'il n'est pas rare de voir ces responsabilités dévolues au président ou au directeur général dans les plus petites organisations.

Par contre, dans des entreprises françaises de plus petite taille, la décision finale est prise le plus souvent par le dirigeant seul, même s'il a partagé la décision initiale. Quant au RP, il est souvent limité aux seuls aspects administratifs et prend rarement la décision finale, réservée au dirigeant seul et au chef du service concerné. Dans une moindre mesure, le RP partagera la décision avec le dirigeant et le chef du service concerné, ou avec le dirigeant et un responsable administratif, ou encore avec le chef de service et un autre intervenant. Dans aucun cas, la décision finale d'embauche ne semble échoir au directeur du personnel (Mahé *et al.*, 1985). Finalement, l'ANDCP (Venet, 1988) a observé que cette décision relève de la hiérarchie seule, en collaboration avec la fonction personnel dans 25% des cas.

4.3.10 Difficultés du processus de recrutement et sélection

Nous avons recensé une quantité appréciable d'information sur les problèmes reliés au recrutement en PME. Globalement, il paraît possible d'affirmer qu'il existe à peu près partout en PME des difficultés de recrutement de travailleurs qualifiés, compliquées d'un roulement élevé du personnel qui semble peu considéré par les entrepreneurs (Rindt, 1975; Herman & De Bruyne, 1982; Mahé *et al.*, 1985; Verser, 1987; Venet, 1988; Larrivée & d'Amboise, 1989; Benoit & Rousseau, 1990). En fait, la majorité des firmes ne dispose pas d'une expertise interne suffisante en gestion (personnel et administrative) et ces lacunes handicapent leur capacité d'attirer du personnel et de le conserver. Ces difficultés montrent bien le besoin d'aide externe qu'ont les dirigeants de PME en gestion du personnel (Larrivée & d'Amboise, 1989). Toutefois, le désir d'indépendance des entrepreneurs peut provoquer quelques accrocs lors de l'établissement d'une relation professionnelle portant sur leurs RH (Rindt, 1975). Mahé *et al.* (1985) ont rencontré une situation comparable: bien que 50% des répondants aient admis ne pas avoir de problème de recrutement, l'autre moitié était confrontée à des difficultés pour les ouvriers qualifiés (48%) et les

commerciaux (24%): pas de main-d'œuvre spécialisée (30%), plusieurs raisons (9,5%), pas de motivation des candidats (4%).

De façon plus approfondie, au cours de leurs recherches amorcées en 1984, Larrivée & d'Amboise (1989) ont étudié les difficultés majeures de recrutement de main-d'œuvre de production qualifiée dans les PME du sous-secteur de la machinerie. Ces problèmes existeraient dans une majorité d'entreprises, à divers niveaux d'acuité, et quelques hypothèses relatives aux circonstances et au degré d'intensité de cette difficulté managériale ont ainsi été vérifiées auprès de propriétaires-dirigeants. Plusieurs facteurs concourent à l'existence de ces problèmes mais le degré d'originalité du produit fabriqué par l'entreprise et le niveau de formation-expérience exigé dans le recrutement paraissent déterminer grandement l'ampleur du défi de trouver un personnel spécialisé adéquat. En effet, l'originalité des produits influence le niveau des exigences formation-expérience; plus elles sont élevées par rapport à la formation et à l'expérience, plus l'entreprise connaît des difficultés de recrutement; le niveau de standardisation des produits et l'agressivité de la firme face au marché conditionnent l'efficacité de son processus de recrutement; enfin, environ 33% des propriétaires-dirigeants croient que ces difficultés persisteront au cours des cinq prochaines années. Quant aux facteurs expliquant cette difficulté de recrutement, les auteurs mentionnent la capacité de payer des salaires élevés (44,6%), la taille de l'entreprise (34%) et la localisation de la firme (32%). Des facteurs externes affectent aussi l'existence ou la gravité d'une difficulté de recrutement: des programmes scolaires inadéquats (49%), la faiblesse économique du secteur industriel (44,6%) et l'impact de la situation économique générale (35,4%). Les conséquences des difficultés de recrutement, telles que perçues par les propriétaires-dirigeants, englobent la nécessité de formation en entreprise (52%), du travail supplémentaire (37%), une hausse des coûts de production (34%), une réduction de la productivité (32%) et l'augmentation des délais de livraison (26%).

Larrivée & d'Amboise (1989) formulent également quelques suggestions à ces problèmes: 63% de leurs répondants proposent aux gouvernements d'accorder des subventions à la formation en entreprise, 46% recommandent de meilleures relations entre entreprises et écoles, et 43% évoquent des stages de formation en entreprise pour étudiants. Afin de réduire ou d'éliminer les difficultés de recrutement, 75% des PME suggèrent de mieux planifier la production, 58,5% une formation en entreprise plus adéquate, 58,5% la planification formelle des besoins de main-d'œuvre, 44,6% préfèrent accroître le travail en temps supplémentaire, 23% s'en remettent à l'utilisation de la sous-traitance, et 21,6% proposent l'établissement de contacts avec les écoles. Leur enquête démontre aussi que, dans le futur, la difficulté de recrutement persistera pour 34% des entreprises, ou se maintiendra probablement dans 31% des cas. Enfin, 63% de leur échantillon propose les avenues suivantes pour prévenir la récurrence des difficultés: formation de main-d'œuvre et préparation des étudiants, modernisation de l'enseignement, mise à jour technologique et informatique, nécessité des stages de formation en entreprise et entente de stages avec les syndicats. Cependant, des contraintes risquent d'entraver ces mesures correctrices ou préventives, notamment le manque de disponibilité et le manque de ressources financières, ainsi que le départ des employés formés vers la plus grande entreprise.

Toutefois, même dans l'éventualité d'une amélioration remarquable des dirigeants de PME en planification, recrutement et évaluation des RH, la difficulté de recrutement de main-d'œuvre de production qualifiée ne se résorbera pas pour autant si facilement. Les variables technologiques évoluent à un tel rythme qu'elles provoquent des changements dans les qualités de travail requises. Dans une étude sur l'implantation de nouvelles technologies en PME, les dirigeants révélaient à cet

égard que les principaux problèmes rencontrés étaient d'abord d'ordre technique suivis de la formation du personnel (d'Amboise, 1986). L'avenir de plusieurs entreprises tiendrait au développement et au suivi des RH: les PME ont besoin d'attirer et de développer des individus hautement compétents, et Larrivée & d'Amboise recommandent une GRH renouvelée:

- l'existence d'un RP attitré et reconnu par les dirigeants de l'entreprise;
- le dépassement du simple stade de l'embauche/paie/négociation/administration de la convention collective/mise à pied;
- l'adoption de méthodes plus imaginatives et peu coûteuses en recrutement (services de placement ou de références des associations professionnelles, coopération inter-entreprises, boni pour recommandation de personnes qualifiées, candidats potentiels ou stagiaires des écoles et collèges);
- l'atténuation des faiblesses majeures en planification des besoins (prendre le temps de planifier) et en appréciation du personnel -- évaluation des performances (l'exercer de façon moins arbitraire, identifier les besoins individuels et favoriser de meilleures communications).

Scott (1988) souligne aussi qu'en matière de recrutement, il semble y avoir en PME une très forte tendance à rechercher l'employé idéal, une proportion élevée d'entreprises passant le plus clair de leur temps à chercher sans fin des individus qui possèdent des habiletés particulières, ou dont le profil cadre intégralement au portrait désiré. Plus spécifiquement, les firmes de haute technologie demeurent confrontées à des pénuries de main-d'œuvre persistantes, et dans les secteurs plus traditionnels, la situation n'est guère plus reluisante: on y fait face à des problèmes chroniques sérieux et le recours aux méthodes informelles s'articule autour de réseaux de contacts basés sur l'évaluation de critères subjectifs lors du processus de sélection. Cependant, Scott (1988) a pu y observer des systèmes formels et des modes informels, en fonction du genre de main-d'œuvre requise, et conclut à l'existence relative de «*pre-emptive reactions*» aux variations de la demande de produits, ainsi qu'une tendance au recrutement de personnel plutôt qu'aux mises à pied.

Enfin, Herman & De Bruyne (1982) indiquent qu'en Belgique, le recrutement de personnel qualifié s'avère délicat ou difficile pour 75% des entrepreneurs et s'accroît avec le niveau d'innovation des créneaux produit / marché de l'entreprise. Ils ont aussi constaté le manque de disponibilité au travail du personnel, sa répugnance au travail de week-end, un manque de mobilité, l'absence de motivation ainsi que des difficultés de recrutement pour 35 à 40% des dirigeants de PME. Cependant, après l'embauche, les PE rencontrent moins d'opposition que les GE à l'adaptation aux horaires de travail, opposition attribuée davantage aux syndicats qu'aux travailleurs. De plus, la limite de 30 travailleurs (50 en France) constitue un seuil psychologique au-dessus duquel les PME craignent les obligations réglementaires liées aux effets de seuil. Dans l'enquête de Herman & De Bruyne (1982), 14% des dirigeants ont bloqué leur recrutement pour ne pas dépasser ce seuil, malgré leur besoin de personnel.

Quelques autres études ont rapidement abordé cet aspect du recrutement, dont Verser (1987) qui inclut sous le vocable «sélection» les pratiques de recrutement, entrevues, sélection et congédiement. Malgré cela, il note que ces difficultés surviendraient davantage dans le secteur des services, probablement à cause d'exigences plus élevées en matière d'éducation et de formation de leurs employés. Venet (1988) rapporte aussi que les PME ont très souvent des difficultés à trouver un personnel suffisamment qualifié et formé, alors que Benoit & Rousseau (1990) relient à 74,5% ces problèmes au manque de formation des candidats. Ces dernières soulignent aussi que 38% de leur échantillon préliminaire déclare éprouver des problèmes de recrutement de main-d'œuvre.

De la même façon, Laroche (1989) qualifie les difficultés de recrutement de problème principal des RH en PME. Il rapporte que les PE font face à un problème rampant et structurel: la difficulté de recruter de la main-d'œuvre qualifiée, problème qui n'est pas étranger à l'environnement et aux conditions de travail qu'elles offrent. Cette difficulté constitue une préoccupation majeure pour un grand nombre de PME et gêne considérablement leur développement. Elle revient d'ailleurs régulièrement comme un leitmotiv traditionnel dans tous les griefs et revendications des PME auprès des pouvoirs publics (d'Amboise & Gasse, 1982; Lauzier & Thompson, 1987). Ainsi, il y aurait un fort taux de demande excédentaire non comblée par manque de main-d'œuvre qualifiée, pour un grand nombre de catégories professionnelles. Cette enquête de la FCEI soulignait aussi que «les programmes actuels doivent être réajustés en fonction des besoins du marché et assurer une formation qui puisse à la fois améliorer la compétence des individus ainsi que leur attitude» (Lauzier & Thompson, 1987).

Selon Gabriel Laroche, les dirigeants de PE gagneraient à se poser aussi des questions plutôt que de toujours renvoyer presque mécaniquement le fardeau du problème sur l'offre et les institutions, comme ils ont trop tendance à le faire. Ils devraient par exemple s'interroger sur la qualité des emplois offerts et les conditions de travail associées à ces emplois. La difficulté de trouver des travailleurs qualifiés se conjugue parfois à celle de les retenir, surtout lorsqu'il s'agit de profils professionnels communs aux GE, qui offrent généralement de meilleures conditions de travail. Cela peut avoir différentes conséquences, forçant même certaines PE dans le domaine du travail du métal à s'équiper de machines-outils à commande numérique devant la difficulté de trouver des machinistes qualifiés ayant le souçi professionnel et le tour de main de l'artisan d'autrefois. Plus généralement cependant, cette situation a pour conséquence d'entraver le développement de bon nombre de PE.

D'après lui, les diplômés universitaires pourraient représenter un apport utile de ressources qualifiées en PME mais ils sont faiblement représentés à cause d'une formation insuffisamment orientée sur les besoins particuliers de la PE, et en raison de l'incompréhension et des attentes irréalistes dont ils sont l'objet de la part des dirigeants. Lorsque ces derniers sont eux-mêmes de formation universitaire, ils sont plus portés à embaucher des finissants de l'université. Incidemment, les années 80 ont vu apparaître une nouvelle classe de jeunes entrepreneurs très qualifiés et davantage scolarisés, en même temps que les femmes se manifestaient par une présence accrue. Ces entrepreneurs contribueront de plus en plus à ouvrir le monde des PE au réservoir immense de talent que constitue le réseau des collèges et des universités, réduisant peut-être éventuellement les difficultés de recrutement pour bon nombre de PME.

Finalement, Hornsby & Kuratko (1989, 1990) ont compilé les perceptions des dirigeants et RP en PME quant à l'importance relative qu'ils accorderont dans le futur à une douzaine de thèmes liés à la gestion et aux RH. La disponibilité de travailleurs qualifiés se classe aux trois premiers rangs avec un score pondéré relativement élevé, ce qui indique l'importance de ces difficultés pour les PME, particulièrement pour les plus petites (deuxième rang, score pondéré: 125). Dans les PME de 51 à 100 employés, cette question se retrouve en première place, avec un score pondéré de 56, tandis que dans les entreprises de 101 à 150 personnes, la disponibilité de travailleurs qualifiés arrive en troisième position avec un score pondéré de 36.

4.3.11 Efficacité du processus de recrutement et sélection

Peu d'employeurs effectuent une évaluation de la valeur relative des diverses sources de recrutement utilisées (Baker, 1955; Le Louarn & Thériault, 1984; Mahé *et al.*, 1985), cette pratique devenant plus fréquente à mesure que la taille organisationnelle augmente. Ce serait bien sûr une erreur importante car les modes de recrutement ont définitivement besoin d'être améliorés. Mahé *et al.* (1985) ont d'ailleurs remarqué que 64% des firmes ne connaissaient pas leurs coûts de recrutement, et parmi celles qui en avaient une vague idée, 17% ont cité un mois de salaire, 42% ont cité trois mois, 8% six mois et 33% n'ont encouru aucun coût !

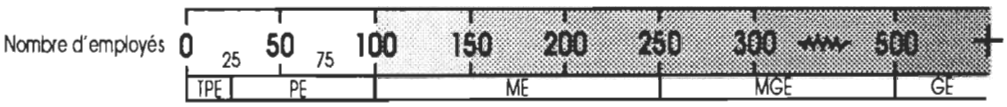
En parallèle, Le Louarn & Thériault (1984) ont analysé les délais, l'efficacité et la satisfaction à l'égard des sources de recrutement (tableau 4.3 - 7), mais leurs résultats n'apportent que peu d'information pertinente au sujet des PME, exception faite de la faible proportion d'entre elles qui vérifient l'efficacité des sources de recrutement. Leur étude ne montre aucune différence selon la taille dans les délais nécessaires pour combler un poste vacant. De plus, très peu de PME (et de firmes comptant de 500 à 999 employés) possèdent des statistiques sur leurs sources de recrutement. De la même manière, une proportion moins élevée de PME vérifient l'efficacité de leurs sources de recrutement, cette pratique devenant plus fréquente à mesure que la taille augmente. Quant à la satisfaction des entreprises à l'égard des sources de recrutement, Le Louarn & Thériault (1984) ne notent aucune différence selon la taille organisationnelle, la majorité des répondants étant plutôt satisfaits.

Par ailleurs, d'après les perceptions des propriétaires-dirigeants de PME, recueillies sur une échelle Likert en cinq points, Hornsby & Kuratko (1989, 1990) démontrent au tableau 4.3 - 7 que les trois méthodes de recrutement les plus efficaces en PME demeurent les recommandations des employés (efficacité moyenne: 3,37), les annonces dans les journaux (3,11) et les candidatures spontanées (3,05), les moins efficaces étant les centres d'emploi gouvernementaux (2,76) et la radio (2,58). Ils ajoutent que l'entrevue (efficacité moyenne: 4,60) et les formulaires de demande d'emploi (3,89) s'avèrent largement plus efficaces que les tests de sélection (2,65 à 3,05), et démontrent aussi que les tests constituent l'instrument le moins efficace du processus de sélection. En effet, bien que leur efficacité croisse substantiellement en fonction de la taille, passant de 2,61 à 2,81 et à 2,99 (efficacité moyenne des trois catégories de tests, par taille organisationnelle), elle demeure nettement au-dessous des autres méthodes de sélection, qui laissent voir des efficacités moyennes de 4,00, 4,04 et 4,15, selon la catégorie de taille (petite, moyenne ou grande PME).

Enfin, les stratégies de sélection utilisées en PME semblent peu imaginatives, bien que la plupart des répondants s'en disent satisfaits. La majorité des PME n'utilise que l'entrevue et il semble, d'après la littérature, que l'utilisation d'une approche structurée de tests d'aptitudes pratiques puisse accroître leur efficacité (McEvoy, 1983, 1984). Ainsi, en utilisant les jeux de rôles, les tests d'aptitudes pratiques et les entrevues en comité, la PME réduirait son besoin de personnel spécialisé sans devoir acquérir de connaissances trop techniques ni investir indûment en temps et énergie. Solomon conclut que ces techniques s'avèrent peu coûteuses lorsqu'on considère le coût élevé d'une entrevue ratée. Toutefois, bien qu'il soit moins fréquent, le recours aux tests permet d'accroître l'efficacité du processus de sélection et complète avantageusement l'entrevue traditionnelle (Solomon, 1984; McEvoy, 1983, 1984; Thacker & Cattaneo, 1987).

Tableau 4.3 - 7

Efficacité du processus de recrutement et sélection en PME



(en pourcentage; par catégorie de taille organisationnelle)

Délais pour combler un poste vacant				
moins d'un mois	49	50	46	
un à deux mois	42	33	38	
plus de deux mois	9	17	17	
Efficacité du recrutement				
entreprises ayant des statistiques	11	51	32	
vérification de l'efficacité	43	65	63	
Satisfaction à l'égard des sources de recrutement				
très insatisfaisant	5	3	2	
plutôt insatisfaisant	5	0	4	
plutôt satisfaisant	62	67	58	
très satisfaisant	20	23	33	
ne sait pas	8	7	2	
Vérification de la qualité des personnes embauchées				
systématique	57	79	62	
informelle	38	21	37	
aucune	5	0	1	a

(mesures relatives sur échelle Likert en cinq points; par catégorie de taille organisationnelle; par ordre décroissant d'efficacité)

				Efficacité moyenne	
Efficacité des sources de recrutement					
recommandations des employés	3,25	3,34	3,53	3,37	
annonces dans les journaux	2,80	3,33	3,20	3,11	
candidatures spontanées	2,94	3,00	3,22	3,05	
agences privées de placement	2,71	2,84	3,26	2,94	
centres d'emploi gouvernementaux	2,83	2,67	2,79	2,76	
radio	2,62	2,11	3,00	2,58	
Efficacité des modes de sélection					
entrevues	4,55	4,53	4,72	4,60	
demandes d'emploi	3,68	3,89	4,09	3,89	
vérification des références	3,76	3,71	3,63	3,70	
tests d'intelligence et d'aptitudes	2,92	3,02	3,21	3,05	
tests psychologiques	2,54	2,80	2,81	2,72	
tests anti-drogues	2,38	2,62	2,96	2,65	b

a Le Louarn & Thériault (1984)
b Homeby & Kuratko (1989, 1990)

4.3.12 ACCUEIL

Brièvement, l'accueil peut être défini comme une «série de moyens destinés à faciliter l'intégration des nouveaux employés» (Fabi *et al.*, 1989); le terme «*orientation*» signifiant «*P/HRM activity that introduces new employees to the organization, and to the employees' new tasks, superiors, and work groups*» (Milkovich *et al.*, 1988). Cette dernière étape du processus de recrutement et sélection a toujours été peu considérée en PME. En fait, il ne semble pas qu'il y ait absence totale de politiques d'accueil: on parle plutôt de méthodes ou de procédures très légères (Mahé *et al.*, 1985). Tout d'abord, il existe une faible relation entre la taille organisationnelle et la probabilité de mise en place de politiques écrites pour cette pratique de GRH (tableau 4.3 - 8). Dans certaines PME, l'accueil paraît relativement systématique, en relation avec la taille, soit légèrement plus courant dans les grandes PME (Baker, 1955). L'accueil et la formation initiale des nouveaux employés s'effectuent sur le tas, de façon très informelle sauf exception, pour les formalités à rencontrer durant la période de probation (Audet *et al.*, 1987). Amba-Rao & Pendse (1982) et Benoit & Rousseau (1990) relèvent des proportions comparables pour l'ensemble du personnel de bureau et d'atelier.

Néanmoins, les principales préoccupations des dirigeants de PME en matière de personnel comprennent une meilleure intégration des nouveaux arrivants dans l'entreprise afin d'améliorer le climat social. L'accueil et l'intégration se résument ainsi: visite de l'entreprise, programme systématique étalé dans le temps, livret d'accueil et parrainage dans les firmes de plus de 50 employés (Venet, 1988). Ainsi, une proportion supérieure de PME laisse au superviseur la tâche de présenter l'employé à ses collègues, à son lieu de travail, en lui expliquant parfois les règlements et produits et, dans une moindre mesure, en lui fournissant une aide jusqu'à l'accueil formel de l'individu. Les TPE recourent plus souvent au parrainage (Baker, 1955; Amba-Rao & Pendse, 1982; Benoit & Rousseau, 1990), et une majorité de PME françaises ne perçoivent pas de besoin systématique pour l'implantation d'un programme formel d'accueil (Mahé *et al.*, 1985). En outre, Baker (1955) signale l'existence d'une relation directe modérée entre la taille organisationnelle et la nature de l'information fournie aux nouveaux employés lors de leur arrivée dans l'entreprise. La diffusion des politiques de GRH aux nouveaux employés serait aussi en relation directe avec la taille, et seulement 12,6% des nouveaux employés de PME reçoivent une copie des politiques (Baker, 1955; Venet, 1988).

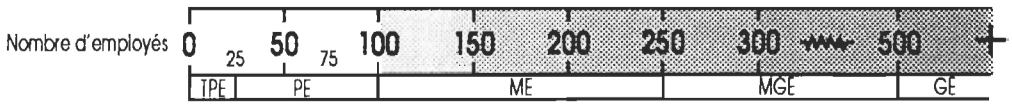
En réalité, comme nous venons de le constater, seul Baker (1955) a obtenu des résultats diversifiés et modérément significatifs. Gosselin (1979) mentionnait seulement que même si le partage des responsabilités en matière d'accueil présentait des proportions différentes, il correspondait tout de même au modèle présenté dans la plupart des bons volumes académiques. Toutefois, 65% des PME enquêtées par Mahé *et al.* (1985) n'ont émis aucun commentaire à ce sujet, certains ont parlé d'une méthode d'accueil "maison", d'une rapide présentation de l'entreprise ou d'une prise en charge par un ancien, et 9,4% n'ont pas fourni de réponse aux questions portant sur l'accueil. Holley & Wolters (1987) signalent pour leur part que les employeurs utilisent régulièrement l'accueil pour faire savoir aux employés qu'ils ne peuvent être congédiés que pour une cause juste et suffisante. Ces derniers ajoutent que 17% de leurs répondants incluent dans un document d'embauche une déclaration signalant que le statut d'employé n'existe qu'au bon plaisir de l'employeur !

Finalement, nous avons retenu deux études françaises qui relatent des situations avant-gardistes en ce qui touche à l'accueil des employés. Nebenhaus (1987) a observé dans sa monographie d'une petite organisation l'existence d'un dossier d'accueil complet.

Tableau 4.3 - 8

Aperçu général des pratiques d'accueil en PME

(en pourcentage; par catégorie de taille organisationnelle; pour divers auteurs)



POLITIQUES	écrites			38		a
			23			b
	PME syndiquées			12		
		4	12	11	17	
	PME non syndiquées			6		
		•	6	6	21	c
	non écrites			45		a
PROCÉDURES		70	93	93	90	c
MÉTHODES ET PRATIQUES				très informelles, "sur-le-tas", sauf pour la période de probation		d
présentation / visite de l'entreprise				75		e
				7		f
accueil des nouveaux employés à leur lieu de travail			89			b
employé présenté aux collègues (A)				27		
		28	27	24	32	
"A" plus explication des règlements et produits (B)				31		
		22	32	40	33	
"B" plus aide fournie jusqu'à l'accueil formel				20		
		16	19	24	24	c
parrainage continu des nouveaux employés			42			b
				13		
		19	15	9	7	c
prise en charge par un ancien				7		f
		2				f
programme systématique étalé dans le temps				27		e
méthode "maison"				10		f
livret d'accueil				7		e
aucune méthode définie ou systématique				65		f
				9		
		18	7	3	5	c
Information fournie aux nouveaux employés						
réglementation interne du travail				87		
		76	90	90	94	
syndicat				77		
		68	80	75	79	
assurance-retraite				69		
		37	72	82	91	
produits et services de l'entreprise				64		
		70	59	63	65	
structure organisationnelle				34		
		29	37	39	31	
sports et loisirs				13		
		2	8	15	33	
autres				2		
		2	1	5	1	
copie des politiques de GRH				13		
		8	7	18	23	c

a Benoit & Rousseau (1990)
b Amba-Rao & Pendse (1982)
c Baker (1955)
d Audet et al. (1987)
e Venet (1988)
f Mahé de Boislandelle et al. (1985)

Même s'il admet que ce soit exceptionnel, celui-ci précise que ce dossier est de surcroît véritablement tenu à jour et son contenu éloquent confirme l'importance du discours sur la participation et la volonté de plonger d'emblée le nouvel arrivant dans cet état d'esprit. L'entreprise étudiée prône la clarté et la transparence puisque l'historique des faits marquants comporte les éléments positifs et négatifs de la PME. Cette liste d'information vise à créer une culture d'entreprise commune à tous. Enfin, le dossier contient une description détaillée de la représentation du personnel, de son mode d'élection et de ses attributions. Les conditions de rémunération sont explicitées et les deux accords d'entreprise, sur l'intéressement et la participation, sont intégralement reproduits, en plus de nombreuses informations pratiques. Quant à Ternon (1989), elle a remarqué dans des PME innovantes d'un incubateur industriel qu'une bonne partie de la mobilisation des employés se joue à l'accueil, même si cela apparaît peu fréquemment dans les firmes étudiées. Celle-ci précise que toute la partie d'animation s'y joue: pour garantir l'efficacité par rapport aux objectifs, il faut intégrer les individus en agissant sur la motivation au travail et sur les compétences, en offrant le maximum de possibilités de contributions, par une politique dynamique du personnel qui débute par un recrutement ayant une vue à long terme, grâce à un accueil et une intégration facilitant la connaissance de l'entreprise et de ses objectifs. Ternon mentionne cependant l'unicité de chaque entreprise innovante, et observe que la GRH y serait moins formalisée à cause de l'effet d'entraînement des activités innovantes.

Bref, le portrait de l'accueil en PME projette une image majoritairement informelle mais surtout, nous relevons l'existence de rares exceptions où cette pratique s'intègre dès l'embauche à une culture organisationnelle dynamique, orientée vers la participation de l'employé (Nebenhaus, 1987; Ternon, 1989). Faudrait-il croire que les PME qui ignorent cette pratique n'ont pas de vision à partager avec leur personnel ? Peut-être ignorent-elles simplement les avantages d'un accueil mieux orchestré, ce qui apparaît plausible dans le contexte d'urgence lié à l'embauche de main-d'œuvre dans plusieurs PME.

4.4 Rémunération et avantages sociaux

Après avoir recruté son personnel, toute organisation doit rémunérer adéquatement les RH qu'elle vient d'acquérir sur un marché du travail de plus en plus concurrentiel. Qu'elle soit petite ou grande, l'entreprise n'a d'autre choix que de se conformer aux normes prévalant dans son pays, sa région et son secteur d'activité. En fait, contrairement à quelques pratiques de GRH moins utilisées par les PME, la rémunération ne souffre d'aucune exception: tout employeur doit rémunérer son personnel en échange d'une prestation de travail. Ainsi, nous avons choisi d'aborder la question des pratiques de rémunération et d'avantages sociaux en PME de la façon la plus exhaustive possible, afin de fournir une image réellement significative du contexte vécu dans les petites et moyennes entreprises. Plusieurs aspects de la rémunération ont été traditionnellement appliqués en PME sans autre forme d'adaptation et, à la lumière des informations présentées dans cette section, certains ajustements pourraient améliorer la situation dans de nombreux cas. Enfin, les données colligées proviennent majoritairement des pays anglo-saxons, de l'Europe non francophone et du Québec, car il semble bien que les questions de rémunération en PME demeurent encore sous l'emprise de tabous persistants en France, en Italie et dans d'autres pays latins. Malgré cela, la masse de renseignements amassés en Amérique et au Royaume-Uni permet de dresser un portrait assez complet de l'ensemble des pratiques de rémunération en PME.

Dans cette quatrième section portant sur les pratiques de GRH appliquées en PME, nous décrivons en détail les diverses facettes de la rémunération, des pratiques salariales et des modes d'avantages sociaux. La section débute par un survol général de la rémunération en PME, suivi d'une description des processus décisionnels et des responsabilités en matière de rémunération. Nous enchaînons par un exposé sur les méthodes de détermination des salaires, nommément l'évaluation des emplois et les enquêtes salariales, pour ensuite aborder les modes de rémunération utilisés en PME. Cette première partie se poursuit par un tour rapide des méthodes d'augmentations salariales et se termine avec une importante rubrique portant sur les régimes d'incitation, d'intéressement et de partage des gains. La seconde partie de la section 4.4 traite des avantages sociaux existant en PME et comprend une masse considérable de données spécialisées n'ayant jamais été mises en commun jusqu'à ce jour. La section se poursuit par une rubrique originale décrivant les pratiques particulières de rémunération des cadres supérieurs de PME, qui permet de constater le rapprochement croissant des marchés du travail à ce niveau. Enfin, nous terminons sur une démonstration exhaustive des écarts de rémunération entre PME et GE, qui démontre très nettement le niveau supérieur de rémunération offert par les firmes de plus grande taille, ce phénomène étant commun à la vaste majorité des pays industrialisés.

4.4.1 Aperçu général de la rémunération

Définie de multiples façons, la rémunération constitue l'«ensemble des avantages économiques, c'est-à-dire le salaire et les autres compensations monétaires et non monétaires, découlant de la relation d'emploi» (Fabi *et al.*, 1989). Parfois, on rencontre le terme "rémunération globale", soit l'«activité par laquelle les organisations évaluent les contributions des employés pour les rétribuer sous formes monétaire et non monétaire, directement et indirectement, selon la législation en vigueur et la capacité de payer de l'organisation». En d'autres occasions, on retrouve la "rémunération au rendement", définie par Dolan *et al.* (1988) en tant que «systèmes de rémunération qui visent à inciter les employés à améliorer leur rendement: rémunération au mérite et régimes d'incitation». En langue anglaise, le terme «*compensation*» possède un sens plus global et réfère «*[...] to all forms of financial returns and tangible services and benefits employees receive as part of an employment relationship*» (Milkovich *et al.*, 1988).

Globalement, l'administration des salaires et la rémunération s'avèrent plus complexes en GE qu'en PME. Cependant, les PME accordent à la rémunération une importance de premier plan afin de conserver un avantage comparatif sur leurs concurrents, d'attirer des ressources qualifiées, ou de combler des besoins insatisfaits auparavant en GE. Les perceptions des dirigeants et RP en PME quant à l'importance relative qu'ils accorderont dans le futur à la gestion et aux RH révèlent que la rémunération et les avantages sociaux occupent une position prioritaire (1° à 3°) en PME, encore plus forte en PE (Hornsby & Kuratko, 1989, 1990). Ainsi, dans un article portant sur le développement de programmes de rémunération adaptés aux PME, Fay & Maurer (1986) signalent que les niveaux de rémunération peuvent représenter pour la PME un élément déterminant de leur survie dans le monde des affaires. Toute PME devrait donc respecter trois objectifs principaux dans l'établissement de ses modes de rémunération:

1° attirer le personnel qualifié disponible sur le marché du travail;
2° retenir les bons employés dans l'entreprise;
3° motiver le personnel afin de favoriser de hauts niveaux de performance au travail.

Toutefois, la PME doit tenir compte d'une contrainte majeure: son plan de rémunération doit absolument demeurer en-deçà des limites financières de l'organisation. L'entreprise doit avoir la capacité réelle de payer tout ce qu'elle désire offrir à ses employés, et comme ces moyens sont souvent restreints, le propriétaire-dirigeant doit impérativement réaliser une analyse approfondie avant de s'engager dans des promesses sans lendemain. À ces contraintes internes (taille organisationnelle, âge, attitudes et choix des dirigeants), il faut ajouter des contraintes externes (normes gouvernementales, influences syndicales, facteurs écono-miques) (Bélanger, 1988). L'ensemble de ces facteurs de contingence détermine en substance l'état des rémunérations dans toute entreprise, ces effets étant ressentis plus directement en PME.

D'autre part, Fay & Maurer (1986) signalent l'importance de maintenir une équité à toute épreuve dans les questions de rémunération. Tous les employés comparent leur rémunération avec leurs collègues ou amis, dans des postes similaires ou différents, à l'intérieur comme à l'extérieur de l'organisation. Ces comparaisons déterminent leur perception d'équité quant à leur situation particulière: équité externe, comparaison avec des postes similaires dans d'autres firmes; équité interne, comparaison avec d'autres postes de l'organisation; équité individuelle, comparaison entre employés de mêmes postes dans la firme. L'entrepreneur qui croit à tort que son personnel vit dans une bulle fermée risque de fort mauvaises surprises lorsqu'il se verra aux prises avec des poursuites en matière d'équité ou de discrimination salariale.

Malheureusement, dans les premières années d'activité d'une PME, les principales préoccupations relatives au personnel et à la rémunération ne semblent pas du tout concerner les propriétaires-dirigeants, du moins à ce stade de développement de l'entreprise (Neiswander *et al.*, 1987). Cette négligence mène fréquemment au départ de RH de grande qualité dès le moment où la PME commence à percer sur le marché: les concurrents attirent alors facilement ces individus mal rémunérés. Verser (1987) confirme ces observations lorsqu'il souligne que les niveaux de rémunération paraissent davantage perçus comme problématiques dans les PME du commerce de détail et de la restauration que dans les PE manufacturières ou les PME de services, ces derniers secteurs étant en compétition constante avec des firmes syndiquées ou de grande taille.

Cependant, Hornsby & Kuratko (1989, 1990) ont compilé les perceptions des dirigeants et RP en PME quant à l'importance relative qu'ils accorderont dans le futur à une douzaine de thèmes liés à la gestion et aux RH: la rémunération et les avantages sociaux occupent tout de même une position prioritaire en PME, encore plus forte en PE. En effet, les salaires occupent le premier rang dans les PE de 1 à 50 employés et dans les ME de 101 à 150 personnes (scores pondérés de 128 et 67), et le deuxième rang dans les firmes de 51 à 100 employés (score: 47). Les avantages sociaux obtiennent par ailleurs une seconde position dans les 101 à 150 (score: 53), une troisième dans les 1 à 50 (score: 104) et une quatrième place dans les entreprises comptant de 51 à 100 employés (score pondéré de 39).

Au Québec, Audet *et al.* (1987) révèlent qu'en PE de 50 à 100 employés, la rémunération est orientée sur la capacité de payer et sur la "loi des normes du travail". En PE syndiquée, on retrouve un minimum de pratiques en matière de rémunération (quelques avantages sociaux, ex: assurances), l'arbitraire patronal étant alors soumis à un certain contrôle syndical. Dolan *et al.* (1990) obtiennent des résultats fort contrastants en ce qui concerne le rang futur accordé en PME aux questions de rémunération (dixième à dix-neuvième), ces pratiques étaient auparavant du huitième au dix-septième rang, ce qui représente un léger recul. Antérieurement, la minimisation des coûts de main-d'œuvre

était identifiée comme l'activité la plus importante; sans changer de façon drastique, cet objectif se trouve à jouer dans le futur un rôle plus discret et régresse de la première à la troisième position, en connaissant tout de même une augmentation de 20,7%. Enfin, les moins grandes augmentations proviennent de la rémunération sur la base de l'ancienneté (0,67%), comparativement à l'indexation au coût de la vie (15%) et aux pratiques de rémunération s'appuyant sur l'équité et les taux du marché (19,3%).

En France, l'ensemble des questions de rémunération, de salaires et d'avantages sociaux filtre très peu hors des PME. Celles-ci sont très peu syndiquées, et parmi les principales revendications des syndicats présents en PME (CÉGOS, 1987), on retrouve en première place les salaires, dans une proportion variant entre 40 et 64% selon les centrales syndicales. Loin derrière, on note que l'attribution des avantages sociaux ne constitue pas une priorité pour les mouvements ouvriers français. Incidemment, les meilleurs progrès des syndicats depuis 1983 sont illustrés par l'évolution des rémunérations (pour 55 à 75% des PME, selon les domaines), la protection sociale (50%) et les œuvres sociales (36,7%). Toutefois, en matière de conditions générales de travail et de rémunération, les PME font moins bien que les GE, même si des efforts considérables sont accomplis dans l'amélioration des conditions de travail et qu'il semble y avoir une quasi-généralisation des primes et avantages divers offerts aux cadres et employés des PME françaises. Quant à la répartition des tâches du RP, 17% de leur temps de travail est alloué aux activités de rémunération (Mahé *et al.*, 1985). Finalement, la seule donnée que l'on ait pu trouver sur la Belgique révèle l'inadaptation des charges sociales au contexte dimensionnel des PME (Malaise & De Keyser, 1988), ce qui pose bien entendu des entraves continuelles aux PE belges, en conflit avec une législation formulée pour les entreprises de grande dimension.

4.4.2 Décisions et responsabilités de rémunération

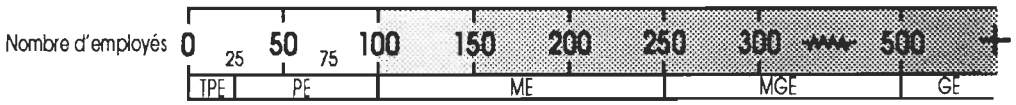
Peu de données existent sur les politiques de rémunération en contexte de PME (tableau 4.4 - 1). Ce domaine demeure souvent la chasse gardée du propriétaire-dirigeant, même s'il semble formaliser assez rapidement ses procédures salariales (Baker, 1955; Venet, 1988; Benoit & Rousseau, 1990). En effet, le pourcentage d'entreprises possédant des politiques écrites de rémunération serait plus élevé que pour d'autres pratiques de GRH: il y aurait une certaine relation avec la taille, particulièrement dans les entreprises syndiquées. Bien entendu, il paraît normal que ces activités soient largement formalisées en présence d'un syndicat, ces revendications étant souvent parmi les premières à être régies par une convention collective.

Ainsi, il y aurait une certaine relation entre la taille organisationnelle et la probabilité de mise en place de politiques écrites de rémunération. Quant aux procédures, Baker (1955) fournit quelques données pertinentes au sujet des dossiers d'employés et des fichiers de paie: les premiers étant en relation directe avec la taille, les seconds en relation inverse. Le tableau 4.4 - 1 s'interprète de la façon suivante: plus l'entreprise grandit, plus l'information reliée au personnel est inscrite dans des dossiers dédiés à cette fin plutôt que dans les fichiers de rémunération, comme c'est le cas en TPE. De plus, les formulaires utilisés en PME pour les tâches de rémunération ne semblent pas nombreux, quoiqu'ils paraissent tout de même courants dans les firmes syndiquées et celles comptant plus de 150 employés. Leur utilisation s'accroît généralement avec la taille, et plus encore en PME syndiquée (Baker, 1955).

Tableau 4.4 - 1

Politiques et procédures de rémunération en PME

(en pourcentage; par catégorie de taille organisationnelle; pour divers auteurs)



POLITIQUES	PME syndiquées	76				
		82	62	77	86	
	PME non syndiquées	45				
		27	42	58	71	a
	écrites	59				
	non écrites	24				b
implication directe du SRH (de façon unilatérale) dans l'approbation des politiques de rémunération		24 (5)			39 (7)	c
PROCÉDURES						
méthodes d'enregistrement des données de rémunération						
dossiers du personnel		80				
		57	79	93	100	
fichiers de rémunération		19				
		40	21	7	•	
autres		1				
		2	1	•	•	a
plan prévisionnel de salaires		76				
pour une période de six mois à un an		65				d
formulaires utilisés :						
avis d'embauche et de changement de statut	PME syndiquées	45				
		•	26	46	66	
	PME non syndiquées	15				
		5	12	24	44	
ajout au fichier salarial	PME syndiquées	42				
		33	29	41	54	
	PME non syndiquées	24				
		13	28	24	44	
fin d'emploi	PME syndiquées	56				
		20	37	66	69	
	PME non syndiquées	30				
		16	29	39	69	a
PRATIQUES APPLIQUÉES		100				†

a Baker (1955)
b Benoît & Rousseau (1990)
c Meallea & Lee (1980); implication directe ou unilatérale (entre parenthèses)
d Paumier & Gouadain (1984)
† pratique appliquée universellement: un des principes de base de la relation d'emploi

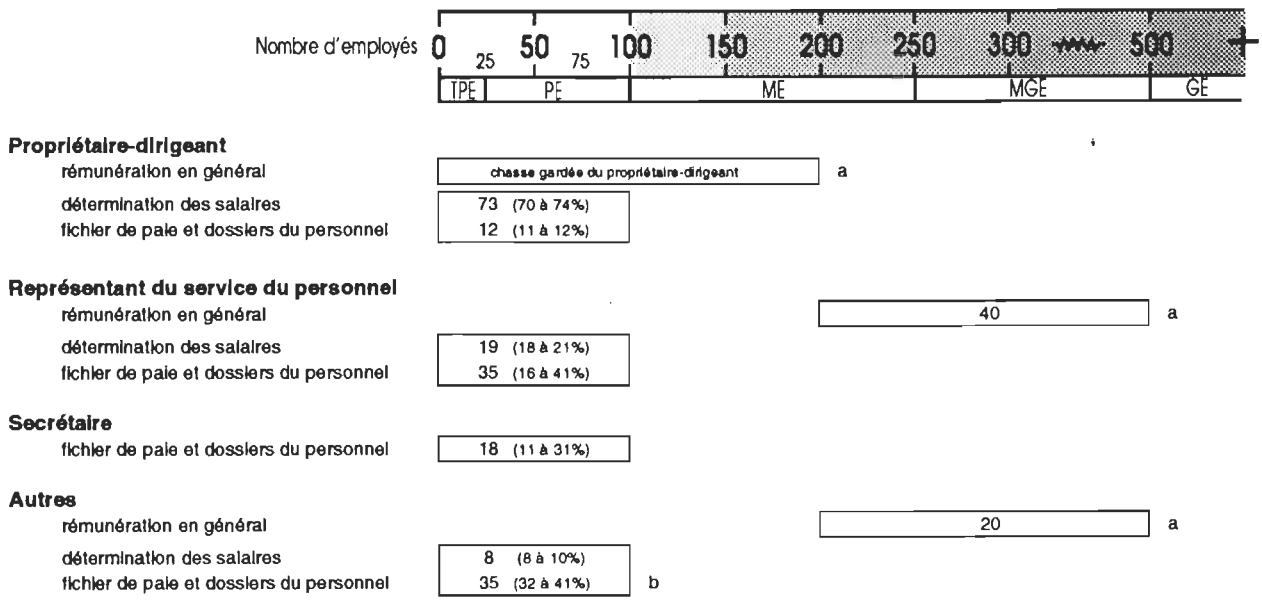
C'est précisément ce qu'ont remarqué Benoit & Rousseau (1990): les ME semblent plus enclines à structurer minimalement la gestion du personnel et à formaliser leurs méthodes de rémunération, tandis que les PME à forte technicité formalisent davantage l'établissement de la rémunération. En comparaison, leurs résultats préliminaires s'avèrent comparables aux pourcentages obtenus par Baker en PME non syndiquée, et à quarante ans d'intervalle, leurs données concordent étroitement puisque leur échantillon d'essai se composait de 71,4% de firmes non syndiquées. Ainsi, 59,4% des entreprises possédaient des politiques écrites portant sur les modes de rémunération et d'avantages sociaux, 24% en avaient une non écrite et 16,5% des répondants ne disposaient d'aucune politique officielle en ce domaine (tableau 4.4 - 1).

En France, l'ANDCP Alpes-Maritimes (Venet, 1988) n'a pas vraiment obtenu de donnée précise sur la proportion de PME ayant de telles politiques mais cette enquête a permis de connaître les objectifs des politiques salariales dans la région niçoise et monégasque. Ainsi, 28% des PME poursuivent un objectif de mérite, de récompense des individus, 18% disent tenir compte des résultats individuels, 17% estiment que leurs politiques salariales contribuent à motiver leur personnel et 15% y voient un moyen d'assurer la cohérence et l'équité de leurs rémunérations. En outre, 9% des PME de Nice et Monaco estiment que leurs politiques salariales permettent de maintenir leur compétitivité sur le marché, de minimiser les frais rattachés au personnel (8%) et de réduire les conflits sociaux (5%).

Tableau 4.4 - 2

Décisions et responsabilités de rémunération en PME

(en pourcentage; par catégorie de taille organisationnelle; pour divers auteurs)



a Mahé de Boislandelle et al. (1985)
b Little (1986); selon les secteurs d'activité

Paumier & Gouadain (1984) apportent des données qui confirment substantiellement ces propos car dans leur échantillon de ME, 76% déclarent avoir un plan prévoyant l'évolution des salaires des cadres et non-cadres, ces prévisions portant respectivement à 61,6 et 69% sur une période comprise entre six mois et moins d'un an.

Par ailleurs, dans les PME où prédominent les activités traditionnelles d'administration du personnel (vision I), le calcul des salaires et des charges sociales représentent des tâches de poids décroissant, qui paraissent mieux maîtrisées par les propriétaires-dirigeants (tableau 4.4 - 2 et annexe 5). Cependant, la délégation des activités salariales et du traitement informatique n'existent pas en PME car le dirigeant contrôle lui-même ces opérations. En MGE, lorsqu'apparaît un RP, celui-ci ne reçoit que très rarement les responsabilités de la rémunération, encore détenues par l'entrepreneur qui se fait alors aider par un commis administratif. Dans les PME "plus évoluées" de la vision II (politiques de personnel), tous les domaines prennent du poids en fonction de la taille organisationnelle. En PE et ME, l'importance de la rémunération se stabilise, mais en TPE, le dirigeant assume et assure tous les aspects des politiques du personnel, sans partage. En MGE, les délégations deviennent plus précises et quelques formalisations s'affirment: le RP (40%) ou un responsable à temps partiel (20%) ayant en partie ou en totalité la conception et mise en œuvre de nombreuses activités de GRH. Malgré cela, le dirigeant conserve (en délégant partiellement) les temps de travail et horaires, la rémunération et quelques autres pratiques fondamentales (Mahé de Boislandelle, 1990).

Enfin, la responsabilité des activités de rémunération varie selon la nature des tâches et le secteur d'activité (tableau 4.4 - 2). L'élaboration des niveaux salariaux et de la rémunération globale relève du propriétaire-dirigeant, celui-ci déléguant presque totalement la tenue des fichiers de paie et du personnel à divers subordonnés: employé en GRH, secrétaire ou autre (Little, 1986).

4.4.3 Détermination des salaires

Toutes les méthodes et outils de détermination des salaires paraissent moins fréquents en PME (Mealiea & Lee, 1980): l'analyse des emplois, les échelles de salaires et les enquêtes y constituant l'essentiel des moyens utilisés (tableau 4.4 - 3). Selon Amba-Rao & Pendse (1982), les PME devraient diffuser davantage aux employés la position compétitive favorable de leur entreprise en matière salariale (si c'est le cas...) par le biais des réseaux locaux d'information sur les salaires et conditions de travail (périodiques, centres d'emploi, annonces). De cette façon, les PME d'un secteur donné pourraient mieux harmoniser leurs conditions de rémunération et faciliter en même temps la détermination de leurs propres niveaux salariaux. Encore une fois, les méthodes formelles paraissent plus répandues dans les firmes de plus grande taille (Hornsby & Kuratko, 1989, 1990).

Ainsi, les PME déterminent leurs salaires de base à partir de critères souvent informels et ce, de manière significative selon la taille, tant dans les enquêtes salariales que lors de l'évaluation des emplois (tableaux 4.4 - 4 et 5); du moins le niveau de sophistication des méthodes utilisées augmente-t-il légèrement d'une catégorie à l'autre (Hornsby & Kuratko, 1989, 1990). Les entreprises de 500 employés et plus utilisent davantage les enquêtes salariales formelles que les firmes de plus petite taille. Quant aux enquêtes dirigées, les plus grands utilisateurs sont les MGE (250-499); en évaluation d'emplois, la GE fait appel à des méthodes formelles, les moins de 250 employés, à l'évaluation informelle (Thériault, 1986).

Tableau 4.4 - 3

Modes de détermination des salaires en PME

(en pourcentage; par catégorie de taille organisationnelle; pour divers auteurs)

Nombre d'employés	0 – 25	25 – 50	50 – 75	75 – 100	100 – 150	150 – 200	200 – 250	250 – 300	300 – 500	500 +	
	TPE		PE		ME			MGE		GE	
Implication directe du SRH (de façon unilatérale) dans le :											
choix des postes couverts par un programme					52 (12)					69 (30)	
choix des méthodes de déterm. des salaires					44 (12)					67 (33)	a
Valeur des individus :											
ancienneté et expérience					78						b
	34		33		28						c
qualifications					74						b
expérience et potentiel			57		57			70		55	d
entente individuelle					46						
Capacité de payer de l'entreprise					71						
Connaissances et intuition de la direction					50						
Aspirations du personnel					40						
Exigences de l'emploi					72						b
Exigences du poste	21		38		12						c
Évaluation des emplois	données présentées au tableau 4.4 - 4										
Échelles salariales : personnel de bureau					41						
personnel d'atelier					37						e
Implication directe du SRH (de façon unilatérale) dans:											
l'approbation des pay / rank cuts					38 (3)					40 (5)	
l'approbation des classes et échelles					43 (14)					76 (31)	
la détermination du nombre d'échelles					43 (11)					73 (41)	
la déterm. de la valeur monétaire des échelons					34 (6)					66 (41)	
la déterm. des niveaux individuels de salaires					32 (3)					45 (8)	a
Enquêtes salariales	données présentées au tableau 4.4 - 5										
Évaluation du rendement	18		22		18						c
Ententes collectives :											
lois ou décrets			9		8			9		8	
négociations			5		6			5		4	d
conventions collectives					31						b
	2		6		12						
régimes d'incitation et d'intéressement	9		2		10						c
autres			4		0			0		0	d

a Meslee & Lee (1980); implication directe ou unilatérale (entre parenthèses)
b Benoit & Rousseau (1990)
c Homaby & Kuratko (1989, 1990)
d Thériault (1986)
e Amba-Rao & Pendse (1982)

En France, les chercheurs n'ont pu approfondir cette question. L'évolution des rémunérations semble beaucoup plus liée à des facteurs externes sur lesquels l'entreprise n'a pas de prise: 93% des PME ont déclaré se baser sur l'évolution du coût de la vie et/ou le maintien du pouvoir d'achat (Paumier & Gouadain, 1984) dans la détermination des salaires des cadres et non-cadres; 80% des salaires étaient basés sur une convention collective, et 20% sur d'autres modes (sans précision); 35% de l'ensemble des firmes étudiées réalisent des enquêtes de salaires auprès de confrères. Moins de 10% déclarent rémunérer mieux que leurs concurrents. Enfin, Henri Mahé de Boislandelle n'a retenu aucune corrélation entre les niveaux de salaires et la taille organisationnelle pour les quatre catégories dimensionnelles utilisées, mais il a toutefois observé une relation significative positive (écarts de rémunérations faibles vs forts) entre les échelles de rémunération et la taille pour ces mêmes catégories: ces échelles s'avèrent plus réduites pour les plus petites entreprises, se situent en position intermédiaire en ME, et s'accentuent largement en GE (Mahé *et al.*, 1985).

De plus, l'ANDCP (Venet, 1988) mentionne que le recueil d'information sur les salaires s'effectue dans un seul cas par le biais d'organismes privés (plus de 200 employés), par des organismes professionnels dans 50% des firmes, par contacts avec d'autres employeurs du même secteur dans 50% des cas et grâce à l'analyse des causes de démission chez 16% des répondants.

Quant à Audet *et al.* (1987), ils relatent sans autre détail que dans les ME québécoises (100 à 500 employés), la rémunération des cadres se fonde sur les enquêtes salariales et la négociation individuelle plutôt que sur le système Hay, comme en GE. Toutefois, certaines PME utilisent une variété appréciable de méthodes (tableaux 4.4 - 3 et 5) dans des proportions comparables aux données précédentes, les techniques les plus courantes étant le taux du marché, l'ancienneté, les exigences du poste, l'évaluation du rendement et le salaire minimum légal (Hornsby & Kuratko, 1989, 1990). En outre, les modes de détermination des salaires varient selon le niveau de technicité des entreprises: les PME à forte technicité utilisant plutôt l'évaluation formelle des emplois et la structure salariale; les PME à faible technicité se basant sur les intuitions et les connaissances de la direction. En ME, on ferait davantage référence au taux du salaire minimum et à l'évolution du salaire moyen pour déterminer les niveaux de rémunération (Benoit & Rousseau, 1990). Enfin, ces auteurs font état des facteurs retenus pour la détermination et la révision des salaires en PME, leurs résultats ressemblant d'assez près à ceux de Hornsby & Kuratko, avec un éventail plus étendu de choix de réponses. Finalement, Pleitner (1982) précise que peu importe que la méthode utilisée pour la détermination des salaires fasse appel à la persuasion ou aux preuves, on doit présumer que le niveau du revenu au sein d'une entreprise corresponde globalement au rendement. De plus, il faut s'assurer que le rapport entre les revenus d'employés comparables soit convenable, afin d'éviter les écarts injustifiés ou douteux.

Évaluation des emplois

L'évaluation des emplois aux fins de rémunération n'apparaît pas très répandue en PME (tableau 4.4 - 4): 18% des répondants utilisent un quelconque système d'évaluation des postes, celui-ci étant utilisé comme outil de cohérence et d'équité interne des rémunérations, ainsi que pour la comparaison des salaires avec l'extérieur (enquêtes salariales) (Venet, 1988). Une **très faible** proportion de PME utilisent l'évaluation des emplois, bien qu'elles aient recours à d'autres formes de détermination des salaires, comme nous l'avons constaté au tout début de cette rubrique. Il semble bien que l'évaluation des emplois demeure rarissime en TPE, soit entre 3 et 20%; peu fréquente en PE (15 à 46%) et en ME (12 à

47%); et apparaît beaucoup plus répandue dans les PME de 150 employés et plus, soit aussi largement qu'entre 27 et 60% (Hornsby & Kuratko, 1989, 1990).

Les PME n'ont pas recours aux méthodes conventionnelles établies généralement en GE, exception faite de la méthode traditionnelle basée sur le marché et de la méthode des points (tableau 4.4 - 4). Cette pratique semble très peu formalisée et pourrait même se situer hors des préoccupations des dirigeants de PME qui ont plus souvent qu'autrement une approche réactive en rémunération.

Baker (1955) a abordé le sujet mais ses résultats laissent entrevoir un peu de confusion, car il lie parfois analyse des emplois et évaluation des emplois dans la détermination des différentiels de rémunération entre les postes. Ses données indiquent cependant le peu d'utilisation qu'en font les PE, la taille organisationnelle ayant ici une influence directe, tout comme la présence syndicale, particulièrement pour l'évaluation des emplois de bureau et de production. Ainsi, les PME non syndiquées recourent beaucoup plus à cette pratique, et encore davantage lorsque leur taille passe le cap des 150 employés (tableau 4.4 - 4). Ce n'est qu'en 1980 que nous avons retrouvé trace de l'évaluation des emplois en PME: Mealiea & Lee ont analysé au Canada le rôle des SRH en fonction des décisions liées aux pratiques de GRH. Leurs résultats permettent d'estimer le pourcentage de "grandes PME" canadiennes utilisant l'évaluation des emplois à 45 ou 50% environ, puisque l'on peut sous-entendre (Thériault, 1986) qu'un RP prend généralement part à ce processus en PME. En outre, malgré un peu de confusion dans les termes employés, Amba-Rao & Pendse (1982) corroborent ces faits lorsqu'ils disent que certaines des plus petites firmes de leur échantillon reconnaissent la pertinence d'établir des échelles de rémunération basées sur l'analyse et l'évaluation des emplois. Cette dernière pratique se retrouve même en première position des méthodes de détermination des salaires.

Dans la même optique, McEvoy souligne que tout ce processus brille par son manque de formalisation, et que le recours à un quelconque système d'évaluation des emplois à des fins de comparaison interne (équité) n'a été observé que chez un tiers des répondants. McEvoy ajoute d'ailleurs qu'un tel système est en voie de devenir une nécessité face aux normes d'équité interne et aux risques accrus de poursuite. D'autre part, Beaumont & Townley (1985) rapportent sommairement que 31% des établissements enquêtés recouraient à l'évaluation des emplois (*job evaluation*), cette pratique se classant en sixième position parmi les douze activités et pratiques de GRH étudiées dans des PME récemment établies dans des villes nouvelles du Nord-ouest de l'Angleterre.

Mais c'est plutôt au Québec que nous avons amassé les informations les plus complètes en cette matière. En évaluation d'emplois, la GE fait davantage appel à des méthodes formelles, les PME semblant préférer l'évaluation informelle (tableau 4.4 - 4). La méthode des points est surtout utilisée dans les sociétés de plus de 500 employés, alors qu'une méthode basée sur le marché plaît davantage aux plus petites (Thériault, 1986). On peut aussi noter de fortes différences entre PE et autres catégories de taille: les PE (moins de 100 employés) ou les GE (500-1000) font davantage appel à leurs spécialistes internes, lorsqu'elles en possèdent -- ce 54% en PE nous laissant assez perplexe; en TGE, on aurait plus souvent recours aux consultants externes. De plus, c'est dans les firmes de moins de 100 employés et les 250-499 que le directeur du personnel procède le plus souvent seul à l'évaluation des emplois. Dans les entreprises de 100 à 249 employés et les 500-999, ce travail est confié à un comité formé de spécialistes internes et de supérieurs immédiats; en TGE, ces tâches relèvent surtout d'un spécialiste interne ou d'une équipe de spécialistes internes seuls. Enfin, il y aurait très peu de différence dans la mise à jour des évaluations, celles-ci étant principalement effectuées au besoin en PME (Thériault, 1986).

Tableau 4.4 - 4

Évaluation des emplois en PME

(en pourcentage; par catégorie de taille organisationnelle; pour divers auteurs)

Nombre d'employés: 0, 25, 50, 75, 100, 150, 200, 250, 300, 500 +

TPE | PE | ME | MGE | GE

PRATIQUES APPLIQUÉES	16	32	47	60	a
personnel de bureau		46			
personnel d'atelier		33			b
	c	33		47	d
	31				e
		18			f
évaluation formelle	3	15	12		g
	20		31	49	58
évaluation informelle	46		44	27	30 h
Implication directe du SRH (de façon unilatérale) dans le :					
choix du comité d'évaluation des emplois			48 (19)		67 (30)
choix des recommandations d'évaluation			46 (15)		63 (19) i
MÉTHODES UTILISÉES					
méthode basée sur le marché	45		31	25	9
méthode des points	11		51	34	73
méthode des facteurs	15		3	6	0
rangement (avec facteur)	3		9	21	7
rangement (sans facteur)	7		0	4	10
autres	19		6	10	2
RESPONSABILITÉ					
spécialistes internes	54		32	40	49
comité d'évaluation	18		17	26	6
consultants externes	12		21	15	27
méthode existante sur le marché	6		7	0	3
comité d'évaluation et consultants externes	3		5	4	1
spécialistes internes aidés par consult. ext.	3		4	9	4
autres	4		14	6	11
ÉVALUATEURS					
comité (spécialistes int. et supérieur immédiat)	13		31	13	29
directeur du personnel	26		17	28	5
équipe de spécialistes internes	10		9	19	19
directeur du personnel et consultants externes	9		9	2	6
comité paritaire	9		1	13	6
comité (spécialis. int. et titulaires des emplois)	4		4	0	0
spécialiste interne	3		2	0	15
spécialiste interne et consultants externes	3		2	10	6
autres	23		25	15	16
MISE À JOUR					
au besoin	82		76	75	74
régulièrement	18		24	25	26 h

a Baker (1955)
b Amba-Rao & Pendse (1982)
c McEvoy (1983, 1984)
d Mealies & Lee (1980)
e Beaumont & Townley (1985)
f Venet (1988)
g Homeby & Kuratko (1989, 1990)
h Thériault (1986)
i Mealies & Lee (1980); implication directe ou unilatérale (entre parenthèses)

Enquêtes salariales

Le processus de détermination des salaires ne s'arrête pas à la seule évaluation des emplois. À l'époque de Baker (1955), le recours à des enquêtes salariales semblait assez répandu dans l'ensemble des PME analysées, tant pour les employés de bureau que d'atelier. Nous pouvons observer au tableau 4.4 - 5 une faible relation avec la taille et la catégorie occupationnelle, mais trop légère pour conclure à des différences importantes entre ces variables. Par contre, il paraît clair que la réalisation d'enquêtes salariales passe graduellement entre les mains d'une association ou d'un organisme externe à mesure que s'accroît la taille organisationnelle. Baker affine ensuite son analyse des liens entre la taille de l'entreprise et les enquêtes salariales et démontre clairement que l'utilisation de cette technique de détermination des salaires s'accroît directement avec la taille des PME, dans une proportion allant du simple au double. Cependant, près de 50% des répondants n'utilisent pas du tout les enquêtes salariales, soit qu'ils n'en aient pas connaissance, qu'ils n'en ressentent pas le besoin à cause de leur taille, qu'ils ne soient pas en mesure de les utiliser convenablement malgré leur accessibilité ou enfin, qu'ils ne se sentent pas concernés par cette méthode tant qu'ils trouveront sans peine leur main-d'œuvre qualifiée (Amba-Rao & Pendse, 1982).

Toujours aux États-Unis, McEvoy a constaté à ce niveau la prépondérance des méthodes informelles, seulement 29% de ses répondants effectuant des enquêtes salariales formelles auprès des marchés concernés. Celui-ci prédit que les PME devront bientôt accroître le degré de formalisation de leur processus de détermination des salaires afin de respecter les normes d'équité et se prémunir contre les poursuites en discrimination qui pourraient leur être intentées par des employés lésés ou simplement insatisfaits.

En matière d'enquêtes salariales, Thériault (1983) précise qu'à la suite de la délimitation géographique, il s'agit d'identifier les organisations cibles à l'intérieur de cette ou de ces régions. En pratique, il est d'usage courant d'affirmer qu'une enquête doit être effectuée auprès d'organisations de même taille et à l'intérieur du même secteur d'activité. Toutefois, une telle affirmation est trompeuse, dépendamment des catégories professionnelles et des types d'emplois. Quant à la taille des organisations retenues pour l'enquête, bien qu'il soit généralement reconnu que le niveau de rémunération à l'intérieur d'un secteur d'activité soit directement proportionnel à la taille de l'organisation, il n'en demeure pas moins qu'une organisation de petite ou moyenne taille peut présenter pour certaines personnes des possibilités de responsabilité et un climat de travail qu'une GE n'est pas en mesure d'offrir. Alors que les GE peuvent accorder des salaires plus élevés, les plus petites peuvent offrir des avantages qui, pour certains, font plus que compenser les inconvénients monétaires. Par ailleurs, les GE offrent un marché d'emplois potentiels plus élevé; compte tenu du niveau de salaires généralement offert par ces entreprises, elles constituent un point de référence important. Enfin, selon la taille de l'entreprise requérante, l'enquête peut s'adresser à un échantillon diversifié de PE et GE, ou de l'ensemble des firmes concurrentes et d'un échantillonnage de firmes de tailles opposées, et vice-versa. Les ME font un usage moins régulier des enquêtes et paraissent les utiliser lorsqu'elles en ont besoin seulement; les différences ne sont toutefois pas très significatives selon la taille (tableau 4.4 - 5).

Quant à leur provenance, ce sont les PME et les TGE (plus de 1000 employés) qui confient le moins de mandats à des firmes de consultants en matière d'enquêtes salariales, et ce sont les ME (250-500) et les TGE qui font le plus grand usage des sondages.

Tableau 4.4 - 5

Enquêtes salariales en PME

(en pourcentage; par catégorie de taille organisationnelle; pour divers auteurs)

Nombre d'employés: 0, 25, 50, 75, 100, 150, 200, 250, 300, 500, +

	TPE	PE	ME	MGE	GE	
RESPONSABILITÉ ET ENQUÊTEURS						
entreprise elle-même	62	58	48	45		
organisme externe	28	33	41	49		
autre (externe)	10	10	11	6		a
service du personnel de l'entreprise		57	63	85	76	
consultants mandatés		17	15	31	25	
enquêtes non commandées (sondages):						
par des firmes de consultants		12	15	31	34	
par des organismes gouvernementaux		30	17	57	36	
par des organismes publics		16	25	18	17	
autres		11	6	8	0	
service du personnel + un sondage		12	8	25	15	
service du personnel + deux sondages		1	6	3	10	
service du personnel + trois sondages		0	5	3	5	
service du personnel + consultants mandatés		7	2	22	13	
consultants mandatés + un sondage		6	2	10	8	
consultants mandatés + plusieurs sondages		1	0	8	5	
FRÉQUENCE						
deux fois l'an		3	1	8	4	
une fois l'an		41	55	39	59	
à chaque deux ou trois ans		17	10	9	18	
au besoin		39	34	44	20	e
MÉTHODES ET PRATIQUES	31	52	61	76		a
auprès de collègues du même secteur			35			b
		29				c
personnel de bureau		39				
personnel d'atelier		22				d
enquêtes générales: formelles		25	26	33	63	
enquêtes générales: informelles		57	45	46	24	
dirigées (auprès d'employeurs spécifiques)		42	49	64	52	e
auprès d'entreprises concurrentes			43			
d'après le salaire de l'emploi antérieur			41			
d'après le salaire régional moyen			34			
selon les taux de salaire minimum			28			f
selon les taux de salaire minimum	19	20	5			
d'après les taux du marché	30	40	44			g
entrevue téléphonique		27	25	36	15	
entrevue en personne		25	11	5	11	
entrevues en personne & téléphonique		16	20	6	13	
courrier et entrevue en personne		14	15	5	10	
par courrier		8	6	25	16	
courrier et entrevue téléphonique		0	12	2	14	
autres		1	11	21	23	
INFORMATION RECUEILLIE						
avantages sociaux offerts		68	49	68	85	
minimum et maximum des salaires payés		61	46	68	59	
moyenne des salaires payés		49	62	71	78	
secteur d'activité des firmes couvertes		54	53	69	81	
minimum et maximum des classes salariales		56	35	68	78	
taille des entreprises couvertes		42	48	59	74	
nombre d'employés couverts par l'enquête		45	20	44	67	
mode de progression au sein des classes		40	16	24	61	
localisation géographique de ces firmes		26	24	28	56	
régimes d'intéressement offerts		22	8	22	49	e

a Baker (1955)
b Mahé de Boislandelle et al. (1985)
c McEvoy (1983, 1984)
d Amba-Rao & Pendse (1982)
e Thériault (1986)
f Benoît & Rousseau (1990)
g Homeby & Kuratko (1989, 1990)

Les premières font davantage appel aux sondages provenant d'organismes gouvernementaux et les dernières à leur service du personnel, par le biais de sondages externes. Évidemment, il faut noter le plus faible pourcentage de services du personnel en PME réalisant de telles enquêtes, la rémunération étant souvent une prérogative du dirigeant. En ce qui a trait aux enquêtes "maison", ce sont les firmes de 250 à 1000 employés qui ont le moins recours aux entrevues. En PE (0-99), la variété des méthodes semble beaucoup moins grande, l'entrevue prédominant sur l'utilisation du courrier et les autres techniques. Enfin, Thériault (1986) a constaté que les enquêtes salariales effectuées par les GE et TGE sont beaucoup plus complètes qu'en PME lorsqu'on analyse l'information recueillie à cette occasion (tableau 4.4 - 5).

4.4.4 Modes de rémunération

Après avoir fait le constat des méthodes de détermination des salaires en PME, il est nécessaire de mieux connaître les différents modes que peut prendre la rémunération dans les entreprises de petites et moyennes dimensions. En GE, des programmes et systèmes sophistiqués exigent la présence constante de spécialistes à plein temps en rémunération. Bien sûr, les PME n'ont pas besoin d'un tel support administratif car les enquêtes salariales et la gestion de la rémunération peuvent y être réalisés et traités à très peu de coûts. Par la suite, ces services de base pourront s'étendre au fur et à mesure de la croissance de l'entreprise (Arthur, 1987). De plus, quelques suggestions pourraient aider les propriétaires-dirigeants de PME à développer un plan de rémunération comblant adéquatement les besoins des employés, tout en respectant les contraintes internes et externes ainsi que les questions d'équité individuelle. Un tel plan favoriserait la promotion d'objectifs organisationnels permettant d'attirer, de retenir et de motiver les RH sans grand risque financier. Fay & Maurer (1986) parlent alors du paiement de salaires compétitifs, de l'octroi d'avantages sociaux attrayants, de bonis et de modes de rémunération liés au rendement des individus, de services fournis par l'employeur, comme une cafétéria ou une salle d'exercice, sans oublier les avantages accessibles par les regroupements d'achat (assurances, voyages, biens de consommation, etc.).

Baker (1955) a observé que les employés de bureau, syndiqués ou non, étaient payés à la journée, cette observation n'étant que faiblement liée à la taille. Il a aussi noté que le partage des profits paraissait plus fréquent en PME non syndiquées et ce, en relation directe avec la taille. De même, les employés de production étaient rémunérés à la journée, et aussi selon divers modes de salaire au rendement, sans relation définie avec la taille mais avec quelques différences selon le statut syndical. En ce qui concerne la nature des taux journaliers de salaire, il semble y avoir une relation directe avec la taille selon laquelle les employés de PE seraient majoritairement rémunérés d'après un taux unique, tandis que ceux des "grandes" PME le seraient en taux variable. De plus, Baker précise que parmi les firmes ayant une majorité d'employés payés à la journée selon un taux variable, la plupart accordent plus d'importance aux habiletés de l'individu lors des hausses d'échelons, sans relation apparente avec la taille. Il ajoute enfin que le personnel de supervision se voit rémunéré selon un salaire de base dans la moitié des cas, plus un boni variable dans 25% des entreprises, sans grande différence entre les catégories de taille et les statuts syndicaux. Ainsi, les PME des années 50 payaient généralement leurs employés à la journée ou à l'heure, avec parfois une partie au rendement, la taille organisationnelle n'ayant pas beaucoup d'incidence sur ces modes de rémunération, du moins jusqu'à 299 employés. En 1982, Amba-Rao & Pendse ont apporté quelques indications complémentaires: environ 30% des répondants recouraient à un taux de salaire unique et faisaient usage de régimes d'incitation pour l'ensemble du personnel.

Depuis une vingtaine d'années, on retrouve moins souvent les taux uniques dans les entreprises nord-américaines: l'influence syndicale a créé dans une majorité d'entreprises une classification salariale liée aux nombreuses catégories occupationnelles, ces classes étant modulées en de nombreuses échelles. Un nouveau type de rémunération a aussi accrû la diversité des échelles salariales depuis la récession des années 81-82: la double structure salariale permet de rémunérer les nouveaux employés à un taux inférieur à celui du personnel déjà en place, ce qui réduit le fardeau salarial de l'organisation (Thériault, 1986). Seul Thériault a abordé cet aspect en PME et ses observations ne permettent pas d'établir de différences significatives selon la taille. Globalement, moins de 5% des répondants utilisent une telle structure salariale, une minorité d'emplois y sont assujettis et les régimes existent généralement depuis le début des années 80.

Finalement, Jackson *et al.* (1989) mentionnent certains éléments observés dans les plans de rémunération de leurs répondants. On y retrouve des bonis basés sur la productivité ou la rentabilité de l'entreprise, des programmes d'actionnariat des employés, et une rémunération globale s'appuyant davantage sur des moyens incitatifs que sur des salaires et des taux garantis. Incidemment, la plupart des firmes semblent prêtes à payer ce qu'il faudra pour attirer et retenir une main-d'œuvre qualifiée, et à notre grande surprise, la sécurité d'emploi y paraît presque garantie. Leur enquête révèle que les entreprises qui mettent de l'avant une stratégie d'innovation semblent recourir à des pratiques de rémunération adaptées à ces besoins (moins d'emphase sur les incitatifs, sécurité d'emploi accrue) pour leurs employés horaires, mais non pour leurs cadres. L'innovation requiert aussi des employés possédant des niveaux supérieurs d'expertise, qui commandent habituellement des salaires plus élevés. Quant à la technologie, on observe des différences majeures dans les plans de rémunération des cadres, qui sont alors utilisés pour attirer les individus convoités. L'analyse des structures organisationnelles permet de constater que les firmes ayant une structure par produits se servent de la rémunération pour diriger leurs cadres et leur personnel horaire vers des objectifs à long terme. Enfin, les firmes syndiquées semblent lier davantage la rémunération à la performance de leurs cadres et employés, et offrent plus souvent des bonis basés sur la productivité de l'entreprise toute entière, en plus de payer les sommes nécessaires pour attirer et retenir à tout prix les ressources convoitées.

4.4.5 Augmentations salariales

Le calcul des augmentations salariales peut être fait de diverses manières mais cette opération ne doit pas nécessairement prendre la forme de hausses salariales dans leur sens étroit car il existe d'autres possibilités liées à l'intéressement et à l'organisation du travail (Pleitner, 1982), sur lesquelles nous reviendrons plus loin.

En fait, il ne semble pas y avoir de différence significative avec la taille organisationnelle dans le choix des critères d'augmentation: ceux-ci varient autour de la hausse générale des prix, la santé financière de l'entreprise et les conditions comparables sur le marché (tableau 4.4 - 6). Lorsqu'il est question d'augmentation individuelle de salaire, on tiendrait plus fréquemment compte des résultats de l'évaluation formelle du rendement en GE, de l'indice des prix à la consommation ainsi que des années de service dans l'entreprise de plus petite taille. La responsabilité des décisions relatives aux hausses de salaires échoit en PME à plus de 50% au propriétaire-dirigeant et au conseil d'administration (ou son équivalent); plus l'entreprise est grande, plus on accorde de pouvoir à cet égard aux supérieurs immédiats.

Tableau 4.4 - 6

Modalités des augmentations salariales en PME

(en pourcentage; par catégorie de taille organisationnelle; pour divers auteurs)

Nombre d'employés 0 25 50 75 100 150 200 250 300 500 +

	TPE	PE	ME	MGE	GE	
CRITÈRES GÉNÉRAUX						
hausse de l'indice des prix à la consommation (I.P.C.)		55	62	51	51	
situation financière de l'entreprise		46	59	62	53	
augmentations accordées en général sur le marché		43	59	59	66	
augm. accordées à du pers. semblable à l'extérieur (sondage)		40	36	38	62	
augm. accordées aux autres catégories de personnel		17	36	20	35	
demandes formulées pour le personnel en question		13	19	16	17	
autres		1	3	5	3	
CRITÈRES INDIVIDUELS						
hausse de l'indice des prix à la consommation (I.P.C.)		51	43	35	17	
évaluation formelle du rendement		34	34	43	60	
évaluation informelle du rendement		25	40	21	23	
niveau de salaire de la personne (compa-ratio)		23	29	31	29	
années de service dans l'entreprise		25	23	24	10	
années de service à l'emploi occupé		10	19	26	17	
objectifs formels de l'entreprise à court terme (1 an)		11	17	4	13	
objectifs formels de l'entreprise à long terme (3-5 ans)		3	10	5	2	
autres		0	0	0	3	
RESPONSABILITÉ						
directeur général		32	33	26	18	
conseil d'administration		32	12	11	12	
supérieur immédiat et responsable du personnel		10	15	36	25	
directeur général et responsable du personnel		9	15	5	10	
supérieur immédiat		7	14	5	26	
dir. général, sup. immédiat et resp. du personnel		4	5	8	3	
responsable du personnel		2	4	0	3	
autres		4	2	9	5	
FRÉQUENCE						
date identique pour tous		81	77	72	73	
date anniversaire d'embauche		19	23	28	27	a
Budget réservé aux augmentations		32				
	15	59				b

a Thériault (1986)
b Venet (1988)

Au contraire, ces décisions semblent davantage centralisées en PE (Thériault, 1986), ce qui corrobore les résultats obtenus par Mahé de Boislandelle (1988) quant à la prise en charge des diverses pratiques de GRH (annexe 5). Enfin, en TGE (1000 employés et plus), on accorde plus fréquemment les augmentations aux dates d'anniversaire que dans les autres tailles.

De plus, Venet (1988) rapporte que 32% de l'ensemble des entreprises enquêtées possèdent un budget annuel d'augmentation au mérite, cette proportion s'accroissant avec la taille. Enfin, parmi les actions de gestion du personnel utilisées par la direction pour améliorer la performance de l'entreprise, le contrôle de l'augmentation des salaires se classe au cinquième rang avec 66% des répondants, suivi en huitième place du fait de tenir compte du rendement dans le salaire (57%) (Benoit & Rousseau, 1990).

4.4.6 Régimes d'incitation et d'intéressement

La rémunération ne se limite pas aux seuls salaires des cadres et employés. De plus en plus, les entreprises de toutes tailles recourent à des formes plus sophistiquées permettant de différencier, d'individualiser et de bonifier les plans de rémunération dans un marché en perpétuelle compétition. Ces nouvelles tendances ont donné naissance à divers modes d'incitation à la performance, d'intéressement du personnel à la gestion ou à la production, de partage des gains de l'entreprise, et dans bien des cas, ces régimes représentent plus de 30% des revenus de nombreux cadres supérieurs. Autrefois offerts principalement au personnel de vente et de production, ces incitatifs font maintenant partie intégrante de la majorité des plans de rémunération des cadres de toutes catégories. Depuis une décennie, on observe même une proportion croissante d'employés, syndiqués ou non, qui bénéficient de tels programmes. L'exemple des *ESOP* (*Employee Stock Ownership Plan*) aux États-Unis et d'entreprises comme Cascades au Québec constituent des modèles progressistes de participation du personnel combinés à des incitatifs puissants, qui permettent de stabiliser les niveaux de salaire tout en favorisant l'augmentation des revenus du personnel en fonction de leur performance au travail.

Baker (1955) a semblé entrevoir une relation entre les mesures incitatives et la taille (tableau 4.4 - 7). En outre, les PME non syndiquées favoriseraient nettement plus ce mode de rémunération. On doit noter ici que ces incitatifs s'appliquent aussi bien à la supervision qu'aux opérateurs en production, quoiqu'à un degré moindre pour ces derniers. Plus tard, Harrell (1970, 1971) rapportait des écarts significatifs entre les hauts salariés de PE et GE. Cinq ans après l'obtention de leur MBA, les cadres établis en PME recevaient une rémunération supérieure, se disaient plus satisfaits de leur emploi et participaient plus largement à la gestion que leurs collègues des GE. Par ailleurs, Peters (1974) a étudié les liens entre la satisfaction au travail et les mécanismes naturels d'incitation en matière de rémunération dans des PE bavaroises et a découvert que la comparaison des salaires entre individus influe sur la satisfaction mais n'est pas décisive dans ce domaine. Cette recherche a principalement cherché à comprendre l'importance pour la satisfaction au travail d'une rémunération considérée comme correcte par rapport aux autres salaires payés au sein de la firme. Une autre étude allemande, menée par Guski & Schneider (1977) a analysé en profondeur la participation financière des employés au capital de leur entreprise: 33% des 200 firmes visitées ont dit favoriser l'adoption de mesures visant à accroître la prospérité personnelle des employés travaillant dans ces PME.

Les travaux de Christiansen (1980) ont aussi permis d'observer une hausse notable du niveau de satisfaction des employés après la mise en place d'un plan de participation des employés aux bénéfices (*ESOP*). L'octroi de droits de vote aux employés entraîne le plus fort accroissement de satisfaction et ce niveau diminue avec la taille mais l'étude n'ayant pas été conçue spécifiquement pour les PME, les

résultats ne peuvent être généralisés, même s'ils semblent s'appliquer de façon comparable. Premièrement, les motifs de mise en place d'un *ESOP* se divisent d'une part en facteurs bénéfiques aux employés, nommément les régimes de retraite, l'achat d'actions, les compléments de retraite et les avantages sociaux additionnels; et d'autre part en facteurs bénéfiques à l'entreprise, soit la réduction d'impôt rattachée à ces régimes, l'apport de capital frais et dans une moindre mesure, le maintien d'emplois et la création d'un nouveau marché pour les actions corporatives. Deuxièmement, cette recherche a fait ressortir les trois méthodes les plus populaires de mise en place d'un *ESOP*: la présentation en réunion par les dirigeants exécutifs, l'utilisation d'un consultant et la présentation par communiqué écrit. Enfin, l'auteur admet qu'une nouvelle étude dirigée vers les PME permettrait de démontrer leur impact spécifique, mais nous considérons son échantillon relativement valide avec 76% d'entreprises de moins de 500 employés.

Mealiea & Lee (1980) ont observé que les régimes d'incitation et d'intéressement du personnel semblent presqu'aussi répandus dans les entreprises de moins de 499 employés, l'écart moyen étant peu significatif par rapport aux firmes canadiennes et leurs filiales de plus de 1000 employés (tableau 4.4 - 7). Toutefois, le SRH apparaît largement sous-impliqué dans les entreprises de plus petite taille, la proportion étant ici de zéro à six. Latona (1980, 1981) a de son côté étudié les effets de la mise en place d'un horaire variable et d'une semaine comprimée (4/10/40) sur des employés de trois PME du *mid-west* américain. Cette forme parallèle d'incitation au travail semble avoir obtenu la faveur du personnel puisque tous les employés ont préféré ces méthodes au système traditionnel. De plus, les résultats de l'expérience laissent entrevoir un accroissement de la performance et de la productivité au travail de la main-d'œuvre, ce que nous verrons plus en détail à la section 4.7.2.

Pleitner (1982) rapporte aussi l'existence d'autres possibilités que les augmentations salariales pour accroître le revenu du personnel: les bonis, la participation aux profits et à la productivité, la participation financière des employés et la sécurité d'emploi permettent d'atteindre les mêmes buts, avec en parallèle une meilleure information - communication dans l'entreprise. McEvoy (1983, 1984) relate le même fait, soit qu'il y aurait une «*reasonably strong evidence*» que les félicitations et l'argent peuvent accroître la performance au travail. Toutefois, il y aurait moins de raisons de croire que des avantages sociaux non monétaires (sécurité d'emploi) aient le même effet motivateur parce que dans de nombreux cas, ces derniers ne semblent pas avoir les mêmes impacts sur les niveaux de performance. McEvoy suggère plutôt le recours à des modes de rémunération plus équitables, tels les régimes d'incitation et de simples primes de retraite. C'est un peu ce qu'ont observé Amba-Rao & Pendse en 1982, en notant que 30% des employés de PME bénéficiaient de régimes d'incitation; ces résultats ne sont toutefois guère élevés car 75% des répondants ne recouraient pas du tout à cette forme de rémunération. Les PME doivent tirer profit de tels programmes parce qu'ils peuvent être modifiés rapidement et efficacement, tant pour les employés de production que dans le bureau.

En France, les régimes d'intéressement, primes et avantages sont mis en place chez 77% des répondants selon divers modes. Il y aurait alors une faible corrélation avec la taille, mais sans interprétation valable: 31% des PME enquêtées offrent des régimes quelconques d'intéressement et des primes; 24% des primes seulement; 15% des primes et avantages sociaux. De plus, 7% des firmes utilisent à la fois l'intéressement, les primes et les avantages sociaux; 5,4% se contentent de l'intéressement et des avantages; la même proportion n'octroie que quelques avantages sociaux aux employés; 2,7% se limitent aux régimes d'intéressement, 9,5% des entreprises n'ont pas répondu à ces questions (Mahé *et al.*, 1985).

Tableau 4.4 - 7

Régimes d'incitation et d'intéressement en PME

(en pourcentage; par catégorie de taille organisationnelle; pour divers auteurs)

		0–25 (TPE)	25–50 (PE)	50–100 (PE)	100–150 (ME)	150–200 (ME)	200–250 (ME)	250–300 (MGE)	300–500 (MGE)	500+ (GE)	
RÉGIMES D'INCITATION											
		43									a
	superviseurs	29	45		46			43			
	opérateurs	19	29		29			34			b
	personnel de bureau				31						
	personnel d'atelier				27						c
bonis		48		55	54						d
bonis individuels		32			22			24		21	e
bonis de groupe :	personnel de bureau				6						
		6	4		9			6			
	personnel d'atelier				11						
		7	13		10			14			
bonis aux superviseurs :					23						
salaire + boni variable :	PME syndiquées	15	28		19			23			
	PME non syndiquées				29						
		21	29		35			47			
salaire + boni fixe					8						
		9	9		6			9			b
primes et avantages		39									a
primes au rendement		30									
primes aux employés-clé		27									f
value added scheme		16									g
commissions		31		36	39						
plan établi		12		12	13						
à la pièce		4		16	5						d
à la pièce (individuel):	personnel d'atelier				7						
		2	5		9			13			
à la pièce (groupe):	personnel de bureau				0,5						
		4,3	0		0			0			
	personnel d'atelier				1,2						
		3,6	1,5		1,9			1,7			b
Implication directe du SRH (de façon unilatérale) dans la détermination de la nature et de l'étendue des régimes		33 (0)								33 (6)	
dans la détermination du type de régimes incitatifs		13 (0)								31 (3)	h
RÉGIMES D'INTÉRESSEMENT		18									i
		3									a
intéressement à long terme		1			6			9		18	
régime formel de suggestions		2			12			10		20	e
Actionnariat											
actions aux employés-clé		32									f
régime d'actionnariat pour les employés		9									g
actionnariat des employés (ESOP)		3		9	6						d
Partage des gains		71									f
		17		31	26						d
	contributif	1			10						
	non contributif	48			49						j
		28									k
		15									g

Tableau 4.4 - 7

(suite)

		Nombre d'employés: 0, 25, 50, 75, 100, 150, 200, 250, 300, 500 +				
		TPE	PE	ME	MGE	GE
Partage des gains (suite)						
régime de partage des profits		11		13	10	5
régime de partage des gains et productivité		4		4	1	4 e
personnel de bureau:	PME syndiquées	11				
		9	10	12	12	
	PME non syndiquées	19				
		13	19	25	33	
personnel d'atelier:	PME syndiquées	6				
		7	7	2	7	
	PME non syndiquées	16				
		15	14	23	14	
superviseurs:	combinées	12				
		10	11	15	13	
Individual time saving plan :		2,3				
	personnel d'atelier	1,0	1,5	2,2	9,7	b

a Mahé de Boislandelle et al. (1985)
b Baker (1955)
c Amba-Rao & Pendse (1982)
d Homsby & Kuratko (1989, 1990)
e Thériault (1986)
f Neiswander, Bird & Young (1987)
g Beaumont & Townley (1985)
h Meales & Lee (1980); implication directe ou unilatérale (entre parenthèses)
i Venet (1988)
j Sutton (1986)
k Bagby (1987)

Dans un même contexte français réglementé quant aux mesures d'intéressement et de participation des employés, Nebenhaus (1987) rappelle que l'intéressement aux bénéfices est facultatif pour les PME de moins de 100 salariés. Dans sa monographie d'une entreprise "participative", il a observé l'existence d'une prime égalitaire en remplacement des primes de productivité individuelles, celle-ci ayant pour principe de stimuler tout le personnel administratif, commercial et de production sur un objectif palpable et compréhensible grâce à un suivi régulier. L'accord fait référence au développement de conditions de travail plus participatives et plus solidaires conjointement. Leur référence explicite est aussi celle de l'association du capital et du travail dans le but de conduire le personnel à s'intéresser à la gestion et aux résultats de l'entreprise. Ainsi, l'entreprise s'oblige à accorder de l'importance à l'information donnée à tout le personnel, d'où la nécessité d'obtenir l'adhésion des élus du comité et de leurs mandants sur la nature de cette information: si elle n'était reconnue, elle ne saurait être acceptée. L'ANDCP (Venet, 1988) ajoute que seulement 18% de leurs membres ayant participé à l'enquête dans les Alpes-Maritimes déclarent avoir conclu un accord sur l'intéressement. Quant aux plans d'action portant sur l'intéressement, la participation et les plans d'épargne d'entreprise, ils semblent généralement moins cités par les entreprises enquêtées et le plus souvent mis en œuvre par des juristes et des économistes: 22% des PME incluent ces objectifs dans leur planification future en matière de GRH, ceux-ci étant alors mis en œuvre par des diplômés d'écoles de commerce (Catherine, 1990).

De ces derniers propos, nous remarquons le lien étroit prévalant en France entre les régimes d'intéressement et la participation du personnel à la gestion de l'entreprise, ce qui n'est pas vraiment le cas en Amérique du Nord ou en Angleterre. En effet, ces régimes existent ici à des fins de rémunération étendue, souvent pour attirer ou conserver une main-d'œuvre qualifiée ou des cadres performants. C'est

en fait ce que disent Shaw & Lang (1985): l'actionnariat s'inscrit de plus en plus comme une exigence de la part des hauts dirigeants, bien que ces auteurs n'y voient pas une bonne stratégie de rémunération. Les cadres supérieurs répondraient aussi favorablement à des régimes d'incitation variés et originaux, développés en profondeur à la rubrique 4.4.8. De plus, ces auteurs précisent que 26,7% des entreprises enquêtées lient leurs régimes d'incitation et d'intéressement (à court et long terme) aux performances de l'organisation.

Par ailleurs, Thériault (1986) fournit beaucoup plus d'information sur ce sujet en PME (tableau 4.4 - 7).

1° Les régimes formels de suggestions seraient beaucoup plus fréquents en TGE, les primes les plus élevées se retrouvant surtout dans ces sociétés (jusqu'à 3 000 $). En TPE et PE, les primes paraissent beaucoup plus rares et se situent généralement autour de 50 $, ces montants s'accroissant rapidement avec la taille. En réalité, la présence d'un régime formel de suggestions augmente directement avec la taille, mais ils demeurent peu répandus dans toutes les catégories de taille et les échantillons trop restreints ne permettent pas de tirer de conclusions plus significatives.

2° Les régimes de partage des gains de productivité paraissent aussi rares, sans grande différence selon la taille organisationnelle.

3° Les régimes de bonis individuels semblent plus fréquents dans les PME de moins de 100 employés et davantage liés à la perfomance des personnes, en plus de quelques autres différences quant aux formules utilisées pour déterminer les bonis: les PE s'appuient surtout sur le rendement des personnes et leurs objectifs (40%) en conservant une certaine liberté discrétionnaire (35%), tandis que les plus grandes entreprises se basent principalement sur le rendement individuel et sur l'ensemble des objectifs établis; ces bonis sont presqu'essentiellement en espèces (90% et plus), non transférables ou différables, et fortement plafonnés en PME.

4° Les régimes de partage des profits seraient légèrement plus courants en PME, et reposent fréquemment sur les profits avant impôts. De plus, les bonis individuels sont surtout basés sur le niveau hiérarchique, le statut et les salaires individuels; le partage des profits se fait toujours à l'aide de bonis en espèces, quelle que soit la taille organisationnelle; ces bonis représentent habituellement moins de 10% du salaire en PME; et la possibilité de différer les versements semble davantage obligatoire en PME.

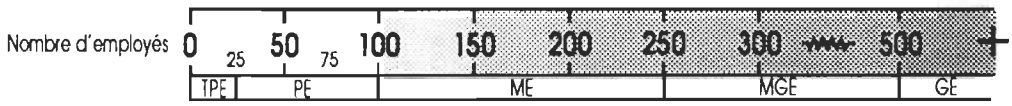
5° Les régimes d'intéressement à long terme laissent voir une relation directe avec la taille, ceux-ci étant rares en PME et assez répandus en TGE, presque toujours sous forme d'achat d'actions, plusieurs entreprises fournissant même une aide financière à cette fin.

Neiswander *et al.* (1987) ont brièvement étudié ces questions dans des entreprises en démarrage, leur contribution se limitant à dire que la participation aux bénéfices de l'entreprise et les primes de rendement développent la productivité et le sens des responsabilités des employés. Ces chercheurs américains appuient leurs remarques de quelques données statistiques qui démontrent la popularité des programmes de participation aux bénéfices dans les entreprises en démarrage, dans une proportion considérablement supérieure aux résultats d'autres recherches (tableau 4.4 - 7). Ainsi, 71,4% des TPE étudiées accordaient une participation aux bénéfices pour tous leurs employés, 32,4% offraient des actions aux employés-clé, 30% octroyaient des primes au rendement à tout le personnel, et 26,7% donnaient des primes à leurs employés-clé.

Tableau 4.4 - 8

Efficacité des régimes d'incitation et d'intéressement en PME

(mesures relatives sur échelle Likert en cinq points; par catégorie de taille organisationnelle; par ordre décroissant d'efficacité)



				Efficacité moyenne	
RÉGIMES D'INCITATION					
commissions	4,24	3,95	4,26	4,15	
bonis	4,06	3,86	4,27	4,06	
taux horaire fixe	3,80	4,11	3,78	3,90	
plan établi	3,87	3,71	4,00	3,86	
à la pièce	1,80	3,62	2,50	2,64	
RÉGIMES D'INTÉRESSEMENT					
partage des gains	3,67	3,00	3,87	3,51	
actionnariat des employés (ESOP)	1,67	2,80	3,00	2,49	b

a Hornsby & Kuratko (1989, 1990)

Finalement, Hornsby & Kuratko (1989, 1990) exposent clairement les différents niveaux d'utilisation et d'efficacité des modes d'incitation, d'intéressement et de partage des gains en PME. Les primes, les commissions et la participation aux bénéfices seraient les plus populaires, les commissions étant légèrement plus efficaces, et l'actionnariat des employés le moins utilisé et efficace, l'efficacité de ce dernier régime augmentant toutefois avec la taille organisationnelle (tableau 4.4 - 8).

4.4.7 AVANTAGES SOCIAUX

En débutant, rappelons quelques définitions proposées pour l'expression "avantages sociaux". «Ensemble de traitements (ajoutés au salaire immédiat ou différé) et d'autres biens ou services offerts par une organisation à une partie ou à l'ensemble de son personnel» (Thériault, 1983); et en langue anglaise, *«employee benefits»*: *«The indirect part of total compensation. Major benefits include pay for time not worked, insurance, pensions, and other services»* (Milkovich *et al.*, 1988).

Depuis une décennie, les stratégies de rémunération des entreprises ont dû s'orienter vers des moyens indirects et plus malléables et ce, pour nombre de raisons allant des contrôles gouvernementaux visant à réduire l'inflation jusqu'aux mesures fiscales de plus en plus contraignantes pour les salariés de tous calibres. Les PME n'ont pas échappé à ce mouvement croissant vers la mise en place de programmes diversifiés: avantages de base, périphériques officiels (monétaires, en temps; immédiats ou différés), périphériques rapprochés (*perquisites -- perks*, souvent en nature), périphériques éloignés (complémentaires et statutaires) (Donnadieu, 1987). En fait, ces avantages ont souvent pour objectif de personnaliser les conditions de rémunération du personnel qualifié afin de contrer les efforts des compétiteurs qui convoitent les mêmes individus. L'administration des avantages sociaux est

graduellement devenue un secteur d'une grande complexité, tant en PE qu'en GE, et la présence d'experts paraît nettement requise pour interpréter et mettre en place les régimes complexes et détaillés d'assurance et de protection des employés. En réalité, toute organisation devrait posséder de tels régimes, mais certains programmes offerts en GE n'existent tout simplement pas en PME. Conséquemment, ces dernières n'ont habituellement besoin que d'un peu d'aide en ce domaine, sans devoir assumer les coûts d'un employé attitré à ces fonctions (Arthur, 1987). On comprendra sans mal que ce mode de rémunération devienne rapidement une nécessité pour les PME qui désirent demeurer concurrentielles dans un marché en constante expansion. Plusieurs chercheurs universitaires ont saisi cette tendance et l'ont analysé dans des études empiriques en contexte de PME, essentiellement en Amérique du Nord.

Globalement, une majorité d'entreprises recourent aux avantages sociaux, les modalités d'application et les limites de chaque régime variant de façon aléatoire selon la taille, avec quelques tendances significatives. Les plus fréquents avantages demeurent les vacances, congés et pauses payés, les assurances-vie et maladie et les régimes de retraite, ce dernier avantage étant offert par 50% des répondants (résultat supérieur à tous les travaux antérieurs) (McEvoy, 1983, 1984).

Il existe des politiques écrites portant sur les avantages sociaux, celles-ci semblant directement liées à la taille (tableau 4.4 - 9). Par contre, toutes les catégories de taille disposent d'un programme formel d'avantages sociaux, les pourcentages s'accroissant faiblement jusqu'à 100% (Baker, 1955; Amba-Rao & Pendse, 1982). Fait à noter, trois avantages paraissent beaucoup plus répandus dans leurs études: les congés de maladie payés, la paie de séparation et les régimes de retraite. Les employés de bureau auraient davantage accès à toute la gamme des avantages, par rapport aux employés de production syndiqués qui, concrètement, en bénéficient plus souvent (tableau 4.4 - 9). Ces auteurs attribuent cette situation au manque de pouvoir syndical et au statut d'emploi du personnel d'atelier, plus fréquemment temporaire ou à temps partiel que le personnel de bureau. De plus, ils suggèrent aux PME de tenir compte des effets induits par de telles différences sur les attitudes et l'implication des travailleurs, particulièrement dans le cadre d'une utilisation croissante des employés réguliers à temps partiel.

D'après les enquêtes de McEvoy (1983, 1984), 30% des PME se disent familières avec les régimes de retraite mais seulement 5,5% d'entre elles utilisent un régime peu complexe. De plus, une faible proportion offrent la semaine de quatre jours ou l'horaire flexible, deux périphériques éloignés qui semblent pour McEvoy facilement adaptables aux PME et qui pourraient leur permettre d'attirer et de conserver une certaine main-d'œuvre qualifiée. Enfin, ce professeur américain suggère de développer des avantages sociaux liés à la retraite plus simples et plus diversifiés. Nous ne partageons cependant pas cette proposition car il existe d'autres formes de périphériques moins onéreux et plus efficaces dans un environnement social-démocrate comme celui du Québec, du Canada ou de la France. Malheureusement, la question des avantages sociaux paraît absente des questions de GRH en contexte de PME françaises, Mahé *et al*, (1985) n'y ont accordé que peu d'espace et mentionnent simplement qu'en rémunération, les PE et ME font moins bien que les GE; il y aurait quasi-généralisation des primes et avantages divers, sans plus. Quant aux plans d'action portant sur l'aménagement de la protection sociale, ils semblent rarement cités par les entreprises enquêtées, cet objectif apparaissant rarement dans la planification future des PME en matière de GRH (Catherine, 1990).

Revenons plutôt à l'Amérique du Nord, où trois études empiriques brossent un portrait fort complet des avantages sociaux offerts en PME. En premier lieu, Sutton (1986) a identifié les avantages liés aux

programmes d'assurance et de retraite, qui seraient absents des PME de moins de 100 employés. Son étude visait aussi à évaluer la façon dont les propriétaires-dirigeants peuvent optimiser les sommes investies dans ces programmes. Ainsi, la part de la rémunération totale dépensée en avantages sociaux s'élève à 9% dans les PE (n=79) et à 13,2% dans les firmes employant plus de 100 personnes (n=70), la proportion moyenne étant de 11% dans l'étude de Sutton (n=149), par rapport à la moyenne nationale U.S., qui s'établit à 13,5% (n=1154; Chamber of Commerce of the United States, 1985).

Ces données indiquent avant tout que la plupart des GE offrent de meilleurs *packages* d'avantages sociaux (plus élaborés) et utilisent plus souvent une approche contributive dans laquelle l'employé partage les coûts du programme. Ce mode de contribution conviendrait mieux aux PME parce qu'il permet d'imputer et de diviser les dépenses entre l'employeur et les seuls employés bénéficiaires, même si les dépenses des employeurs pour les programmes d'assurance et de retraite parrainés par l'entreprise sont plus élevés dans les firmes de plus de 100 employés. Ce type d'avantages aide à attirer des individus qualifiés, accroît la satisfaction et la productivité et améliore la stabilité des employés compétents. L'assurance-invalidité à court et long terme, l'assurance dentaire, les régimes de retraite et les programmes d'épargne constituent les avantages sociaux qui manquent le plus fréquemment en PME. Les mêmes remarques s'appliquent pour l'utilisation des approches contributives qui apparaissent clairement moins répandues en PE (Sutton, 1986).

La taille représente donc un facteur prépondérant qui affecte directement les avantages sociaux des employés car on peut aisément constater les nombreuses différences prévalant entre les programmes d'assurance et de retraite offerts en PE et GE (tableau 4.4 - 9). Ainsi, les PME comptant moins de 100 employés semblent offrir un minimum d'avantages à leur personnel, mais les études menées en GE risquent de ne pas être généralisables aux PME. En outre, ses recommandations révèlent les atouts de l'approche contributive pour la PME: celle-ci comble mieux les besoins du personnel, maximise l'investissement de l'employeur et s'adresse uniquement aux employés bénéficiaires. À ce sujet, les propriétaires-dirigeants de PME auraient avantage à se regrouper afin de tirer profit des escomptes de quantité offerts par les sociétés d'assurance aux groupes plus nombreux. Finalement, Sutton (1986) ouvre la porte à des études complémentaires, soit l'analyse des compromis possibles entre salaires et avantages sociaux lorsque des PME offrent moins d'avantages mais plutôt des hausses correspondantes de rémunération directe. Il serait aussi intéressant d'étendre l'analyse des avantages sociaux considérés à toutes les formes de rémunération non monétaire, comme pour les périphériques.

En deuxième lieu, Thériault (1986) a étudié au Québec les formes et régimes d'avantages sociaux en vigueur dans les petites, moyennes et grandes entreprises durant la période de reprise économique qui a suivi la récession de 1981-82. Globalement, une majorité d'entreprises recourent à ce mode de rémunération des plus diversifiés, les modalités d'application et les limites de chaque régime variant de façon stochastique selon la taille organisationnelle, avec quelques tendances significatives (tableau 4.4 - 9). Tout d'abord, aucune différence n'apparaît dans les régimes d'assurance-vie, même si on note une légère relation directe avec la taille. Lorsque les prestations sont établies en pourcentage (c'est la grande majorité des cas), ce pourcentage est de 100% dans environ 30% des cas et de 200% dans près de 40% des cas. Dans près de 20% des cas, il est de 300% ou plus. Le chiffre de 200% est plus fréquent dans les entreprises de moins de 1000 employés alors qu'en TGE, on retrouve plus fréquemment une proportion de 100% ou de 300%. Les primes sont défrayées plus généreusement par l'employeur en GE (500 +) que dans les plus petites. Enfin les organisations comptant plus de 1000 individus offrent davantage à leurs cadres et personnel de direction l'option d'assurance-vie supplémentaire.

Tableau 4.4 - 9

Avantages sociaux en PME

(en pourcentage; par catégorie de taille organisationnelle; pour divers auteurs)

Nombre d'employés: 0 25 50 75 100 150 200 250 300 500 +

TPE | PE | ME | MGE | GE

POLITIQUES ÉCRITES	PME syndiquées	85					
		74	77	84	97		
	PME non syndiquées	54					
		27	50	76	79		
Programmes formels		94	95	98	99	a	
Implication directe du SRH (de façon unilatérale) dans l'octroi d'avantages sociaux excédant les politiques établies		24 (12)					29 (8) b
CONGÉS							
Congés payés :		parmi les plus fréquents				c	
	personnel de bureau	77				d	
		77					
		69	73	86	87	a	
	personnel d'atelier	58				d	
		63					
		54	58	72	84	a	
Congés de maladie :	personnel de bureau	60				d	
		51					
		35	42	57	68	a	
	personnel d'atelier	44				d	
		20					
		20	20	23	25	a	
	tout le personnel	27	55	70	e		
		58		58	48		45
Congés mobiles		27		27	28		35
Congés sociaux		85		86	87		92 f
Implication directe du SRH (de façon unilatérale) dans l'octroi d'extra time-off au personnel		39 (6)					25 (3) b
VACANCES		86					g
		72	98	100	e		
		parmi les plus fréquents				c	
		utilisation augmente en fonction de la taille					f
	personnel de bureau	82				d	
		94					
		88	94	98	98	a	
	personnel d'atelier	64				d	
		90					
		83	91	94	98	a	
Transfert de certains avantages accumulables							
vacances (cadres)		72	98	100			
congés payés		27	55	70			
jours de vacances		15	20	11			
congés de maladie		7	4	13	e		
ASSURANCES							
Assurance-vie :		93		97	99		98 f
	contributif	18		34			
	non contributif	94		99			h
		54	85	97	e		
		parmi les plus fréquents				c	
		42					g
personnes à charge :	contributif	24		30			
	non contributif	48		55			h

Tableau 4.4 - 9

(suite)

Nombre d'employés	0 25 50 75 100 150 200 250 300 500 +					
	TPE	PE	ME	MGE	GE	
Assurance-maladie :		86	95	99	100	f
contributif		20	40			
non contributif		90	100			h
	68	95	100	e		
		parmi les plus fréquents		c		
		69				g
personnes à charge : contributif		48	57			
non contributif		85	91			
blessures graves ou décès accidentel (contributif et non contributif)		14	29			
		63	82			h
Invalidité de courte durée :		76	90	90	94	f
	37	73	87	e		
contributif		8	19			
non contributif		38	77			h
		42				g
Invalidité de longue durée :		72	89	87	93	f
contributif		5	31			
non contributif		19	67			h
Assurance-groupe : personnel de bureau		73				d
		71				
	46	69	82	90		a
personnel d'atelier		60				d
		72				
	47	71	84	93		a
Assurance-dentaire :		28	35	45	71	f
contributif		6	24			
non contributif		25	54			h
	15	33	34	e		
		9				g
Assurance soins visuels :		34	28	17	46	f
	5	22	9	e		
contributif		3	3			
non contributif		6	11			h
RÉGIMES DE RETRAITE		50	58	17	46	f
	19	53	67	e		
		50		c		
personnel de bureau		39				d
		17				
	3	11	21	39		a
personnel d'atelier		33				d
		15				
	4	10	20	38		a
contributif		3	10			
non contributif		18	54			h
		17				g
Programme Keogh :						
contributif		0	0			
non contributif		6	0			h
Paie de séparation : personnel de bureau		19				d
		13				
	9	11	10	17		a
personnel d'atelier		10				d
		8				
	6	7	9	8		a
Régime de partage des gains pour les retraités		16				g

Tableau 4.4 - 9

(suite)

Nombre d'employés: 0 25 50 75 100 150 200 250 300 500 +

TPE | PE | ME | MGE | GE

HORAIRES

Semaine de quatre jours			13				
Horaires flexibles			15			c	
Pauses payées :	personnel de bureau		32				d
		32					
		17	29	41	42		a
	personnel d'atelier		31				d
		39					
		20	34	53	54		a
Pauses-nettoyage :	personnel de bureau		17				d
		22					
		19	22	25	22		a
	personnel d'atelier		22				d
		41					
		30	37	45	60		
Périodes-repas payées :	personnel de bureau	4					
		7	4	7	6		
	personnel d'atelier	8					
		7	2	12	7		
Call-in-pay :	personnel de bureau	5					
		5	4	8	7		
	personnel d'atelier	25					
		9	11	34	46		a

AUTRES AVANTAGES SOCIAUX

Plan d'épargne :	contributif	10	30			
	non contributif	10	37			h
régime d'épargne personnelle		7			g	
		15	7	17	19	f
régime d'épargne et de prêts		15				d
		29				
		30	33	30	23	
caisse d'économie		15				
		3	7	10	33	a

Avantages complémentaires :					
stationnement	59	66	69	55	
frais de scolarité pour les employés	38	51	60	84	
produits ou services à prix réduits	39	43	60	45	
frais de congrès ou conférences	31	31	43	22	
frais d'adhésion association professionnelle	29	28	36	18	
matériel de travail à prix réduits	12	18	13	6	
compte de dépenses discrétionnaire	17	11	22	12	
auto (avec possibilité d'usage personnel)	14	11	12	12	
frais d'adhésion - clubs sociaux	11	7	11	11	
frais d'adhésion - clubs sportifs	9	8	5	15	
repas subventionnés	3	5	4	14	
service de garderie	2	0	0	6	
logement subventionné	0	3	3	0	f
Divers autres régimes collectifs :					
congé de maternité supplémentaire	17	25	28	49	
assurance-automobile personnelle	6	8	12	21	
assurance-habitation	2	4	11	19	
conseils légaux	6	2	0	3	
conseils financiers	4	1	0	8	
Achat de biens personnels à prix avantageux (ou sans frais) :					
livres professionnels au nom de l'employé	13	13	17	19	
revues, journaux au nom de l'employé	16	10	15	12	
ordinateur personnel	4	5	6	11	
téléphone cellulaire dans l'auto de l'employé	3	1	3	4	
système vidéo-cassette à domicile	3	0	0	7	
téléphone personnel à domicile	2	1	1	4	f

Tableau 4.4 - 9

(suite)

Nombre d'employés	0 – 25 (TPE)	25 – 50 (PE)	50 – 100 (ME)	100 – + (MGE, GE)	
SERVICES AUX EMPLOYÉS					
Politiques écrites			13		
	7	6	14	28	a
Pratiques appliquées :					
services aux employés	22	25	36	53	
activités récréatives et éducationnelles	11	29	44	63	a
Rencontres sociales			45		d
			77		
	88	84	80	65	a
Activités sportives			12		d
			61		
	25	48	75	70	a
Activités éducatives			36		d
			8		
	25	8	6	5	a

a Baker (1955)
b Meslee & Lee (1980); implication directe ou unilatérale (entre parenthèses)
c McEvoy (1983, 1984)
d Amba-Rao & Pendse (1982)
e Hornsby & Kuratko (1989, 1990)
f Thériault (1986)
g Bagby (1987)
h Sutton (1986)

En invalidité de courte durée (peu de relations significatives), les primes sont aussi défrayées plus généreusement par l'employeur dans les TGE que dans les plus petites (tableau 4.4 - 9). Ces régimes sont généralement assurés, i.e. que les prestations sont versées par une compagnie d'assurance plutôt que par l'employeur, la situation étant inverse dans les firmes de plus de 1000 personnes. Plus fréquents dans les entreprises de plus de 100 employés, les régimes d'invalidité de longue durée suivent une certaine relation avec la taille: les GE ont tendance à défrayer une plus grande proportion des primes que les autres. Dans la presque totalité des cas, les prestations maximales sont limitées, ce qui est un peu moins vrai en TGE qu'en PME. Il existe aussi une relation assez directe entre la fréquence des régimes de retraite et la taille organisationnelle. En effet, 50% des moins de 100 employés offrent un tel régime alors que la proportion dépasse les 90% dans les firmes de plus de 500 employés. Dans plus de 85% des cas, les employés contribuent au régime, ce qui est moins vrai dans les 1000 +. C'est dans les 250-500 employés et dans les GE comptant plus de 1000 employés que l'on trouve le plus fréquemment des régimes à prestation partiellement déterminées. On trouve plus souvent une formule de calcul basée sur les gains moyens de carrière dans les moins de 500 employés et basée sur les meilleurs gains moyens dans les 1000 +. Très peu d'entreprises offrent un programme de préparation à la retraite, sauf dans les firmes de plus de 500 employés où cela semble plus fréquent.

D'autre part, il y aurait une relation étroite entre les soins dentaires et la taille des entreprises (tableau 4.4 - 9). Moins de 30% des PE offrent un tel régime comparativement à 76% des firmes comptant plus de 1000 personnes. Quant aux soins optométriques, il y a bien quelques différences, mais elles ne sont pas significatives. Thériault (1986) rapporte que les politiques officielles de congés de maladie existeraient moins fréquemment en TGE, ce qui constitue fort probablement un biais échantillonnal. Il existe aussi une plus forte tendance à payer les jours non utilisés dans les firmes employant moins de 500 employés que dans les plus grandes entreprises; les autres modalités ne permettent pas de tirer

d'observation significative. Pour les jours fériés, congés mobiles et sociaux, il n'apparaît pas de différence majeure, exception faite des plus grandes entreprises (500 +) qui tendent à être plus généreuses à l'égard des congés mobiles pour affaires personnelles. Les régimes de vacances montrent une relation diffuse mais notable avec la taille: entre autres différences, les GE (500 +) accordent plus tôt trois et quatre semaines de vacances. Thériault poursuit avec une panoplie d'avantages sociaux de toutes formes (tableau 4.4 - 9), un premier groupe laissant voir des différences significatives entre PME et TGE. Le deuxième groupe, malgré sa diversité, ne permet pas d'observer de relation significative selon la taille, sauf peut-être pour le matériel de travail à prix réduits, les repas subventionnés, les services de garderie et les frais de scolarité payés aux employés. Finalement, le troisième groupe d'avantages sociaux complémentaires vient confirmer l'absence de limites à l'originalité des produits et services pouvant être offerts aux employés et cadres d'une entreprise, quelle que soit sa taille et son secteur d'activité.

En troisième lieu, une étude empirique menée au Maryland par Bagby (1987) apporte de précieuses données dans le domaine des avantages sociaux octroyés en PME. Ses résultats, tous statistiquement inférieurs aux précédentes analyses, procurent un aperçu additionnel de l'hétérogénéité des PME, mais nous devons admettre notre surprise face à ces données qui proviennent d'entreprises employant moins de 500 personnes (tableau 4.4 - 9). Cette étude tente de vérifier l'hypothèse selon laquelle certaines variables démographiques pourraient permettre de prédire la présence ou l'absence d'avantages sociaux dans une PME. Les firmes n'offrant pas d'avantages sociaux sont généralement plus jeunes (âge moyen de 14 ans vs 22 ans); plus petites (4 employés en moyenne vs 25 employés); emploient plus de main-d'œuvre à temps partiel (27% vs 19%); et 65% œuvrent dans le commerce de détail, 22% dans les services, les autres différences étant peu significatives. En outre, les PME octroient un nombre restreint d'avantages sociaux à leur personnel: 9,4% des entreprises n'en offrent aucun; 15% un seul; 20,4% deux; 22% des firmes proposent trois avantages sociaux; 18,4% quatre; 10,6% cinq; et seulement 4% des PME interrogées offrent six avantages sociaux. En moyenne, ces PME disposent de 2,73 avantages sociaux pour leurs employés, l'écart-type étant de 1,6, ce qui constitue un écart considérable par rapport aux GE qui fournissent à leurs employés une gamme complète de périphériques dépassant souvent la dizaine.

Audet *et al.* (1987) affirment qu'en milieu syndiqué, on retrouve un minimum de pratiques, soit quelques avantages sociaux, dont les régimes d'assurance; l'arbitraire patronal est alors soumis à un certain contrôle syndical. Dans les ME québécoises, les avantages sociaux représentent entre 35 et 42% de la rémunération totale des employés. Toutefois, ces observations n'ont qu'une valeur anecdotique car toutes les études empiriques citées précédemment démontrent l'existence de nombreux avantages sociaux en PME. En outre, il serait intéressant de comparer les proportions respectives des avantages sociaux par rapport à la rémunération totale entre le Canada et les États-Unis, ce différentiel exposant clairement les différences entre notre régime social-démocrate et les politiques libérales américaines. En parallèle, Laroche (1989) effectue une excellente démonstration des liens entre la rémunération et la qualité des emplois offerts par les PME du Québec. D'après ses travaux, ils sont généralement moins bien rémunérés que ceux offerts en GE et l'écart s'est sérieusement aggravé depuis la récession de 1981-82. Cette grande disparité de rémunération entre les salariés des GE et ceux des PME, au détriment de ces derniers, expliquerait en partie les difficultés des PME à recruter du personnel qualifié et diplômé. Si, en plus du salaire, on tenait compte des avantages sociaux et des bénéfices marginaux de toutes sortes (vacances, congés fériés, assurance-vie, salaire, etc.) pour aboutir au concept de rémunération globale, on constaterait un écart encore plus important entre les extrêmes dans la

taille des entreprises. Ces données ne sont malheureusement pas disponibles pour les TPE et PE, ce qui ne permet pas d'interpréter davantage ces affirmations, qui vaudraient d'être vérifiées empiriquement.

Nous terminons cet exposé des avantages sociaux en PME par l'excellente étude de Hornsby & Kuratko (1989, 1990). Leurs résultats mettent en lumière une relation significative directe entre la taille organisationnelle et la complexité des avantages sociaux offerts au personnel (tableau 4.4 - 9). Cette différenciation s'exprime encore plus clairement entre PE (1 à 50 employés) et ME (101 à 150) et entre secteurs d'activité. Les firmes manufacturières offrent un meilleur choix d'avantages sociaux au fur et à mesure que leur taille augmente, les firmes des secteurs du commerce de détail, de la distribution en gros et des services semblant moins généreuses à cet égard. On observe aussi plusieurs différences significatives dans la possibilité de transfert de certains avantages accumulables en jours (vacances, maladie), démontrant de nouveau une relation directe avec la taille, particulièrement étonnante en ce qui concerne le nombre de jours alloués en PE par rapport aux ME. En effet, les PE de moins de 100 employés accordent à leurs employés 7 jours de vacances transférables, contre 10 en ME. Dans les PME offrant des congés payés (mobiles), ceux-ci sont au nombre de 7 à 10 en PE mais atteignent 23 jours en ME. Pour les jours de vacances transférables, on observe 6 à 7 jours en PE contre 21 jours en ME. Enfin, les PE permettent le transfert de 30 à 31 journées de maladie tandis que les ME en accordent 66.

4.4.8 Rémunération des cadres en PME

Depuis une décennie, les PME entrent de plus en plus en compétition directe avec les GE dans la chasse aux gestionnaires et cadres supérieurs (PDG). Le succès du processus de recrutement dépend souvent de la valeur intrinsèque et extrinsèque des offres faites par les entreprises à ces professionnels de la gestion (tableau 4.4 - 10). Conséquemment, il paraît intéressant d'analyser la nature des *packages* particuliers présentés à ces candidats intéressés à œuvrer en PME, mais qui proviennent autant de la petite que de la grande entreprise.

Tableau 4.4 - 10

Modes de rémunération des cadres exécutifs: États-Unis
(en pourcentage d'entreprises et de mentions)

	entreprises	mentions
Salaire	100	
Avantages sociaux	100	
assurance maladie		99
assurance-vie		97
assurance voyage		68
voiture de l'entreprise		50
membership à divers clubs		38
contributions à des organismes "de charité"		7
autres: assurance invalidité de longue durée		
régime de prolongement du salaire		
prêts personnels		
aide juridique et financière		10
Rémunération différée	86	
régime de retraite		79
partage des gains		37
salaire		10
primes		10
plans d'épargne		10
Primes directes	82	
aux cadres		71
aux employés		27
Actionnariat	54	
aux employés-clé "désignés"		85
plan spécial		11
à tous les employés		9

La plupart des études rapportent une relative diversité des plans de rémunération offerts aux chefs d'entreprises comptant moins de 500 employés. Déjà en 1970, les *Conference Board* des États-Unis (NICB) et du Canada s'étaient intéressés à cette problématique (Bacon, 1970) et définissaient les cadres exécutifs *«as members of top management and all key managers (heads of major departments or operating units who report to top management)»*, les surintendants ou superviseurs en chef y étant inclus s'ils se conformaient à cette définition. Les résultats de leurs enquêtes révélaient une relative diversité des plans de rémunération offerts aux chefs d'entreprises comptant moins de 2000 personnes (un tiers avaient moins de 500 employés).

Les firmes de moins de 1000 employés ont tendance à classer l'achat d'actions en première ou deuxième place en terme d'importance monétaire pour les cadres exécutifs, ce qui laisse croire à l'existence d'une petite équipe de direction dans ces entreprises. En fait, pour 98% des cadres exécutifs, le salaire détient en terme d'importance monétaire la plus grande part du plan de rémunération. Par ordre décroissant de valeur monétaire, les autres modes de rémunération comprennent les primes directes, payées et non différées (54%), la rémunération différée, incluant les régimes de retraite (43%), les avantages sociaux (35%) et l'achat d'actions (18%). D'autre part, près de 50% des firmes ont effectué des changements au plan de rémunération de leurs exécutifs au cours de la dernière année et 25% envisagent de le faire éventuellement. Ceux qui ont fait récemment de tels changements se partagent presqu'également entre les firmes ayant ajouté un nouveau mode de rémunération (primes, régimes d'incitation et d'intéressement, plans d'achat d'actions) et les firmes ayant modifié l'ordre de priorité relative des éléments du plan de rémunération (salaire, primes, prestations de retraite). En outre, 90% des firmes croient que leur plan de rémunération est assez compétitif pour attirer et conserver les exécutifs qu'ils convoitent. Dans la majorité des cas, cette confiance se base sur le faible taux de roulement des exécutifs et l'habileté de l'entreprise à embaucher de bons candidats lorsque le besoin s'en fait sentir. Cependant, les facteurs cités le plus souvent comme essentiels dans un plan de rémunération exécutif compétitif par rapport aux autres organisations comprennent le salaire, les primes et le *package* au complet. De plus, 50% des firmes prétendent ne pas être en position défavorable face aux plus grandes entreprises lorsqu'elles formulent leurs offres aux cadres exécutifs: seulement 25% croient fermement qu'elles peuvent déclasser les GE dans le recrutement de leurs exécutifs, et les facteurs qui leur procurent cet avantage sont le salaire, les primes, l'achat d'actions, les avantages sociaux ainsi que la flexibilité des ententes de rémunération.

Chez ceux qui se sentent incapables de contrer les offres des GE, les motifs sont habituellement que la PE ne peut tout simplement pas générer assez d'argent pour offrir les mêmes plans; que les PE n'ont pas la possibilité de permettre autant de chances d'avancement que les GE; ni de procurer le même genre de responsabilités à grande échelle, impliquant beaucoup d'individus et justifiant un revenu supérieur. Bref, c'est le salaire qui souffre le plus souvent de ce manque de fonds, bien que certains répondants indiquent qu'ils ne peuvent concurrencer la diversité des avantages sociaux octroyés en GE. Toutefois, plusieurs affirment qu'il existe un bon nombre d'avantages pour un cadre exécutif à travailler en PE, et ceux-ci peuvent souvent s'avérer plus attrayants que l'argent. Voici donc les principaux facteurs qui augmenteraient le niveau de satisfaction des cadres exécutifs en PME (Bacon, 1970):

- la possibilité d'être présent lors des grandes décisions;
- des responsabilités plus importantes et plus de liberté pour les exercer;
- moins d'anonymat et plus de reconnaissance pour ses réalisations;

- la possibilité de progresser avec une entreprise en croissance;
- le contact direct avec la haute direction;
- sur tous les points, les relations avec les autres exécutifs sont plus satisfaisantes;
- une meilleure ambiance générale et un plus haut niveau de satisfaction;
- un mécanisme de prise de décision plus rapide;
- la chance de voir réalisés ses propres efforts;
- la satisfaction obtenue par une profonde implication dans son travail;
- la flexibilité des PME;
- l'absence de politicaillerie au travail;
- la sécurité d'emploi;
- des responsabilités variées et plus intéressantes;
- une meilleure connaissance de ce qui se passe dans l'entreprise;
- l'absence des problèmes liés aux grands centres urbains.

Quant aux décisions touchant l'approbation du plan de rémunération, le NICB révèle que presque 40% des répondants qualifient leur participation à cette prise de décision comme totale, complète, directe ou l'équivalent. Près de 50% possèdent un comité au conseil d'administration qui traite des questions de rémunération des exécutifs, bien que certains d'entre eux soient principalement concernés par d'autres domaines. Environ 50% de ces comités ont déclaré avoir pleine autorité sur la rémunération des exécutifs, de la part du conseil en entier. En outre, 36% des firmes ajoutent que ces comités comprennent aussi des cadres sans responsabilité de direction, généralement des consultants externes. Toutefois, 56% des répondants n'ont jamais utilisé de telles ressources et très peu envisageaient de le faire. De plus, la plupart des entreprises ayant eu recours à des consultants se disaient satisfaites, à l'exception de quelques-unes qui avaient elles-mêmes réglé leurs problèmes. Apparemment, l'enquête de Bacon n'a pas eu d'autres suites au NICB.

Plus récemment, Cooley & Edwards (1983) ont analysé les inter-relations entre l'âge et la rémunération des PDG dans les PME américaines. Tout d'abord, ils rappellent qu'un bon nombre de facteurs exercent un effet significatif sur le niveau de rémunération des exécutifs en PME. De plus, les PDG de GE obtiennent généralement une rémunération plus élevée et les firmes plus rentables paient mieux leurs hauts dirigeants que celles qui génèrent moins de profits. En outre, et cela paraît primordial en rémunération, l'utilisation de données provenant de PME requiert pour l'analyse la certitude que l'on étudie des environnements comparables. Autrement, le plan de rémunération se retrouvera hors-compétition et ne permettra pas d'attirer et de conserver des gestionnaires compétents. L'étude de Cooley & Edwards propose d'inclure aux facteurs traditionnels un "effet âge du PDG" lors de l'évaluation des données salariales pertinentes. Techniquement, ils suggèrent de considérer la rémunération des PDG comme une fonction multivariée de plusieurs variables explicatives, leurs résultats démontrant qu'il y aurait alors corrélation positive. Ces données leur permettent d'affirmer qu'il existe un "effet âge du PDG" originant d'abord des PDG âgés de plus de soixante ans; l'âge devrait donc avoir une influence sur les politiques de rémunération des cadres supérieurs dans les PME. Finalement, Cooley & Edwards mettent en lumière quelques autres conclusions pertinentes, qui demeurent cependant à approfondir:

1° les pratiques de rémunération sont liées aux droits de propriété du dirigeant de la PME (propriétaire unique, minoritaire ou non-propriétaire);

2° la variable "âge du dirigeant" est corrélée de façon significative avec la variable "ancienneté des droits de propriété du dirigeant";
3° la rémunération du dirigeant semble varier avec son âge selon une logique économique qui tend à minimiser les obligations fiscales en jouant alternativement sur le niveau des profits de l'entreprise et sur les revenus des dirigeants: plus ils sont âgés, plus ils désirent réduire leur charge fiscale; leurs besoins financiers régressent et ils diminuent donc leur salaire;
4° l'attitude du propriétaire-dirigeant à l'égard de sa propre rémunération aurait une influence sur la politique de rémunération des cadres en PME. Ainsi, les dirigeants qui, en vieillissant, tendraient à minimiser leur niveau de rémunération, pourraient alors sous-évaluer le niveau des salaires et bonis compétitifs requis pour attirer et retenir des cadres professionnels dans leur PME.

Cependant, ces facteurs n'expliquent que 35% des variations de rémunération des cadres supérieurs de PME. D'autres facteurs non monétaires comme «*nepostic hiring, liberal expense allowances, medical and retirement benefits*» contribuent à la variabilité des niveaux de rémunération entre les PME; les stratégies de «*tax-minimization*» ayant aussi une part substantielle.

Dans un tout autre ordre d'idées, Shaw & Lang (1985) ont analysé la nature et les modalités des plans de rémunération de cadres supérieurs provenant de PME montantes de la haute-technologie, récemment entrées sur le marché public des valeurs mobilières, en plus d'évaluer les impacts de ces plans sur la performance des entreprises. Ils débutent en posant que le salaire de base d'un cadre exécutif en PME n'est habituellement pas aussi élevé que son poste le laisserait croire parce que l'entreprise ne dispose pas des moyens financiers adéquats. Les PME se voient souvent confrontées à des problèmes importants de liquidité et ne peuvent offrir des salaires démesurés. Afin de faire face à la concurrence pour les meilleurs candidats, ces entreprises doivent recourir à d'autres éléments de rémunération, étoffer leurs offres afin de recruter des cadres de talent et souvent, ces derniers se montrent plus particulièrement intéressés en PME par l'opportunité d'y acquérir des parts prometteuses. De fait, l'actionnariat s'inscrit de plus en plus comme une exigence de la part des hauts dirigeants: Wojahn (1984) en parle d'ailleurs comme la «*trump card that small, growing organizations hold against larger competitors*». D'après l'enquête de Shaw & Lang, les PME montantes *high-tech* intègrent à leurs stratégies de rémunération des cadres les éléments suivants:

- un salaire de base (100%);
- des régimes d'incitation à long terme (100%): achat immédiat d'actions (100%), option d'achat d'actions (53%), contrat individuel de travail (40%), royautés sur les ventes (6,7%);
- des régimes d'incitation à court terme (46,7%): pourcentage des bénéfices avant impôts (20%) ou une part des ventes nettes (13,3%), contrat individuel de travail (13,3%), boni fixe (6,7%), option d'achat d'action à court terme (6,7%), pourcentage des profits nets (6,7%) ou d'autres incitatifs à court terme (6,7%).

De plus, 26,7% des entreprises enquêtées lient leurs régimes d'incitation et d'intéressement (à court et long terme) aux performances de l'organisation. Enfin, Shaw & Lang (1985) concluent sur le manque de créativité des *packages* analysés, qui ne diversifient pas suffisamment les avantages sociaux offerts, et soulignent que toute l'emphase mise sur l'actionnariat ne constitue pas une bonne stratégie de rémunération, tant en fonction des objectifs particuliers de performance que dans la protection des cadres contre les changements fréquents de réglementation fiscale.

Ainsi, nous avons pu rapidement constater que la rémunération des cadres et hauts dirigeants de PME ne diffère pas substantiellement de celle de leurs collègues de GE, sauf peut-être pour la diversité des plans offerts et la valeur monétaire des salaires. Cependant, quelques chercheurs reconnaissent l'existence de motivations profondes particulières chez les PDG de PME, qui compenseraient parfois largement l'écart de rémunération avec les GE (Bacon, 1970; Shaw & Lang, 1985). Il s'agit alors d'adapter les stratégies de rémunération des PME à ces attentes, tout en développant des avantages sociaux originaux et attrayants, à des coûts moindres que les régimes traditionnels des TGE.

4.4.9 Écarts de rémunération entre PME et GE

L'existence d'un préjugé populaire tenace à propos des écarts de rémunération entre PME et GE s'observe dans tous les pays depuis au moins cinquante ans (Lester, 1967) mais aucun auteur n'avait approfondi cette question dans une optique internationale jusqu'en 1989 (Auer & Fehr-Duda). Dans les prochaines pages et au tableau 4.4 - 11, nous entendons combler substantiellement cette lacune en offrant un compte rendu de près de 20 études empiriques ou compilations statistiques ayant démontré des différences de rémunération entre PME et GE et ce, dans la plupart des pays industrialisés.

Tout d'abord, de nombreux auteurs rappellent l'observation populaire affirmant que les niveaux de rémunération augmentent généralement avec la taille, des employés occupant des postes comparables ayant plus de chance d'avoir une rémunération plus élevée en GE qu'en PE (Bélanger, 1988; Evans & Leighton, 1989). Bien sûr, on ne peut prétendre qu'il y ait ici relation de cause à effet mais la diversité et la persistance des constatations d'ordre statistique permettent d'affirmer qu'il existe plus souvent qu'autrement un différentiel important entre les rémunérations en PE et GE. Il serait aussi plausible de croire, par exemple, que les emplois créés par les PME dans le secteur des services sont "plus pauvres" que ceux qui ont été perdus dans le déclin du secteur manufacturier. En fait, les salaires augmentent avec la taille et la dimension de l'organisation a un effet plus important et statistiquement plus significatif que la taille de l'établissement (Brown & Medoff, 1985).

Globalement, les écarts de rémunération dépendent directement de la taille organisationnelle et du pays: le personnel des TPE reçoit un salaire de 30 à 40% inférieur à celui des TGE. Ce différentiel diminue constamment mais demeure à 25% en PE, à 15-20% en ME et 10% en MGE, sans compter les variations considérables observées entre les secteurs d'activité et les pays analysés. Tous ces écarts de rémunération proviennent probablement des facteurs suivants (Beaucourt *et al.*, 1989; Wassermann, 1989):

- les effets liés au marché du travail;
- les niveaux différents de prix à la consommation en milieux urbains et ruraux;
- la plus grande proportion d'emplois de cols blancs dans les organisations à grande échelle, avec de meilleures rémunérations;
- le pourcentage supérieur à la moyenne de travailleurs à temps partiel et temporaires en PME;
- la main-d'œuvre des PME est plus jeune, plus féminine, possède moins d'ancienneté et provient davantage des milieux ruraux;
- on y retrouve moins de travailleurs qualifiés et plus de main-d'œuvre non qualifiée;
- le mode de rémunération diffère entre GE et PME: ces dernières ont un taux plus élevé de salariés horaires, permettant davantage de flexibilité pour adapter leurs horaires de travail à la demande;
- les PME ajustent plus rapidement leurs niveaux salariaux en périodes de ralentissement économique;

- les modes de représentation des intérêts différents en PME et GE;
- le contrôle exercé à l'intérieur de chaque firme et l'application des normes collectives, sans différences liées aux conventions collectives.

Pour débuter, Lester (1967) précisait que «*the pattern of size-of-establishment differentials has been rather similar over the past three decades in many industries*». Globalement, de 1939 à 1954, les écarts entre les plus petits et les plus grands établissements dans certains secteurs d'activité ont davantage paru en réduction qu'en expansion. Cette tendance ne peut toutefois être généralisée à cause du manque de données statistiques comparables pour un grand nombre d'industries. Ces écarts liés à la taille des établissements semblent beaucoup plus importants pour les avantages sociaux que pour les salaires, les GE offrant deux fois plus (temps, argent ou couverture) que les PE en vacances, congés, assurances et régimes de retraite. Bien que les données disponibles soient peu appropriées pour vérifier les diverses hypothèses portant sur l'existence de quelconques effets des écarts liés à la taille des établissements sur les salaires et avantages sociaux, Lester propose tentativement cinq conclusions qui se veulent surtout des pistes de recherche futures; seule la première paraît pertinente à nos propos.

> Despite considerable industry variation, size-of-establishment wage differentials in the order of 20 to 25% on a national basis seem fairly typical for most metalworking and soft-good industries, except textiles and clothing (Lester, 1967).

La marge de manœuvre de plusieurs entreprises est réduite en raison de leur taille, de leur structure, de leur technologie ou de leur climat de travail (Thériault, 1983), et elles ne font rien pour réagir à ces contraintes (Lawler, 1971). Comme l'indique Belcher (1974), plus la taille d'une organisation est petite, plus grandes sont les limites du niveau de rémunération qu'elle peut offrir, en raison de sa situation financière. Toutefois, les décisions peuvent y être prises au plus bas échelon, les augmentations de salaires peuvent être davantage liées à la performance individuelle, et les individus peuvent mieux percevoir le lien entre leur performance et leur augmentation de traitement. Les discussions au sujet des salaires peuvent être plus ouvertes et la rémunération plus individualisée.

Dans une organisation de grande taille, la situation est inversée. La capacité de payer est plus élevée mais les décisions se prenant à divers paliers, il est plus difficile de respecter les ententes établies, la plus grande contrainte venant sans doute de la difficulté pour les individus à percevoir et à croire en un lien entre leur performance et leur rémunération. Il est probablement impossible à l'intérieur d'une GE d'obtenir, par des pratiques de rémunération, un effet soutenu et généralisé de la part de tout le personnel en vue d'une meilleure performance (Belcher, 1974). Thériault indique qu'une des façons d'éviter les contraintes reliées à la taille est la décentralisation. Cependant, ce n'est pas la seule façon: une politique de rémunération peut aussi être formulée de façon globale, c'est-à-dire pour l'ensemble du personnel. Toutefois, en raison des ressources limitées de l'organisation et de la variation de motivation des différentes catégories de personnel, il peut s'avérer préférable de formuler des politiques différentes pour les diverses catégories de personnel. Thériault conclut que d'après les recherches effectuées, il est relativement évident que la taille a un effet sur le niveau des salaires. En effet, les GE ont tendance à payer des salaires plus élevés que les PE (Lester, 1967; Ingham, 1970). Cependant, est-ce le fait d'offrir un niveau de salaire plus élevé qui contribue à la croissance de l'organisation ou est-ce parce que la taille de l'organisation est plus grande que sa capacité de payer est plus élevée (Nash & Carroll, 1975) ?

Cependant, Scott (1988) ne corrobore pas totalement le préjugé traditionnel des salaires inférieurs en PME. Il indique plutôt qu'il existe des variations considérables entre les secteurs d'activité et les régions, sans compter l'influence d'un facteur additionnel de variation: les nombreuses différences

observables entre les ententes individuelles et collectives en matière de rémunération. En Angleterre, une importante enquête menée par Daniel & Millward (1985) révèle que la rémunération des individus augmente avec la taille des entreprises et ces différentiels ne peuvent être uniquement imputés à une meilleure capacité de payer. Leurs résultats démontrent plutôt que «*the critical influence on pay was the number of people of a particular level who were employed on site*». Lorsque cette influence était maintenue constante, la tendance des niveaux salariaux à la hausse s'estompait, malgré l'augmentation du nombre d'employés dans l'établissement, et sans égard à la dimension totale de l'organisation. Même en gardant constant le nombre d'employés et leur composition, il restait toujours une certaine tendance à la hausse des salaires, spécialement dans les milieux à forte présence syndicale.

Quant aux données statistiques (tableau 4.4 - 11), nous avons déniché dans Johnson (1986, p.28) une image globale de la structure de rémunération pour quelques pays de l'OCDE, qui expose sans équivoque les écarts de salaires existant entre les petites, moyennes et grandes entreprises (ou établissements). Ainsi, le différentiel salarial entre les PME de 10 à 99 employés et les GE varie de - 7 à - 26% (moyenne: - 17,2%), celui des firmes de 100 à 499 employés étant de - 3 à - 21% (moyenne: - 12%). De plus, le rapport de l'OCDE (1985) notait la moindre qualité des emplois dans les PME échantillonnées. Une étude empirique toute récente (Evans & Leighton, 1989) vient confirmer les tendances énoncées précédemment, en plus d'analyser spécifiquement les relations entre les salaires, la taille organisationnelle et la taille des établissements. À l'exception des entreprises comptant plus de 1000 employés, il semble alors possible de rejeter l'hypothèse selon laquelle la taille de l'établissement aurait un effet direct et indépendant sur les salaires:

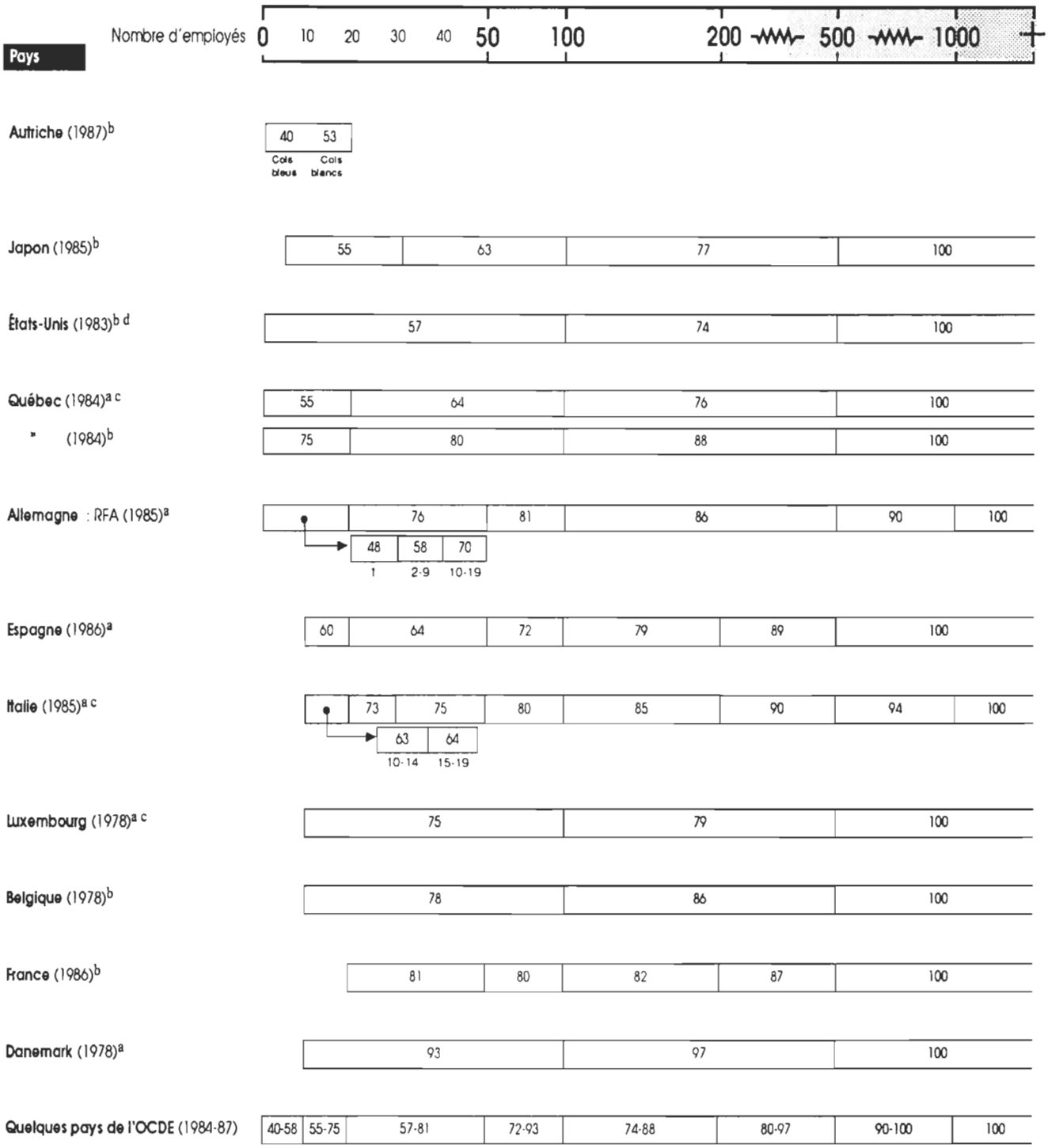
- les plus petites entreprises offrent des rémunérations inférieures aux ME, qui se situent elles-mêmes sous le niveau des GE;
- les plus grands établissements, propriétés de TGE, paient davantage que les établissements de plus petite taille opérés par les mêmes TGE;
- les grands employeurs paient mieux, offrent des emplois qui durent plus longtemps et mènent à moins de changements d'emplois;
- l'effet «*firm-plant-size*» s'avère constant pour les entreprises de 25 à 999 employés; à partir de ce vaste plateau, l'effet de taille s'accroît selon la taille de l'organisation et des établissements pour les firmes de plus de 1000 employés, et décroît en fonction de la taille organisationnelle pour les 25 employés et moins;
- les plus grandes entreprises emploient habituellement les meilleurs travailleurs: «*the wage equation by firm size show that the intercept of the wage equation increases with firm size and that the returns to education increase with firm size*»;
- en outre, les plus grandes entreprises embauchent les meilleurs éléments afin de réduire les coûts de formation; toutefois, la sélection et la formation ne deviennent problématiques qu'au-dessus du seuil de 1000 employés, cette dernière observation nous semblant fort discutable.

Ils concluent que les relations entre taille et salaires paraissent valides car ces derniers augmentent avec la taille de l'entreprise. Deuxièmement, la taille de l'établissement n'aurait qu'un léger effet indépendant sur les salaires et ce, après avoir contre-vérifié avec la taille organisationnelle des firmes employant moins de 1000 personnes. Troisièmement, il semble y avoir «*evidence of sorting on observed and unobserved ability characteristics across firm sizes*», i.e. que les travailleurs les plus scolarisés et les plus stables se trouvent en GE, cette observation originant des travaux de Ingham (1970).

Tableau 4.4 - 11

Écarts de rémunération entre PME et GE

(en pourcentage de la rémunération offerte en GE ; par catégorie de taille organisationnelle ; pour divers pays)



a données par taille d'établissement

b données par taille d'entreprise

c salaire horaire pour des travailleurs manufacturiers mâles

d revenus hebdomadaires habituels pour des salariés du secteur privé (excluant agriculture)

Quatrièmement, il y a une évidence longitudinale que 60% des effets "taille-salaires" proviennent d'une «*unobserved heterogeneity*» lorsque toutes les firmes sont considérées, cette proportion grimpant à 100% en ne retenant que les entreprises de plus de 25 employés. Bref, cette recherche permet de mieux comprendre la mécanique des écarts salariaux entre PME et GE, ceux-ci étant principalement dûs à la taille de l'organisation (et non des établissements) mais aussi à la tendance des travailleurs à se regrouper dans une catégorie d'entreprise au détriment d'une autre, ce que Ingham appelle les orientations «*non-economic-expressive*» et «*economistic-instrumental*».

Nous entrons maintenant dans une description des différents contextes européens en ce qui a trait aux écarts de salaires entre PME et GE, tirée en majeure partie de Auer & Fehr-Duda (1989), un document préparé pour la CEE à partir de travaux empiriques et de compilations statistiques diverses.

Le Royaume-Uni (Angleterre, Écosse, Irlande)

Campbell (1989) avoue qu'il est difficile de généraliser les questions de salaires et de rémunération en PME parce qu'elles paient parfois mieux, parfois moins bien que les GE et ce, de façon significative, les différences dépendant principalement de la localisation géographique et du secteur d'activité. Dans des firmes manufacturières privées de plus de 100 employés (en 1985), les salaires étaient inférieurs de 50 à 60% en PE. Toutefois, les plus petites PME payaient mieux que les autres en général, le différentiel étant alors seulement de 15 à 20%, mais ce résultat apparaît malheureusement douteux à cause de la taille réduite de l'échantillon. Sur cette base, Campbell ne trouve pas surprenant que les PME classent leurs plus importants problèmes dans l'ordre suivant: le manque de main-d'œuvre qualifiée en cinquième place et les hauts niveaux de salaires en huitième. Enfin, une autre étude européenne sur les coûts de main-d'œuvre rapporte un écart de 30% entre les salaires des PME de 10 à 49 employés et les entreprises comptant plus de 1000 personnes.

D'autre part, Campbell parle des «*wage councils*», les seuls garants du salaire minimum obligatoire au Royaume-Uni, qui demeurent limités à des secteurs spécifiques où les employés encourent davantage de risque d'être sous-payés. Ces comités se retrouvent confinés dans des ghettos majoritairement formés de TPE dont la main-d'œuvre est traditionnellement caractérisée par un faible pouvoir sur le marché du travail et un taux de syndicalisation réduit, soit les femmes, les minorités ethniques et les moins de 21 ans. En outre, Gunnigle & Brady (1984) notent que la vaste majorité des firmes applique le *National Wage Agreements*, élaboré à la suite de négociations centralisées et normalisées, tout en restant davantage des «*wage followers rather than wage leaders*». Toutefois, ceux-ci ont remarqué que la proportion d'entreprises ne respectant pas le salaire minimum s'avérait supérieure en PME.

La République Fédérale Allemande (RFA)

Wassermann (1989) a lui aussi observé que le revenu des travailleurs s'accroît avec la taille des entreprises (tableau 4.4 - 11). Les employés des PME allemandes gagnent en moyenne moins que leurs collègues de GE, qu'ils soient col blanc ou col bleu, homme ou femme. De plus, la hausse du revenu moyen en RFA, de 1981 à 1985, démontre très nettement l'existence d'une relation directe entre la taille organisationnelle et l'accroissement des écarts de rémunération entre PME et GE. En effet, les entreprises d'un seul employé ont bénéficié d'une augmentation de 12,7%; cette proportion s'élevant à 16,4% dans les 2 à 9 employés; à 16,7% dans les 10 - 19; 18,3% dans les 20 - 49; 20,3% dans les 50 - 99; 20,5% dans les 100 - 499; 20,7% dans les 500 - 999; et 22,2% dans les entreprises comptant plus de 1000 employés. Wassermann a aussi remarqué des différences notables au niveau des établissements pour

les avantages sociaux: la proportion de régimes de retraite "fignolés" par l'employeur augmente avec la taille tandis qu'en GE, ils sont presque tous standardisés. En réalité, les PME hésiteraient beaucoup à mettre en place de tels standards (Schmidt, 1985) et il semble qu'en ME, l'octroi d'avantages sociaux spécifiques relèverait surtout d'une démonstration de dépendance patriarcale de la part des dirigeants.

L'Autriche

Le voisin autrichien ne diffère pas trop en ce domaine: les conditions minimales légales de travail (du point de vue des travailleurs) n'ont été améliorées qu'en partie par les conventions collectives sectorielles et les accords particuliers des entreprises. Ces derniers provoquent toutefois des variations systématiques des conditions de travail dans des organisations de dimensions différentes. Comme tous les autres, Fehr-Duda & Inderst (1989) indiquent que les salaires et avantages sociaux augmentent avec la taille des firmes (tableau 4.4 - 11), l'interprétation de ce phénomène demeurant ardue et truffée de controverse:

- l'écart de revenu entre TPE (0 à 4 employés) et GE y est d'environ 40% pour les cols bleus et 53% pour les cols blancs;
- les hommes gagnent en moyenne 30 à 40% plus que les femmes dans toutes les catégories occupationnelles;
- les régimes d'incitation, d'intéressement et de partage des gains sont communs dans plus de 70% des entreprises, sauf en TPE (0 à 20 employés) où cette proportion avoisine 37%;
- ces auteurs supposent aussi que les bonis, régimes de retraite et autres formes non monétaires sont plus élevés en GE à cause de la prédominance des syndicats et de l'existence légale des comités d'entreprise.

La France

Les PMI françaises assument des "frais de personnel" proportionnellement plus importants que les GE. Les rémunérations des salariés des PMI ne sont pourtant pas plus fortes, la rémunération annuelle brute dans les PMI étant inférieure de 20% à celle des GE. C'est du moins ce qu'a observé le Service des statistiques industrielles (SESSI, 1988) qui note pour les rémunérations un phénomène de courbe en J: les TPE ont des rémunérations moyennes plus élevées que les entreprises de taille immédiatement supérieure, sans que la structure des qualifications puisse expliquer le phénomène. On y verrait plutôt un effet de l'importance des rémunérations des dirigeants de TPE. La rémunération croît ensuite proportionnellement à la taille de l'entreprise (tableau 4.4 - 11), avec un décrochage important au-dessus de 500 salariés, seuil au-delà duquel la structure de qualification des salariés joue le rôle principal. Les salaires en PME sont d'environ 80% de ceux des GE. Le différentiel entre hommes et femmes semble toutefois plus prononcé en GE qu'en PME et l'écart salarial entre les employées des petites et des grandes entreprises serait moins marqué que pour les travailleurs masculins.

L'Italie

Dans ce pays méditerranéen, le pouvoir des lois et règlements influence beaucoup moins les pratiques de rémunération et la GRH dans son ensemble. Les rares dispositions légales portant sur les conditions de travail en PME (Cattero, 1989) ont trait aux mesures de protection sociale des travailleurs, pour lesquelles il n'existe aucune différence selon la taille parce qu'elles sont justement publiques et défrayées obligatoirement par les contributions des employeurs. Toutefois, comme tout ce qui est légiféré en Italie, le pourcentage de non-respect de ces remises est simplement effarant. Quant aux

avantages sociaux, ils sont principalement octroyés aux dirigeants et parfois aux cols blancs pour l'assurance maladie. Enfin, les salaires subissent des variations significatives entre travailleurs de différents groupes, les PME se situant en moyenne de 25 à 30% sous le niveau des GE (tableau 4.4 - 11). Cependant, l'analyse de la situation italienne se complique lorsque l'on prend en compte l'impact de très importantes différences dimensionnelles et territoriales entre l'ensemble des organisations des trois régions socio-économiques du pays. Brièvement, mentionnons que la législation du travail en Italie ne s'applique pas aux entreprises de moins de 15 employés, ce qui les laisse dans une *zona franca* où ces derniers sont à la merci des décisions les plus discutables des propriétaires-dirigeants de "petites" PME. Nous reviendrons d'ailleurs en profondeur sur les questions de taille et de localisation géographique italiennes à la rubrique 4.7.1.

L'Espagne

Très peu d'information sur les PME semble disponible en Espagne mais Miguelez (1989) a cependant compilé les données suivantes à partir de statistiques gouvernementales et d'études régionales sur l'ensemble des organisations. On y constate l'existence d'une relation directe entre la taille organisationnelle et la rémunération relative des travailleurs permanents à temps plein, selon laquelle les salaires réels sont supérieurs de 30 à 40% en GE (tableau 4.4 - 11) et les avantages sociaux plus diversifiés. Malgré cela, les écarts salariaux se rétrécissent entre les PME et les plus grandes entreprises depuis le milieu des années 70, dans une proportion variant de 3 à 14% selon la taille. Miguelez ajoute qu'il existe aussi un différentiel de 25 à 30% entre la rémunération des travailleurs permanents et les temporaires, ces derniers étant principalement à l'emploi de PME; en GE, les employés non permanents seraient dans la même situation. Toutefois, certains entrepreneurs et dirigeants syndicaux prétendent que les niveaux salariaux négociés officiellement à l'échelle nationale sont probablement appliqués en PME, malgré le fait que ni les syndicats, ni le gouvernement, ni même les associations patronales n'aient de moyens de contrôle sur ces PE. Finalement, il existe plusieurs différences salariales entre les catégories occupationnelles en fonction de la taille des établissements, les écarts étant en diminution constante entre PME et GE.

Le Japon

Une telle différence se retrouve dans les pays asiatiques: au Japon, elle est de l'ordre de 30 à 45% (tableau 4.4 - 11) et l'écart se creuse depuis 15 ans entre toutes les catégories de PME et les GE, au contraire des pays européens et américains (SESSI, 1988). Ainsi, le salaire moyen dans les firmes comptant plus de 500 employés a crû de 57% pendant la période 1977-1985 (236 000 à 370 000 yens), tandis que celui des PME n'a augmenté que de 46%. Cette hausse des écart moyens de rémunération, par rapport aux conditions offertes en GE, s'élevait pour la même période à 8,33% pour les TPE de 5 à 29 employés, à 5,97% pour les 30 - 99, et à 6,10% pour les entreprises employant de 100 à 499 personnes (SESSI, 1988; Ministry of Labor "Monthly Statistics Survey", Japan).

Le Québec

À notre grande surprise, la qualité des emplois offerts par les PME ne s'est pas améliorée de façon systématique au Québec, exception faite des "entreprises-modèle" qui défraient la une des média. En effet, Laroche (1989) précise que ces emplois sont moins bien rémunérés qu'en GE et l'écart s'est sérieusement aggravé depuis la récession de 1981-82 (tableau 4.4 - 12). Cette grande disparité de rémunération entre les salariés des GE et ceux des PME, au détriment de ces derniers (tableau 4.4 -

11), expliquerait en partie les difficultés des PME à recruter du personnel qualifié et diplômé. Laroche justifie cette situation par le fait que les employés de GE ont bénéficié d'une meilleure sécurité offerte par des structures organisationnelles plus stables et la présence organisée de syndicats même si, par ailleurs, les GE ont été sévèrement affectées dans leur emploi. Les ajustements draconiens de salaire suscités par la crise ont été réalisés surtout dans les TPE et PE, et la reprise n'a pas eu d'effet compensateur puisque le salaire relatif dans ces entreprises a continué de se détériorer. Dans les établissements du secteur manufacturier, on constate la même grave détérioration de la situation salariale des employés des petits établissements (tableau 4.4 - 12): elle est même encore plus forte par rapport au salaire moyen des GE, comme dans le cas du Japon.

Tableau 4.4 - 12

Hausse des écarts moyens de rémunération: Québec
(en pourcentage de la rémunération offerte en GE; par catégorie de taille)

Année	1-19	20-99	100-499	500 +
Écarts moyens de salaire par rapport aux grandes entreprises				
1978	18,8	15,7	9,3	0
1984	25,5	20,2	11,8	0
Écarts des salaires annuels moyens des établissements manufacturiers				
1978	35,9	29,6	19,8	0
1984	45,3	36,5	24,4	0

Finalement, Laroche (1989) ajoute qu'en raison d'une syndicalisation presqu'absente et de l'impact de cette situation sur les autres conditions de travail, on est forcé de croire que l'écart, par rapport aux GE, est encore plus élevé si on se refère au concept de rémunération globale (voir rubrique 4.4.7).

4.5 Évaluation du rendement

L'évaluation du rendement a souvent été considérée comme absente des pratiques courantes chez les propriétaires-dirigeants de PME. Les résultats semblent démontrer que son application réelle serait en relation directe avec la taille (Baker, 1955; Thériault & Le Louarn, 1984) et avec le statut syndical, tout comme l'utilisation de formulaires d'appréciation augmenterait directement avec la taille organisationnelle (Baker, 1955). L'évaluation du rendement s'effectue surtout de façon informelle et paraît principalement basée sur l'observation (Benoit & Rousseau, 1990).

Cette section débute donc par un aperçu général de l'évaluation du rendement en PME, suivi d'une description des objectifs et du contenu de l'évaluation. Nous enchaînons ensuite sur la nature des évaluateurs et la responsabilité de l'évaluation, puis sur la fréquence, les méthodes et les procédures utilisées dans l'évaluation du rendement en PME. Enfin, la section 4.5 se termine sur deux rubriques complémentaires portant sur l'information et la formation données lors de l'évaluation, ainsi que sur la gestion et la mesure de l'efficacité de l'évaluation du rendement.

4.5.1 Aperçu général

L'évaluation du rendement constitue un «ensemble d'activités visant à observer, mesurer et influencer le rendement de l'employé, c'est-à-dire sa contribution aux objectifs de l'organisation. Ce système permet ainsi de déterminer la productivité de l'employé et de vérifier s'il peut améliorer son efficacité de telle sorte que l'employé, l'organisation et la société profitent de son activité» (Dolan *et al.*, 1988).

Tableau 4.5 - 1

Politiques et procédures d'évaluation du rendement en PME

(en pourcentage; par catégorie de taille organisationnelle; pour divers auteurs)

Nombre d'employés: 0 25 50 75 100 150 200 250 300 500 +

TPE | PE | ME | MGE | GE

POLITIQUES	PME syndiquées				42				
		26	52	45	37				
	PME non syndiquées				21				
		10	17	21	57				a
	écrites			34					
	non écrites			39					b
PROCÉDURES									
procédures établies:				plastiques	chaussures				
oui				50	28				
observation seulement				4	28				c
formulaires utilisés :									
fiches individuelles d'évaluation					14				
		1	5	15	36				a
l'évaluateur fournit une évaluation globale				84			90	87	
l'évalué peut consulter son évaluation				100			96	97	
l'évalué signe la fiche une fois remplie				81			84	77	
l'évalué peut y inscrire ses commentaires				87			98	84	
système formel en vigueur depuis :									
moins d'un an				8			3	7	
un à trois ans				38			28	12	
plus de trois ans				54			69	81	
PRATIQUES APPLIQUÉES									
systèmes formels d'évaluation				60			69	85	d
	PME syndiquées	17	15	31	38				
	PME non syndiquées	18	24	35	50				a
évaluation périodique du rendement			51						
formelle, par écrit :	personnel de bureau		24						
	personnel d'atelier		15						
ni formelle, ni écrite :	personnel de bureau		24						
	personnel d'atelier		23						e

a Baker (1955)
b Benoît & Rousseau (1990)
c d'Amboise & Gasse (1980)
d Thériault & Le Louarn (1984)
e Amba-Rao & Pendse (1982)

On peut aussi parler d'un «processus de révision systématique des activités professionnelles d'une personne et de son rendement qui consiste à formuler un jugement sur le travail accompli pour une période de temps déterminée, [et à offrir une] source de rétroaction aux travailleurs» (Fabi *et al.*, 1989; Werther *et al.*, 1990). Quant au terme anglais, «*performance evaluation*» ou «*performance appraisal*», il décrit «*[a] systematic process designed to assess the extent to which employees are performing jobs effectively*» (Milkovich *et al.*, 1988).

Le tiers des PME disposent de politiques écrites, un autre tiers en possédant plutôt sous forme non écrite et 28% n'ont aucune politique officielle d'évaluation du rendement (Benoit & Rousseau, 1990). Les procédures formelles d'évaluation ne se retrouveraient que dans 30 à 50% des PME, tandis que moins de 25% des entreprises s'appuieraient uniquement sur l'observation, ces données différant largement selon le secteur d'activité (d'Amboise & Gasse, 1980). Près de 50% des PME effectuent une évaluation périodique du rendement, celle-ci étant plus formelle (par écrit) dans seulement 20 à 25% des cas (Amba-Rao & Pendse, 1982; Venet, 1988).

Cependant, le suivi et le contrôle du personnel paraissent assurés de façon plus ou moins systématique pour renforcer la motivation du personnel et améliorer l'efficacité de la gestion (Roger, 1985). Par contre, McEvoy (1983, 1984) révèle que 71% des PME américaines possèdent un système d'évaluation du rendement, la moyenne nationale étant aussi élevée que 95%. Cet état de fait souligne de nouveau le caractère fondamentalement hétérogène des PME, plusieurs études empiriques procurant des données largement différenciées des tendances lourdes observées dans d'autres milieux.

Comme pour la majorité des pratiques en PME, Baker (1955) signale une certaine relation entre la taille et l'existence de politiques en évaluation du rendement (tableau 4.5 - 1). Toutefois, il faut noter qu'au-dessus de 150 employés, les pourcentages sont presque trois fois plus grands que pour les PME de moins de 25 personnes (fréquences moyennes de 18% vs 47%). En ce qui a trait à l'application réelle de cette pratique, les résultats semblent démontrer qu'elle serait en relation directe avec la taille, tout comme l'utilisation de formulaires en évaluation du rendement augmenterait directement avec la taille. De plus, Baker (1955) a observé une certaine relation entre le statut syndical et l'existence de politiques en évaluation du rendement, les firmes non syndiquées ayant en moyenne deux fois moins recours à de telles politiques, même si l'application réelle de cette pratique semble plus répandue dans les PME non syndiquées. L'utilisation de formulaires en évaluation du rendement croît aussi de façon équivalente entre firmes syndiquées et non syndiquées.

En 1980, d'Amboise & Gasse ont observé sensiblement les mêmes proportions pour l'existence de procédures d'évaluation dans quelques PME industrielles et manufacturières. Il faut toutefois noter l'influence que semble avoir le secteur d'activité sur le recours à ces procédures (tableau 4.5 - 1). Elles existent bien dans 50% des entreprises du secteur des plastiques, mais cette proportion chute à 28% dans l'industrie de la chaussure. En outre, 4% des PME «plastiques» ne recourent qu'à l'observation seulement, sans procédure définie, ce pourcentage étant de 28% pour les PME «chaussure». Cependant, près de la moitié des PME (46 et 44%) ne possèdent aucune procédure d'évaluation du rendement.

Dans leur étude inspirée du questionnaire de Baker (1953), Amba-Rao & Pendse (1982) relatent à nouveau des taux d'utilisation de l'évaluation du rendement d'environ 50%, celle-ci étant plus formelle (par écrit) dans seulement 20% des cas. Afin de répondre aux attentes intrinsèques fondamentales des employés quant à leur environnement de travail, il deviendrait alors nécessaire de susciter l'apparition

d'attitudes favorables et d'une meilleure performance en effectuant régulièrement des entrevues d'évaluation avec le personnel. C'est dans cette optique qu'ils classent l'évaluation du rendement dans leurs «*HR maintenance practices*», signifiant ainsi le besoin d'entretenir et de maintenir des objectifs de performance par une évaluation positive.

Pour leur part, Thériault & Le Louarn (1984) ont observé des taux légèrement plus élevés, causés probablement par leur échantillon de plus grandes entreprises, mais qui démontrent tout de même l'existence moins fréquente en PME de systèmes formels d'évaluation du rendement (tableau 4.5 - 1). Ces systèmes formels d'évaluation du rendement étaient en vigueur depuis moins longtemps que dans les entreprises de plus grande taille.

Cependant, l'étude empirique et théorique la plus appliquée à l'évaluation du rendement en PME origine de France (Roger, 1985). Après une longue introduction conceptuelle décrivant en profondeur «l'appréciation du personnel», celui-ci fournit des renseignements substantiels sur l'existence réelle de cette pratique dans plusieurs PME du secteur des services. Il rappelle tout d'abord le préjugé courant voulant que l'appréciation du personnel en PME de services n'existe pas à cause du petit nombre d'employés et parce que «le premier juge, c'est le client». Toutefois, en poussant un peu plus loin l'analyse, même si l'on retrouve rarement dans ces entreprises une procédure formelle d'appréciation, le suivi et le contrôle du personnel semblent quand même assurés de façon plus ou moins systématique. Encore doivent-ils être adaptés aux PME de services, qui ne peuvent être assimilées aux GE industrielles sur lesquelles avaient porté jusqu'alors la plupart des recherches en évaluation du rendement. Roger (1985) souligne que la taille de l'entreprise et son secteur d'activité permettent de situer les PME de services par rapport à d'autres types d'organisation, et trois autres éléments sont généralement considérés comme déterminants pour les systèmes d'appréciation: la structure, le style de direction, et les relations internes dans l'entreprise.

En ce qui a trait au style de direction, le système d'appréciation ne peut être le même dans une organisation de type autoritaire, contraignante, ou dans une organisation participative où le style de direction permet une grande liberté d'action à chaque niveau d'exécution. Ce style de direction peut varier en fonction de contraintes extérieures, en particulier du temps disponible pour prendre les décisions, et reflète aussi les caractéristiques du dirigeant et du personnel de la firme. Quant aux relations internes dans l'entreprise, caractérisées entre autres par le degré de formalisation des pratiques de GRH, Roger (1985) recourt à l'enquête de Franck (1979), où près de la moitié des entreprises (700 employés et plus) ne possédaient pas de système formel d'appréciation. Lorsqu'elles en ont un, il est généralement matérialisé par un formulaire à remplir mais cette absence de formalisation ne signifie pas qu'il y ait absence d'appréciation car bien souvent, elle n'est portée à la connaissance de l'intéressé que si elle est négative. Dans 83% des cas, sa fréquence est annuelle et précède les décisions d'augmentation de salaire ou de promotion (Franck, 1979), mais la fréquence et la formalisation peuvent prendre des formes très variées en fonction des caractéristiques de l'entreprise et des objectifs visés.

L'ANDCP Alpes-Maritimes (Venet, 1988) rapporte succinctement que 25% des PME possèdent un système formel d'appréciation des performances (notation), ce système est mis en place dans 20% des cas pour les non-cadres (représentants) et 9% pour les cadres; 9% des entreprises ont abandonné l'usage de cette pratique et la même proportion de répondants envisage son utilisation. Toutefois, une enquête nationale du même organisme (Catherine, 1990) rapporte que 79% des PME déclarent utiliser effectivement les entretiens d'appréciation comme outil de travail en GRH. Les autres études colligées

n'apportent que de brèves informations complémentaires. Verser (1987) relate simplement que la mauvaise performance (et/ou mauvaise qualité) constitue un des cinq problèmes de GRH désignés par les PME, le travail y étant souvent perçu insuffisant en termes de quantité. Quant à Dolan *et al.* (1990), ils signalent que l'évaluation du rendement (9° à 11° place) ainsi que les questions d'efficacité (contrôle, productivité, flexibilité: 15° à 14° place) semblent avoir pris moins d'importance (2,47 à 2,98; 2,08 à 2,86) au sein des priorités futures des dirigeants de PME en matière de GRH.

4.5.2 Objectifs et contenu de l'évaluation

Souvent confondus de toutes sortes de façons, les objectifs et le contenu de l'évaluation du rendement prennent différentes formes selon les entreprises. Bien que son but premier soit de fournir les données nécessaires à la détermination de la productivité des employés afin d'améliorer leur efficacité dans un objectif de performance organisationnelle, l'évaluation du rendement sert plus souvent qu'autrement à des fins multiples: sélection, probation, rémunération, formation, développement ou discipline (Baker, 1955; Roger, 1985; Holley & Wolters, 1987). Hornsby & Kuratko (1989, 1990) confirment cette utilisation souvent biaisée de l'évaluation du rendement, tout en faisant la preuve de l'existence concrète d'une relation directe avec la taille organisationnelle (tableau 4.5 - 2).

En PE (50 à 100 employés), l'évaluation du rendement se fait dans des situations très particulières (production, discipline) et tout bonnement à l'insu du principal intéressé. Même en ME (100 à 500 employés), l'évaluation du rendement apparaît peu formalisée et se pratique beaucoup plus à des fins coercitives ou de conformité. Son contenu touche les retards, l'absentéisme, la discipline, l'obéissance aux directives, la quantité et qualité du travail (rendement), etc. Dans certains cas, elle est formelle pour les cadres et quelques catégories d'employés (bureau et technique); rarement, elle a pour objet le développement de l'employé et la communication, comme on le constate plus souvent en GE (Audet *et al.*, 1987).

Thériault & Le Louarn (1984) ont obtenu des résultats où les répondants eux-mêmes ont seulement mentionné les objectifs formels et clairement énoncés pour l'évaluation de la performance, ce qui exclut explicitement les questions monétaires en faveur de la formation et du développement des individus. En effet, l'objectif usuel de rémunération n'arrive pas en première place comme la pratique le démontre fréquemment dans toutes les catégories d'entreprise (taille et secteurs confondus). On remarque aussi l'absence totale de finalités disciplinaires dans ces données provenant de firmes d'assez grande dimension. Hornsby & Kuratko (1989, 1990) corroborent les données concernant l'utilisation parfois biaisée de l'évaluation du rendement, tout en faisant la preuve de l'existence concrète d'une relation directe avec la taille (tableau 4.5 - 2). De plus, il faut noter l'importante efficacité relative accordée aux trois premières utilités empiriques de l'évaluation du rendement, cotées entre 4,00 et 4,22 (tableau 4.5 - 7).

Roger (1985) confirme les travaux précédents quand il classe les objectifs de l'évaluation du rendement en appréciation-contrôle et appréciation-développement, typologie qui reflète bien les finalités concrètes de cette pratique. En premier lieu, l'appréciation - contrôle concerne surtout la rémunération car les PME ont tendance à recourir habituellement à l'évaluation du rendement pour la détermination des hausses de rémunération, ces pratiques variant largement d'un secteur à l'autre, que l'on soit en restauration, en hôtellerie ou en milieu hospitalier. L'appréciation-contrôle sert même à évaluer l'octroi de prêts personnels aux employés (logement) et l'objectif disciplinaire est rarement évoqué par les répondants lorsqu'ils parlent de leur travail.

Tableau 4.5 - 2

Objectifs de l'évaluation du rendement en PME

(en pourcentage; par catégorie de taille organisationnelle; pour divers auteurs)

Nombre d'employés: 0, 25, 50, 75, 100, 150, 200, 250, 300, 500 +

TPE | PE | ME | MGE | GE

RÉMUNÉRATION									
hausse de salaire	89								
	100	91	89	81					
baisse de salaire	27								
	33	35	19	22	a				
détermination des salaires	49	64	74	b					
rémunération en général	22					48	34	c	
MOUVEMENTS DE PERSONNEL									
promotions	82								
	67	82	89	84	a				
	17					24	26		
planification de carrière	23					18	18	c	
transferts	45								
	11	41	46	69					
licenciements	53								
	44	62	58	44	a				
DISCIPLINE	30	53	54	b					
rétrogradation	33								
	22	35	35	34					
congédiement	64								
	72	59	73	56	a				
FORMATION - DÉVELOPPEMENT	80					85	83	c	
identification des besoins de formation	41	55	61						
validation du développement individuel	44	62	70	b					
COMMUNICATION - MOTIVATION	77					54	60	c	
RECRUTEMENT - SÉLECTION									
planification de main-d'oeuvre - dotation	15					6	9	c	
validation des procédures de sélection	21	33	36	b					
AUTRES	7					0	18	c	

a Baker (1955)
b Horneby & Kuratko (1989, 1990)
c Thériault & Le Louam (1984)

Quant aux promotions et affectations, elles y demeurent très limitées par la taille, la faible mobilité interne, le besoin d'une formation importante (et souvent polyvalente) pour accéder au niveau de qualification supérieur, l'existence de liens de parenté ou la préférence d'embauche à l'extérieur, et enfin, par les variations de la conjoncture économique. En second lieu intervient l'appréciation-développement, plus noble mais rarement évoquée: elle s'adresse principalement au développement individuel ainsi qu'aux communications afin d'assurer un feed-back, prodiguer des encouragements et résoudre des conflits possibles. Dans la majorité des entreprises, c'est grâce au réseau de communication que s'établit une certaine forme d'appréciation: réunions régulières, porte ouverte, etc. Roger (1985) regroupe donc l'objet de l'appréciation en trois volets principaux:

1° La personne: plusieurs éléments de jugement énoncés par les évaluateurs ou par les évalués portent sur la personne elle-même et ses caractéristiques individuelles (personnalité, motivations, habitudes de travail et de vie); un facteur plutôt subjectif.

2° Le comportement au travail: moins subjectif mais exigeant que le travail soit bien défini, ce qui est rarement le cas en PME. Ces critères sont souvent implicites et connus de tous (tradition, modes de fonctionnement, règles internes).

3° Les résultats: cet objet de l'évaluation s'applique surtout aux cadres, responsables d'un service ou d'une affaire dont la rentabilité peut être mesurée de façon précise. Cette contribution individuelle est parfois difficile à isoler.

Sur ces bases, il émet ensuite quatre hypothèses initiales de mise en œuvre des systèmes d'appréciation en PME de services:

1° les systèmes sont rarement formalisés, sauf si une convention collective l'oblige;
2° l'appréciation repose souvent sur le seul engagement moral des membres vis-à-vis de l'organisation;
3° l'appréciation porte sur la personne et les résultats qu'elle a obtenus plutôt que sur des comportements professionnels mal définis et souvent difficiles à observer de façon continue;
4° le jugement du client est souvent un élément important de l'appréciation du personnel.

Toutefois, bien qu'on associe souvent les méthodes sophistiquées aux GE, l'évaluation du rendement serait fréquemment utilisée dans les firmes comptant moins de 200 employés (Banks *et al.*, 1987), ce qui contredit la plupart des autres études. En fait, le "jugement des supérieurs" et l'évaluation du rendement semblent plus souvent utilisés en PME lors de l'analyse des besoins de formation. Thacker & Cattaneo (1987) ont fait des observations similaires: bien que leur enquête révèle que l'évaluation du rendement soit le plus souvent utilisée à des fins de développement des RH, cette pratique sert aussi d'autres objectifs qui entrent parfois en conflit parce qu'ils sont discutés pêle-mêle à la même occasion. En effet, il arrive assez souvent qu'on ait recours à l'évaluation du rendement pour régler à la fois des questions administratives telles des hausses salariales, des promotions ou des transferts, et au même moment discuter d'objectifs de développement des individus.

D'autre part, Holley & Wolters (1987) relient l'utilisation de l'évaluation du rendement à des fins disciplinaires et légales, en particulier dans le cas de problèmes découlant du recours lors de l'embauche à la doctrine du «*employment-at-will*» (*EAW*). Leur recherche analyse les actions des employeurs en relation avec les exceptions contractuelles implicites (*implied contract exceptions*), et note que 80% des répondants avaient utilisé un système annuel d'évaluation du rendement depuis 11,4 ans en moyenne. De plus, 53% d'entre eux ont fait chaque année une vérification en RH (*audit*) afin de

déceler des problèmes éventuels dans les politiques et pratiques de GRH. Ainsi, ces auteurs rapportent qu'une majorité de PME reconnaît l'utilité de ces méthodes en plus de partager les mêmes principes de processus disciplinaire progressif (par étapes). À partir de leurs résultats, Holley & Wolters recommandent de mettre en place un système d'évaluation du rendement bien rodé qui s'appuierait sur des facteurs propres à diminuer pour les employeurs le risque potentiel d'être confronté à des poursuites légales liées à l'*EAW*. Il paraît aussi important de mieux former les gestionnaires et superviseurs, tout en prenant des mesures afin de réduire ou de prévenir de tels problèmes après un congédiement injustifié: maintenir à jour un dossier étoffé d'informations légales pertinentes; mener régulièrement des évaluations formelles de performance; mettre en place un processus progressif de discipline, connu de tous les employés.

Mouvements de personnel (promotions, mutations, transferts, rétrogradations)

Nous avons inclus ici ces pratiques parce qu'elles s'inscrivent parmi les finalités du processus d'évaluation du rendement. En contexte de PME, moins d'une dizaine d'études empiriques ont effleuré le sujet et la plupart du temps, au moment de l'analyse de l'évaluation.

Baker établit des liens rapprochés entre le processus d'évaluation du rendement et les mouvements de personnel, indiquant que les promotions, congédiements et licenciements s'appuient davantage sur cette évaluation dans toutes les catégories dimensionnelles, les PME de plus grande taille recourant plus souvent à cette pratique pour les transferts et rétrogradations. En effet, celui-ci parlait alors d'une proportion variant selon la taille et le statut syndical de 4 à 14% (PME non syndiquées) et de 29 à 34% (PME syndiquées), en plus de signaler la relation existant entre la taille et la probabilité de mise en place de politiques écrites pour ces pratiques de GRH. Il présentait aussi des données aux proportions légèrement plus accentuées en matière de politiques écrites et non écrites, la relation directe avec la taille étant ici des plus évidentes (les trois activités combinées). En outre, Baker (1955) observait les mêmes relations dans les formulaires utilisés pour ces pratiques, leur utilisation augmentant avec la taille, et plus encore dans les PME syndiquées. Enfin, l'utilisation d'un plan de promotion répondait aux mêmes tendances, soit une augmentation en fonction de la taille, dans une plus grande mesure en PME syndiquée. Les entreprises accordent une importance relative à la préparation de leurs mouvements de personnel, plus particulièrement lorsqu'il est question de promotion ou de progression de carrière. Dans les deux cas, il n'y a pas de différence significative selon la taille (Thériault & Le Louarn, 1984).

Les résultats se rejoignent quelque peu quant à l'existence de politiques et procédures touchant aux promotions, mutations, transferts et rétrogradations en PME, et laissent entrevoir une augmentation sensible de la présence de telles politiques écrites depuis l'enquête de Baker en 1951 (tableau 4.5 - 3). Ces activités s'accentueraient avec la taille, indicateurs d'une tendance à la formalisation (Le Louarn & Thériault, 1984), mais 62% de PME utilisent un processus plus ou moins formalisé tandis que 43% des répondants ne disposeraient d'aucune politique officielle (Benoit & Rousseau, 1990).

Enfin, quelques études confirment la rareté des plans de mutations et promotions pré-établis (Paumier & Gouadain, 1984; Mahé *et al.*, 1985; Hoffman, 1986; Venet, 1988). Les mutations et promotions s'effectuent généralement à la discrétion de l'employeur, selon l'ancienneté et d'après une combinaison discrétion-ancienneté dans les firmes de plus de 200 employés. Même en PME, les postes sont parfois proposés à l'interne: 45% le font systématiquement en premier lieu et une proportion équivalente l'offre pour certains postes seulement.

Tableau 4.5 - 3

Aperçu général des mouvements de personnel en PME

(en pourcentage; par catégorie de taille organisationnelle; pour divers auteurs)

Nombre d'employés: 0, 25, 50, 75, 100, 150, 200, 250, 300, 500, +

TPE | PE | ME | MGE | GE

POLITIQUES							
promotions internes :		56			63	75	a
	PME syndiquées	34					
		22	28	39	40		
	PME non syndiquées	14					
		10	14	9	36		
transferts :	PME syndiquées	30					
		11	20	34	43		
	PME non syndiquées	6					
		•	5	9	21		
rétrogradations :	PME syndiquées	29					
		11	22	32	40		
	PME non syndiquées	4					
		3	3	6	7		
promotions, mutations et rétrogradations :		33					
		17	19	42	44	b	
	écrites	37					
	non écrites	25				c	
PROCÉDURES							
utilisation d'un plan de promotion		12	18	34	46	b	
	cadres et non-cadres			6			
	implantation prévue			12			d
		absence quasi-générale de plan et de promotions internes					e
formulaires utilisés :							
avis d'embauche et de changement de statut	PME syndiquées	45					
		•	26	46	66		
	PME non syndiquées	15					
		5	12	24	44	b	
PRATIQUES APPLIQUÉES (promotions et mutations)							
à la discrétion de l'employeur		59					
postes systématiquement proposés à l'interne		45					
selon l'ancienneté		moins de 5%					
combinaison discrétion - ancienneté					36		
existence de plans de successions (organigrammes de remplacement nominatifs)		16					
			24				f
RESPONSABILITÉS							
Implication directe du SRH (de façon unilatérale) dans l'approbation des:							
promotions intra-départementales		44 (7)				29 (2)	
promotions entre départements		40 (2)				45 (1)	
transferts entre départements		51 (5)				47 (4)	g

a Le Louarn & Thériault (1984)
b Baker (1955)
c Benoit & Rousseau (1990)
d Paumier & Gouadain (1984)
e Mahé de Boislandelle et al. (1985)
f Venet (1988)
g Meslee & Lee (1980); implication directe ou unilatérale (entre parenthèses)

L'ANDCP a aussi relevé l'existence de plans de succession (organigrammes de remplacement nominatifs) chez moins du quart des répondants (Venet, 1988). Mahé *et al.* (1985) mentionnent qu'une très faible proportion de PME (2,4%) disent avoir des problèmes de gestion de leur personnel parce que l'organisation reste trop figée et n'accorde pas assez de promotion interne. Ils constatent d'ailleurs l'absence quasi générale en PME de plan prévisionnel de promotion du personnel. Hoffman (1986) adresse tout spécialement quelques propositions aux dirigeants et RP en PME, qui doivent mettre de côté leurs préjugés pour embaucher, former et faire progresser les bons individus aux bons postes. Ce dernier ajoute que les promotions ne devraient s'appuyer que sur les qualifications et habiletés réelles des individus, et non sur un quelconque système de «*pecking order*» basé sur des critères essentiellement subjectifs ou biaisés, comme il a pu l'observer dans certaines PME.

Dans un autre ordre d'idées, Pleitner (1982) a découvert dans son étude comparative des facteurs de satisfaction au travail que les possibilités d'avancement occupent la quatrième place parmi les dix éléments influençant la satisfaction des employés. Toutefois, ce facteur se retrouve bon dernier (dixième) lorsqu'on calcule sa contribution réelle à ce même niveau de satisfaction, ce qui indique un fort niveau d'insatisfaction. L'absence de possibilités semble avoir un effet extrêmement négatif sur la satisfaction au travail: plus de 70% des répondants seraient indifférents ou mécontents. Cependant, il faut bien comprendre que ces possibilités sont soit pratiquement inexistantes (en TPE), soit extrêmement ténues (en PE). Malgré cela, Pleitner indique qu'il existe deux substituts possibles à l'avancement des employés pouvant être considérés comme des formes modifiées d'avancement: le transfert graduel aux employés de fonctions managériales individuelles et spécifiques, en créant certains centres de gravité fonctionnels, et non pas hiérarchiques; et la délégation accrue de pouvoirs exécutifs à des employés. Néanmoins, il ne faut pas surestimer ces alternatives car l'indifférence des employés peut réduire à néant des efforts importants de la part de la direction: plus du tiers des employés qui entrevoyaient des possibilités d'avancement refusent d'en profiter lorsqu'elles leur sont offertes concrètement. Qu'en est-il de ceux qui n'avaient pas été approchés ?

Ces résultats permettent aisément de saisir la multiplicité des usages de l'évaluation du rendement en PME, mais une telle analyse ne permet pas de savoir si les propriétaires-dirigeants maîtrisent convenablement les techniques d'évaluation de leur personnel. Finalement, rappelons que l'évaluation du rendement sert beaucoup plus à des fins de détermination des salaires et des besoins de formation qu'à l'étude des rendements individuels en vue d'une amélioration de la performance globale de l'organisation.

4.5.3 Évaluateurs et responsabilités de l'évaluation

En PME comme en GE, la responsabilité de l'évaluation du rendement n'incombe pratiquement jamais au RP. La majorité des auteurs s'entendent pour dire qu'elle relèverait plutôt du propriétaire-dirigeant en PME, passant graduellement en d'autres mains, en forte relation directe avec la taille organisationnelle. Dès que la PME dépasse les 25 employés: cette responsabilité passe du gérant et du président au contremaître et au superviseur en chef (tableau 4.5 - 4). L'évaluation est majoritairement effectuée par les contremaîtres (supérieurs immédiats) dès qu'on touche le seuil des 75 employés, atteignant un pourcentage aussi élevé que 74% en ME (Baker, 1955).

Tableau 4.5 - 4

Responsabilité et fréquence des évaluations du rendement en PME

(en pourcentage; par catégorie de taille organisationnelle; pour divers auteurs)

Nombre d'employés: 0, 25, 50, 75, 100, 150, 200, 250, 300, 500, +

TPE | PE | ME | MGE | GE

RESPONSABILITÉ								
Superviseurs :	supérieur immédiat				99	98	100	a
	contremaître				49			
		24	32	53	74			b
	supérieur hiérarchique				22	31	34	a
		19 (15 à 20%)						c
	superviseur en chef				14			
		5	23	22	6			b
Dirigeants :	propriétaire-dirigeant	49 (47 à 60%)						c
	gérant				27			
		43	39	22	11			
	président				6			
		29	3	0	0			b
L'employé lui-même					24	16	24	a
Représentant du service du personnel		23 (19 à 28%)						c
					3	20	8	a
Autres :		9 (6 à 10%)						c
					0	2	1,0	
	comité				3	4	1,7	
	collègues				0	4	5,3	
	consultants (int. - ext.)				0	0	2,7	a
FRÉQUENCE	annuelle	39	47	57				
					79	87	94	
	semi-annuelle	24	33	26				
					1	4	1	
	trimestrielle	14	14	6				
	dépend des individus				14	5	2	
	quotidienne	8	0	2				
	mensuelle	6	0	4				d
	autres				6	6	3	a

a Thériault & Le Louarn (1984)
b Baker (1955)
c Little (1986); selon les secteurs d'activité
d Homeby & Kuratko (1989, 1990)

Toutefois, certains chercheurs signalent le choix unanime du supérieur immédiat comme évaluateur désigné d'office dans toutes les catégories de taille (98 à 100%), et l'importance de l'employé comme évaluateur (24% en PME) (Thériault & Le Louarn, 1984), tandis que d'autres accordent davantage d'importance au RP, qui partagerait avec le propriétaire-dirigeant un quart des tâches d'évaluateur, celui-ci conservant près de 50% des responsabilités d'évaluation (Mahé *et al.*, 1985; Little, 1986). Pour sa part, Rindt (1975) a pu constater que les limites personnelles du propriétaire-dirigeant (formation, éducation, intérêts) handicapent fort probablement son habileté à juger des qualifications d'un employé. Plusieurs dirigeants de PME n'avaient aucun objectif de performance, ni aucune idée de ce qu'était ce niveau de performance. Un bien mauvais point de départ pour évaluer le rendement de son personnel ... Quant au représentant du SRH et aux autres intervenants, ils s'avèrent résolument absents en PME, et très peu impliqués dans les plus grandes organisations.

En France, Roger (1985) a analysé cette question d'un œil moins statistique et présente des résultats substantiellement différents. L'évaluation constitue sans équivoque une des responsabilités principales de tout supérieur hiérarchique et les autres acteurs prennent très peu de place dans ce processus. L'intéressé lui-même n'est jamais cité par les responsables, bien que l'auto-évaluation existe tout de même chez les subordonnés en fonction du climat de confiance dans ce service. Les collègues sont rarement mentionnés. Quant aux spécialistes, ils prennent généralement la forme d'évaluateurs externes ayant une spécialité inexistante dans la PME. Du côté des représentants du personnel, les syndicats étant peu représentés en PME, on ne retrouve que certains cas où les représentants interviennent à titre de contrôle pour dénoncer les inégalités de traitement trop flagrantes. Enfin, le rôle des clients est très important en PME de services, mais leur avis est rarement considéré à sa juste valeur, bien qu'il soit décelable en partie par son comportement ultérieur. Cet avis est parfois recueilli par des formulaires ou questionnaires spéciaux, comme dans les hôtels, hôpitaux et restaurants.

En d'autres mots, Mahé de Boislandelle (1988) précise que l'importance et la prise en charge de l'évaluation du personnel varie selon la taille de la PME, le poids accordé à cette pratique passant de faible ou nul en TPE et PE à modéré puis élevé en ME et MGE (annexe 5). Il est aussi très intéressant de constater le transfert de responsabilités qui s'effectue dans ce domaine du dirigeant au RP, phénomène qui ne transparaît que dans les travaux de Mahé en matière d'évaluation du rendement.

4.5.4 Fréquence de l'évaluation

Trés peu étudié par les chercheurs intéressés à la GRH en PME, cet élément de l'évaluation du rendement comporte cependant un intérêt non négligeable. La fréquence des évaluations du rendement en PME se situerait quelque part entre six mois et un an. Globalement, plus la taille augmente, plus cette fréquence diminue, en s'allongeant vers dix à douze mois (Baker, 1955).

En fait, aucune autre différence n'apparaît en fonction de la taille, cette fréquence étant en moyenne de quatre à six mois (38,7%, variant de 31 à 45,5%), de un à trois mois (37%, ou 24 à 44,4%), de dix à douze mois (17%, ou 6 à 21%) et de sept à neuf mois dans seulement 7,5% des cas (variant de 0 à 12%). En outre, elle dépendrait plus souvent des individus en PME (tableau 4.5 - 4), laissant entrevoir une plus faible formalisation des processus d'évaluation (Thériault & Le Louarn, 1984). Ainsi, la fréquence la plus populaire serait d'une année (environ 45%), puis semi-annuelle (25 à 30%) et enfin trimestrielle (10 à 12%). Il faut noter que dans les grandes PME, l'évaluation se fait majoritairement à tous les ans, et très peu en-deçà de six mois (12% contre 28% en PE) (Audet *et al.*, 1987; Hornsby & Kuratko, 1989, 1990).

Quant au moment des évaluations, il serait le même pour toute une catégorie occupationnelle dans 53% des PME (de 40 à 77% dans les plus grandes firmes). Il peut aussi se situer à la date anniversaire d'entrée en poste de chaque individu: 20% des PME et de 23 à 43% des organisations de plus grande taille. Enfin, surtout en PME et en MGE (17% chacun), le moment de l'évaluation peut dépendre des individus, cette pratique étant beaucoup plus rare en GE et TGE (0 à 8%) (Thériault & Le Louarn, 1984).

4.5.5 Méthodes et procédures d'évaluation

Après ce survol des objectifs, du contenu, des évaluateurs et de la fréquence des évaluations du rendement, nous passons à une description sommaire des méthodes et procédures utilisées pour réaliser ces évaluations. D'une part (tableau 4.5 - 5), on remarque une similitude modérée entre les critères d'évaluation retenus en PME et ceux des plus grandes entreprises, à l'exception des critères de nature subjective (maturité, intégrité, stabilité émotive, ambition, intérêts de carrière) qui paraissent plus utilisés dans les firmes de moins de 249 employés et des critères liés au degré de formalisation, qui se retrouvent davantage dans les organisations de grande dimension (planification, organisation, habiletés analytiques et de gestion, délégation, comportements, ponctualité). Pour les autres critères d'évaluation du rendement, il ne paraît pas y avoir de relation avec la taille (objectifs, connaissances, qualité, quantité de travail, etc.) (Thériault & Le Louarn, 1984).

Tableau 4.5 - 5

Critères d'évaluation du rendement en PME

(en pourcentage; par catégorie de taille organisationnelle; données placées en ordre décroissant selon les firmes de 0 - 249 employés)

Nombre d'employés	0 25 50 75 100	150 200 250	300 500 +	
	TPE PE	ME	MGE	GE
connaissance du travail	93	94	84	
qualité du travail	81	89	88	
objectifs de travail	84	79	85	
communication	78	74	85	
quantité de travail	72	75	75	
potentiel de développement individuel	71	85	74	
jugement	71	85	70	
intérêts de carrière	70	57	57	
motivation	69	62	69	
attitudes	69	76	59	
organisation	67	71	77	
leadership	66	56	77	
coopération	65	61	69	
habiletés de gestion	57	65	69	
planification	56	68	73	
comportements	54	70	70	
traits / caractéristiques généraux	52	51	52	
formation et développement individuel	51	49	52	
maturité	49	50	33	
habiletés analytiques	47	48	57	
stabilité émotive	44	34	26	
connaissance des politiques de la firme	42	42	38	
ambition	41	42	24	
intégrité	40	34	34	
contrôle de soi	38	38	37	
ponctualité	36	50	46	
délégation	30	40	52	
évaluation du personnel	28	30	32	
autres	20	20	38	a

a Thériault & Le Louarn (1984)

D'autre part (tableau 4.5 - 6), il existe toute une panoplie de techniques disponibles mais la PME n'a généralement recours qu'à quatre ou cinq méthodes, qui varient substantiellement en fonction de la taille et se limitent (par ordre décroissant d'importance) à l'établissement d'objectifs, la composition ouverte, les incidents critiques, le classement par rang ainsi que les échelles graphiques et de mesure des traits, l'ensemble des autres modes d'évaluation n'étant observable qu'en GE et TGE (Thériault & Le Louarn, 1984; Thacker & Cattaneo, 1987; Hornsby & Kuratko, 1989, 1990).

Notre analyse se complique singulièrement lorsqu'on constate que tous les auteurs relatent l'existence en PME de méthodes d'évaluation assez disparates. Baker (1955) n'a pas élaboré longuement sur les modes d'évaluation du rendement dans les PME: il rapporte seulement l'existence d'une relation directe entre la taille, la présence syndicale et le genre de notation au mérite utilisé auprès du personnel. Largement répandu en TPE (86,7%), cet échange perd un peu de popularité à mesure que s'accroît le nombre d'employés, diminuant à 76% dans les 25 à 74 employés, puis à 64,5% dans les PME comptant de 75 à 299 personnes. Cependant, McEvoy (1983, 1984) rapporte que la méthode la plus populaire consiste à mesurer objectivement la productivité, les GE recourant plus aux échelles de mesure des traits. L'absence de méthode formelle, ou même tout simplement d'évaluation du rendement, proviendrait de l'habitude de discuter avec l'employé de son évaluation, qui constitue une pratique bien ancrée en PME (70,5%) puisqu'on observe une relation négative avec la taille pouvant s'expliquer par une plus grande informalité en PE. En effet, les individus y étant plus rapprochés dans tous les sens du terme, l'évaluation du rendement se déroulerait par voie de discussion informelle, plus fréquente et parfois plus collective (Baker, 1955). De plus, les méthodes d'évaluation du rendement varient en fonction du secteur d'activité. Ainsi, les entreprises manufacturières et de services montrent un plus haut niveau de sophistication de leurs méthodes d'évaluation (par échelles, composition ouverte), comparativement aux commerces de gros et de détail (Hornsby & Kuratko, 1989, 1990).

Pour sa part, McEvoy (1983, 1984) approfondit un peu la question puisqu'il relate que 71% des PME de son échantillon possédaient un système d'évaluation du rendement, la moyenne américaine étant aussi élevée que 95%. Son enquête révèle aussi, de façon étonnante, que 88% des PME se disaient satisfaites de leur processus d'évaluation, contre seulement 10% des GE. Il précise encore que 52% des répondants effectuent des sessions d'évaluation du rendement, principalement dans le but d'améliorer la performance (développement) et pour discuter de rémunération (évaluation), ce qui provoque bien entendu un biais vers les questions monétaires, au détriment de l'aspect développement de la performance. McEvoy propose aux entreprises comptant peu de personnel à des postes similaires l'utilisation de la méthode des incidents critiques pour mener à bien leur évaluation du rendement. Malheureusement, son enquête indique qu'aucune PME ne recourt à cette technique peu coûteuse et relativement valide, qui convient bien à la plupart des PME. En outre, il ajoute que la plus grande lacune qu'il ait observé dans les PME en matière de motivation demeure le faible recours à l'établissement d'objectifs, même si des employés guidés par des objectifs spécifiques deviennent plus productifs que ceux qui n'ont que des objectifs généraux ou aucun objectif. De plus, l'établissement d'objectifs précis facilite l'évaluation du rendement et son feed-back, clarifie les attentes de la direction face au travail des employés et prévient dans le même temps les mauvaises interprétations qui découlent souvent de l'absence d'objectifs définis. Finalement, McEvoy (1983, 1984) propose aux PME d'utiliser la méthode des incidents critiques et d'établir une nette démarcation entre les aspects développement et évaluation lors de leurs sessions d'évaluation du rendement.

Tableau 4.5 - 6

Méthodes d'évaluation du rendement en PME

(en pourcentage; par catégorie de taille organisationnelle; pour divers auteurs)

Nombre d'employés	0 – 25 (TPE)	25 – 50 (PE)	50 – 75 (PE)	75 – 100 (PE)	100 – 150 (ME)	150 – 200 (ME)	200 – 250 (ME)	250 – 300 (MGE)	300 – 500 (MGE)	500 + (GE)	
Ensemble des méthodes	55	65	85								a
Établissement d'objectifs				35				47		60	b
				70				66		55	c
	32	49	59								a
Composition ouverte				10				15		18	c
	29	50	68								a
Incidents critiques				48				26		20	c
				14				16		18	b
Échelles graphiques ou cotations				34				53		66	c
Échelles de mesure des traits				25				24		38	b
Classement par rang	35	49	59								a
				8				11		9	b
Rangement direct				5				0,5		4,5	
Rangement alternatif				2				0,5		0	c
Échelles pondérées				16				15		19	b
Choix forcé				8				17		18	c
				7				15		16	b
Comparaison pairée				11				5		4	b
				0				0		3,5	c
Distribution imposée				0				3,5		7,5	c
				2				4		8	b
Séminaires				5				10		8	b
WP & R				5				4		5	b
Autres :				2				5,5		1,5	c
BARS				1				2		6	
MSS				0				0		0	
BDS				0				0		1	
PDA				0				0		0	b

a Thacker & Cattaneo (1984)
b Hornsby & Kuratko (1989, 1990)
c Thériault & Le Louarn (1984)

Pour Thériault & Le Louarn (1984), l'utilisation combinée des données chiffrées et des commentaires écrits semble caractériser l'évaluation du rendement dans toutes les catégories de taille, sans aucune différence valable, la proportion étant assez élevée: 70% en PME et de 55 à 81% dans les plus grandes entreprises. L'évaluation au moyen de chiffres seulement n'est utilisée qu'en GE (plus de 1000 employés) dans une très faible proportion de 3 à 5%; tandis que l'évaluation par des commentaires seulement apparaît dans 26% des PME, et fluctue de 14 à 43% dans les entreprises de plus grande taille. Quant aux méthodes d'évaluation, elles varient légèrement en fonction de la taille et se limitent à trois: l'établissement d'objectifs, les incidents critiques et la méthode des échelles graphiques, l'ensemble des autres modes d'évaluation n'étant observable qu'en GE et TGE (tableau 4.5 - 6).

Thacker & Cattaneo (1987) relatent que la plupart des méthodes d'évaluation n'étaient pas utilisées par leurs répondants, tout particulièrement dans les PME. Le recours à la gestion par objectif (GPO) paraît généralisé chez les cadres, mais dans une moindre mesure pour l'évaluation du personnel technique et professionnel. Les autres méthodes relativement populaires sont les échelles de mesure des traits, les échelles pondérées et les incidents critiques. Cependant, les auteurs prennent soin de faire une mise au point importante: ces résultats exposent les modes d'évaluation officiellement mis en place dans l'organisation par les RP, et ne permettent aucunement de savoir ce qui s'y passe réellement. De fait, dans un grand nombre d'entreprises, Thacker & Cattaneo ont pu noter qu'une large proportion du personnel semblait ignorer complètement l'existence de ces systèmes d'évaluation du rendement. Bien que la méthode des traits soit la plus populaire après la gestion par objectifs, elle demeure donc nettement inférieure à la majorité des autres techniques disponibles. Quant à Hornsby & Kuratko (1989, 1990), ils indiquent que les méthodes d'évaluation du rendement varient en fonction de la taille et du secteur d'activité de la PME. Ainsi, les entreprises manufacturières et de services montrent un plus haut niveau de sophistication de leurs méthodes d'évaluation (par échelles, composition ouverte), comparativement aux commerces de gros et de détail.

En contexte de PME françaises, on retrouve trois formes d'appréciation sensiblement comparables aux méthodes précédentes: les entretiens, les supports écrits et l'observation. Les entrevues d'évaluation semblent généralement non formalisées, sauf en présence d'une convention collective les rendant obligatoires à une fréquence précisée; autrement, elles sont à la demande de l'intéressé ou inexistantes. Pour l'observation, il n'est habituellement prévu aucun système formel, tout se faisant "au pifomètre" (Roger, 1985). Dans certains cas, on note l'utilisation de fiches ou de rapports; quelquefois, ces fiches sont destinées au client (ex: restauration). Roger (1985) précise donc que l'appréciation repose en grande partie sur trois éléments:

- l'observation directe par le supérieur hiérarchique: critères de jugement rarement explicités, processus d'appréciation souvent délégué à un spécialiste externe pour les aspects techniques du travail, lorsque cette expertise n'est pas disponible dans cette PME;
- les résultats chiffrés;
- les réactions des clients: surtout mécontentement et réclamations, utilisés très prudemment par les entreprises parce que le client ne possède pas tous les éléments nécessaires pour évaluer le service rendu.

Il rappelle aussi qu'il n'existe pas de bon système d'appréciation qui s'appliquerait à toutes les entreprises: le bon système répond aux besoins et aux objectifs de l'organisation dans laquelle il est mis en place. Un système d'appréciation adapté permet à l'entreprise d'améliorer le climat interne, l'efficacité de son personnel et la qualité du service qu'elle rend à ses clients, influençant alors

directement la performance des employés et de l'organisation entière. L'appréciation formelle du personnel, telle qu'appliquée en GE, n'existe donc qu'à de rares occasions en PME de services. En prenant le terme dans un sens plus large, incluant les méthodes moins formelles de suivi des performances ou du comportement, il existe un système plus ou moins bien adapté à leurs besoins et à leurs objectifs. De plus, ces systèmes ne sont pas toujours bien acceptés: certains considèrent qu'ils sont trop formels à cause des documents écrits, d'autres regrettent la subjectivité des jugements et le manque de précision dans les critères d'évaluation.

Par ailleurs, Thériault & Le Louarn (1984) ont analysé quelques procédures et formulaires liés à l'évaluation du rendement, qui ne permettent pas de déceler de différence évidente selon la taille. En outre, ils ont pu noter dans les procédures de révision des évaluations quelques différences mineures propres aux PME, en particulier pour la plus forte présence de la haute direction (propriétaire-dirigeant) dans ce processus et la moindre intervention du service du personnel en PME. Finalement, Jackson *et al.* (1989) rapportent que les pratiques de GRH sont reliées à plusieurs caractéristiques organisationnelles, dont le secteur d'activité: en fait, les clients n'ont généralement qu'un intrant négligeable dans le processus d'évaluation. Quant à la taille, elle semble avoir le plus faible niveau de corrélation avec les pratiques de GRH, tant pour les employés horaires que les cadres. Certaines différences observées apparaissent très surprenantes, comme par exemple le lien entre la taille et les systèmes formels d'évaluation du rendement pour les employés payés à l'heure, plus élevé dans les entreprises de plus petite dimension ! Cependant, les auteurs admettent que ce résultat n'a que peu de valeur, pour diverses raisons, dont la composition de l'échantillon. De plus, pour les employés payés à l'heure, les évaluations formelles du rendement et celles qui sont basées sur des critères objectifs s'avéraient plus répandues dans les entreprises syndiquées. L'étude démontre aussi que les résultats des évaluations servent davantage à identifier les besoins de formation. Enfin, Jackson *et al.* (1989) ajoutent que les données utilisées pour l'évaluation du rendement proviennent principalement des superviseurs, du supérieur immédiat, des collègues, puis à un moindre degré de l'individu évalué, de ses subordonnés et des clients avec lesquels il a traité.

4.5.6 Information et formation à l'évaluation

Thériault & Le Louarn (1984) semblent les seuls à avoir étudié les questions d'information et de formation en rapport à l'évaluation du rendement. Ils précisent d'ailleurs que cette pratique n'est pas considérée comme une activité importante en GRH, et ceci en fonction de la fréquence des programmes et de leur contenu. Ce type d'activité revêt un niveau de difficulté qui repousse peut-être les RP: il est en effet fort difficile de porter des jugements sur la manière dont les gens s'acquittent de leurs tâches de formateur ou d'évaluateur. Ceux-ci ont cependant colligé quelques données pertinentes, la plupart d'entre elles ne laissant pas voir de différence significative en fonction de la taille.

Tout d'abord, les GE et TGE mettent un peu moins fréquemment en place des programmes d'information à l'intention des évaluateurs et des évalués. Lorsque les très grandes agissent, elles le font beaucoup plus souvent que les autres sur une base occasionnelle plutôt que lors de l'implantation ou d'une modification du système. Par ailleurs, la formation des évaluateurs n'existe pratiquement pas en PME et les résultats diffèrent largement selon la taille des entreprises. Nous doutons par ailleurs de la validité des données rattachées aux firmes de moins de 249 employés: les rares PME ayant recours à ce genre de formation proviennent fort probablement du secteur municipal ou para-public (voir section

3.2.2). Quant à la responsabilité de l'élaboration et de l'exécution des programmes de formation à l'évaluation, elle repose presqu'essentiellement sur les épaules du propriétaire-dirigeant en PME (62 à 69%), celui-ci déléguant peu à peu ces tâches à des consultants (internes et externes) ou à la section formation du SRH.

Enfin, les divers éléments du contenu des programmes de formation à l'évaluation ne diffèrent pas en fonction de la taille, et les résultats présentés par Thériault & Le Louarn (1984) s'avèrent largement disparates, sans aucune tendance notable. En fait, 93% des PME recourent aux exposés sur l'évaluation (81 à 100% en ME et GE); 95% effectuent des exposés sur les problèmes reliés à l'évaluation et leurs solutions (contre 77 à 100%); 81% tiennent des exposés sur la conduite des entrevues d'évaluation (76 à 98% en ME et GE); 48% réalisent une simulation d'évaluation au moyen du système utilisé (contre 29 à 74%); la même proportion recourt à une simulation d'entrevue d'évaluation (37 à 57%); et 52% des PME organisent une simulation de cas d'individus-problèmes lors de l'évaluation (29 à 48% en ME et GE). Toutefois, il paraît essentiel d'émettre une solide réserve sur ces résultats, car selon toute vraisemblance, l'échantillon utilisé pour cette enquête contiendrait un faible pourcentage de TPE et PE, et les éléments précédents n'y existent strictement pas. Le dernier mot dans cette rubrique appartient à Hornsby & Kuratko (1989, 1990) qui mentionnent simplement que l'utilisation de l'information relative à l'évaluation du rendement s'accroît avec la taille des PME.

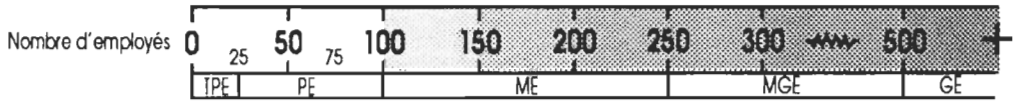
4.5.7 Efficacité de l'évaluation

Trois auteurs seulement ont contribué à éclairer ce dernier aspect de l'évaluation du rendement et leurs résultats démontrent nettement l'hétérogénéité des entreprises de petite taille. Il y aurait sûrement besoin ici d'une étude empirique plus approfondie, bien qu'il paraisse un peu utopique d'espérer retrouver en PME de tels systèmes de gestion et d'analyse de l'efficacité de l'évaluation du rendement. En réalité, ces systèmes n'existent pas souvent en PME, même si l'on peut y observer certains éléments de formalisation en cette matière.

Sur la gestion et l'efficacité de l'évaluation du rendement, il semble y avoir une relation directe entre la taille et la révision par un haut dirigeant des résultats de la notation au mérite (Baker, 1955). Bien entendu, comme c'est le propriétaire-dirigeant qui réalise l'évaluation en PE, celui-ci ne les révise pas souvent une seconde fois, ce qui contraste largement avec les PME de plus grande taille (tableau 4.5 - 7). Pour leur part, Thériault & Le Louarn (1984) ont remarqué que le sentiment d'efficacité est un peu plus élevé en PME et MGE qu'en GE, sans toutefois déceler d'autres différences significatives. En général, les entreprises se disent modérément satisfaites de leur système d'évaluation. La majorité des PME accordent à leur processus d'évaluation du rendement un degré d'efficacité parmi les plus élevés des pratiques de GRH. Le tableau 4.5 - 7 laisse voir des efficacités relatives se situant entre 3,50 et 4,25 pour diverses activités d'évaluation du rendement, par rapport à des efficacités considérablement moins élevées pour la majorité des autres pratiques (tableaux 4.3 - 7; 4.4 - 8; 4.6 - 6). Il faut aussi noter l'importante efficacité relative accordée aux trois premiers objectifs de l'évaluation du rendement, cotés entre 3,91 et 4,22. De plus, on constate que l'établissement d'objectifs paraît légèrement plus efficace que les deux autres techniques mentionnées: soit 4,03 en moyenne contre 3,90 pour le classement par rang et la composition ouverte (Hornsby & Kuratko, 1989, 1990).

Tableau 4.5 - 7

Efficacité du processus d'évaluation du rendement en PME



(en pourcentage; par catégorie de taille organisationnelle)

	TPE	PE	ME	MGE	GE	
Révision de l'évaluation						
existence d'un processus formel			57	64	53	
supérieur hiérarchique discute avec évaluateurs			83	87	80	
supérieur hiérarchique signe les évaluations			77	69	61	
SRH discute avec les évaluateurs			59	67	49	
SRH signe les évaluations des évaluateurs			20	37	27	
dirigeant prend connaissance des évaluations			87	51	53	
haut dirigeant revise les évaluations			42	43	22	a
			65			
	35	74	69	74		b
Efficacité des systèmes d'évaluation						
très efficace			30	30	17	
modérément efficace			51	66	62	
peu efficace			10	3	16	
pas efficace			9	1	6	a

(mesures relatives sur échelle Likert en cinq points; par catégorie de taille organisationnelle; par ordre décroissant d'efficacité)

				Efficacité moyenne	
Efficacité des objectifs de l'évaluation					
détermination des salaires	4,22	4,00	4,20	4,14	
validation du développement individuel	4,17	4,14	4,00	4,10	
identification des besoins de formation	3,91	4,10	3,98	4,00	
discipline	3,56	3,83	3,33	3,57	
validation des procédures de sélection	3,41	3,72	3,14	3,42	
Efficacité des techniques d'évaluation					
établissement d'objectifs	3,90	4,07	4,11	4,03	
classement par rang	3,75	3,74	4,22	3,90	
composition ouverte	3,65	4,10	3,95	3,90	c

a Thériault & Le Louarn (1984)
b Baker (1955)
c Homeby & Kuratko (1989, 1990)

Par ailleurs, dans leur recherche principalement orientée sur les difficultés de recrutement, Larrivée & d'Amboise (1989) ont décelé des faiblesses marquées en ce qui a trait aux techniques d'appréciation du personnel, faiblesses qui ne semblent pas particulières aux PME québécoises. En effet, outre le processus de recrutement, la PME doit chercher à atténuer deux autres faiblesses majeures, dont l'évaluation des performances qui s'exerce souvent de façon arbitraire en PME.

> Les gestionnaires devront aussi apprendre à mieux évaluer le rendement de leurs employés afin d'améliorer la productivité de ces derniers par l'utilisation de toute leur compétence. Une meilleure évaluation des rendements individuels et collectifs permettra de récompenser les performances à leur juste valeur, d'identifier les besoins d'entraînement et de formation de chaque individu ainsi que d'offrir à un directeur et à son collaborateur une chance d'améliorer leur communication (Toulouse & Poirier, 1987, p. 306).

Toutefois, Larrivée & d'Amboise concluent sur une note peu optimiste, en signalant que les variables technologiques évoluent à un tel rythme qu'elles provoquent des changements dans les qualités de travail requises. L'évaluation du rendement n'en devient que plus complexe et moins abordable aux propriétaires-dirigeants de PME.

4.6 Formation et développement

La formation et le développement des RH (F & D) constituent depuis les tous débuts de la GRH l'une des activités fondamentales des RP. Même si dans bien des cas, cette formation ne semble pas aussi formalisée qu'elle devrait l'être, la vaste majorité des entreprises procurent à leurs employés un entraînement de base essentiel à l'accomplissement de leurs tâches. En effet, une large proportion de PME s'appuient surtout sur la formation sur le tas, ce qui ne signifie aucunement que la GE n'ait recours qu'à des méthodes formalisées et structurées. Incidemment, nous pourrons aussi observer le cas particulier de la France, où la formation est obligatoire dans toutes les entreprises de plus de dix employés, cette mesure n'ayant toutefois qu'un effet mitigé en PME, au bénéfice des GE. Enfin, il semble utile de souligner dès le début de cet exposé la très grande disparité des informations recueillies en matière de F & D; l'homogénéité du texte en souffre inévitablement mais comme nous avons choisi de relater l'ensemble des données colligées, cet handicap n'a pu être éliminé entièrement.

Quelque peu diversifiées et principalement tirées de Werther *et al.* (1990), les définitions du terme "formation" décrivent une activité de «transmission aux employés des connaissances et des compétences nécessaires pour bien effectuer leur travail actuel». La formation en cours d'emploi ou sur le tas est «donnée à la personne qui occupe un poste pendant qu'elle effectue les tâches de son emploi; sert à montrer au travailleur comment exécuter son travail», tandis que la formation en "antichambre" se déroulerait plutôt «en dehors du lieu de travail mais sur des équipements et dans des conditions semblables à ceux du travail. Cette technique est utilisée pour minimiser les dérangements de la production durant la formation». L'acception anglaise ne diffère pas des précédentes, le terme «*training*» étant «*[a] planned, systematic effort by the organization to facilitate the acquisition of job-related behaviour, knowledge, skills, motivation, and attitudes by employees in order to improve their performance and help increase organizational goal achievement*» (Milkovich *et al.*, 1988). D'autre part, Dolan *et al.* (1988) présentent la formation et le perfectionnement en tant que «programmes mis en œuvre par les employeurs pour améliorer le rendement actuel ou futur des employés, habituellement en orientant l'apprentissage sur les habiletés, les connaissances et les attitudes», le développement du personnel étant plutôt un «processus de préparation d'une personne à des tâches et responsabilités futures (à distinguer de la formation)» (Werther *et al.*, 1990).

La section 4.6 commence par un aperçu général de la formation et du développement des RH en PME, suivi d'une description du processus d'analyse des besoins, de la détermination des objectifs et du choix des bénéficiaires de la formation. Nous poursuivons avec un survol des questions de responsabilités de la F & D et une description de la nature des formateurs, qu'ils soient internes ou externes, pour aborder ensuite les méthodes et techniques de formation, les thèmes, l'évaluation, l'efficacité et les coûts de la F & D, en terminant par une synthèse des difficultés liées à la formation ainsi que les mesures favorisant les activités de F & D en PME. Enfin, l'ensemble des informations portant sur la F & D fut scindée en deux parties contiguës: une première, qui présente les données nord-américaines et anglo-saxones et une seconde, beaucoup plus abondante, qui fait part du contexte particulier de la France. En complément, on retrouve un bref exposé des activités inhérentes à la planification et à la gestion des carrières, thème qui se rapproche d'assez près aux questions de planification et de développement des RH et qui, semble-t-il, n'existe que très rarement en contexte de PME.

4.6.1 Aperçu général de la F & D

Contextes nord-américain et anglo-saxon

En Amérique du Nord, on note une faible relation entre la taille organisationnelle et la mise en place réelle de telles politiques (tableau 4.6 - 1) mais l'utilisation de pratiques formelles de formation semble beaucoup plus répandue dans toutes les catégories de taille (Baker, 1955; Audet *et al.*, 1987). L'accès des travailleurs à la formation est beaucoup plus limité en PE qu'en ME et GE (Benoit & Rousseau, 1990).

1° Moins du tiers des PME possèdent une politique écrite de formation (Baker, 1955; Benoit & Rousseau, 1990), comparativement à 70% dans des entreprises de plus de 200 employés (Gosselin, 1979). De plus, la très grande majorité des PME analysées n'ont aucune procédure de formation, tout se faisant sur le tas, et près de 50% d'entre elles ne disposent pas non plus de procédures en matière de développement des RH (d'Amboise & Gasse, 1980).

2° Moins du quart des PME possèdent un plan de formation ou de développement des RH et la même proportion effectuent cette planification de façon intuitive.

Il faut aussi noter que près du tiers des PME de plus de 75 employés forment leurs superviseurs, contre seulement 10% des plus petites entreprises. On remarque aussi quelques différences en fonction du statut syndical du personnel, des politiques de F & D étant présentes dans 15,5% des PME syndiquées et 5,7% des non syndiquées. Par ailleurs, la formation est considérée comme un luxe et concerne très peu de propriétaires-dirigeants, sauf pour les firmes créées depuis 1980: seulement 17,6% des propriétaires-dirigeants ont tenté d'améliorer le degré d'habileté de leurs employés au cours des premières années d'existence de l'entreprise (Neiswander *et al.*, 1987). Enfin, l'importance relative future accordée par les dirigeants et RP en PME place la formation en cinquième place, avec un score pondéré relativement faible (Dolan *et al.*, 1990; Hornsby & Kuratko, 1989, 1990), ce qui laisse plutôt songeur quant aux plans des PME nord-américaines pour contrer l'avancement technologique fulgurant des asiatiques dans un grand nombre de secteurs manufacturiers de haute-technologie.

Les premiers employés doivent être polyvalents et généralistes (par rapport aux employés spécialisés embauchés ultérieurement), avoir de l'expérience en PME, et partager les mêmes valeurs et objectifs que l'entrepreneur -- surtout avec les dirigeants de formation technique, ce qui peut parfois entraver la croissance de l'entreprise.

Tableau 4.6 - 1

Politiques et procédures de formation et développement en PME

(en pourcentage; par catégorie de taille organisationnelle; pour divers auteurs)

Nombre d'employés: 0, 25, 50, 75, 100, 150, 200, 250, 300, 500 +

TPE | PE | ME | MGE | GE

POLITIQUES	PME syndiquées	7	12	13	24		
	PME non syndiquées	•	8	3	14		a
	écrites			31			
	non écrites			36			b
PROCÉDURES				plastiques	chaussures		
de formation :	oui			4	28		
	"sur-le-tas"			92	56		
	autre			·0	4		
de développement :	oui			40	24		
	cours			15	12		
	un peu			31	16		
	en partie			4	0		c
plan de formation ou développement				22			
planification de façon intuitive				22			b
plan de formation :				76			
				65	88	100	d
				75			e
				67			f
			50				
		30	95				g
éléments retenus dans l'élaboration du plan :							
demandes des salariés				84			
objectifs à court terme de la direction				64			
besoins prévisionnels à long terme de l'entreprise				36			d
Implication directe du SRH (de façon unilatérale) dans:							
l'adoption formelle des programmes				44 (8)		58 (11)	
la détermination des objectifs de F&D				46 (8)		68 (10)	
le choix des employés à former				54 (13)		57 (3)	h
PRATIQUES APPLIQUÉES							
formation des employés		80	77	78	90		
formation des superviseurs		7	11	31	34		a
formation continue :							
mieux intégrée					40		i
le moins possible, en tentant d'utiliser le budget		50					
aucune formation continue		20	i				

a Baker (1955)
b Benoît & Rousseau (1990)
c d'Amboise & Gasse (1980)
d Paumier & Gousdein (1984)
e Hess (1987 a)
f Mahé de Boislandelle et al. (1985)
g Venet (1988)
h Meslies & Lee (1980); implication directe ou unilatérale (entre parenthèses)
i Chambre de commerce et d'industrie de Paris (1978)

À propos de cette polyvalence essentielle, Neiswander *et al.* (1987) décrivent le rôle et les responsabilités des premières personnes engagées qui, sans l'ombre d'un doute, n'ont sûrement pas le temps ni les possibilités physiques d'acquérir toutes ces connaissances après leur embauche. Comme nous l'avons vu à la rubrique 4.3.2, les premiers employés assument en même temps deux ou trois emplois différents, ce qui démontre très clairement l'obligation primordiale de polyvalence des premiers employés, tant dans leur formation que leur expérience professionnelle.

Par ailleurs, Hornsby & Kuratko (1989, 1990) ont compilé les perceptions des dirigeants et RP en PME quant à l'importance relative qu'ils accorderont dans le futur à une douzaine de thèmes liés à la gestion et aux RH. Ainsi, dans les PE de moins de 50 employés, la formation se classe au cinquième rang, avec un score pondéré de 35; dans les firmes de 51 à 100 personnes, elle se situe au sixième rang, avec un faible score de 16; et en ME (101 à 150 employés), les pratiques de formation demeurent en cinquième place, avec un score pondéré de 21. Dolan *et al.* (1990) obtiennent le même résultat en ce qui concerne le rang futur accordé en PME aux activités de formation et de développement organisationnel (cinquième), mais ils signalent que ces pratiques étaient auparavant au onzième rang, ce qui représente un bond fort appréciable. Globalement, on semble se diriger vers une ère dans laquelle la formation, parmi quelques autres pratiques de GRH, constitue le point de mire, l'objectif à atteindre. On recherche donc au Québec de meilleures ententes et une formation de la main-d'œuvre davantage adaptée aux exigences rapidement changeantes des marchés mondiaux.

Enfin, Benoit & Rousseau (1990) mentionnent dans leurs résultats préliminaires que les ME de 50 employés et plus sont davantage préoccupées par l'amélioration de la polyvalence, la participation des employés aux changements, l'amélioration de la mobilité interne et des compétences techniques. Les PME répondantes recourent très rarement aux services externes, sauf pour la formation du personnel (30%), en particulier en ME, qui ont plus souvent un RP à plein temps et utilisent davantage les services externes de formation. De plus, les ME utilisent plus fréquemment le calcul du nombre d'heures de formation pour le contrôle des dépenses, paraissent plus enclines à structurer minimalement la gestion du personnel, à utiliser des outils de contrôle des dépenses du personnel et à développer des activités de formation organisées. L'ensemble des PE demeurent cependant peu outillées en formation et ont surtout des difficultés à faire face adéquatement aux changements technologiques.

D'autre part, une recherche doctorale américaine (Adair, 1984) a étudié les perceptions de directeurs généraux d'institutions d'enseignement supérieur quant à l'importance des activités de GRH par rapport à leur formation et leur préparation en gestion du personnel. Cette thèse visait à déterminer les besoins des dirigeants en matière de connaissances et d'habiletés en politiques du personnel, ce domaine étant l'une des fonctions du management qui leur cause le plus de problèmes. L'étude identifie ainsi le niveau d'importance qu'ils accordent à plusieurs pratiques de GRH et la formation idoine qu'ont reçue formellement ces présidents de petits collèges. Adair conclut que ces dirigeants de PME du secteur de l'éducation détiennent généralement leur poste avec très peu d'antécédents ou de formation en gestion du personnel, et comme cette fonction du management évolue rapidement depuis une vingtaine d'années, cela rend encore plus nécessaire une mise à jour périodique en GRH.

Contexte français

Comme pour l'ensemble des rubriques consacrées dans cet ouvrage à la F & D en PME, les études françaises occupent ici une place importante. Avant tout, rappelons que depuis le début des années 70, presque tous les établissements français de plus de 50 employés recourent à la formation continue (loi

de 1971) pour l'ensemble du personnel (Chambre de commerce et d'industrie de Paris, 1978, 1981). Ce seuil a par la suite été abaissé à dix employés mais ne semble pas rejoindre très efficacement les PME de moins de 50 personnes. La CCIP (1978) précise que la formation constitue une contrainte pour une minorité de PE de moins de 50 salariés. En fait, 20% d'entre elles ne font pas de formation continue et 50% en font le moins possible en tentant d'utiliser leur budget, ce qui n'est guère mieux (tableau 4.6 - 1). Dans les industries comptant plus de 200 salariés, la F & D semble mieux intégrée dans 40% des cas, un tiers des effectifs bénéficiant d'une quelconque activité de formation chaque année. Dans ces ME de la petite couronne parisienne, on élabore généralement un plan de formation comprenant une structure de prise en charge, une procédure de formulation, l'évaluation des activités et la couverture des besoins. L'obligation de former ses RH en France est aussi soulignée par Paumier & Gouadain (1984) qui précisent qu'une majorité d'entreprises possèdent un plan de formation, cette proportion augmentant avec la taille (tableau 4.6 - 1). Les principaux éléments retenus dans l'élaboration du plan sont les demandes des salariés, les objectifs à court terme de la direction et les besoins prévisionnels à long terme de l'entreprise. Leur étude fait aussi ressortir que les influences de la formation sur la mobilité semblaient peu importantes, probablement à cause de la faible dimension des firmes régionales. De la même façon, Mahé *et al.* (1985) rappellent le contexte réglementé de la F & D et l'existence en PME d'un plan de formation, en ajoutant toutefois que la formation professionnelle est généralement confondue avec la formation permanente. Cependant, Hess (1987a) rapporte que 25% des PME étudiées n'avaient pas de plan de formation, malgré les exigences réglementaires.

D'autre part, Fougère (1986) remarque que les pratiques de formation se situent au croisement des orientations économiques, technologiques et des politiques sociales des entreprises. Ses travaux lui ont permis de constater l'absence flagrante de planification en ce domaine, malgré les obligations françaises en formation. Cependant, celui-ci a pu identifier deux pôles de stratégie d'automatisation en ce qui a trait à la gestion de la main-d'œuvre et la formation:

Un pôle A, où l'automatisation correspond à une politique de développement global:

- main-d'œuvre qualifiée et plutôt jeune;
- tâche réalisée entièrement par l'opérateur;
- organisation repensée seulement lorsque la production l'exige;
- personnel consulté pour les choix de matériels;
- formation généralisée à tous les groupes d'employés, afin de maîtriser les nouveaux équipements, favoriser l'apprentissage et le développement du potentiel interne;
- formation permanente, globale, prévisionnelle, intégrée à la politique de gestion de main-d'œuvre.

Un pôle B, caractérisé par une stricte rationalisation technique, sans changements significatifs:

- main-d'œuvre ancienne et qualifications "maison" freinant l'adaptation et la mobilité du personnel;
- l'opérateur surveille la machine (charge et décharge), fait un premier contrôle;
- acquisition de matériel supplémentaire plutôt que de modifier l'organisation du travail;
- seul le chef d'atelier est consulté pour l'achat de matériel;
- la majeure partie du budget formation sert à la satisfaction des demandes individuelles des organismes locaux et régionaux; adaptation aux nouvelles technologies faite par le fournisseur et par l'agent des méthodes, seul à avoir bénéficié d'une formation approfondie. Les opérateurs doivent se débrouiller. Le personnel affecté aux machines a suivi une initiation seulement.
- recrutement d'un technologue pour encadrer l'ensemble;
- politique de formation fondée sur un besoin évident, au moindre coût, selon les obligations légales;
- le dirigeant ne peut planifier la formation parce qu'il ne sait même pas ce qu'il fabriquera demain.

Ainsi, Fougère recourt à cette typologie pour classer les niveaux d'évolution des modes de gestion de la main-d'œuvre, où intervient la formation interne utilitaire, puis l'acquisition d'une maîtrise professionnelle, parfois un peu de développement des RH et ultimement, l'élaboration d'une véritable politique de formation (voir rubrique 4.1.3).

D'autre part, Hillau (1987) souligne la tendance de la F & D à évoluer sous la pression notamment d'une nouvelle conception de la qualification dans l'entreprise. Il se demande toutefois s'il faut considérer ces évolutions comme très formelles, ou bien s'il faut voir dans l'autonomisation et la technicisation de la fonction personnel les signes d'un mouvement organisationnel plus large intégrant concrètement formation et emploi. En PME traditionnelle, Hillau rappelle qu'il n'y a pas toujours de service du personnel autonome: la gestion administrative et comptable relève d'un responsable administratif, les procédures de gestion technique (formation comprise) pouvant être partagées entre le dirigeant et les niveaux hiérarchiques de production. Cette structure n'est viable que dans un contexte traditionnel de renouvellement de la main-d'œuvre à partir de niveaux de formation peu élevés, les promotions des cadres directs étant gérées par le chef de production et un responsable administratif. Selon cet auteur, l'entreprise en croissance doit modifier ses modes d'acquisition de connaissances, passer de la transmission interne à l'introduction de modes et d'individus innovateurs et rationalisateurs. Cette formation s'acquiert à l'extérieur de l'entreprise, en milieu scolaire, universitaire ou chez des concurrents (stages ou incubateurs). La fonction personnel change alors de sens et doit actualiser et transformer ses méthodes de formation en prenant en charge et en coordonnant ces activités pour l'ensemble des services. Les itinéraires internes sont alors redéfinis dans une politique globale de recrutement, mobilité et formation.

Hillau explique ainsi l'émergence de la fonction personnel: «... par détachement progressif du lieu et du processus de production et, plus largement, par substitution d'une fonction de gestion à une fonction de transmission directe des savoirs». Donc, le service du personnel joue un rôle de coordination entre services sous sa compétence, assume un rôle d'intervention auprès des partenaires extérieurs de formation / emploi, en passant d'un rôle de client passif à celui de partenaire privilégié, ce qui suppose une maîtrise de l'information relative à la formation, ses méthodes, prestataires et concurrents. Hillau (1987) conclut qu'on assiste maintenant à une évolution allant dans le sens d'un rapprochement entre partenaires: les entreprises accordent plus d'argent à la formation et les organismes cherchent à élargir leurs prestations et à intégrer le "produit" formation dans un service plus large à l'entreprise. Cette évolution se caractérise premièrement par la prise en charge de plus en plus consciente et organisée de la fonction personnel en PME. Deuxièmement, l'étagement des diplômes professionnels de l'Éducation nationale pourrait accélérer cette évolution, par une meilleure répartition géographique des établissements, l'accroissement des mobilités individuelles, le développement des marchés locaux et régionaux, et la modernisation des programmes d'enseignement. Troisièmement, Hillau propose une action au niveau charnière du régional: l'entreprise doit diversifier son espace d'appel au marché du travail et les milieux d'enseignement doivent mieux articuler leurs programmes aux besoins locaux et régionaux, ce qui n'est pas le cas en France où la plupart des activités originent de la région parisienne et des ministères de l'éducation et de l'enseignement supérieur.

L'ANDCP Alpes-Maritimes (Venet, 1988) apporte aussi des précisions quant à l'existence d'un plan de formation en PME (tableau 4.6 - 1). Leur enquête signale que parmi les principales préoccupations des dirigeants de PME en matière de gestion du personnel, on retrouve plusieurs éléments rattachés à la F & D: qualification du personnel, formation, adaptation à l'évolution technique, spécialisation, maîtrise

des langues étrangères, amélioration de la qualité (performance, service), et développement personnel des individus afin d'améliorer le climat social. Face à l'ouverture des frontières en 1993, les PME mettent en évidence les problèmes éventuels de correspondance des diplômes, mais aussi certaines opportunités comme l'arrivée de formateurs techniques indispensables à la croissance des PME. Quant aux plans d'action prioritaires, l'ANDCP-France (Catherine, 1990) mentionne qu'ils englobent la formation dans 46% des cas, mais l'adaptation aux nouvelles technologies semble généralement moins citée par les entreprises enquêtées. Enfin, 41% des PME incluent la F & D dans leur planification future en matière de GRH, contre 29% seulement pour les questions de changements technologiques.

Enfin, Rosanvallon (1990) décrit et analyse certaines pratiques de formation innovantes qui témoignent de l'émergence de nouvelles modalités d'apprentissage au sein des PME et de nouveaux modes d'insertion dans les réseaux externes de compétence en matière de formation. Dans ses monographies de PME innovantes en F & D (innovations techniques ou organisationnelles), celui-ci a noté la relative stabilité de l'effort de formation: malgré une réduction sensible de 1983 à 1985, il semble y avoir une reprise constante qui ne cesse de s'amplifier depuis. Il se développerait dans l'environnement des PME un réseau de compétences qui associe de nouveaux acteurs et qui tend à couvrir de manière plus formalisée l'ensemble du processus de formation par intégration croissante des activités d'amont: activités d'aide et de conseil pour la définition des besoins, recours aux financements publics, choix des organismes de formation. En même temps, l'insertion des PME-PMI dans le fonctionnement de ces réseaux autorise une meilleure adéquation des services rendus aux spécificités des PME, particulièrement en formation. D'autre part, on y voit apparaître des capacités croissantes à mobiliser ces compétences externes en matière d'assistance et de formation, compensant le manque ou la faiblesse des compétences internes dans les fonctions de GRH.

4.6.2 Analyse des besoins, objectifs et bénéficiaires de F & D

Cette première étape du processus de formation constitue généralement la pierre angulaire du programme de F & D. Toutefois, la PME ne semble pas recourir à la moindre planification en cette matière et néglige la plupart du temps l'analyse des besoins réels de formation, en plus de ne pas définir d'objectifs précis et vérifiables. En fait, ces lacunes sont corroborées par les résultats et observations d'une vingtaine d'auteurs occidentaux. Dans certains pays (Allemagne, Espagne, France, Japon), les associations patronales réduisent considérablement leurs problèmes de recrutement de travailleurs qualifiés en PME en mettant elles-mêmes sur pied des programmes de formation professionnelle, parfois en collaboration avec les organisations syndicales. Toutefois, le simple propriétaire-dirigeant de PME ne comprend pas toujours (voire rarement) la nécessité de ces démarches, et se plaint généralement de la piètre adéquation des nombreux cours et programmes de formation gouvernementaux aux besoins réels des PME.

Contextes nord-américain et anglo-saxon

Les milieux nord-américains et européens (hors-France) n'ont pas véritablement traité de l'analyse des besoins de formation en contexte de PME: l'adoption des programmes de formation, la détermination des objectifs de F & D et le choix des individus à former semblent moins répandus dans les entreprises de moins de 499 employés, l'écart moyen étant de 15 à 20% par rapport aux firmes de plus de 1000 employés. De plus, le SRH apparaît légèrement sous-impliqué dans les entreprises de plus petite taille, la proportion étant ici de 35%, sauf pour la sélection des employés à former où l'écart est inversé en

faveur des PME dans un rapport de quatre à un (tableau 4.6 - 1) (Mealiea & Lee, 1980). En outre, on constate une ressemblance frappante entre les facteurs influençant les décisions de F & D en PME et GE, bien que le niveau de prise de décision diffère selon la taille organisationnelle en étant fortement lié à la formalisation de la structure organisationnelle (Banks *et al.*, 1987). Par ailleurs, plusieurs études ont révélé un important besoin de formation en GRH chez les futurs propriétaires et dirigeants de PME (Baker, 1955; Rindt, 1975; McEvoy, 1983, 1984).

En PE (50 à 100 employés), toutes les firmes, à une exception près, laissent le soin à chacun des supérieurs immédiats en poste (contremaître, directeur ou contrôleur) d'élaborer les pratiques qui leur semblent les plus adéquates. En ME (100 à 500 employés) la formation semble aussi négligée mais apparaît de façon très ponctuelle lorsque survient un changement très important, surtout de nature technologique: elle se pratique au bon vouloir des individus en place, la formation des cadres étant laissée au libre choix des intéressés (Audet *et al.*, 1987).

En outre, les directeurs généraux et du personnel partageaient les mêmes finalités en F & D, considérant que la formation accroît la motivation des travailleurs et augmente leur productivité (Gosselin, 1979). D'autre part, les objectifs des dirigeants tournent autour de la conservation et de l'augmentation des compétences techniques de l'entreprise, la hausse de productivité et l'amélioration de la satisfaction et de la motivation des employés. Parmi les actions de gestion du personnel utilisées par la direction pour améliorer la performance de l'entreprise, on retrouve par ordre d'importance les mesures suivantes, reliées de près à l'analyse des besoins de formation: connaître les attentes des employés, 1° position (78%); former le personnel, 3° (76,5%); favoriser la polyvalence des employés au travail, 4° (74%); favoriser la spécialisation des tâches, 9° (53,7%) (Benoit & Rousseau, 1990).

Cependant, l'analyse la plus pertinente provient de Banks *et al.* (1987) grâce à leur enquête auprès des décideurs chargés de la formation et du développement en PME, qui visait à établir l'existence de différences réelles entre les facteurs auxquels ils accordent plus d'importance dans leur prise de décision. Les variables étudiées englobaient les déterminants du choix des sujets pouvant bénéficier de la formation, les facteurs utilisés pour la sélection ou le rejet de programmes, les éléments de formation plus ou moins privilégiés ainsi que les méthodes d'enseignement utilisées. Concernant les modes d'analyse des besoins de formation (dix choix de réponse), il paraît y avoir un consensus général sur les méthodes de détermination de ces besoins: "jugement des supérieurs" et "évaluation du rendement" furent le plus souvent cités par les répondants, suivis en deuxième et troisième position par "analyse du poste futur", "auto-évaluation des besoins" et "analyse du poste actuel". En PME, à l'inverse des GE, la première place revient à l'évaluation du rendement, avec un léger avantage sur le facteur "jugement des supérieurs". Toutefois, des tests statistiques additionnels n'ont démontré de différence significative qu'avec ce dernier facteur, "jugement des supérieurs" ($z = -2,157$, $p<,05$).

D'autre part, on ne retrouve pas de différence significative entre PME et GE en ce qui a trait aux facteurs utilisés pour la sélection (au nombre de 7; $z = -1,225$ et $z = -0,67$) ou le rejet (6) de programmes ($z = -0,353$ et $z = 1,42$), sauf pour le facteur temps, plus important en PME qu'en GE ($z = -2,65$, $p<,01$). Globalement, 70% ont choisi le thème de formation comme le plus important facteur de sélection, la seconde place allant aux coûts du programme ainsi qu'au temps de participation requis; 56% des répondants ont choisi "*program is not relevant*" comme le plus important facteur de rejet, la deuxième place et l'exception allant dans des proportions équivalentes aux mêmes facteurs que pour la sélection de programmes de formation. Enfin, quelques autres facteurs paraissent dignes de mention dans la

sélection de programmes, entre autres, les qualifications des formateurs, tandis qu'un matériel pédagogique trop théorique incite davantage au rejet, les réponses étant similaires pour ces facteurs dans les organisations de tailles différentes. Sous une forme abrégée, voici les principaux résultats obtenus par Banks *et al.* (1987), qui permettent de conclure à l'existence d'une ressemblance frappante entre les facteurs influençant les décisions de F & D en PME et GE, bien que le niveau de prise de décision diffère selon la taille en étant fortement lié à la formalisation de la structure organisationnelle:

- les critères utilisés dans le choix des bénéficiaires diffèrent quelque peu selon la taille:
  - dans les entreprises de moins de 200 employés: évaluation du rendement, jugement des supérieurs, analyse du poste futur;
  - dans celles de plus de 200 employés: jugement des supérieurs, évaluation du rendement, analyse du poste actuel;
- les facteurs de sélection des programmes de F & D se ressemblent toutefois davantage:
  - dans les entreprises de moins de 200 employés: sujet, temps, coût;
  - dans celles de plus de 200 employés: sujet, qualifications des formateurs, coût;
- les facteurs de rejet semblent quasi identiques: sujet, temps, coût en PME, et intérêt en GE.

Par ailleurs, Baker (1955) décelait un important besoin de formation en GRH chez les futurs propriétaires et dirigeants de PME. Celui-ci recommandait la mise en place de programmes et le développement d'outils de formation spécifiques à ces individus. Ainsi, ces instruments pourraient servir de manuel de référence aux dirigeants et superviseurs en PME, en mettant l'emphase sur les principes fondamentaux de GRH et en adaptant les pratiques aux contraintes particulières des PME: ressources humaines, financières et matérielles limitées. Dans un autre ordre d'idées, Pleitner (1982) a découvert dans son étude comparative des facteurs de satisfaction au travail que les possibilités de perfectionnement (apprentissage, formation spéciale, avancement) occupent la quatrième place parmi les dix éléments influençant la satisfaction des employés. Toutefois, ce facteur se retrouve bon dernier (dixième) lorsqu'on calcule sa contribution réelle à ce même niveau de satisfaction, indiquant un fort niveau d'insatisfaction. Pleitner révèle que 75% des employés interrogés sont déjà persuadés des possibilités d'apprentissage qu'offre leur travail. Il suggère plusieurs avenues peu coûteuses qui peuvent être exploitées par la formation au travail, exception faite de la formation continue, ses coûts la rendant moins abordable pour les PME, sans compter les heures de travail perdues et le remplacement des employés à leur poste.

En Belgique, Malaise & De Keyser (1988) ont noté un niveau de qualification du personnel globalement élevé: 96% des PME emploient au moins un cadre ou un ingénieur et dans 20% des cas, la moitié du personnel possède une formation en ingénierie. Au Royaume-Uni, Campbell (1989) a observé qu'avec le recours accru au personnel à temps partiel et l'arrivée de nombreux jeunes sur le marché du travail, il semble possible de prévoir une diminution du niveau formel de qualifications en PME. Déjà, cet auteur a pu noter un tel phénomène dans la main-dœuvre scientifique et technologique des PME britanniques. Il ajoute qu'en GE, on retrouve habituellement un niveau global de qualification supérieur à la moyenne. La même observation fut réalisée en Espagne par Miguelez (1989) qui a constaté des niveaux de qualification de la main-d'œuvre plus faibles en PME qu'en GE, malgré le fait que plusieurs PE emploient un personnel très réduit mais hautement qualifié. En effet, on observe en Espagne des écarts significatifs dans les proportions relatives des diverses catégories occupationnelles, par rapport à l'ensemble du personnel, en fonction de la taille organisationnelle.

- il y aurait 20% de professionnels hautement qualifiés en moins dans les PE et TPE de 1 à 49 employés, mais 3% de plus dans les 50 à 499 et 11% de plus que la moyenne dans les firmes employant plus de 500 personnes;
- ces proportions paraissent similaires pour les professionnels intermédiaires, soit -19%, +4% et +15%;
- quant aux travailleurs qualifiés, ils sont moins nombreux en TPE et PE, et plus nombreux que la moyenne dans les entreprises de 50 à 499 employés.

Dans ce pays, la difficulté de recrutement de travailleurs qualifiés en PME pousse les associations patronales à mettre elles-mêmes sur pied des programmes de formation professionnelle, parfois en collaboration avec les organisations syndicales. Toutefois, le simple propriétaire-dirigeant de PME ne comprend pas toujours (voire rarement) la nécessité de ce moyen de formation, et se plaint généralement de la piètre adéquation des nombreux cours et programmes de formation gouvernementaux aux besoins réels des PME. Miguelez présente ensuite quelques données statistiques (rarissimes en Espagne) sur les différences de qualification des employés selon la taille, qui révèlent la faible proportion de professionnels et de travailleurs qualifiés en PE. À l'aide du tableau 4.6 - 2, nous pouvons mieux saisir la corrélation positive existant entre la taille organisationnelle, le niveau d'innovation technologique et les qualifications de la main-d'œuvre, relation qui favorise nettement la GE.

Tableau 4.6 - 2

Niveaux de qualification du personnel: Espagne
(en pourcentage; par taille organisationnelle et catégorie occupationnelle)

Nombre d'employés	Professionnels de haut rang	Professionnels intermédiaires	Travailleurs qualifiés	Tranvailleurs non qualifiés	Employeurs (autodidactes)
moins de 100	9,3	22,1	17,1	25,6	25,7
plus de 100	16,3	40,5	25,4	15,4	2,4

Finalement, Larrivée & d'Amboise (1989) s'inscrivent dans la même direction puisqu'une de leurs hypothèses de recherche suggère que le degré d'originalité des produits influence le niveau des exigences formation-expérience de l'entreprise, et plus ces exigences sont élevées par rapport à la formation et l'expérience, plus on observe de difficultés de recrutement de main-d'œuvre qualifiée. Les conséquences de ces difficultés, telles que perçues par les propriétaires-dirigeants, font nettement ressortir la nécessité de la formation en entreprise (par près de 55% des répondants), qui pourrait être favorisée par des subventions (63%) ou des stages de formation en entreprise pour étudiants (43%). Enfin, Larrivée & d'Amboise révèlent que toutes les suggestions visant à prévenir la récurrence de ces problèmes, telles que formulées par 63% des PME, requièrent des activités de F & D: formation de main-d'œuvre et préparation des étudiants, modernisation de l'enseignement, mise à jour technologique et informatique, nécessité des stages de formation en entreprise, entente de stages avec les syndicats.

Contexte français

La formation étant régie par la législation française, on observe dans ce pays un fort intérêt en matière d'analyse des besoins, de détermination des objectifs et de choix des bénéficiaires de F & D. Plus d'une douzaine de recherches ont porté leur attention sur ces aspects, mais les questions d'analyse des besoins de formation paraissent souvent entremêlées en France avec les prévisions de main-d'œuvre touchant la F & D (rubrique 4.1.3). La législation française sur la formation des travailleurs ayant été

promulguée en 1971, les études empiriques visant à en évaluer les impacts sont apparues quelques années plus tard. Ainsi, dans deux enquêtes indépendantes menées en 1978, la Chambre de commerce et d'industrie de Lyon (CCIL) et celle de Paris (CCIP) ont analysé les retombées de cette réglementation sur les PME de leur région. Il faut avant tout préciser que l'ensemble des Chambres de commerce et d'industrie françaises constituent les pivots principaux de mise en place des activités de formation, selon les exigences de la loi. La CCIL (1980) présente tout d'abord les objectifs poursuivis par les chefs d'entreprises lyonnais dans la formation de leur main-d'œuvre: améliorer la rentabilité (59%); suivre l'évolution technologique (48%); répondre à la demande des salariés (38%); favoriser l'insertion du personnel (37%); et favoriser la promotion interne (35%). En analysant la transmission de l'information sur les moyens de formation, leur enquête rapporte qu'elle ne semble globalement pas conçue pour la PE. Quoiqu'abondante, elle requiert du personnel attitré à la F & D le dépouillement d'une paperasse intarissable et ne répond pas aux préoccupations des dirigeants. Enfin, les PE ne sont pas autant visitées par les organismes de formation parce qu'elles sont considérées comme des cibles moins rentables par rapport aux GE. L'information parvient donc aux PME de la région lyonnaise par la publicité (46%), les organisations professionnelles (35%) et la visite ponctuelle des organismes externes dans l'entreprise (20%).

Rosanvallon (1990) constate plutôt une amplification sensible des modalités de transmission et d'acquisition des connaissances sous la forme de stages à l'interne. Ce développement de stages plus formalisés poursuit les objectifs suivants:

- ayant pour support pédagogique les modalités concrètes de fonctionnement du procédé de fabrication;
- ayant pour objectif l'acquisition d'une nouvelle culture d'entreprise;
- acquisition de nouvelles méthodes de résolution des problèmes dans la formation de chefs de projet;
- meilleure anticipation des besoins;
- transfert de connaissances après acquisition des compétences chez le constructeur lui-même;
- co-animation durant l'installation par des moniteurs du constructeur et des enseignants d'établissements spécialisés de formation.

Par ailleurs, Paradas (1988, 1989) note que 38% des responsables de formation définissent les objectifs au préalable et 35% se concertent avec les autres services en PE, cette proportion s'élevant à 53% dans les firmes de taille moyenne. Parallèlement, Catherine (1990) mentionne sans autre précision une certaine participation des salariés dans la détection des besoins de formation, la prise de décision pour l'élaboration du plan ainsi que la mise en œuvre des actions de F & D. D'autre part, la CCIP (1978) indique que la détermination des besoins varie aussi selon la taille organisationnelle et le secteur d'activité, comme nous le constaterons à la rubrique 4.6.5. Les moyens administratifs de formation sont établis en fonction de l'importance des effectifs, du degré de complexité dans l'organisation des tâches et des services, et de l'importance du rôle dévolu aux instances représentatives du personnel. Cependant, toute cette logistique n'a que des conséquences modérées puisque la CCIP (1978) conclut que le champ d'influence de la formation sur l'emploi se limite à une meilleure adaptation au poste de travail ou à la fonction, bref, à une amélioration du rythme de production.

Quant à Hess (1987a), il poursuit son analyse de la détermination des besoins au sein de l'entreprise en notant que 75% des répondants perçoivent des risques dans l'écart estimé entre leur main-d'œuvre actuelle et leurs besoins futurs: risques de sous-qualification, manque de polyvalence (41%), problème

sous-jacent de polyfonctionnalité spécifique aux cadres et à la maîtrise; les connaissances requises sont techniques, économiques et sociales. En outre, celui-ci a observé une certaine popularité pour la formation continue des cadres et non-cadres, et ajoute que les entreprises privilégient sensiblement les mêmes modes d'adéquation que pour les prévisions d'effectifs. L'adéquation quantitative s'effectue alors surtout par l'ajustement de la durée du travail (interne); par la formation (moyenne: 2% de la masse salariale) et à nouveau, 25% privilégient le recrutement à la formation, en partie à cause des trops longs délais de formation qui ne correspondent pas aux besoins ponctuels des PME. Finalement, Hess (1987a) présente quelques modes d'adéquation qualitative mis en place en PME. Chez 25% des répondants, il existe une politique de substitution pour les ouvriers et employés: la formation s'effectue, mais seulement en fonction des obligations légales; on y trouve aussi une politique d'adaptation pour les cadres qui sont jugés valables pour l'amélioration par la formation. Enfin, 75% des répondants possèdent une politique d'adaptation pour leurs ouvriers et cadres.

Paradas (1988, 1989), qui développe en premier lieu l'évaluation des besoins de formation, révèle les opinions des entrepreneurs et des formateurs en ce qui touche aux pratiques d'évaluation "ante-formation" et à la mise en œuvre de la formation. Concrètement, la prise de conscience vis-à-vis de l'importance de l'évaluation des besoins se développe peu à peu, et même si la plupart des PME ne sont pas attirées par des procédures formalisées, tous les responsables semblent avoir réfléchi au problème et sont conscients qu'une bonne évaluation des besoins en formation permet d'accroître la motivation des individus et d'éviter les gaspillages. Les entretiens préalables paraissent indispensables pour ajuster les désirs et aptitudes des individus avec les besoins et attentes des entreprises, mais très peu d'entreprises fixent des objectifs valables, en n'y associant presque jamais d'indicateurs: on y observe un processus de fixation d'objectifs implicites, qualitatifs (plus spécialement pour les formations à court terme) dont la mise en place est peu rigoureuse. Il faut noter ici la distinction entre objectifs globaux et individuels et l'existence d'anomalies provoquées par une non-application rapide de la formation ou par l'absence de promotion après la formation, qui provoque parfois des biais dans l'évaluation. De plus, les apports évalués dépendront des objectifs assignés à la formation: les effets intermédiaires et terminaux s'avèrent très variables selon les actions mises en œuvre et les objectifs (même implicites) correspondants. Enfin, Agnès Paradas note l'existence d'effets inattendus et d'effets négatifs constituant une réalité qui ne peut être négligée par les entreprises en matière de formation.

Par ailleurs, Hillau (1987) recommande l'intensification des politiques de formation continue en trois étapes successives. Primo, il paraît nécessaire d'apporter un conseil aux chefs de service: sur les organismes de formation (long, peu difficile et pas trop prioritaire) et sur le choix des agents à envoyer en stage (fiches de suivi, connaissances acquises). Secundo, les propriétaires-dirigeants doivent mettre en place un suivi et une évaluation des résultats: fiche sur les organismes (rencontres périodiques, améliorations pédagogiques) et évaluation de la formation reçue (forme, contenu, retention). Tertio, Hillau souligne qu'il faut inciter les chefs de service à valoriser les formations reçues: sensibilisation, procédure de post-évaluation; donner du chef du personnel une image de conseil et de méthode fonctionnelle; et enfin, faciliter le recrutement des spécialistes sur un marché du travail concurrentiel.

Quant à la diffusion des objectifs et activités de F & D, Hézard (1988) a analysé la transmission de l'information sur la formation professionnelle continue auprès de TPE du commerce de détail. Globalement, les commerçants reçoivent des renseignements sur les actions de formation qui leur sont offertes, le niveau d'information s'accroissant avec l'âge du dirigeant: 54% des moins de 26 ans se déclarent informés, contre 88% des entrepreneurs et artisans de plus de 55 ans. Au sein de ces PME

comptant habituellement moins de trois salariés, une demande d'information existe, initialement, sous forme de bulletins ou de catalogues clairs, puis éventuellement sous forme de conseils en formation; ce besoin émane surtout des jeunes commerçants (73%) et décroît avec l'âge des entrepreneurs. Ce rôle d'informateur revient principalement aux CCI (49%), qui jouent un rôle de premier ordre dans la formation, suivi des syndicats professionnels (23%), des centres de gestion (16%), des Chambres de métiers (13%), et dans une moindre mesure, d'organismes privés (5%), de médias (5%), d'Unions locales de commerçants (2%) et d'autres intervenants (2%). Incidemment, les médias détiennent une place privilégiée chez les moins de 26 ans car ils occupent une part s'élevant à 15% pour ce groupe d'âge.

En ce qui a trait au rôle de la formation continue dans la formation des commerçants, Hézard (1988) indique que ce serait une simple solution secondaire parmi d'autres pour 47% des répondants. Cependant, 38% déclarent placer la formation continue en position prioritaire dans les moyens mis en œuvre mais 14% n'y voient aucune utilité particulière. De plus, ses résultats démontrent que plus le commerce est important (taille organisationnelle ou volumes de ventes), plus les chefs d'entreprise placent la formation professionnelle comme une priorité. Enfin, l'implication personnelle du propriétaire-dirigeant dans des activités de formation influence très certainement les perceptions et la formulation des besoins des salariés. Hézard mentionne à ce sujet que 25% des chefs ont suivi au moins une formation dans les deux dernières années, et 17% ont fait former un de leurs salariés ou leur conjoint.

L'enquête de la CCIL (1980) fait ensuite connaître les catégories occupationnelles visées par ces programmes de formation, selon le pourcentage des entreprises formant l'une ou l'autre classe de personnel: employés, 45%; cadres, 39%; ouvriers d'entreprises industrielles, 36%; chefs d'entreprise, 20%; ouvriers, 14%. Il appert que la participation des ouvriers qualifiés est en nette augmentation, que le chef d'entreprise s'implique peu en formation (beaucoup d'entre eux étant de purs autodidactes, peu versés dans la théorie) et que les employés administratifs bénéficient davantage de cette formation. En effet, ces derniers sont plus proches du patron et des sources d'information, plus susceptibles de formuler des propositions ou d'accepter des formations complémentaires à leur tâche ou culture, et peuvent aisément appliquer les connaissances acquises grâce à l'autonomie relative de leur travail. Enfin, les enquêtes de Mahé *et al.* (1985) révèlent que 60% des dirigeants déclarent suivre (ou avoir suivi) des stages de formation, cette activité étant accomplie par tout l'évantail du personnel des PME: ouvriers (9,5%); comptables (8%); maîtrise et ingénieurs (2,7%); tout le personnel (17,6%); d'autres employés (17,5%); 44,6% des firmes n'ayant pas répondu à cette question. En terminant, Rosanvallon (1990) indique que 10% seulement des employés de PME comptant moins de 50 personnes bénéficient d'un stage par année, et qu'il existe aussi des écarts importants et des inégalités d'accès aux programmes de formation selon les catégories socio-professionnelles.

4.6.3 Responsabilités de la F & D et nature des formateurs

Cet aspect de la formation des RH a été abordé par un nombre restreint de chercheurs en contexte de PME et la situation se comprend aisément lorsqu'on constate la faible proportion de PME qui effectuent réellement des activités de formation. Néanmoins, les données colligées fournissent de précieuses indications permettant d'initier l'approfondissement des connaissances dans ce domaine. Malgré le caractère disparate des résultats présentés ici, nous pouvons affirmer que la responsabilité de formation dépend en majeure partie du propriétaire-dirigeant, qui délègue assez souvent la mise en pratique de ces actions à un superviseur ou à un organisme externe (surtout en France).

Tableau 4.6 - 3

Responsabilité de la formation et formateurs en PME

(en pourcentage; par catégorie de taille organisationnelle; pour divers auteurs)

Nombre d'employés: 0, 25, 50, 75, 100, 150, 200, 250, 300, 500 +

TPE | PE | ME | MGE | GE

RESPONSABILITÉ

Dirigeants :	propriétaire-dirigeant	34 (33 à 40%)	a
	... et président ou cadre	74 / 26	b
	comptable seul	54	
	dirigeant	26	
	dirigeant et comptable	11	c
Superviseurs :	supérieur hiérarchique	28 (25 à 28%)	a
	respons. administratif	18	c
Représentant du service du personnel		47	b
		46	c
		25 (19 à 30%)	a
Autres :		13 (11 à 13%)	a
conseiller en développement de cadres		17	b
		15	c

Préparation des activités de formation "sur-le-tas" :

	TPE	PE	ME	MGE / GE	
formateur			65		
PME syndiquées	50	72	73	59	
PME non syndiquées	75	64	49	58	
superviseur			17		
PME syndiquées	28	11	14	27	
PME non syndiquées	6	15	27	25	
superviseur en chef			8		
PME syndiquées	11	6	5	7	
PME non syndiquées	4	13	12	17	
gérant			5		
PME syndiquées	•	6	3	4	
PME non syndiquées	11	3	6	•	
autre			5		
PME syndiquées	11	6	5	4	
PME non syndiquées	4	6	6	•	d

Perfectionnement (tel que perçu par le propriétaire-dirigeant)

l'employeur	84	
l'employé lui-même	68	
les gouvernements	17	
les syndicats	7	e

FORMATEURS

Dans les activités de formation "sur-le-tas" :

	TPE	PE	ME	MGE / GE	
superviseur			41		
PME syndiquées	32	35	61	48	
PME non syndiquées	36	41	23	50	
employé plus ancien			26		
PME syndiquées	53	19	19	24	
PME non syndiquées	36	28	11	8	
superviseur et employé			25		
PME syndiquées	11	35	16	23	
PME non syndiquées	16	25	49	42	
formateur de l'entreprise			5		
PME syndiquées	5	7	5	3	
PME non syndiquées	4	3	17	•	
autre			3		
PME syndiquées	•	5	•	2	
PME non syndiquées	9	4	•	•	d

Tableau 4.6 - 3

(suite)

		Nombre d'employés 0 25 50 75 100 150 200 250 300 500 +	
		TPE PE ME MGE GE	
Internes :	service de formation	25	
	collègues	0,5	
Externes :	organisme professionnel	50	
	cabinet de recrutement	2	
	fournisseurs	2	
	Ch. rég. arts & métiers	1	
	syndicats	0,5	c

a Little (1986); selon les secteurs d'activité
b Banks, Burns & Champion (1987)
c Mahé de Boislandelle et al. (1985)
d Baker (1955)
e Benoit & Rousseau (1990)

Contextes nord-américain et anglo-saxon

En contexte nord-américain, il n'y aurait qu'une faible relation entre la responsabilité de préparation de la formation sur le tas et la taille organisationnelle: dans la majorité des cas, le formateur planifie et élabore lui-même les sessions de formation en entreprise, suivi du superviseur dans une moindre mesure (Baker, 1955). Little (1986) corrobore ces observations en précisant que la F & D est déléguée à un subordonné (gestionnaire ou administratif) dans 53% des cas, le propriétaire-dirigeant assumant cette responsabilité dans 34% des PME (tableau 4.6 - 3). Ces proportions varient sensiblement selon le secteur d'activité, particulièrement en ce qui a trait à la faible participation des RP dans les entreprises de construction (BTP). Enfin, la responsabilité du perfectionnement du personnel, telle que perçue par le dirigeant, relèverait presqu'autant de l'employeur que de l'employé lui-même, les gouvernements et les syndicats étant vus comme des intervenants très secondaires (Benoit & Rousseau, 1990).

Dans les PME de moins de 200 employés, les décisions de F & D relèvent du propriétaire-dirigeant, tandis qu'en ME et GE, c'est plutôt le directeur du personnel qui assume ces tâches. Ainsi, il y aurait des différences significatives entre la taille organisationnelle et la responsabilité du développement des cadres (chi-carré = 32,07, $p < ,01$). En PME, ces tâches incombent au président, à un cadre supérieur ou au propriétaire-dirigeant tandis qu'en GE, la responsabilité semble répartie entre le directeur du personnel, le président, un cadre supérieur ou le propriétaire, et des conseillers en développement des cadres (Banks *et al.*, 1987). En réalité, le directeur du personnel serait confiné dans un rôle de conseil en formation, bien qu'il participe activement aux différentes étapes du processus, et son pouvoir de décision se résume au choix des formateurs (Gosselin, 1979).

Quant à l'identité du formateur dans les activités de formation sur le tas, elle varie quelque peu en fonction de la taille organisationnelle mais sans relation évidente (Baker, 1955): le superviseur semble assumer ce rôle un peu plus fréquemment que l'employé le plus ancien de l'entreprise, suivi de très près d'une collaboration entre le superviseur et un employé. Bref, il apparaît plutôt rare (environ 5%) de rencontrer un formateur professionnel à l'intérieur des PME nord-américaines.

Contexte français

En contexte français, la responsabilité de formation et la nature des formateurs diffèrent très largement des exemples nord-américains, surtout à cause des obligations légales. La concertation patron-employé

y est beaucoup plus développée et on retrouve fréquemment des intervenants extérieurs; plus la taille augmente, plus la détermination des besoins passe vers les chefs de service, le directeur général et parfois le directeur du personnel, pour enfin relever du service de formation ou de son responsable. Selon Fougère (1986), la responsabilité de F & D revient surtout au dirigeant, qui "invente" le plus rapidement possible la ou les solutions lui paraissant les plus pertinentes, compte tenu des moyens internes et externes dont il croit disposer.

De ces données quelque peu disparates, on doit retenir que le directeur du personnel est souvent responsable de la formation mais que la gestion des activités relève du dirigeant, même si certaines tâches importantes sont souvent déléguées à des collaborateurs internes. Quant au recours au conseil externe en formation, il s'effectue régulièrement dans 9% des ME et MGE, à l'occasion dans 33% des cas, tandis que 58% des firmes n'utilisent jamais de tels services (Mahé de Boislandelle, 1988). Toutefois, on constate que les formateurs proviennent en majorité de l'extérieur (55,5%), et malgré tous les moyens disponibles, la formation interne demeure importante (25,5%) et est majoritairement donnée par un service interne ou par des collègues (Mahé *et al.*, 1985).

Tout d'abord, la formation ne constitue habituellement pas une contrainte en PE (CCIP, 1978): à cette époque, il n'y avait aucune structure de prise en charge de la formation dans la majorité des PME. Par contre, dans les firmes industrielles comptant plus de 200 personnes, la formation semblait mieux intégrée et 43% des répondants déclaraient prendre des décisions de formation concertées entre dirigeants et salariés. Autre fait notable, plus la taille augmente, plus la détermination des besoins passe vers les chefs de service, le directeur général et parfois le directeur du personnel, pour enfin relever du service de formation ou de son responsable (tableau 4.6 - 3). Enfin, le comité d'entreprise intervient dans les secteurs de l'industrie et des services, mais pas chez les négociants.

Mahé *et al.* (1985) présentent davantage de données statistiques. Ainsi, chez 85% des répondants, il existe un responsable de la formation, généralement le directeur du personnel mais parfois un responsable administratif, le propriétaire-dirigeant, le comptable ou un autre membre de l'organisation. D'autres résultats indiquent toutefois des pourcentages légèrement différents, mais leur interprétation permet d'affirmer que la structuration et la formalisation sont liées aux seuils juridiques (50 mais plus particulièrement 100 salariés) et qu'il y a sous-traitance partielle de la fonction, aussi liée partiellement aux effets de seuil. De plus, on constate l'omniprésence du dirigeant en recrutement mais son désintéressement flagrant pour les autres pratiques de GRH. Enfin, en ME (dès 50 employés), il y a délégation à un technicien ou un administratif en formation, tandis qu'en MGE, les délégations s'avèrent plus précises et quelques formalisations s'affirment: le directeur du personnel (40%) ou un responsable à temps partiel (20%) a en partie ou en totalité la conception et la mise en œuvre de nombreuses tâches de gestion du personnel, dont la formation.

Enfin, Rosanvallon (1990) souligne avec justesse que les organismes externes de formation représentent en France un marché en pleine mutation, principalement à cause du renforcement des organismes traditionnels, de la plus grande diversité des programmes publics d'aide en matière d'emploi et de formation, du développement fulgurant de l'assistance et du conseil privé en formation dirigé vers les PME. En outre, il signale le développement de stages sur mesure, spécifiques aux PME, au lieu des programmes "sur catalogue", ainsi que des modalités croissantes d'interpénétration et d'imbrication entre ces acteurs (nouvelles solidarités sociales observées en France depuis moins d'une décennie).

4.6.4 Méthodes et techniques

Comme nous pouvons le remarquer au tableau 4.6 - 4, il existe une grande variété de méthodes et techniques de formation, mais la PME n'a recours qu'à un nombre restreint de ces moyens, aussi bien en Amérique du Nord qu'en France. De façon générale, la quasi-majorité des PME effectuent de la formation sur le tas, et quelques-unes favorisent aussi les activités de *coaching*, les séminaires ou la formation hors-entreprise. Dans tous les cas, le degré de formalisation de ces pratiques demeure extrêmement bas, même dans les PME françaises, la formation étant souvent organisée sur une base ponctuelle, sans objectif ni analyse de besoins.

Contextes nord-américain et anglo-saxon

Aux États-Unis et au Québec, toutes les études montrent une nette tendance en PME à la simple formation au travail, avec une relation directe entre la taille et l'utilisation des divers modes de formation. Cette prépondérance de la formation sur le tas semble se perpétuer depuis fort longtemps car déjà en 1951, Baker en observait l'utilisation fréquente dans la majorité des PME. De plus, cette forme d'entraînement à la tâche apparaît plus fréquente dans les firmes non syndiquées, ce qui s'explique à la fois par un niveau moins élevé de formalisation et par l'embauche en milieu syndiqué de travailleurs possédant plus souvent leur carte de métier, donc plus d'expérience professionnelle. Selon Baker, l'apprentissage, une fine variation de la formation sur le tas constituait alors, seule ou combinée, l'unique alternative utilisée pour la formation des travailleurs dans les PME industrielles du *mid-west* américain. Cependant, il ne semble pas y avoir de relation entre la taille et la formation des employés en vue d'une promotion ou d'une hausse d'échelon, ce type de préparation étant assez fréquent (67%) dans l'ensemble des catégories de taille, sans différence notable (61,6 à 73,4%). De la même manière, la formation des superviseurs repose sur une méthode spécifique, les conférences (cours magistraux en usine ou séminaires), sans relation évidente avec la taille, bien que Baker (1955) affirme que le nombre de programmes s'accroît avec le nombre d'employés. De plus, 17% des répondants ont dit recourir aux services d'un ou plusieurs intervenants externes pour la formation de leurs travailleurs ou d'employés éventuels, la part du gâteau étant également partagée entre les écoles de commerce, les agences du gouvernement fédéral, les collèges et les universités. Enfin, comme pour la majorité des pratiques de GRH, l'utilisation de formulaires en formation augmente légèrement avec la taille organisationnelle, plus fortement en PME syndiquée mais en-deçà d'un faible pourcentage (8 à 30%).

McEvoy (1983, 1984) a récolté des données encore plus tranchées: 84% de ses répondants faisaient usage de la formation sur le tas, et très peu d'entre eux disposaient de programmes internes ou externes formalisés en F & D. De plus, Beaumont & Townley (1985) rapportent que 45% des établissements enquêtés effectuaient de la formation à l'interne, cette pratique se classant en troisième position parmi douze activités et pratiques de GRH. D'autre part, Hoffman (1986) soulignait la nécessité d'adapter les programmes et outils de formation aux pré-requis particuliers des travailleurs non traditionnels (femmes, immigrants, handicapés, etc.) afin de leur procurer les mêmes possibilités de développement dans l'entreprise, qu'elle soit petite ou grande, manufacturière ou de services. Ces propos s'adressent tout spécialement aux dirigeants et RP en PME, qui doivent mettre de côté leurs préjugés pour embaucher, former et faire progresser les bons individus aux bons postes. Hoffman ajoute que le développement du personnel ne devrait s'appuyer que sur les qualifications et habiletés réelles des individus, et non sur un quelconque système de «*pecking order*» basé sur des critères essentiellement subjectifs ou biaisés, comme ce dernier a pu observer dans certaines PME.

Tableau 4.6 - 4

Méthodes et techniques de formation et développement en PME

(en pourcentage; par catégorie de taille organisationnelle; pour divers auteurs)

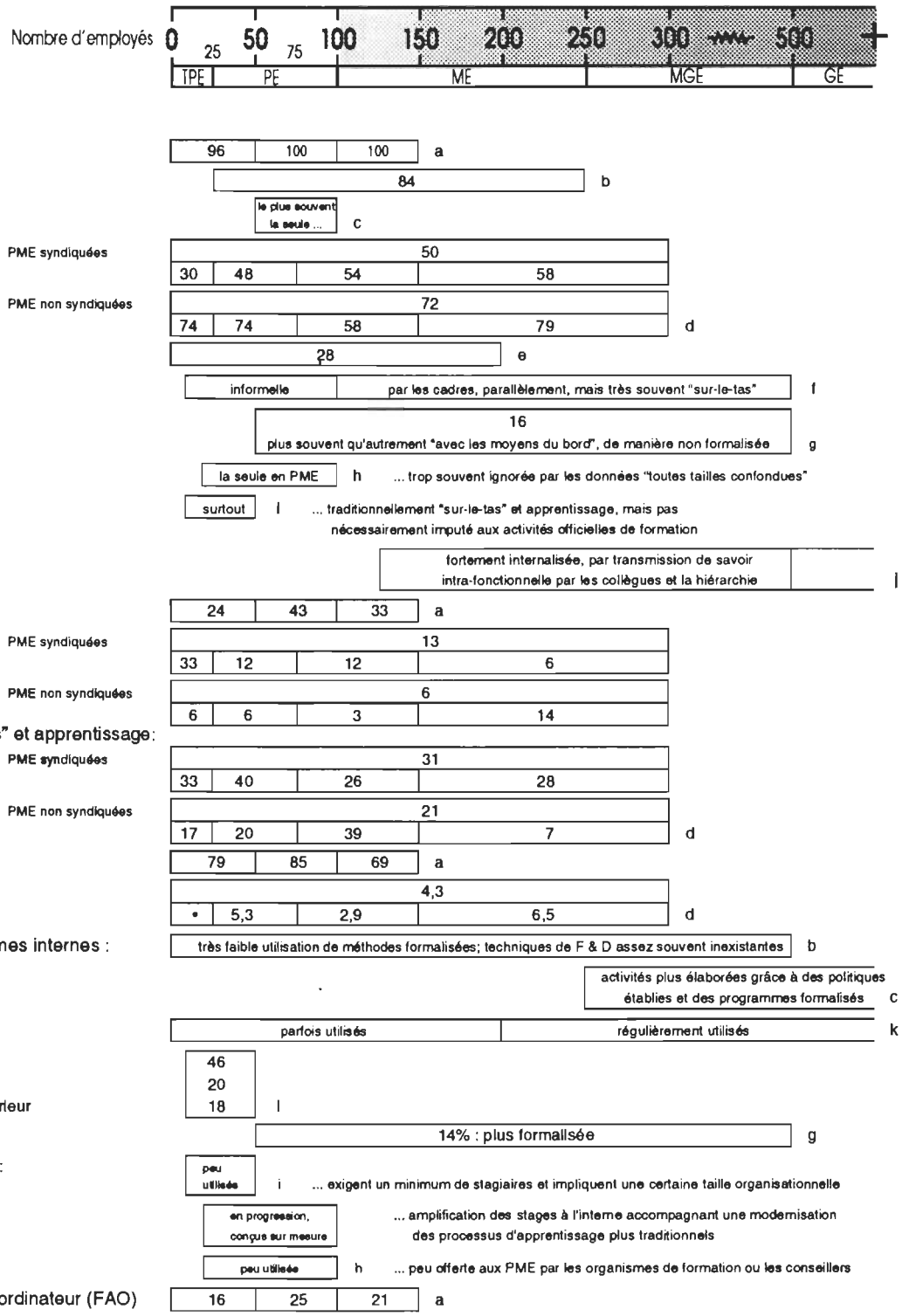
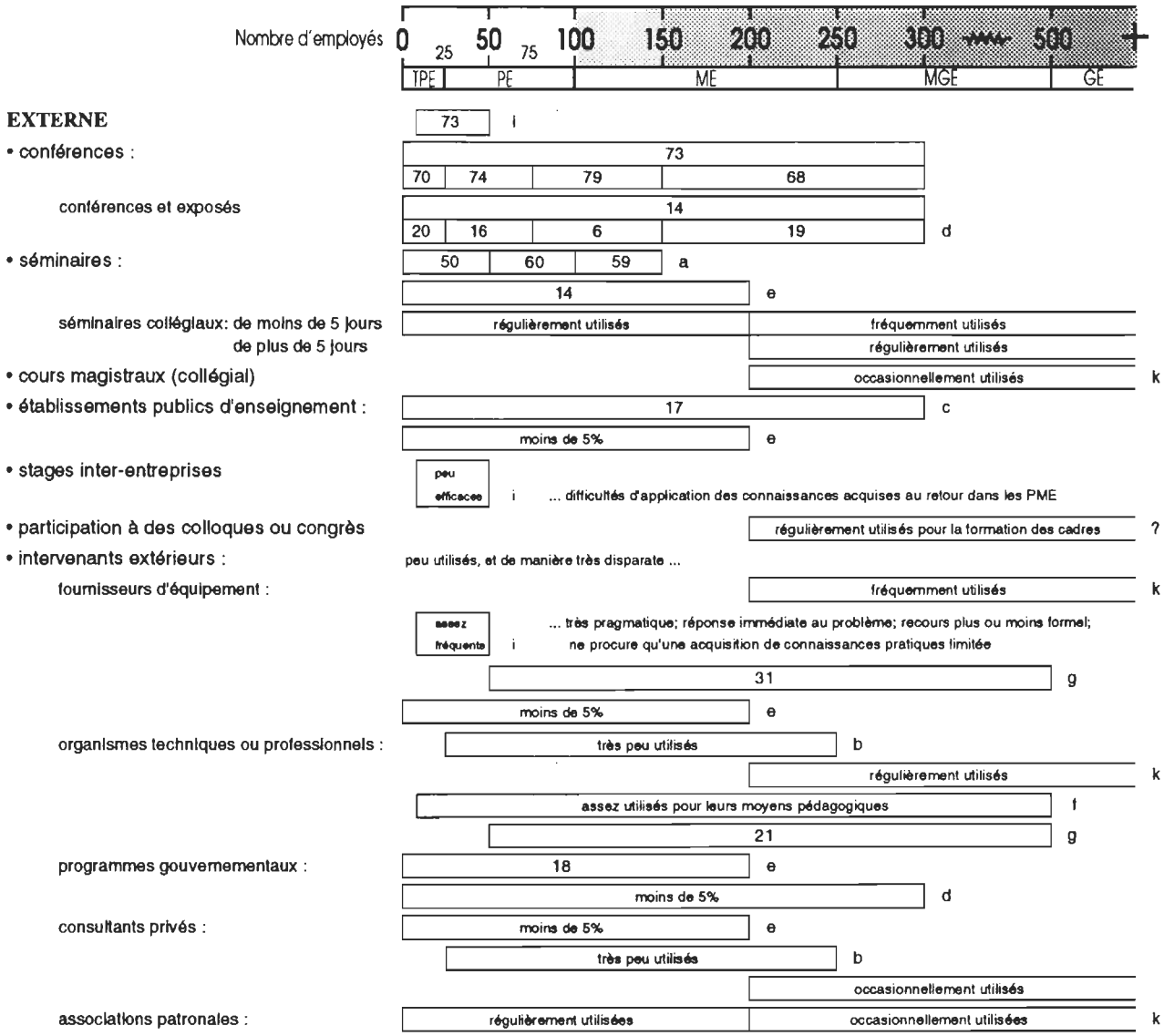


Tableau 4.6 - 4

(suite)



a Homaby & Kuratko (1989, 1990)
b McEvoy (1983, 1984)
c Audet, Bélanger & Jacques (1987)
d Baker (1955)
e Benoit & Rousseau (1990)
f Chambre de commerce et d'industrie de Paris (1978)
g Fougère (1986)
h Roseanvallon (1990)
i Chambre de commerce et d'industrie de Lyon (1978)
j Hitau (1987)
k Banke, Bures & Champion (1987)

En réalité, la formation sur le tas constitue dans bien des PE la seule forme d'activité de F & D et se pratique au bon vouloir des individus en place. À l'inverse, les ME et surtout les GE présentent un contexte tout à fait différent: un plus grand nombre de travailleurs bénéficient d'activités de formation élaborées dans le cadre de politiques ou programmes. La formation des cadres est laissée au libre choix des intéressés et se traduit par des participations à des colloques ou séminaires (Audet *et al.*, 1987).

Banks *et al.* (1987) présentent toutefois une image plus diversifiée de la F & D en PME: ils ont observé l'existence de sept méthodes d'enseignement, semblables mais d'étendue et de durée différentes selon la taille organisationnelle (tableau 4.6 - 4). Ainsi, les PME utilisent les associations patronales, les séminaires collégiaux de moins de cinq jours et les programmes-maison, tandis que les GE favorisent les mêmes techniques, en y ajoutant les cours de niveau collégial, la formation en entreprise par des conseillers externes, les intervenants professionnels et techniques de leur secteur d'activité, et les séminaires collégiaux de plus de cinq jours. En fait, les GE utilisent davantage l'éventail complet des méthodes de F & D. Quant au facteur "temps requis pour la formation", les PME semblent plus sensibles au fait d'avoir du personnel-clé hors-travail (en formation) pour n'importe quelle durée, ce qui corrobore le choix des programmes par les PME, plus favorables à des activités de courte durée.

Les récents résultats de Hornsby & Kuratko (1989, 1990) confirment la tendance observée jusqu'à maintenant vers la formation sur le tas, mais signalent aussi l'existence de techniques additionnelles de formation, peu mentionnées en contexte de PME, comme le *coaching* et la formation assistée par ordinateur. En outre, le fait que cette enquête ait fait émerger ces techniques de façon séparée laisse croire à une évolution des modes de formation en PME. Le tableau 4.6 - 4 indique d'ailleurs que toutes les PME utilisent plus d'une méthode de formation, sans différence évidente selon la taille organisationnelle ou le secteur d'activité. Finalement, Benoit & Rousseau (1990) rapportent de façon préliminaire que 28% des employés ont été formés au travail, pour une durée moyenne de 7,9 jours, 14% seulement ayant bénéficié d'une formation organisée pendant cinq jours, ce qui ressemble aux résultats de Banks *et al.* (1987). Leur enquête démontre aussi que les ressources externes semblent rarement utilisées: au cours des trois dernières années, les PME n'ont eu recours aux programmes gouvernementaux que dans 18% des cas, et dans une moindre proportion, aux établissements publics d'enseignement, aux fournisseurs d'équipement ainsi qu'aux consultants privés.

Contexte français

Les données amassées en France n'ont pas révélé les mêmes tendances: la F & D y est principalement technique, avec une forte prépondérance de la formation sur le tas, suivie des fournisseurs, des organismes et intervenants externes, des stages, etc. (tableau 4.6 - 4) Est-ce dû aux normes de réglementation nationale ou à des préférences socio-culturelles différentes des valeurs observées dans les organisations nord-américaines? Nous ne saurions y répondre pour l'instant, mais l'analyse en profondeur de cette différenciation pourrait fournir des indications fort pertinentes pour la mise en place au Québec d'un système plus efficace de formation de la main-d'œuvre active.

L'enquête de la Chambre de commerce et d'industrie de Lyon (1980) révèle les principaux types de formation et leur utilisation en PME: 46% des répondants réalisent de la formation interne, dont 20% avec un organisme et 18% sans l'aide d'un intervenant extérieur. Toutefois, ces données sont largement biaisées parce que les PE font traditionnellement de la formation sur le tas et de l'apprentissage, mais ne les imputent pas nécessairement à leurs activités officielles de formation. Quant à la formation externe, 73% des PME déclarent utiliser cette méthode, bien que 50% des entrepreneurs en soient

insatisfaits à cause des lacunes de telles pratiques. La CCIL précise ensuite les limites des techniques de F & D en PME, telles qu'appliquées en 1980:

1° les stages inter-entreprises entraînent des difficultés d'application des connaissances acquises au retour dans la PME;
2° les stages intra-entreprise exigent un minimum de stagiaires et impliquent une certaine taille;
3° la formation interne ou sur le tas demeure sans nul doute la plus employée en PE, elle est centrée sur le produit, s'introduit dans un cadre informel, mais demeure limitée à la transmission d'un savoir-faire particulier et est sujette au manque de disponibilité et de préparation pédagogique des formateurs internes;
4° la formation par les fournisseurs s'avère très pragmatique car elle fournit une réponse immédiate au problème; on note ainsi un recours plus ou moins formel et fréquent par la PE; par contre, elle ne procure qu'une acquisition de connaissances pratiques limitées;
5° enfin, l'action ou l'intervention constitue une formation appliquée interne à l'entreprise, mais elle est peu offerte aux PME par les organismes de formation ou les conseillers.

En région parisienne, les résultats de la CCIP (1978) fournissent des renseignements comparables: la formation sur le tas s'y exerce toujours parallèlement (très souvent) et les moyens pédagogiques de formation s'appuient principalement sur des intervenants extérieurs. Dans quelques firmes de plus de 100 employés, les cadres animent la formation, mais on retrouve aussi des stages de type technologique en PE. De la même façon, Fougère (1986) fut confronté à des PME utilisant plus souvent qu'autrement la formation avec "les moyens du bord" pour faire face aux évolutions technologiques: le dirigeant "invente" le plus rapidement possible la ou les solutions lui paraissant les plus pertinentes, compte tenu des moyens internes et externes dont il pense disposer. Le plus souvent, celui-ci programme des actions d'accompagnement au coup à coup, en fonction des ressources internes et externes immédiates. De plus, Fougère souligne la disparité des pratiques de formation, qui s'avèrent strictement techniques dans la majorité des cas: par les fournisseurs pour les quatre groupes et les deux pôles (rubriques 4.1.3 et 4.6.1); par des organismes techniques et professionnels; sur le tas et de manière non formalisée; et à l'interne de façon plus formalisée.

Par ailleurs, Hillau (1987) souligne que la formation en PME paraît toujours éclatée et fortement internalisée, la gestion du personnel étant répartie entre le bureau et la production, sans mobilité réelle, et sur la base d'une transmission de savoir intra-fonctionnelle par les collègues et la hiérarchie (sur le tas). Cette organisation du travail ne nécessitant pas de coordination entre les services, un service autonome du personnel apparaît rarement essentiel et les activités de F & D n'en sont que davantage pénalisées.

Quant à l'étude empirique de Hézard (1988) auprès des artisans et petits entrepreneurs des commerces de détail alimentaires et non alimentaires, elle présente les modalités de déroulement de la formation: 77% des répondants préfèrent recevoir leur formation durant leur jour de fermeture ou en cours du soir; 22% acceptent d'être remplacés lorsqu'ils sont en formation; 10% ne trouvent pas ces solutions satisfaisantes, particulièrement les PE de 6 à 10 salariés ou celles dont le volume de ventes est le plus élevé; et 71% préfèrent suivre leur formation dans des groupes hétérogènes, avec d'autres commerçants exerçant dans la même spécialité (local et régional). Enfin, lorsqu'il est question de sanction de la formation, les répondants déclarent majoritairement que le diplôme n'a que peu d'importance. À la question «qu'attendez-vous au terme d'une formation?», 59% n'espèrent aucun document particulier,

28% désirent avoir un certificat de suivi de formation, 7% un diplôme après passage devant un jury et un maigre 3% préfèrent un diplôme sans passage devant un jury d'examen.

Finalement, Rosanvallon (1990) rappelle que la grande majorité des données obtenues en France sur les méthodes et techniques de F & D ne tiennent pas compte de la formation sur le tas, qui constitue souvent l'essentiel de la formation en PME. Il y a aussi d'importants écarts entre ce qui est déclaré, négocié et formalisé par rapport aux dépenses effectives. De plus, cet auteur souligne la remise en cause du modèle traditionnel d'apprentissage centré de manière quasi exclusive sur l'expérience acquise sur le tas et constate plutôt une amplification sensible des modalités de transmission et d'acquisition des connaissances sous la forme de stages à l'interne, conçus sur mesure, accompagnant une modernisation des processus d'apprentissage plus traditionnels. Cette apparition de nouveaux processus d'apprentissage ferait suite à l'uniformisation des contraintes de contenu de travail entre GE et PME, au processus d'insertion plus large des PME dans des réseaux externes de compétences, d'aide et d'assistance en matière de formation, ainsi qu'à l'évolution des modes d'articulation des PME dans les grands groupes industriels (JAT, qualité totale).

4.6.5 Thèmes de formation

Malheureusement, nous ne disposons pas d'un vaste éventail d'information en matière d'analyse des thèmes de formation en PME, aussi bien en France qu'en Amérique du Nord, et les données colligées fournissent une image peu exhaustive de cette réalité, qui paraît varier largement en fonction des cultures et des pays. En fait, les relations humaines (communication, leadership) et la gestion du personnel en général émergent souvent comme les thèmes les plus populaires lorsque l'on parle de formation en GRH. Cependant, les ventes, le marketing et la comptabilité constituent de loin les préoccupations les plus fréquentes pour les propriétaires-dirigeants, dès qu'il est question de gestion d'entreprise, la GRH occupant alors le bas de la liste.

Contextes nord-américain et anglo-saxon

En Amérique du Nord, les recherches ne permettent pas de comparaison valable entre elles, mais elles offrent une description originale des divers champs d'intérêt des dirigeants de PME dans le choix d'une activité de formation (tableau 4.6 - 5). Au premier plan, Banks *et al.* (1987) présentent les thèmes préférés de formation d'après les perceptions de dirigeants d'entreprises de toutes tailles, à partir d'une liste de 24 programmes tirés d'un catalogue thématique de F & D. Leurs résultats exposent une panoplie étoffée de sujets ayant été jugés pertinents pour le personnel de l'entreprise par le propriétaire-dirigeant.

Dans un tout autre ordre d'idées, Hess (1987b) a analysé la pertinence des programmes universitaires de gestion dans l'amélioration de la formation des dirigeants de PME. Les domaines préférés de ces propriétaires-dirigeants furent comparés aux thèmes couverts par les manuels pédagogiques en gestion de PME. Il en ressort que les choix des entrepreneurs ne correspondent pas aux programmes et thèmes d'enseignement offerts par les institutions d'enseignement et par la littérature en gestion de PME (du moins aux États-Unis, en 1986). Ainsi, les répondants classent la gestion du personnel en seconde position des plus importantes activités de gestion, tout de suite après l'administration générale et les questions organisationnelles, la formation prenant la troisième place. À l'opposé, les traités de gestion de PME n'accordent qu'une très faible proportion de leur espace à la GRH, surtout lorsqu'on effectue la comparaison avec la finance, le marketing ou la planification.

Tableau 4.6 - 5

Thèmes de formation les plus populaires en PME

(en pourcentage; par catégorie de personnel; pour divers auteurs)

	Propriétaires-dirigeants	Tout le personnel	Représentants du personnel	Superviseurs	Salariés
Gestion et administration					
questions administratives et organisationnelles	•				
presque toutes les fonctions du management	± 40				
formation générale en gestion		16			
habiletés de gestion pour les nouveaux cadres		•			
organisation et gestion des stocks					36
prise de décisions		•			
comptabilité	58 37				
gestion comptable et financière	31				
finances	•				
informatique	11 56	•			
marketing	•				
ventes	•	32			68
techniques du produit					49
Gestion des ressources humaines					
GRH en général	45		42		
avancement, affectation et séparation	23		22		
recrutement & sélection du personnel	38		39		
réglementation et normes de recrutement & sélection	•			•	
techniques d'entrevue	•			•	
rémunération et avantages sociaux	26		25		
évaluation du rendement	45		44	•	
définition et organisation du travail	40		43		
discipline	•			•	
droit du travail, droit social, gestion des effectifs	18				
entrevue de départ	•			•	
procédures de congédiement	•			•	
relations du travail et conditions de travail	41		40		
contrôle et suivi des dépenses reliées au personnel	36		32		
Formation professionnelle					
formation à la carrière		•			
formation et perfectionnement des employés	44		46		
formation professionnelle annexe		•			
formation technique: professionnelle, de métier		•			53 61
Culture générale					
langues, culture générale, mathématiques, etc.		9			
culture d'entreprise et autres		•			
Communications et relations humaines					
aptitudes aux communications		•			
communication, participation, motivation, leadership	54		49		
leadership		•			
motivation		•			
solution de problèmes		•			

Banks, Burns & Champion (1987)
Benoit & Rousseau (1990)
Chambre de commerce et d'industrie de Lyon (1978)
Chambre de commerce et d'industrie de Paris (1978)
Fougère (1986)
Hess (1987 b)
Hézard (1987)
Holley & Walters (1987)
Mahé de Boislandelle et al. (1985)
Paradas (1988, 1989)
Venet (1988)

Hess (1987b) termine en insistant sur les points majeurs à retenir.

1° d'importantes inégalités persistent entre le temps accordé aux activités et l'espace occupé dans les manuels, particulièrement pour la formation et les questions réglementaires, juridiques et légales;

2° les enseignants et auteurs de volumes pédagogiques devraient porter plus d'attention à l'éducation et la formation des dirigeants et employés de PME car ceux-ci passent beaucoup plus de temps et attachent une plus grande importance à la GRH qu'aucun bouquin ne le laisse soupçonner;

3° il s'avère plus que nécessaire d'établir de meilleurs réseaux de communication entre les gestionnaires de PME et les universitaires spécialisés dans les diverses fonctions du management en PME, dans le but urgent de faciliter le transfert des connaissances au niveau des propriétaires-dirigeants (Hess, 1987b; Holley & Wolters, 1987; Benoit & Rousseau, 1990).

Brièvement, Holley & Wolters (1987) rappellent que les superviseurs et dirigeants de PME devraient être mieux formés dans les domaines suivants: les réglementations en vigueur relatives aux cas d'*«employment-at-will»* (*EAW*; voir rubriques 4.3.2 et 4.5.2), les techniques d'entrevue, l'évaluation du rendement, la discipline, les procédures de congédiement d'un employé, ainsi que les entrevues de départ. Enfin, Benoit & Rousseau (1990) présentent de façon préliminaire les niveaux de popularité de diverses activités de formation en gestion du personnel chez les dirigeants de PME et leur RP. On constate donc au tableau 4.6 - 5 une grande similarité entre les thèmes favorisés par les deux groupes et un faible écart entre les nombreux champs de pratiques jugés utiles.

Contexte français

En France, les domaines les plus populaires semblent être la formation technique (professionnelle ou de métier) et dans une moindre mesure (tableau 4.6 - 5), les ventes, la comptabilité, l'informatique et la culture générale (langues, mathématiques, etc.) (CCIP, 1978; Fougère, 1986; Venet, 1988). Certaines fonctions du management paraissent fréquemment réservées à des conseillers externes, comme le marketing, les finances et les questions juridiques, cette particularité découlant peut-être de la forte complexité des environnements commerciaux et réglementaires imposés aux entreprises de l'Hexagone.

Les thèmes de formation, fort disparates, varient selon la taille et le secteur d'activité: en industrie, on favorise la formation technique; dans le négoce et les services, ce seraient plutôt les langues et la gestion, tandis que dans les firmes de plus de 100 salariés, la formation porte sur la culture générale. De plus, les besoins exprimés par les bénéficiaires (employés, ingénieurs, cadres) s'orientent davantage vers la formation continue, dans un objectif principalement utilitaire (CCIP, 1978).

Mahé *et al.* (1985) révèlent pour leur part que 60% des dirigeants déclarent suivre (ou avoir suivi) des stages de formation, principalement en gestion comptable et financière, en droit du travail / droit social / gestion du personnel et RH, en informatique et dans divers autres domaines. En ce qui concerne le personnel des PME, Fougère (1986) indique plutôt que la majorité des activités de formation sont strictement techniques et fort disparates. Parfois, cette formation aborde certains thèmes plus théoriques ou culturels, comme la culture générale, l'éducation nationale ou les relations humaines et l'économie.

Les domaines de formation prioritaires varient aussi selon le statut de l'individu dans l'entreprise, selon qu'il soit employeur ou employé d'un commerce de détail. Ainsi, les ventes, les techniques du produit, l'organisation et la gestion des stocks constituent pour les salariés les domaines les plus demandés,

tandis que les commerçants favorisent la comptabilité, l'informatique de gestion et la majeure partie des fonctions du management. Cependant, les deux groupes relèguent à la cave les questions de gestion du personnel (Hézard, 1988). Serait-ce à cause de la très petite taille de ces PME ?

Hézard (1988) élabore ensuite sur ces divers thèmes de formation et décrit les caractéristiques particulières de la demande pour chacun des domaines. Il indique que les choix dépendent des caractéristiques personnelles du commerçant ou des spécificités de l'activité réalisée: pour la formation en vente, la demande est très forte pour le personnel et croît avec le niveau de formation, l'âge des commerçants et/ou le nombre d'employés/volume de ventes, tout spécialement dans le secteur non alimentaire; l'organisation et la gestion des stocks intéressent surtout les dirigeants et employés de commerces non alimentaires; la comptabilité est majoritairement choisie par les "alimentaires" (43%) et les boulangers-pâtissiers (45%), ainsi que par les individus possédant une scolarité inférieure ou égale au niveau V (40%). Incidemment, la demande de formation en comptabilité décroît lorsque le nombre d'employés et le volume de ventes augmentent, peut-être à cause d'une externalisation croissante de ces fonctions. Par ailleurs, la formation en technique du produit paraît très demandée pour les salariés: elle croît avec l'âge et le niveau de formation des commerçants, surtout chez les boulangers-pâtissiers, et semble corrélée positivement avec le nombre d'employés et le volume de ventes. L'informatique de gestion voit sa demande croître avec le niveau de formation des commerçants, le nombre d'employés et le volume de ventes, surtout dans les commerces non alimentaires. D'autre part, la demande en fiscalité et droit émane plus fréquemment des dirigeants de commerces à faible volume de ventes, tandis que la publicité décroît avec l'âge et le niveau de formation des commerçants, Hézard (1988) y notant une corrélation positive avec le nombre d'employés et le volume de ventes. Enfin, la gestion du personnel n'intéresse que les commerces ayant davantage d'employés ou un volume de ventes supérieur à la moyenne, ce qui se justifie en bonne partie par la gestion plus familiale et communautaire des TPE de moins de neuf salariés.

Dans les Alpes-Maritimes, Venet (1988) signale simplement la prépondérance de la formation professionnelle dans les PME niçoises et monégasques. Les actions de formation y sont majoritairement axées sur la formation au métier et dans une moindre mesure, la formation en gestion, la culture générale, la formation à la carrière, la culture d'entreprise ainsi que divers autres thèmes (tablean 4.6 - 9). Finalement, Paradas (1988, 1989) corrobore ces observations en soulignant que les principales formations suivies par le personnel des PME (par ordre décroissant de fréquence) comprennent: 1° l'optimisation des compétences professionnelles; 2° une formation professionnelle cohérente mais sans relation directe avec le travail exécuté (informatique); 3° l'apprentissage des langues, la culture générale ou les apports complémentaires (plus rarement).

4.6.6 Évaluation, efficacité et coûts

Peu étudiées en Amérique du Nord, l'évaluation des résultats, de l'efficacité et des coûts des activités de F & D a été largement analysée en France, dans un but éclairé d'évaluation des règlements et programmes obligatoires dans ce pays. De façon générale, la formation n'a pas un très fort impact dans les PME nord-américaines, mais la F & D paraît influencer beaucoup plus la gestion et les niveaux de qualification de la main-d'œuvre des PME françaises, les contraintes inhérentes à la taille et à l'omniprésence du propriétaire-dirigeant constituant des variables importantes dans la mise en place et l'efficacité de ces activités. En fait, la F & D paraît être la pratique de GRH la plus affectée par l'ensemble des facteurs de contingence ayant un impact sur les PME (Jackson *et al.*, 1989), car elle subit

l'influence de plusieurs facteurs internes (vision entrepreneuriale, stratégie compétitive, degré d'innovation, qualifications des RH, présence d'un syndicat, disponibilité à la formation, budgets accordés, présence de formateurs, etc.) et de nombreux facteurs externes (lois et réglementations en vigueur, exigences du marché, degré d'avancement technologique global, qualifications du personnel des concurrents, valeurs et traditions de formation du milieu socio-économique, etc.). Le chapitre V complètera d'ailleurs cette courte liste de facteurs contingentiels, en soulignant l'importance des impacts sur la F & D.

Contextes nord-américain et anglo-saxon

Il n'y a au Québec et aux États-Unis pratiquement aucune analyse approfondie en matière d'évaluation de l'efficacité et des coûts de F & D: l'évaluation des retombées de formation demeure presque totalement subjective, et même si les coûts per capita sont plus élevés en PME, ils sont très peu analysés (Benoit & Rousseau, 1990) car les PME recherchent explicitement les activités les moins coûteuses. Hornsby & Kuratko (1989, 1990) font cependant figure d'exception en démontrant la plus grande efficacité de la formation sur le tas (4,48 à 4,65) et du *coaching* (4,09 à 4,25). Ces données, présentées à la fin du tableau 4.6 - 6, exposent clairement la faible formalisation des activités de F & D en PME et l'efficacité élevée des techniques les plus utilisées, telle que perçue par les propriétaires-dirigeants et les RP.

Banks *et al.* (1987) signalent que la préférence des PME pour les activités de formation de courte durée ne serait pas liée au facteur coût puisque depuis la récession de 1980-82, ces coûts constituent un facteur primordial pour la majorité des "preneurs de F & D", sans différence notable selon la taille (Bures, 1983). Toutefois, d'autres études soulignent que le coût des activités de formation prend plus d'importance pour les PME à cause de leur manque de ressources (Kelly, 1984), et qu'il est préférable pour un donneur de F & D de s'associer de près avec les dirigeants de PME dans le but de développer des alternatives acceptables en terme de prix (Bart, 1983). D'autre part, Evans & Leighton (1989) révèlent que la GE emploie généralement une main-d'œuvre plus qualifiée et «*the wage equation by firm size show that the intercept of the wage equation increases with firm size and that the returns to education increase with firm size*». Ces grandes sociétés recrutent aussi de meilleurs travailleurs dans le but de réduire les coûts de formation (*monitoring costs*). Cependant, les coûts associés à la sélection et l'entraînement du personnel ne deviennent problématiques qu'au-dessus du seuil des 1000 employés, après un long plateau allant de 25 à 999 salariés.

Quant à Jackson *et al.* (1989), leur étude fait émerger la formation comme l'une des activités la plus affectée par l'ensemble des caractéristiques organisationnelles (facteurs de contingence) analysées dans des entreprises américaines de toutes dimensions. Ceux-ci ont évalué le nombre d'heures de formation reçues par l'employé typique et le nouvel employé au cours des douze derniers mois ainsi que le développement d'habiletés requises dans leur travail actuel pour un emploi éventuel à brève échéance, pour une promotion, un transfert et/ou pour les besoins futurs de l'entreprise. Leurs résultats démontrent le peu de formation offerte habituellement aux employés, indépendamment du secteur d'activité. En second lieu, ils invoquent le facteur "stratégie compétitive" en soulignant que l'innovation requiert la présence d'employés dotés d'une forte expertise, comme l'ont démontré leurs résultats portant sur la formation des employés payés à l'heure dans les organisations innovatrices. En effet, ces employés reçurent, dans les firmes à haut degré d'innovation, davantage de formation et celle-ci visait beaucoup plus l'amélioration des habiletés requises dans leur emploi actuel et celles qui pourraient s'avérer nécessaires pour d'autres postes. En troisième lieu, Jackson *et al.* (1989) précisent que

l'ampleur de la formation offerte ne semble pas influencée par l'utilisation de technologies flexibles spécialisées. Quant au quatrième facteur, nous avons déjà noté aux sections précédentes (4.4.4 et 4.5.5) la faible corrélation entre la taille et les pratiques de GRH étudiées par Jackson *et al.* (1989), tant pour les employés horaires que les cadres. De plus, certaines différences observées apparaissent très surprenantes, comme par exemple le lien entre la taille et le nombre d'heures de formation pour les employés payés à l'heure, plus élevé dans les entreprises de petite dimension ! Cependant, les auteurs admettent que ce résultat n'a que peu de valeur, pour diverses raisons, dont la composition de l'échantillon. En cinquième lieu, l'étude démontre que la présence d'un syndicat affecte les résultats des évaluations de rendement, qui servent davantage à identifier les besoins de formation, et un plus grand nombre d'employés syndiqués se voyaient offrir des activités de formation dans le but d'accroître leurs habiletés ponctuelles au travail.

Finalement, Benoit & Rousseau (1990) indiquent que le calcul du nombre d'heures de formation par an et par employé semble peu utilisé comme outil de contrôle des dépenses reliées au personnel: 19% seulement des répondants y ont recours et 19% effectuent cette évaluation de façon intuitive. De plus, le contrôle des dépenses de main-d'œuvre demeure limité à des indicateurs de productivité et inclut rarement les coûts de rotation, recrutement, absentéisme et formation du personnel.

Contexte français

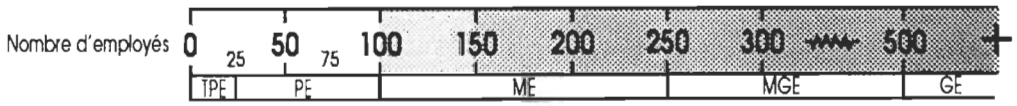
Par contre, l'évaluation de l'efficacité et des coûts de formation constituent les pratiques de F & D les plus étudiées dans les PME françaises, tant par le nombre d'auteurs intéressés que par le degré d'approfondissement des études empiriques portant sur ces questions. Tout d'abord, l'efficacité de la F & D dépendrait largement de la taille et de l'omniprésence du propriétaire-dirigeant, en plus d'influencer substantiellement la gestion et les niveaux de qualification de la main-d'œuvre des PME. Les TPE et PE accordent beaucoup moins d'importance à la F & D (30 et 42% de moins) tandis que les entreprises du secteur secondaire en réalisent davantage que celles du tertiaire et conservent une large avance en ce domaine. Bref, les impacts et l'efficacité de la F & D semblent généralement positifs en PME, même s'ils demeurent à peu près neutres sur le niveau de satisfaction et la motivation (Lahaye, 1989).

La plupart des PME effectuent l'évaluation des résultats de F & D, qui demeure souvent informelle avec peu de procédures et quelques observations ponctuelles en TPE, le responsable étant plus proche de son personnel (Paradas, 1988, 1989). En MGE, cette évaluation devient plus formelle, comparable à l'évaluation du rendement avec des modes quantitatifs et qualitatifs, des formulaires et des rencontres structurées. Cependant, la distinction se fait difficilement en PME entre l'évaluation de l'individu (rendement) et l'évaluation des résultats de formation. En ce qui a trait au contrôle des résultats, seulement 50% des établissements en faisaient (plus de 200 employés, secteur des services) et il portait le plus souvent sur la qualité et l'efficacité des stages, les connaissances acquises et le degré de satisfaction (CCIP, 1978).

Par ailleurs, la propension à récompenser la F & D augmente linéairement avec la taille, dès 10 employés, et la non-récompense diminue de la même façon (tableau 4.6 - 6). En outre, les entreprises industrielles responsabilisent davantage leurs employés après la formation, et plus encore en TPE et PE. La formation continue exerce aussi certains effets sur la stabilisation de la main-d'œuvre des PME, même si les tendances observées sont peu significatives (Lahaye, 1989).

Tableau 4.6 - 6

Efficacité du processus de formation en PME

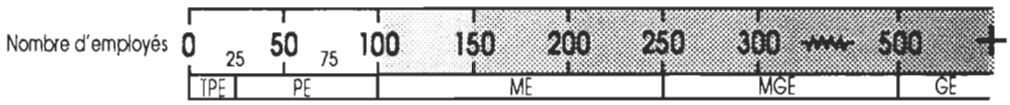


(en pourcentage; par catégorie de taille organisationnelle; pour divers auteurs)

Mesure et évaluation de la formation			
mesure des apports de certaines formations	75	53	a
contrôle des résultats de formation		50	b
évaluation des actions: systématique	27		
occasionnelle	66		c
Formation des salariés de PME françaises			
Types de formation évalués:			
formation technique	45	58	
formation commerciale	20	42	
communication, relations humaines	35	8	
informatique	5	25	
Apports de la formation aux salariés:			
valorisation de l'individu	45	100	
moyen de s'ouvrir sur l'extérieur	80	60	
moyen de s'ouvrir sur l'entreprise	55	73	
opportunité de réflexion et de remise en cause	45	60	
moyen de réaliser ses ambitions	15	60	
promotion sociale	0	53	
autres	4	12	
Apports aux entreprises			
indispensable, conserver capacité de réaction rapide	100	91	
augmente: efficacité, productivité, compétences	90	86	
apport de créativité	90	80	
aide à la mise en place des projets	90	72	
échange, rapports réciproques	75	80	
augmentation du potentiel de l'entreprise	63	86	
solution aux problèmes de personnel	55	60	
résolution des problèmes quotidiens	34	59	
correction, moyen d'éviter de grosses erreurs	39	39	
réponse à l'intégration dans l'Europe 1992	45	20	
Méthodes de mesure de ces apports			
Évaluation quantitative:			
comparaison existence et non existence de formation	40	42	
application immédiate et efficace aux besoins réels	40	41	
gain de temps mesuré après la formation	30	33	
étude des coûts occasionnés en absence de formation	10	25	
comparaison formation "sur le tas" et continue	5	0	
Évaluation qualitative:			
apport d'idées nouvelles	50	67	
évolution de l'état d'esprit dans l'entreprise	40	50	
développement d'un esprit de synthèse	40	25	
réponse aux objectifs fixés	15	33	
Salariés:			
réactions des salariés après les stages	15	58	
meilleures relations hommes-machines	10	32	
demande d'approfondissement de F&D par les salariés	15	25	a

Tableau 4.6 - 6

(suite)



Formation des stagiaires de PME françaises					
Importance de la formation:					
forte	20	42	25	47	32
moyenne	50	17	50	28	36
faible	10	42	18	16	27
inexistante	20	0	7	11	5
Formation récompensée:					
systématiquement	20	9	8	0	5
souvent	30	9	18	33	32
de temps en temps	10	36	37	47	26
jamais	40	46	37	20	37
Responsabilité après le stage:					
plus importante	56	50	23	12	38
moins importante	0	8	0	0	0
sans changement	44	42	77	88	62 d

(mesures relatives sur échelle Likert en cinq points; par catégorie de taille organisationnelle; par ordre décroissant d'efficacité)

				Efficacité moyenne	
Efficacité des méthodes et techniques					
"sur-le-tas"	4,65	4,48	4,59	4,57	
coaching	4,25	4,17	4,09	4,17	
séminaires	3,42	3,53	3,36	3,44	
apprentissage	2,94	3,64	3,50	3,36	
formation assistée par ordinateur	2,45	2,53	2,67	2,55	e

a Paradas (1989)
b Chambre de commerce et d'industrie de Paris (1978)
c Venet (1988)
d Lahaye (1989)
e Homeby & Kuratko (1989, 1990)

D'autre part, les coûts de F & D sont trop importants pour la TPE (Hézard, 1988) et les coûts pondérés des actions de formation sont plus élevés en PME, celles-ci ayant surtout recours aux formateurs externes, ce qui s'avère une pratique ponctuelle et coûteuse. Globalement, on constate la faiblesse des dépenses de F & D: la répartition des dépenses variant largement en fonction de la taille, du secteur d'activité et d'une foule d'autres variables contingentes: 50% des PME en font le strict minimum et tentent d'utiliser au maximum leur budget légal; 66% des PE se limitent à ce budget, soit une proportion deux fois et demi moindre qu'en TGE. Ainsi, la part de la masse salariale affectée à la F & D varie très largement d'une PME à l'autre (0 à 20%), même pour des tailles et secteurs d'activité similaires (Venet, 1988; Rosanvallon, 1990).

Deux recherches majeures décrivent les diverses facettes de ces pratiques: Lahaye (1989) et Paradas (1988, 1989) mais auparavant, la CCIL (1980) a analysé la répartition des dépenses de formation dans les PME de la région lyonnaise et celle-ci variait largement en fonction de la taille. Pour l'ensemble des répondants, 50% des dépenses allaient au paiement des salaires des individus impliqués, 23% à la formation extérieure à l'entreprise, et 22% des coûts étaient imputés à la formation interne réalisée par l'entreprise, cette proportion n'étant que de 12% dans les PE de moins de 20 salariés et de 72% dans les

firmes employant plus de 2000 personnes. Quant aux frais de déplacement et d'hébergement, ils ne requéraient que 4% des budgets et les dépenses d'équipement, un maigre 1%. En outre, la CCIL a pu constater que les coûts pondérés des actions de formation s'avèrent plus élevés en PME qu'en GE. Contrairement aux GE qui réalisent une grande partie de la formation avec leurs propres moyens, la PME recourt essentiellement à des organismes extérieurs pour des actions ponctuelles et souvent onéreuses.

En région parisienne, où la formation constituait une contrainte pour une faible minorité de PE, le CCIP (1978) ajoute que 50% de ces PME en faisaient le moins possible en tentant d'utiliser leur budget au maximum. Dans les firmes industrielles comptant plus de 200 personnes, cette contrainte semblait moins importante et la formation était mieux intégrée chez 40% des répondants. La même proportion de ces moyennes et grandes industries consacraient à la formation un budget supérieur aux normes et 33% de leur effectif total bénéficiait chaque année de ces activités. Cependant, 70% de ces grosses PME ne dépassaient pas le taux légal, contre 30% des PE qui n'utilisaient leur budget de formation que très peu ou même pas du tout. De ces dernières, 25% géraient elles-mêmes ces fonds et 75% les confiaient à des conseillers extérieurs qui, à cette époque (1978), n'avaient pas encore adapté leurs programmes aux besoins réels des PME. Enfin, la formation entraînait une meilleure adaptation de l'individu à sa fonction, favorisait la promotion financière des personnes, provoquait l'évolution des fonctions et incitait à la réorganisation des tâches, surtout en industrie. Cependant, les avis paraissaient extrêmement partagés sur les taux d'entrée et de sortie d'effectifs: il y aurait à la fois stabilisation et accélération; les même effets partagés étant observés pour la mobilité interne des travailleurs.

Ainsi, Paumier & Gouadain (1984) ont relevé de très faibles niveaux de mobilité en PME, en comparaison des entreprises de plus de 750 salariés ou la mobilité verticale des cadres et employés atteignait 60%. Hillau (1987) prétendait plutôt que l'absence d'un SRH autonome se voit renforcée par la faiblesse des dépenses en formation et le niveau académique des cadres, surtout autodidactes et promus de l'interne. Par la suite, Hézard (1988) ajoutait que le suivi d'actions de formation augmente avec le nombre d'employés et le volume de ventes, et que la satisfaction des commerçants de détail ayant suivi un stage demeurait fort réduite. En fait, 16% de ces petits entrepreneurs ont fait valoir leur intention de ré-inscription à un stage, 7% se disaient satisfaits mais n'envisageaient pas de formation ultérieure et 1% seulement déclaraient leur insatisfaction à la suite de cette formation, ce niveau étant de 3% chez les salariés. De façon globale, la majorité des répondants affirmaient que les coûts de formation demeurent trop élevés pour le petit commerce de détail. Du côté de l'ANDCP (Venet, 1988), 66% des PME enquêtées réalisaient occasionnellement une évaluation des actions de formation et 27% le faisaient de manière systématique, cette étude ayant constaté que les dépenses de formation variaient beaucoup plus largement que l'on croyait en PME: de 0 à 20% de la masse salariale, dépendamment de la taille, du secteur d'activité et d'une foule d'autres variables contingentes.

Quant aux travaux d'Agnès Paradas (1988, 1989), ils fournissent d'une part une image fouillée de la satisfaction des adhérents au Fonds d'assurance-formation des coopératives agricoles du Sud-est et d'autre part, mesurent les apports de la formation professionnelle dans quelques PME. Premièrement, l'évaluation des résultats de la formation s'effectue dans la plupart des entreprises même si elle se limite souvent à une "cuisine" entre quelques procédures élaborées et des observations ponctuelles en PE, où le responsable "voit" fonctionner son entreprise de près et au quotidien, et pense donc percevoir les évolutions sensibles. Cette évaluation des résultats semble avoir lieu à différents moments selon les entreprises: pendant la formation; quelque temps après la formation, directement en conditions de

transfert; sur la base d'une évolution différée à des époques différentes; ou de façon intégrée dans la définition de nouveaux objectifs. L'évaluation peut être faite par les salariés eux-mêmes à l'aide de discussions mais avec peu d'entretiens formels. Elle est très souvent réalisée par simple observation des résultats (responsable de formation) et semble très rarement élaborée par la mise en place de méthodes spécifiques. Enfin, l'avis des organismes de formation reçoit en PME une oreille attentive.

Deuxièmement, Paradas (1989) précise les types de formation évalués en PME et signale que la mesure de quelques apports de certaines formations a réellement lieu dans 75% des PME et 53% des MGE. Trois réponses ressortent plus particulièrement du tableau 4.6 - 6: les salariés considèrent la formation comme une valorisation de l'individu, un moyen de s'ouvrir sur l'extérieur et un moyen de s'ouvrir sur l'entreprise. Troisièmement, en ce qui touche l'apport de la formation aux entreprises, les réponses sont totalement différentes: les éléments de flexibilité, d'adaptation, d'efficacité et de compétitivité de la PME paraissent occuper une place primordiale dans les activités de formation. Quatrièmement, la majorité des répondants mesurent les apports de la formation à l'aide de modes d'évaluation quantitatifs et qualitatifs, en plus de sonder l'opinion de leurs salariés. Les façons de réaliser cette mesure paraissent très diversifiées, le tableau 4.6 - 6 en donnant les poids respectifs.

Cinquièmement, Paradas (1988) fournit un aperçu des documents d'évaluation les plus courants en matière de formation: on y trouve des fiches d'appréciation, des questionnaires, des comptes rendus d'entretiens individuels ou collectifs, des stages suivis par un cahier de charges pédagogique ou des réunions mensuelles d'évaluation avec synthèse finale (orale ou écrite). Au premier regard, ces méthodes de suivi semblent s'apparenter de très près aux techniques utilisées en évaluation du rendement, ce qui ne paraît pas injustifié outre-mesure; la PME dispose alors de moyens connus et validés dans d'autres contextes. De plus, Paradas (1989) présente une série de recommandations sous forme de synthèse des éléments déjà discutés dans son ouvrage. L'évaluation des résultats, lorsqu'elle est réalisée, même implicitement, se fait à différents moments du processus de formation, la période la plus importante se situant quelque temps après la formation, alors que les acquis ont été mûris et la situation stabilisée. Tous les acteurs de la formation ayant chacun des responsabilités différentes, ceux-ci doivent être concernés et jouer un rôle actif dans l'évaluation des résultats. Bien sûr, les différents types de formation ne donnent pas tous lieu aux mêmes démarches d'évaluation, certaines catégories d'action étant plus difficiles à mesurer que d'autres. D'autre part, l'auteure propose quelques situations possibles d'évaluation en fonction des comportements "ante-formation" dans l'entreprise. La majorité des démarches d'évaluation des résultats consistent en de simples constats, par observation ou par mesures qualitatives, quelquefois quantitatives, rarement financières.

Afin d'éviter les biais dans la mise en place du processus, il faut considérer différents blocages ou effets négatifs concernant plus directement la formation mais aussi indirectement, l'évaluation. Il semble que l'évaluation soit plus facile à réaliser dans les petites structures, mais peut-on vraiment parler d'évaluation dans ces contextes de TPE ? Le dilemne apparaît entier: la PME peut-elle revendiquer l'utilisation de pratiques de GRH explicitement élaborées pour des organisations de grande dimension ? Paradas (1989) répond partiellement à ces questions en concluant qu'il existe une réelle distorsion entre ce que propose la théorie et ce que pratiquent les acteurs en PME. Si on a plutôt recours en PE à des procédures peu explicites et peu formalisées d'évaluation des résultats de formation, on remarque par contre que les organismes et fonds de formation s'attachent à progresser dans cette voie. Malheureusement, la distinction entre l'évaluation proprement dite de l'individu et l'évaluation des résultats de la formation est difficile à opérer, tout spécialement en PME: le profil des individus,

l'amélioration des aptitudes, les changements de comportement entrent en jeu de toutes façons, sans compter le nombre restreint d'individus dans un milieu relativement clos, où les évaluations subjectives risquent souvent de biaiser le processus.

À peu près à la même époque et dans un milieu comparable, Lahaye (1989) a étudié l'impact de la formation continue comme facteur de stabilisation de la main-d'œuvre chez des stagiaires de la région provençale. Elle précise dès le début que la crainte des entreprises de former des employés qui quitteront ensuite leur emploi s'appuie sur de faibles fondements dès lors qu'on peut affirmer que la formation continue est un facteur de stabilisation de la main-d'œuvre. Les entreprises plus petites ont parfois un personnel plus instable et sont obligées de former sans cesse leurs nouveaux employés (ex: caissières des commerces de détail). La firme effectuera des dépenses de formation dans la mesure où ce détour de production lui permettra d'augmenter sa rentabilité future, mais la rentabilisation de la formation passe par la stabilité du formé pendant une période suffisamment longue dans la firme.

En outre, cette enquête a permis de connaître l'importance de la formation en fonction du secteur d'activité: les PME manufacturières (secteur secondaire) semblent y accorder plus d'importance que les entreprises de service (tertiaire), les proportions étant assez différenciées; le secteur industriel semble donc être le plus favorable à la formation, et les services beaucoup plus indifférents. Serait-ce à cause de leur plus petite taille ou plutôt de la nature même de leurs activités ? Un autre apport intéressant de l'étude s'attarde aux récompenses octroyées aux formés à la suite de la formation: l'industrie (secondaire) offre traditionnellement plus de récompenses financières. Ici, la question ne semble pas avoir englobé suffisamment de réponses diversifiées pour avoir une signification valable, mais on retrouve tout de même quelques tendances du marché, selon le secteur d'activité.

- la formation paraît plus importante dans le secteur secondaire que dans le tertiaire: importance forte (48,5 vs 25%), moyenne (29 vs 42%), faible (19,5 vs 23%), aucune formation (3 vs 10%);
- cette formation est davantage récompensée dans le secondaire: systématiquement (10 vs 5,5%), souvent (29 vs 22%), de temps en temps (36 vs 31,5%), et jamais (25 vs 41%);

Au sujet de la responsabilité du salarié dans son travail après la formation, Lahaye (1989) démontre que l'industrie semble responsabiliser davantage ses salariés que le secteur des services, et par une forte marge: 47 contre 24%; il n'y aurait aucun changement dans 50% des PME du secondaire et dans 76% des firmes du secteur tertiaire.

D'autre part, comme on le constate au bas du tableau 4.6 - 6, l'idée largement préconçue que la formation se développait avec la taille ne semble pas corroborée ici (l'échantillon s'avère toutefois réduit). Malgré cela, les TPE accordent le moins d'importance à la formation et la politique des récompenses après une formation ne semble pas dépendre clairement de la taille, même si elles semblent plus systématiques en TPE. Cependant, nous croyons utile de corriger cette interprétation de l'auteure en soulignant que la propension à récompenser s'accroît linéairement avec la taille et ce, dès le seuil légal de 10 employés: 18-26-33-37%; à l'inverse, la non-récompense décroît selon la taille à partir du même seuil: 82-74-67-63%. Lorsqu'on considère le facteur taille, les TPE responsabilisent le plus, ce qui permet à Lahaye (1989) de conclure que la responsabilisation serait liée à la taille. En TPE, un salarié formé devrait plus facilement mettre en œuvre ses connaissances sans entrave (sic) si son travail le lui permet et s'il n'y a pas d'investissement matériel à faire, tandis qu'en GE, ce transfert est plus ardu à cause des procédures hiérarchiques. La PME qui investit en formation est plus motivée pour récupérer sa mise à cause de l'importance proportionnelle de ces investissements. Globalement,

l'industrie paraît avoir mieux intégré la formation que les services, où la formation n'a pas encore été totalement reconnue. Lahaye (1989) aborde aussi les effets de la formation tels que perçus par les salariés et la tendance indique une meilleure stabilité après la formation: un pourcentage plus important de salariés désire rester chez l'employeur après qu'avant la formation, mais ces résultats ne sont toutefois pas fortement significatifs. En réalité, les attentes des salariés changent substantiellement après un stage:

- 40,6% désiraient auparavant briguer plus de responsabilités, contre 33% après;
- environ 38% espéraient obtenir un avantage financier ou occuper un poste hiérachique supérieur avant, contre 28,6% ensuite;
- 22,6% envisageaient de quitter leur employeur avant le stage, contre 19,6% après;
- parallèlement, 32,3% ne voulaient pas quitter leur emploi avant, cette proportion s'élevant plus tard à 55,6%;
- enfin, 24% des individus formés auraient peut-être essayé de quitter leur employeur avant la formation, contre 30,8% après leur stage.

En outre, les salariés admettent ne pas être plus motivés ni productifs après la formation, ce qui exige de l'entreprise une plus grande attention face aux retombées des programmes. L'entreprise doit comprendre ces aspirations et profiter des finalités non monétaires de ces attentes. La formation est donc une source de satisfaction pour les stagiaires, sans toutefois être -- et il faut le souligner -- une source de motivation au travail. C'est à l'entreprise de répondre à cette lacune et de favoriser la productivité. Enfin, il faut noter que le désir de quitter l'entreprise diminue largement après la formation pour les deux secteurs, dans des proportions comparables à la satisfaction. Il apparaît alors plus évident que le désir de quitter la firme (souhaits de mobilité des salariés) décroît après la formation, sans corrélation avec la taille. Lahaye (1989) conclut que la formation comble les besoins fondamentaux de l'individu et suscite une hausse de leur niveau de satisfaction au travail. Il n'y a toutefois pas de clivage tranché entre les politiques de formation des GE et PME: les avis des salariés se rejoignent à ce sujet. Le comportement d'une entreprise en matière de formation dépend non seulement de sa taille mais également des pratiques des flux internes et externes de sa force de travail, elle-même découlant d'autres facteurs comme son indépendance économique, son domaine d'activité et la psychologie de ses dirigeants (Mehaut, 1978). Quant aux différents impacts de la formation comme facteur de stabilisation de la main-d'œuvre en PME, ils peuvent se résumer de la façon suivante. Un impact très fort sur la satisfaction au travail; un effet modéré sur la motivation et la productivité au travail après la formation (effet à développer par l'entreprise); et un impact évident mais indirect sur la stabilité du personnel, même sur ceux qui étaient démotivés avant la formation. La PME peut donc former son personnel sans craindre qu'il parte en masse chez les concurrents.

Finalement, Rosanvallon (1990) soulignait récemment la faiblesse des dépenses de formation parmi les PME-PMI de la région Rhône-Alpes: 66% des PME de moins de 50 salariés s'y limiteraient toujours au budget légal de formation, leur effort de formation étant près de deux fois et demi moindre que pour les firmes comptant plus de 2000 employés dans cette région très industrialisée de l'est de la France. Cependant, l'image de la PME se limitant au budget légal ne peut plus être généralisée car certaines firmes consacrent jusqu'à 10 et 12% de leur masse salariale à la formation. De plus, la formation n'est qu'exceptionnellement une variable déterminante des changements, et dans un contexte de modernisation accéléré, il en résulte différentes limites par rapport à l'efficacité des stages de formation, soit la sous-estimation d'un certain nombre de besoins autres que ceux liés à des objectifs

directs de production, en particulier en gestion de production, où les employés ont habituellement un grand savoir-faire mais une culture générale de base trop faible. Enfin, on observerait depuis peu une tendance à une cohérence croissante entre les modes de gestion internes et externes de la formation en PME-PMI, ce qui contraste singulièrement avec le milieu nord-américain, toujours à la recherche d'une sortie de secours face au manque de formation de sa main-d'œuvre.

4.6.7 Difficultés liées à la F & D

Jusqu'à maintenant, nous avons pu constater la diversité des contraintes liées à la formation en PME. Que l'entreprise évolue dans un environnement réglementé (France) ou un milieu libéral (Canada, États-Unis), la F & D pose des difficultés de toutes sortes aux dirigeants partagés entre leur objectif de rentabilité et leur besoin de maintenir, voire d'accroître, leur productivité et leur compétitivité dans une économie globale de plus en plus inter-reliée. Dans cette rubrique, nous reviendrons sur la plupart de ces difficultés afin d'en dresser un portrait précis, utilisable par les théoriciens et les praticiens de la formation en contexte de PME.

Contextes nord-américain et anglo-saxon

Globalement, les résultats font ressortir le manque de ressources humaines et financières disponibles pour la formation, sans compter la tradition et la résistance au changement, lourdement ancrés dans les comportements des propriétaires-dirigeants. De plus, Lahaye (1989) soulignait précédemment la crainte des employeurs de voir leur personnel qualifié quitter l'entreprise après avoir bénéficié des activités de formation, trop souvent d'une PME vers une plus grande entreprise. Cette situation malencontreuse existe bien entendu des deux côtés de l'Atlantique, comme nous le constaterons dans les prochains paragraphes ainsi qu'au tableau 4.6 - 7.

D'inspiration très récente en Amérique du Nord, les préoccupations inhérentes aux difficultés de formation en PME ont été peu effleurées. Les résultats font ressortir le manque de ressources humaines et financières disponibles pour la formation, sans compter la tradition et la résistance au changement, lourdement ancrés dans les comportements des propriétaires-dirigeants. L'éventail plus restreint de modes de formation en PME s'expliquerait par des lacunes d'information sur les programmes, dues au ciblage des donneurs de F & D et aux habitudes et traditions des PME, qui recourent au même formateur et demeurent limitées à son éventail de méthodes. De plus, il est aussi possible que les modes de formation peu utilisés en PME soient tout simplement en contradiction avec leurs critères de choix (sujet, temps et coût). En fait, il faudrait poursuivre l'analyse en tenant compte plus précisément du facteur taille, afin de vérifier si des programmes génériques répondraient aussi bien à des PME qu'à des GE (Banks *et al.*, 1987).

En réalité, la majorité des dirigeants de PME n'ont aucune éducation ou formation formelle en gestion du personnel. Même si cet exemple n'offre qu'une vision restreinte du problème, les caractéristiques personnelles du propriétaire-dirigeant (formation, éducation, intérêts) handicapent fort probablement son habileté à juger des qualifications d'un employé. Rindt (1975) a tenté d'évaluer les besoins d'aide technique en gestion des propriétaires-dirigeants de PME et leur ouverture d'esprit face aux ressources disponibles dans leur entreprise et à l'extérieur. Le problème de gestion du personnel le plus souvent cité était le recrutement d'employés qualifiés, et les besoins de formation étaient largement sous-estimés et non identifiés par les dirigeants à cause d'objectifs de performance trop vagues et imprécis, le roulement du personnel recevant peu de considération des entrepreneurs.

Tableau 4.6 - 7

Difficultés liées à la formation et au développement en PME

(mentions cumulées; par code d'analyse des auteurs)

Disponibilité des ressources

manque de ressources humaines et financières: disponibilité, absence d'expertise interne (61,65)

coûts élevés de la F&D (61)

temps requis pour la F&D (52,61)

lieu - éloignement (52)

Propriétaires-dirigeants eux-mêmes

crainte des employeurs de voir leur personnel qualifié quitter l'entreprise après la formation (61)

moins préoccupés, sceptiques et accordent peu d'intérêt à la F & D (8, 42, 61, 65) :
- globalement subie
- pas gérée très efficacement
- peu systématisée et sous-utilisée
- intérêt plus faible en PE

plus l'âge et l'ancienneté augmentent, plus la F&D est remise en question (48)

réticents parce qu'assimilent mal les réglementations et propositions reçues (Fr)
caractéristiques individuelles limitées: lacunes d'éducation et de formation formelle en Gestion du personnel (8)
gestion élémentaire et à court terme (36)

sentiment d'inadaptation face à l'offre de formation (36)

représentation personnelle des aspirations de leurs salariés (36)

désirent une M-O à former eux-mêmes à leurs besoins, et très vite (36)

Lacunes d'information

lacunes d'information sur les programmes de formation (27,36,48)
nécessité de diffuser davantage les activités de formation au niveau local (48)

manque de relations entre PE et organismes de formation (36)

aide publique en F&D surtout dirigée vers les PME les plus dynamiques (55)

Analyse des besoins

besoins de formation souvent non identifiés (8)
difficultés des PME à définir des stratégies de modernisation et les traduire en besoins de formation (55)
salariés trop souvent exclus de l'élaboration et de la conception des activités de F&D (55)

objectifs de performance trop vagues et imprécis (8)

activités de formation initiées après avoir épuisé toutes les autres sources (61)

mauvais choix des individus à former: cadres, conseils, techniques, plutôt que personnel d'exécution (8)

Personnel de l'entreprise

manque d'intérêt du personnel, surtout ouvrier, face à la F & D (Fr, 52)
traditions et résistance au changement (A-s, Fr) :
salariés peu attirés par la formation continue (36) :
- repoussent l'image trop péjorative de l'école
- craignent des perturbations à leur vie quotidienne
- ne voient pas de relation de cause à effet entre formation et promotion souhaitée

opposition écrasante d'un encadrement autodidacte opposé à la F & D et aux changements de rôles en résultant (36)
éventail de méthodes limités par les habitudes et traditions (27)

peur des salariés d'être jugés et contrôlés après la formation (207)
recherche du gain par les salariés (207)
possible départ du formé après sa formation (51, 207)

forte inadéquation entre formation et emploi: mauvaise formation initiale des jeunes (36)
milieu scolaire et professionnel trop théorique et peu pratique (36)

fluctuations de production: difficultés de remplacement des personnes à former (65)

Méthodes inadaptées aux PME

formation continue inadaptée aux PME, et très peu aux spécificités des PE (35,36,52)

méthodes trop "moyens du bord" (42)
contenus peu spécifiques, trop abstraits et théoriques des programmes proposés et de la formation continue (35, 48)

caractère inapproprié des textes d'application de la loi (imputations budgétaires, formation continue) (35)

nécessité de décentraliser la F&D (48)

formateurs pas assez issus des professions et métiers qu'ils enseignent ... (48)

Tableau 4.6 - 7
(suite)

Faible efficacité de la F & D en PME

incapacité des organismes de F&D et animateurs à apporter des solutions aux problèmes posés en PME (35, 36)

en PE, il n'y a pas d'efficacité sans mise en pratique immédiate parce que les besoins exprimés sont généralement ponctuels, pragmatiques et à résoudre rapidement (36)

faible rentabilité des actions de F&D en PE (36)

F&D mieux intégrée dans les ME industrielles de plus de 200 employés (35)

---

8 Rindt (1975)
27 Banks, Bures & Champion (1987)
35 Chambre de commerce et d'industrie de Paris (1978)
36 Chambre de commerce et d'industrie de Lyon (1978)
42 Mahé de Boislandelle et al. (1985)
48 Hézard (1987)
51 Lahaye (1989)
52 Venet (1988)
55 Rosanvallon (1990)
61 Larrivée & d'Amboise (1989)
65 Benoît & Rousseau (1990)
207 Paradas (1988, 1989)
A-a plusieurs auteurs nord-américains
Fr plusieurs auteurs Français

Rindt (1975) a aussi noté l'insuffisance des ressources internes des PME en cette matière: la majorité des firmes ne disposent pas d'une expertise interne suffisante en gestion (personnel et administrative) et ces lacunes handicapent leur capacité d'attirer du personnel et de le conserver. En outre, il existe réellement des besoins prioritaires à combler au niveau de l'aide technique en gestion auprès des entrepreneurs, mais comme ces derniers n'ont habituellement pas défini d'objectifs précis pour leur entreprise, les besoins n'en sont que plus difficiles à cerner. Par ailleurs, les propriétaires-dirigeants font souvent l'erreur de ne pas reconnaître les individus valables lorsqu'ils leur sont référés, et cette faiblesse majeure entraîne inévitablement la perte d'individus qui auraient pu être formés et se développer de façon rentable pour la PME.

Au Québec, Larrivée & d'Amboise (1989) ont retenu de leur analyse des difficultés de recrutement des PME plusieurs contraintes propres à la formation du personnel: le manque de disponibilité et de ressources financières ainsi que le départ des employés formés vers la plus grande entreprise. L'avenir de plusieurs entreprises tient au développement et au suivi des RH, et les PME ont besoin d'attirer et de développer des individus hautement compétents. Or, dans une analyse de la situation des entreprises québécoises en matière de formation, Viateur Larouche constatait en 1977 que des activités de formation prennent naissance dans les entreprises seulement lorsque les autres sources pour obtenir une main-d'œuvre qualifiée sont épuisées. Il ajoutait que la clientèle visée par la formation regroupait surtout le personnel cadre, conseil et technique, plutôt que le personnel d'exécution. Dans ce contexte, il n'est pas étonnant que le personnel qualifié de production soit rare, et Larrivée & d'Amboise (1989) ajoutent que ce n'est pas uniquement par scepticisme que les dirigeants négligent le développement des RH. Les coûts, le temps et les ressources nécessaires pour faire bénéficier quelques employés d'un cours s'avèrent trop considérables pour plusieurs PME. Parmi les entreprises où la formation apparaît comme une préoccupation,

> [...] il arrive que les pratiques mêmes de l'organisation [soient] peu claires, voire contradictoires; une politique de formation du personnel peut très bien exister dans l'entreprise sans que des congés de formation puissent être réellement octroyés à cause des impératifs de production. C'est un cercle vicieux que les fonctionnaires doivent s'efforcer de briser en calculant que les coûts de l'absence de formation (gaspillage, accidents, etc.) peuvent s'avérer plus élevés que les gains tirés d'une augmentation de la production (Benabou, 1986, p. 24).

De la même manière, Benoit & Rousseau (1990) révèlent que les problèmes de recrutement semblent majoritairement causés par le manque de formation des candidats (74,5%) et soulignent que 14% de leur échantillon préliminaire déclarait éprouver des problèmes d'adaptation et de formation de sa main-d'œuvre. En effet, 65% des PME admettent avoir des difficultés à organiser la formation, soit par manque de temps et de personnel requis pous planifier et organiser les activités de formation, à cause des fluctuations de production ou des difficultés de remplacement des personnes à former, ou des coûts trop élevés de la formation pour une entreprise ne comptant que quelques employés à des postes similaires. Finalement, la PE organise moins d'activités de formation que la ME, qui se dit plus préoccupée par la F & D mais qui rencontre incidemment le plus de problèmes à organiser la formation de son personnel.

Contexte français

En France, les problèmes de formation de la main-d'œuvre paraissent encore plus variés, à moins qu'ils aient été étudiés de façon plus systématique. On y retrouve beaucoup plus souvent un manque d'intérêt du personnel face à la formation, et les mêmes réticences des propriétaires-dirigeants qui assimilent mal les règlements nationaux et les propositions des organismes de F & D (tableau 4.6 - 7). Au cours de la décennie de mise en place de la loi sur la formation, les Chambres de commerce et d'industrie de Paris et de Lyon (1978, 1980) ont toutes deux mené des enquêtes pour évaluer les retombées de cette législation. Leurs résultats démontrent que les PE semblaient rechercher des moyens mieux adaptés à leur spécificité en tenant compte de la personnalité et de la vision de l'entrepreneur-dirigeant. La CCIL a aussi constaté une forte inadéquation entre la formation et l'emploi: 40% des propriétaires-dirigeants de PME déploraient la mauvaise formation initiale des jeunes (inadéquation) et privilégiaient en conséquence la formation maison. Cependant, ces propriétaires-dirigeants ne se souciaient pas beaucoup de la formation lors de l'embauche et désiraient plutôt une main-d'œuvre à former eux-mêmes à leur besoins, mais capable de se former très vite. Enfin, ces mêmes entrepreneurs taxaient le milieu scolaire (même professionnel) de théorique et dépourvu d'un minimum de pratique. Quant à leurs perceptions des jeunes travailleurs, elles ne paraissaient pas trop positives: 13% des propriétaires-dirigeants prétendaient que les problèmes vécus avec les jeunes étaient étroitement liés à leur mentalité et motivations et ce, malgré une nette amélioration des mentalités vis-à-vis du travail, dans un contexte de mutation culturelle particulièrement rapide. La CCIL admet toutefois que la PME peut répondre aux frustrations des jeunes grâce à ses relations interpersonnelles plus directes, malgré les réticences des jeunes à adhérer aux valeurs de la "famille entreprise".

D'autre part, la CCIL (1980) décelait un nombre substantiel d'obstacles à la réalisation des activités de formation, quelquefois liés au chef d'entreprise lui-même: les contraintes provoquées par une gestion élémentaire et à court terme, la représentation personnelle des aspirations de ses salariés ainsi qu'un sentiment d'inadaptation face à l'offre de formation. Par contre, seulement 58% des entrepreneurs décidaient de la formation, ce qui constitue une faible proportion par rapport à la forte centralisation des décisions en PE. Leur étude faisait aussi ressortir la présence écrasante d'un encadrement autodidacte, opposé à la formation et aux changements de rôle qui en résulteraient, tout comme des salariés peu attirés par la formation continue. En effet, ces derniers refusaient l'image de marque trop péjorative de l'école, craignaient des perturbations dans leur vie quotidienne, n'entrevoyaient pas de relation de cause à effet entre la formation et la promotion souhaitée et enfin, manquaient d'information sur la formation continue. En PE, il n'y aurait donc pas d'efficacité sans mise en pratique immédiate, les besoins exprimés étant généralement ponctuels, pragmatiques et à résoudre

rapidement. Dans 60% des cas, la formation n'avait pas apporté de solution au problème posé, luxe que ne peut se permettre la PE car elle le vit souvent mal, avec des répercussions négatives sur l'ensemble du personnel. Finalement, le manque de relations entre PE et organismes, et les problèmes de rentabilité des actions en PE ne favorisaient pas la formation articulée et adaptée à la PME.

Avec des objectifs de recherche légèrement différents, la CCIP (1978) rapportait que la formation ne constituait une contrainte que pour une minorité de PE, et paraissait mieux intégrée dans les firmes industrielles comptant plus de 200 personnes. Leur étude concluait que la formation continue est inadaptée aux réalités des PE qui se heurtent aux difficultés suivantes: le caractère inapproprié des textes d'application de la loi, notamment en matière d'imputation budgétaire; le contenu trop théorique des formations proposées, pas assez spécifiques; ainsi que l'incapacité des organismes de formation et des animateurs à trouver des solutions aux problèmes de formation des PME. Quelques années plus tard, Mahé *et al.* (1985) notaient un intérêt mitigé pour la formation: celle-ci paraît globalement subie, n'est pas gérée très efficacement et ne soulève pas un grand intérêt chez les responsables. Aussi, malgré les lois en vigueur en France, la formation demeure peu systématisée et sous-utilisée. Fougère (1986) mentionnait pour sa part que les PME utilisent plus souvent qu'autrement la formation avec "les moyens du bord" pour faire face aux évolutions technologiques, ce qui ne pèse pas lourd en comparaison des politiques de formation établies par les grandes sociétés instigatrices de ces changements dans tous les pays occidentaux.

D'un autre œil, Hézard (1988) a remarqué chez les petits commerçants au détail que plus l'âge ou l'ancienneté s'accroît, plus la formation est remise en question, dans une proportion de 27% chez les plus de 55 ans. La majorité des répondants souhaite une décentralisation, une diffusion des actions de formation au niveau local (hors de Paris) et décrie le manque flagrant d'information en F & D, tout comme les contenus de formation trop abstraits. Enfin, les formateurs devraient être issus de la profession ou du métier qu'ils prétendent enseigner, ce qui paraît des plus évidents. Venet (1988) relève aussi des difficultés en formation: le manque d'intérêt du personnel, surtout chez les ouvriers; les contraintes de temps et de lieu (éloignement); et le manque de formation adaptée à l'entreprise. Quant à Paradas (1988, 1989), elle mentionne les effets négatifs de la formation, quoique faibles, tels que la peur des salariés d'être jugés et contrôlés après une formation, la recherche d'un gain de la part des salariés et bien entendu, le possible départ de l'entreprise d'un salarié après sa formation.

Finalement, Rosanvallon (1990) fait état des difficultés des PME à définir des stratégies de modernisation et à les traduire en besoins de formation. De plus, les salariés sont trop souvent exclus de la participation aux procédures d'élaboration, de conception des politiques de formation et de détermination des besoins. L'aide des organismes publics se dirigerait surtout vers les PME dynamiques, en risquant de créer des disparités encore plus grandes. En effet, les PME qui n'ont pas démarré de programme de F & D seraient exclues du dispositif d'aide, ce qui représente une barrière pouvant s'avérer infranchissable pour une majorité de PME.

4.6.8 Mesures favorisant la F & D en PME

Face à toutes ces difficultés rencontrées dans la mise en application de la formation en PME, quelques auteurs ont formulé des recommandations ou compilé des résultats empiriques faisant part de mesures favorables à la F & D. Les allègements fiscaux et les subventions gouvernementales paraissent les plus populaires auprès des PME, suivis de très près par l'aide technique et les programmes d'organismes

impliqués en formation. Néanmoins, beaucoup d'effort reste à faire auprès des propriétaires-dirigeants pour les convaincre de favoriser la F & D dans leurs entreprises.

Contextes nord-américain et anglo-saxon

Presqu'aucune donnée américaine n'a été colligée sur ce sujet. En premier lieu, face à l'insuffisance des ressources internes des PME en cette matière, Rindt (1975) propose une solution aujourd'hui assez répandue: la sous-traitance de la formation dans l'établissement à des consultants ou des organismes externes. Il suggère aussi aux entrepreneurs de s'impliquer davantage dans les associations professionnelles de GRH afin de bénéficier de toutes les opportunités offertes par l'environnement. En second lieu, Larrivée & d'Amboise (1989) affirment que les dirigeants de PME ont un rôle actif à jouer en matière de F & D, mais ils ne peuvent assumer seuls cette lourde responsabilité. Ils le pourraient cependant par une approche systématique, par un véritable programme de formation permanente accessible à tout le personnel, en diminuant les barrières qui empêchent un employé de tirer profit des avantages pécuniaires et autres qu'il retire d'une formation améliorée. En outre, l'implication des dirigeants de PME par rapport à la formation est d'autant plus importante que sans elle, l'effort du milieu éducationnel demeure vain, ce que confirme le Groupe québécois de prospective:

> Pour corriger ces distorsions le plus tôt possible et prévenir les goulots d'étranglement qui affecteront le marché du travail aux prises avec le progrès technique, il s'avère de première nécessité de créer les technologies éducationnelles qui permettront une formation plus adaptée de la main-d'œuvre ainsi qu'un recyclage des travailleurs devant être affectés par le progrès technique. Si lourde soit-elle, cette ingénierie sociale doit être inventée et activement poursuivie par l'État, le patronat et les syndicats (Le Groupe québécois de prospective, 1982, p. 58).

Larrivée & d'Amboise (1989) recommandent une formation scolaire et en entreprise mieux adaptée aux PME ainsi qu'une conduite des opérations de production davantage planifiée. Cet objectif d'adaptation aux besoins réels des PME requiert une meilleure adéquation des technologies éducationnelles aux besoins de main-d'œuvre (formation et recyclage). Elle exige de convaincre les propriétaires-dirigeants de s'impliquer en F & D autant que les milieux éducationnels, parce que les coûts de l'absence de formation peuvent être plus élevés que les gains tirés d'une hausse de production. Dans ce but, il serait valable de favoriser une approche systématique de la formation, avec l'aide de programmes collectifs d'éducation permanente entreprises - écoles. Enfin, la production serait largement améliorée en favorisant davantage la polyvalence des travailleurs, ce qui leur assurerait en même temps une meilleure stabilité d'emploi. En outre, ces derniers rappellent que certaines méthodes alternatives et peu coûteuses peuvent être adoptées en PME, dont le concept de coopération inter-entreprises. Celui-ci renvoie à la conduite d'activités communes liant deux entreprises indépendantes ou plus pour l'atteinte d'un but commun et dans l'attente de bénéfices mutuels (Schermerhorn, 1980). Cependant, même dans l'éventualité d'une amélioration remarquable des dirigeants de PME en planification, recrutement et évaluation des RH, la difficulté de recrutement de main-d'œuvre de production qualifiée ne se résorbera pas pour autant si facilement. Les variables technologiques évoluent à un tel rythme qu'elles provoquent des changements dans les qualités de travail requises. Dans une étude sur l'implantation de nouvelles technologies en PME, les dirigeants révélaient à cet égard que les principaux problèmes rencontrés étaient d'abord d'ordre technique, suivis de la formation du personnel (d'Amboise, 1986). Quant à Benoit & Rousseau (1990), leurs résultats préliminaires présentent un éventail fort intéressant de mesures pouvant inciter l'entreprise à donner plus de formation à ses employés. Les deux catégories d'incitatifs apparaissent très nettement dans le tableau 4.6 - 8: dollars et aide technique.

Tableau 4.6 - 8

Mesures pouvant inciter l'entreprise
à donner plus de formation à ses employés: Québec
(en pourcentage)

Subventions gouvernementales pour les frais de formation	58,5
Mesures d'allègement fiscal	46,7
Aide technique pour organiser et donner la formation	44,0
Aide technique pour analyser les besoins de formation et concevoir des activités de formation	38,0
Centres d'information destinés aux entreprises sur les questions de formation	26,2
Services de formation organisés par des regroupements d'entreprises	25,7
Création d'un fonds de formation professionnelle	21,5
Élargissement du régime d'apprentissage à d'autres métiers	11,7

Contexte français

Pour cette dernière rubrique sur la F & D, nous n'avons obtenu que des informations limitées, provenant de France et de Belgique. Ainsi, la CCIL (1980) formulait quelques indications sur les mesures favorisant la formation et l'emploi: 90% des propriétaires-dirigeants en avaient connaissance mais ignoraient souvent les détails essentiels. En effet, plusieurs répugnaient à utiliser ces programmes gouvernementaux, se voyant alors comme quémandeurs; 38% utilisaient les mesures concernant le troisième pacte à l'emploi, ce pourcentage d'utilisation augmentant avec la taille. D'autre part, les entreprises industrielles étaient moins utilisatrices que les commerces ou les services et ces mesures ont servi davantage à des créations qu'à des renouvellements de postes. Le tableau 4.6 - 9 indique d'ailleurs les différents types de mesures utilisées par les PME de la région lyonnaise.

Tableau 4.6 - 9

Mesures utilisées en PME pour favoriser la formation: région lyonnaise
(en pourcentage de firmes utilisatrices)

	exonération des charges sociales	contrat emploi-formation	stages pratiques
ensemble des entreprises	52	39	25
PME ayant fait des créations de postes	36	21	14
PME ayant fait des renouvellements de postes	23	17	10

Enfin, la CCIL (1980) présentait les effets de ces mesures sur l'embauche des jeunes travailleurs. En premier lieu, les mesures et programmes favorisant la formation et l'embauche de jeunes ont été largement utilisés en PE, malgré leurs réticences et les difficultés vécues: 67% des entreprises auraient embauché sans les mesures, mais 30% n'auraient pas embauché sans cette aide et la même proportion (30%) de répondants déclarent avoir embauché grâce à l'incitation des mesures. La CCIL rapporte que la propension à embaucher avec les mesures paraît en relation avec la taille des PME, principalement chez celles qui emploient moins de 15 salariés, cette relation étant vérifiée dans 38% des cas. De plus, leur enquête révèle les principaux critères de non-utilisation du programme: 50% des firmes disent ne pas avoir de poste disponible; 17% n'embauchent pas de jeunes; 11% craignent les difficultés administratives; et 8% des firmes n'ont pas respecté les conditions préalables des programmes d'aide à l'emploi. Finalement, Malaise & De Keyser (1988) mentionnaient brièvement la nécessité de mener des actions d'aide et de soutien aux entreprises dans le domaine des conditions de travail, mesures passant par la conscientisation des dirigeants d'entreprise à ces questions. Tout d'abord par la sensibilisation des créateurs d'entreprise et des nouveaux entrepreneurs; puis par la mise en place d'organes de conseil et de formation regroupant des spécialistes, axés sur les créateurs de PME; impérativement, par la formation des propriétaires-dirigeants aux principaux aspects de la gestion de l'entreprise et le suivi

des jeunes PME durant leur phase de démarrage et de croissance; ainsi que par l'information sur les procédures d'accès aux aides publiques et privées.

4.6.9 Planification et gestion des carrières

Cette pratique n'a pas d'existence reconnue explicitement en PME, mais on peut prétendre qu'elle y existe tout de même à un niveau sous-jacent, surtout en MGE (200 employés et plus). Généralement, la planification de carrière se retrouve au dernier rang des objectifs de l'évaluation du rendement (Thériault & Le Louarn, 1984) ou des niveaux de popularité de diverses activités de formation en gestion du personnel chez les dirigeants de PME et leur RP (Banks *et al.*, 1987; Benoit & Rousseau, 1990). Bien entendu, il ne faut pas s'attendre à découvrir dans cette rubrique les détails et les étapes généralement associés à la planification et à la gestion des carrières. La totalité des études retenues ici ne contribuent que très superficiellement à éclairer la place et l'importance de cette pratique en PME et toutes n'en font qu'une brève mention parmi d'autres pratiques de GRH.

On peut définir la planification de carrière comme l'«évaluation du potentiel et des intérêts des employés afin de les orienter ou d'axer leur carrière selon les possibilités offertes par l'organisation» (Fabi *et al.*, 1989), ou comme un «processus par lequel une personne choisit des objectifs de carrière et un cheminement pour les atteindre» (Werther *et al.*, 1990). Les auteurs anglophones parlent plutôt de «*career development*» en tant que «*formal, structured activity offered by the organization for its members for the purpose of increasing their awareness, knowledge, or capabilities affecting the direction and progression of their careers*» (Milkovich *et al.*, 1988).

En réalité, les employés des PME auraient tendance à changer facilement d'emploi pour aller en GE, l'inverse étant plutôt rare. Cette situation découlerait du peu de possibilités de carrière et de promotion offertes en PME, en plus de la meilleure sécurité d'emploi et des salaires plus élevés en GE (Beaucourt *et al.*, 1989). Ainsi, la majorité des travailleurs de PME seraient plus ou moins "condamnés" à demeurer toute leur vie dans un marché du travail où les emplois sont de moindre qualité et les risques de chômage, élevés. La probabilité qu'une PE génère son propre marché interne de personnel demeure minime, sauf dans les secteurs de haute technologie et les domaines à très forte rentabilité (Rainnie, 1983, 1985; Rainnie & Scott, 1986). Nous aurions plutôt tendance à parler de possibilités de croissance ou de mobilité interne dans ces entreprises.

Au Québec, Thériault & Le Louarn (1984) ont simplement mentionné dans leur analyse sur l'évaluation du rendement que la planification de carrière constituait un des objectifs de ce processus, mais un des moins importants (tableau 4.5 - 2). Cependant, nous doutons fortement de la validité de ce résultat pour les firmes de moins de 249 employés. Peut-être cet élément de réponse a-t-il été confondu avec la sécurité d'emploi, la possibilité de promotion dans l'entreprise, ou autre chose encore. De plus, dans leur analyse préliminaire des niveaux de popularité de diverses activités de formation en gestion du personnel chez les dirigeants de PME et leur RP, Benoit & Rousseau (1990) plaçaient l'avancement, l'affectation et la séparation au tout dernier rang pour les deux groupes de répondants (tableau 4.6 - 8).

Quant à Mahé *et al.* (1985), ils ne parlent de la gestion des carrières que pour souligner rapidement qu'elle fait partie des nombreuses tâches de GRH qui sont très rarement informatisées en PME, sans préciser davantage le degré réel d'existence de cette pratique dans les PME françaises. Aussi succinctement, Audet *et al.* (1987) notent que toutes les ME enquêtées ont, hors convention collective,

des politiques de planification de carrière ou de promotion. Néanmoins, nous renvoyons le lecteur à la section 3.2.2 pour quelques mises au point sur la nature de leur échantillon. Dans une optique "F & D", Banks *et al.* (1987) ont clairement démontré que parmi les thèmes préférés de formation, pour l'ensemble des PE et ME, la planification de carrière arrivait à l'avant-dernier rang du quatrième et dernier groupe, celui des thèmes les moins populaires ou désirés.

Par ailleurs, Holley & Wolters (1987) mentionnent dans leur analyse des retombées de l'«*employment-at-will*» que les employeurs ne doivent absolument pas faire de promesse du genre «*fast-track careers*», ni spécifier une durée déterminée et garantie d'emploi, ni accorder dès le début la permanence ou la sécurité d'emploi. En PME comme en GE, une période de rodage et d'évaluation constitue en toute occasion un pré-requis obligatoire que les propriétaires-dirigeants doivent respecter le plus possible.

Finalement, Campbell (1989) souligne la présence d'un grand nombre de femmes dans les PME britanniques, mais il s'empresse d'ajouter qu'elles ont de bien meilleures chances de carrière en GE, où elles bénéficient d'une reconnaissance légale bien établie (égalité d'accès, congés de maternité, etc.). En PME, leur perspective de carrière est quasi inexistante car la main-d'œuvre féminine s'y voit cantonnée dans une pauvreté relative sans aucun pouvoir, comme le démontrent les statistiques sur les conditions minimales de travail en Angleterre: plus des deux tiers des femmes travaillant en PME doivent recourir à cette protection de dernier recours.

Bref, ces diverses observations convergent dans une seule direction: il n'y a pas véritablement de planification ou de gestion des carrières en PME, et ce n'est pas par manque de volonté, la structure ne s'y prête tout simplement pas. Il faut aussi rappeler que depuis le début des années 80, même les GE répugnent à parler ouvertement de sécurité d'emploi et de cheminement de carrière établi à longue échéance. Les contraintes et l'instabilité créées par la mondialisation des marchés ne permettent plus de telles promesses, comme au temps des "trente glorieuses" (1945-1975).

4.7 Organisation et participation

Cette septième section regroupe un nombre substantiel de pratiques de GRH sous une typologie originale et inédite. Jusqu'a ce jour, peu d'auteurs ont considéré dans leur ensemble les questions d'organisation du travail, les conditions de travail et les pratiques de communication et d'information des RH en PME. D'après notre recension de la documentation, aucun n'a fait de lien explicite entre ces activités et la problématique contemporaine de la gestion participative. En effet, d'où provient donc cet engouement pour la participation ?

Notre réponse se veut la plus claire possible. Ce mouvement vers la participation active des employés origine du vide laissé par les formes initiales d'organisation du travail (approches scientifique et technique) qui, laissant de côté les facteurs humains, ont provoqué un choc en retour vers des modes plus gratifiants pour les RH impliquées dans les organisations. Le peu de préoccupations humaines de ces "vieilles" structures a favorisé l'apparition des approches psychosociale et socio-technique, qui ont évolué en moins de vingt ans vers un ensemble de théories et de méthodes participatives visant dans la majorité des cas à rétablir l'équilibre des communications bilatérales entre employeurs et employés. Ainsi, le lien entre l'organisation du travail traditionnelle et la gestion participative actuelle repose sur la mise en place effective d'un réseau d'échange d'information couplé à des équipes de travail

polyvalentes, où la production s'appuie sur le concept d'unité et non celui de série (ou travail parcellaire).

Dans cette optique, la section débute par un survol des rares données disponibles sur l'organisation du travail et les conditions de travail en contexte de PME, puis sur les horaires et temps de travail, pour enchaîner avec la masse de renseignements colligés en matière de communication, d'information et de participation en PME. Pour toutes ces rubriques, la description se fera d'après une division continentale ou nationale, ces pratiques variant substantiellement selon les pays étudiés et leur culture particulière.

4.7.1 Organisation du travail et conditions de travail

L'organisation du travail constitue presqu'une discipline autonome car elle englobe une variété d'approches, de méthodes et de techniques contribuant à optimiser le niveau de productivité des organisations. Il n'est pas facile de définir simplement ce regroupement d'activités, comme l'exposent Foucher, Bélanger *et al.* (1988):

> Ensemble de processus et techniques qui consistent à aménager les tâches, les conditions de travail et les rapports entre les postes à la lumière des facteurs suivants, qu'elle contribue à harmoniser: la mission de l'organisation (ou sa tâche première), la stratégie de gestion de la direction et les caractéristiques des individus réalisant le travail. Elle vise à assurer l'efficience de la production, la réalisation des objectifs poursuivis (efficacité), la préservation de la santé physique et mentale des individus et, autant que possible, leur bien-être psychologique.

Il est aussi possible d'y inclure le design des tâches, qui peut se définir comme suit: «*integrates work content (tasks, functions, relationships), the rewards (extrinsic and intrinsic), and the qualifications required (skills, knowledge, abilities) for each job*» (Milkovich *et al.*, 1988). On peut également inclure l'établissement des structures hiérarchiques, du processus de délégation et des rôles ou responsabilités du personnel. En fait, il existe même quelques professions spécialisées dans ce domaine, qui planifient, modifient et innovent dans la mise en place de systèmes opérationnels et de production. Malheureusement, leur science ne convient que très rarement au cadre particulier des PME, où la flexibilité et la faculté d'adaptation réduisent considérablement la faisabilité et l'efficacité de tels systèmes rigides et complexes, trop souvent inspirés des approches traditionnelles de Taylor, Fayol et Galbraith. Cependant, notre ouvrage ne désire pas relancer la polémique du rôle respectif des divers intervenants en organisation du travail, nous espérons humblement offrir une image, même partielle et tout à fait ponctuelle, de quelques aspects des conditions de travail en contexte de PME.

Amérique du Nord

Dans tous les pays, les emplois créés en PE sont particulièrement vulnérables en raison de leur taux de décès élevé. Cette image pessimiste des conditions de travail en PME serait due à leur grande vulnérabilité et leur caractère souvent éphémère, provoquant une grande précarité des emplois. Cependant, cette moindre qualité des emplois offerts en PME contredit le préjugé favorable les décrivant comme des organisations où les RDT se caractérisent par une meilleure convivialité et des échanges beaucoup moins impersonnels (Laroche, 1989). Cependant, cette évaluation de la QVT n'est pas approfondie suffisamment ici pour permettre de tirer des conclusions valables, bien que ces observations paraissent fort justifiées dans le contexte des PME.

Aux États-Unis et au Québec, on retrouve beaucoup de données disparates, sans lien véritable entre elles, et nous ne rapportons ici que certains résultats en espérant susciter quelques intérêts particuliers. Tout d'abord, Neiswander *et al.* (1987) ont analysé et décrit en détail les rôles et

responsabilités de la première personne engagée dans une PME en démarrage. Ce premier employé a en moyenne 2,3 tâches fonctionnelles à performer, surtout en production, secrétariat, administration et ventes (rubrique 4.3.2), mais cette répartition des tâches ne vaut que pour les premiers pas de l'entreprise, d'autres collaborateurs se joignant au propriétaire-dirigeant au cours de la première année d'activités. En outre, ils signalent que ce partage de responsabilités semble facile pour certains propriétaires-dirigeants, très ardu pour d'autres, surtout dans les premières années où l'entrepreneur perçoit qu'il doit tout faire lui-même pour que ce soit bien fait. La délégation se fait graduellement, avec prudence et circonspection mais plusieurs entrepreneurs ont appris à déléguer dans leurs emplois précédents, avec des amis, des collègues ou dans des cours. En fait, 41% des répondants admettent déléguer en fonction du volume de travail et de la confiance en leurs employés, 30% trouvent cette étape difficile tant que les employés ne sont pas productifs et efficients, mais la plupart ont tout de même délégué assez vite parce qu'ils étaient surchargés de travail. En outre, 18% des entrepreneurs ont déclaré s'occuper de tout durant les premières années, 18% donnent carte blanche à leurs employés et la même proportion avouent que la délégation leur apparaît très difficile.

Les travaux de Neiswander *et al.* (1987) ont aussi traité de la transformation de la structure organisationnelle en cours de croissance, ainsi que du nombre médian d'employés. Les entreprises manufacturières et les compagnies dirigées par des entrepreneurs techniques ayant une expérience en gestion ont une croissance des ventes et du personnel plus grande du début jusqu'en 1986. Les firmes lancées après 1976 paraissent avoir une meilleure croissance (ventes et employés). Quant au nombre de personnes relevant du PDG, il serait au début de trois à quatre employés, et de six à huit personnes après cinq ans, ce nombre chutant à quatre ou cinq dans les firmes de services ou les compagnies fondées après 1976. En 1986, ces proportions avaient tendance à se stabiliser ou même à décliner, peut-être à la suite de la récession des années 80-82. Enfin, on observe dans les firmes en démarrage un ou deux niveaux organisationnels, et après cinq ans, ce niveau reste le même pour les PME de services, les commerces de gros et de détail, et monte à trois niveaux pour les entreprises manufacturières. Les firmes fondées avant 1976 ont plutôt deux niveaux et celles qui ont été mises sur pied après 1976, trois à quatre. Neiswander *et al.* (1987) concluent que l'entrepreneur doit donner des responsabilités aux employés pour qu'ils deviennent eux-mêmes des entrepreneurs en leur permettant de faire preuve de créativité et de prendre des risques, tout en leur laissant la paternité et la fierté de leurs réalisations.

D'autre part, nous avons jugé pertinent de relater les travaux d'un groupe de chercheurs de l'UQAM sur la PME et l'utilisation des technologies de pointe (Lefebvre *et alii.*, 1986), qui ont démontré qu'un pourcentage beaucoup plus important de GE ont expérimenté des réductions de personnel suite à l'introduction de la technologie informatique. Dans ces mêmes GE où il y a eu augmentation d'effectifs, cela s'est surtout produit pour le personnel professionnel, ce qui n'est pas le cas en PE. Quant aux ouvriers, il y a eu davantage de postes coupés en GE.

> Du côté des petites entreprises, les employés semblent être relativement plus à l'abri des impacts liés aux nouvelles technologies. De fait, les petites entreprises ont gardé, en plus grande proportion que les autres, le même nombre d'employés et très peu d'entre elles ont réduit leurs effectifs. Ce bilan assez favorable pour l'emploi dans les petites entreprises québécoises est très similaire à celui observé aux États-Unis. Cependant, les études sur les petites entreprises américaines suggèrent qu'à moyen terme on pourrait assister à une diminution de l'embauche. Compte tenu du nombre très important de petites entreprises au Québec, et de leur rôle dans la création de nouveaux emplois, un impact similaire à celui prévu aux États-Unis pourrait avoir des effets néfastes (Lefebvre *et alii.*, 1986).

Leurs résultats démontrent nettement les impacts moins négatifs de la technologie informatique sur les RH des PME, où l'emploi a considérablement moins diminué qu'en ME et GE, avec d'importantes variations selon les catégories occupationnelles:

- en PE (1 à 99 employés), le nombre d'employés est demeuré le même dans plus de 80% des entreprises (76 à 92%), les catégories les plus affectées étant le personnel de soutien et de secrétariat, avec des diminutions respectives de 17 et 12%; l'emploi a toutefois augmenté substantiellement chez les professionnels (9%), les ouvriers (7%) et certains postes de soutien (6,8%);
- en ME (100 à 499 employés), les niveaux d'emploi ont subi des variations plus accentuées, en diminuant beaucoup chez le personnel de soutien (26%), de secrétariat (15,6%) et chez les ouvriers (10%), et en augmentant principalement pour les professionnels (14%);
- en GE (500 employés et plus), les changements furent plus radicaux: l'emploi est demeuré le même dans moins de 60% des firmes (44 à 78%, selon les catégories occupationnelles) et a fortement diminué pour les employés de soutien (51%), les ouvriers (38%), les secrétaires (31%) et les cadres (13,5%); tandis que les professionnels voyaient leur nombre accrû de 31,4%, et dans une moindre mesure chez les cadres, de 8%.

Quant à Mealiea & Lee (1980), ils ont observé que les pratiques liées à la productivité semblent plus ou moins utilisées en PME, les PME étant moins concernées par l'approbation de changements au design du travail (-50%), toujours par rapport aux firmes canadiennes et leurs filiales de plus de 1000 employés. Dans les deux cas, le SRH apparaît totalement absent des entreprises de petite taille, les pourcentages observés étant nuls.

Enfin, Benoit & Rousseau (1990) ont sommairement abordé l'organisation et les conditions de travail, révélant l'existence de politiques appropriées dans plus de 60% des PME enquêtées (tableau 4.7 - 1), même si environ 30% des PME disent n'avoir aucune politique officielle en ce domaine. En outre, parmi les actions de gestion du personnel utilisées par la direction pour améliorer la performance de l'entreprise, nous retrouvons par ordre d'importance les mesures suivantes, reliées de près à l'organisation du travail: «favoriser l'initiative, la créativité et la prise de responsabilité par les employés» (76,7%, 2° position); «favoriser la polyvalence des employés au travail» (74%, 4°); «favoriser la spécialisation des tâches» (53,7%, 9°); «réduire le nombre d'employés» (28%, 10°).

Europe du Nord

Les pays de l'Europe du Nord contrastent beaucoup avec l'Amérique en ce qui concerne l'analyse des conditions de travail en contexte de PME. De nombreux auteurs ont porté de l'intérêt à ces questions au cours de leurs études empiriques et ces dernières, toutes très récentes, offrent une mine de renseignements inexistants de ce côté-ci de l'Atlantique. Plus spécialement, les travaux de Malaise & De Keyser (1988) méritent une mention, avec leur analyse approfondie des conditions de travail prévalant en Belgique. Les autres recherches, majoritairement françaises, dressent un portrait diversifié de l'état des conditions de travail en PME, sans toutefois permettre d'analyse plus approfondie.

Tableau 4.7 - 1

Aperçu général de l'organisation et des conditions de travail en PME

(en pourcentage; par catégorie de taille organisationnelle; pour divers auteurs)

Nombre d'employés: 0, 25, 50, 75, 100, 150, 200, 250, 300, 500, +

TPE | PE | ME | MGE | GE

POLITIQUES			
écrites :	définition et organisation du travail	47	a
	amélioration des conditions de travail	28	
	temps et horaires de travail :	67	
	PME syndiquées	90 (85, 85, 92, 97)	b
	PME non syndiquées	57 (60, 52, 61, 64)	
non écrites:	définition et organisation du travail	25	a
	amélioration des conditions de travail	39	
	temps et horaires de travail	22	
PROCÉDURES			
amélioration des cond. de travail (ACT)		36	c
existence d'un plan		19	d
mise sur pied prévue d'un tel plan		16	
adaptation aux nouvelles technologies		76	e
organisation administrative et industrielle		75	
adaptation aux variations du volume d'activité		72	
définition des postes		70	
Implication directe du SRH (de façon unilatérale) dans:			
les normes établies de production		30 (0) / 13 (1)	f
l'étude des changements au design du travail		18 (0) / 37 (2)	
PRATIQUES APPLIQUÉES			
problèmes de conditions de travail		19	a
modalités d'ACT :	cadre et environnement de travail	23	
	aménagement des horaires	5	
	informatisation	4	
	concertation avec le personnel	3	
	autres	5	
aucune préoccupation d'ACT		34	c
nombre d'heures travaillées		plus élevé en PME qu'en grande entreprise	g
durée des vacances		moins longues et plus difficiles à obtenir (ancienneté) en PME	
RESPONSABILITÉ DE L'ACT			
comptable		47	
responsable technique ou production		33	
propriétaire-dirigeant		33 12	
comptable ou directeur du personnel		17	
responsable administratif		17	
autres		7	c

a Benoît & Rousseau (1990)
b Baker (1955)
c Mahé de Boislandelle et al. (1985)
d Paumier & Gouadain (1984)
e Catherine (1990)
f Meaßee & Lea (1980); implication directe ou unilatérale (entre parenthèses)
g plusieurs auteurs nord-américains et européens

Tout d'abord, Malaise & De Keyser (1988) élaborent sur les particularités de la législation belge en matière de conditions de travail, importante source d'entraves pour les PME de ce pays. Les problèmes observés sont de plusieurs types (tableau 4.7 - 2): difficultés organisationnelles liées à l'intrication des fonctions et à la polyvalence, problèmes de postures liés à l'organisation spatiale et à la conception des machines et des systèmes techniques de travail; mauvaise hygiène; nuisances sonores; environnement climatique et éclairage déficients; difficultés liées à l'implantation d'outils informatiques; et enfin, problèmes de sécurité des travailleurs. Les résultats de leur enquête dans le secteur de l'électronique décrivent les principales caractéristiques des conditions de travail en PME, reliées pour la plupart à ce qu'ils qualifient d'ambiances de travail.

Tableau 4.7 - 2

Principaux problèmes d'ambiances de travail en PME: Belgique
(en pourcentage)

problèmes de température	50,0
absence d'aération	37,0
inconfort des locaux:	37,0
petitesse et inadaptation des locaux à une activité industrielle	
mauvaise implantation des postes de travail	
absence de distinction habitation privée / entreprise	
mauvaise isolation des locaux	25,9
tâches hors des lieux usuels de travaill	25,9
niveau sonore élevé	18,5
mauvaise utilisation des bains d'acide	11,0
problème non résolu d'éclairage	7,4
autres risques	22,2

Ces auteurs discutent ensuite des principaux facteurs influençant l'état des conditions de travail en PME. Premièrement, la taille organisationnelle n'apparaît pas comme un facteur à influence directe, mais le type d'activité exercée influencerait l'état des conditions de travail. Deuxièmement, la position sur un marché, et en particulier le fait de travailler en sous-traitance, représenterait également un facteur ayant une influence négative. En effet, ce serait dans les PME sous-traitantes que les exigences de flexibilité du personnel paraissent les plus élevées. Malaise & De Keyser (1988) ont aussi remarqué un impact significatif de l'âge de l'entreprise et une relation avec son stade de développement, qui conditionne le choix ou le non-choix de la diversité de ses contrats. Troisièmement, la situation financière de l'entreprise apparaît comme un facteur déterminant de l'état des conditions de travail, particulièrement à travers le problème des locaux. La fragilité financière de l'entreprise au premier stade de son développement (démarrage) expliquerait les mauvaises conditions d'ambiance dans lesquelles se trouvent de jeunes entreprises. En outre, l'absence de formation en gestion ou une formation insuffisante peuvent expliquer partiellement l'absence d'une politique d'amélioration des conditions de travail. De plus, ces mauvaises conditions d'ambiance sont parfois dues à une méconnaissance des règles et principes de sécurité et d'ergonomie. Quatrièmement, l'existence d'une stratégie de gestion est un facteur influençant positivement l'état des conditions de travail: l'exigence de polyvalence du personnel est moindre dans les entreprises ayant un plan stratégique.

Cinquièmement, l'expérience antérieure du dirigeant d'entreprise apparaît comme un facteur significatif. S'il a été cadre ou ingénieur dans une GE, l'entrepreneur ne recourra pas aux heures supplémentaires, n'engagera pas de personnel sous contrat à durée déterminée, ne donnera pas de latitude dans les heures de départ et d'arrivée au travail, n'embauchera pas de personnel temporaire en cas d'accroissement du travail, n'exigera pas de son personnel qu'il soit polyvalent, aura davantage de personnel administratif, et emploiera plus facilement du personnel syndiqué. En outre, 24% des

répondants n'utilisent pas de personnel administratif, 52% font effectuer la comptabilité par un service extérieur et 77% confient la gestion du personnel à un secrétariat social. Les PME enquêtées provenant des secteurs de la micro-électronique, 44% d'entre elles n'ont pas de personnel ouvrier, mais 58% utilisent un personnel de production féminin et 20% de ces PME possèdent plus de 50% de femmes en production. Leurs conclusions soulignent que même dans un secteur technologiquement avancé et dynamique, on trouve des entreprises aux conditions de travail médiocres: ambiances, organisation du temps de travail, syndicalisation tolérée (sans organes de représentation formels) et recours à des formes d'emploi précaires. Enfin, Malaise & De Keyser (1988) proposent quelques axes de réflexion et d'action.

1° Les PME se trouvent dans une situation paradoxale en regard des dispositions légales concernant la prévention et l'amélioration des conditions de travail. Elles ne disposent pas des moyens (argent, temps) leur permettant de rencontrer ces obligations et les politiques gouvernementales ne s'adressent pas assez spécifiquement aux PME.

2° Il y aurait deux périodes privilégiées pour une action en faveur de l'amélioration des conditions de travail en PME: à la phase de démarrage, et peut-être aussi tôt qu'à la phase de préparation et de création de l'entreprise; ainsi qu'au moment où le dirigeant d'entreprise envisage une extension de ses locaux ou le déplacement de son industrie dans un autre bâtiment.

3° Il y a aussi lieu de susciter des actions d'aide et de soutien aux entreprises dans le domaine des conditions de travail, par la sensibilisation des dirigeants d'entreprise aux conditions de travail, et spécialement par des mesures portant sur la formation des nouveaux dirigeants.

Enfin, même si les PME innovatrices, créatrices et souples peuvent apparaître comme un facteur de redressement économique et de renouveau industriel, ce dynamisme n'assure en rien la qualité des conditions de travail qu'on y rencontre. La part croissante des PME dans le secteur industriel peut aussi s'accompagner d'une régression au plan social: détérioration des ambiances de travail, affaiblissement de l'activité syndicale, précarisation de l'emploi, formes de travail exigeant plus de flexibilité du personnel (tâches et horaires) et intrication des vies professionnelle et privée du dirigeant de TPE. Toutefois, les mesures législatives ne peuvent convenir aux PME (inspection ou autre) parce que celles-ci ne disposent pas des moyens suffisants pour s'y conformer. Des dispositions particulières doivent donc être mises de l'avant de façon progressive et mieux adaptée.

Les autres études, en majorité françaises, apportent des informations complémentaires tout aussi pertinentes (tableau 4.7 - 1). Ainsi, Paumier & Gouadain (1984) ont relevé l'existence d'un plan d'amélioration des conditions de travail chez 9,4% seulement des répondants, 16% des PME prévoyant en mettre un sur pied. Parallèlement, Mahé *et al.* (1985) ont analysé plus en profondeur les conditions de travail des PME du sud français. Leurs résultats démontrent que 36,4% des firmes se préoccupent de l'amélioration des conditions de travail en désignant un responsable autre que les comités imposés par la loi dans les entreprises de 50 salariés et plus: hygiène, sécurité et conditions de travail, comité d'entreprise. Cette responsabilité incombe au propriétaire-dirigeant, au responsable technique ou de production, et dans une moindre mesure à un responsable administratif ou de gestion, au comptable ou au RP (tableau 4.7 - 1).

Toutefois, des données provenant d'autres travaux de Mahé *et al.* (1985) présentent des résultats différents: on y constate que le dirigeant n'assume la responsabilité des politiques d'amélioration des conditions de travail que dans 12% des cas, celle-ci étant surtout assumée par le comptable (47%) ou

d'autres individus (7%). Quant à la répartition des tâches du RP, ces études indiquent que 5% de leur temps de travail est alloué aux activités relatives aux conditions de travail. Globalement, l'existence d'un comité d'hygiène et de sécurité paraît liée à la taille des firmes (seuil à 50 employés), et 40,6% des PME françaises recourent à des modalités précises d'amélioration des conditions de travail: 23% touchent le cadre et l'environnement de travail, 5,4% l'aménagement des horaires, 4% l'informatisation, 2,7% la concertation avec le personnel, et 5,4% concernent d'autres modalités. Cependant, il faut noter que 34% des répondants ne se préoccupent pas de l'amélioration des conditions de travail, et 25,7% des firmes interrogées n'ont pas répondu à ces questions. Malgré un ensemble contrasté, on note des efforts dans 45% des cas, ainsi qu'une relation avec le secteur d'activité. Mahé *et al.* (1985) ont noté des efforts plus élevés dans 64% des PME industrielles, des moyens additionnels dans 40% des entreprises du bâtiment et des travaux publics (BTP), mais 27% des commerces et services laissent voir une volonté réduite d'améliorer les conditions de travail. Ils en concluent que les conditions de travail s'avèrent généralement moins bonnes qu'en GE, malgré les efforts consentis par plusieurs PME.

Du côté syndical, la CÉGOS (1987) mentionne qu'en 1985, les principales revendications des syndicats englobaient l'amélioration des conditions et de l'organisation du travail, mais cet objectif n'était alors plus prioritaire. Entre 1983 et 1985, les meilleurs progrès des organisations syndicales françaises concernaient les conditions de travail chez 62% des répondants, les proportions variant entre 33 et 75%, ainsi que la protection sociale dans la moitié des PME. Cependant, Beaucourt *et al.* (1989) indiquaient qu'en matière d'organisation et de conditions de travail, la situation des PME paraît fortement hétérogène, et très peu de données valables proviennent concrètement du secteur des services. En industrie, les chercheurs français semblent disposer d'un peu plus d'information.

- Primo, les PME utiliseraient moins d'équipement sophistiqué qu'en GE: le recours aux appareils automatisés et aux terminaux informatisés s'accroît linéairement selon la taille organisationnelle, passant respectivement de 4,8 et 6,9% en TPE à 11 et 18% dans les TGE, les proportions moyennes étant de 6,5 et 11,2%.
- Secundo, ces chercheurs rapportent un phénomène plutôt surprenant dans les PME de l'Hexagone: bien que le mode de production en série (chaînes de montage) soit en perte de vitesse en GE (27 vs 42%), une proportion considérable de ME ont mis en place de telles méthodes de production depuis 1984 (20 vs 11%).

Enfin, les PME pourraient encore faire preuve de plus de flexibilité en France à cause des nombreux seuils établis par les législations sociales et du travail. En fait, les PE échappent à ces seuils qui fixent un plancher à 10 ou 50 salariés selon les pratiques de GRH, laissant ces organisations hors des secteurs réglementés. Il arrive aussi très souvent que ces obligations légales ne soient pas respectées dans les firmes de taille moyenne, seulement 50% des entreprises de 50 à 99 salariés ayant élu un comité d'entreprise. Quant aux plans d'action prioritaires, ils englobent la réorganisation et la restructuration dans 30% des cas, mais cet objectif apparaît beaucoup moins souvent dans la planification future des PME en matière de GRH. En outre, les plans d'action portant sur le raccourcissement de l'échelle hiérarchique et l'amélioration des conditions de travail semblent rarement cités par les entreprises enquêtées et paraissent aussi rares dans leur planification future (Catherine, 1990).

En Angleterre, Campbell (1989) relatait l'absence flagrante de systèmes formels de contrôle en PME à cause de relations informelles et personnelles généralement supérieures, menant apparemment plus souvent à des consensus qu'en GE. Ce contexte, habituellement combiné à une division du travail moins

rigide, peut donner naissance à des conflits plus intenses et davantage personnalisés, fréquemment amplifiés par l'absence de tierce partie agissant comme conciliateur. Campbell rapporte aussi que le pouvoir des propriétaires-dirigeants a été accrû par diverses législations depuis 1975, encourageant ainsi les pires pratiques malheureusement associées aux PME: salaires inférieurs, laxisme en SST, harcellement et intolérance face à l'opposition des travailleurs. De manière générale, les entrepreneurs britanniques outrepassent fréquemment les exigences légales en PME.

Par ailleurs, les conditions de travail des employés de PME semblent plus appréciables en Autriche. Fehr-Duda & Inderst (1989) mentionnent que l'étendue des dispositions légales en ce domaine demeure relativement vague et les normes s'avèrent souvent très spécifiques. Malgré cela, du point de vue des travailleurs, les conditions minimales légales paraissent en partie améliorées par les conventions collectives sectorielles et les ententes propres à chaque entreprise. Toutefois, ces ententes particulières engendrent des différences systématiques dans les conditions observées dans des organisations de tailles différentes.

Europe du Sud

En milieu méditerranéen, la situation diffère très largement des pays du nord de l'Europe: l'Italie et l'Espagne sont caractérisées par un laxisme institutionnalisé au niveau légal et réglementaire. Les entreprises de petite dimension y sont considérées comme des employeurs de second ordre par les gouvernements nationaux, plus influencés par les lobbies des associations patronales et syndicales. Tout d'abord, Cattero (1989) nous fait part de la prépondérance en Italie de très importantes différences dimensionnelles et territoriales entre l'ensemble des organisations des trois régions socio-économiques du pays. En effet, la législation du travail y est restreinte par un critère dimensionnel qui régit sa mise en application à toutes les entreprises de plus de 15 employés. Les principaux droits des travailleurs et les normes du travail ne sont donc pas respectés dans la majorité des PME industrielles et artisanales de très petite taille. Ces firmes se retrouvent alors dans une *zona franca* en ce qui concerne les droits syndicaux, les modalités contractuelles et surtout, le processus de congédiement et de licenciement. En conséquence, bien que les conditions générales de travail des employés de "petites" PME soient similaires à celles de leurs collègues des "grandes" PME, les relations patronales-ouvrières s'avèrent radicalement différentes à cause de l'absence totale de protection légale et syndicale. Le personnel des "petites" PME se retrouve ainsi en profonde position de faiblesse, sans aucune sécurité d'emploi. Les dispositions légales touchant les conditions de travail en PE ne concernent que l'environnement de travail, qui serait d'après Cattero de qualité inférieure. Les risques reliés aux mauvaises procédures de travail et aux matières toxiques persistent en général à des degrés très élevés, sans qu'aucune mesure de sécurité ne soit prise par les autorités ou les propriétaires-dirigeants. En fait, il serait question d'une attitude italienne traditionnelle de non-ingérence des affaires publiques dans les activités privées, l'entreprise y étant considérée comme une extension de la famille, donc intouchable par l'État.

En outre, il existe dans ce pays des différences territoriales majeures basées sur des systèmes socio-économiques locaux particulièrement différenciés entre le nord-ouest (Lombardie, Piémont, Ligurie), le nord-est (Vénétie, Romagne) et le centre (Toscagne, Rome), ainsi que le sud de l'Italie (de Naples jusqu'en Sardaigne). En conséquence, les conditions de travail varient largement en fonction de la localisation géographique de l'entreprise. Les PME du nord-ouest sont grandement liées aux GE et les conditions des employés y ressemblent beaucoup à celles que l'on observe en GE. Dans le nord-est et le centre, la situation peut se comparer au nord-ouest mais la qualité des rémunérations et des conditions de travail s'avère inférieure. Finalement, dans le sud italien, souvent considéré comme tiers-mondiste,

les mauvaises conditions et la très faible sécurité d'emploi ne sont pas compensées par la stabilité étonnante du système entrepreneurial dans son ensemble, au contraire des régions périphériques. Le sud se caractérise plutôt par la fameuse *economia sommersa* italienne, où la relative irrégularité des RDT et le non-respect des conventions collectives causent une nette dégradation des conditions de travail en PME.

Quant à l'Espagne, Miguelez (1989) précise que les PME y font grand usage d'une main-d'œuvre temporaire ou à temps partiel, et paraissent beaucoup plus impliquées dans le travail au noir. En fait, il y aurait davantage de travailleurs permanents en GE qu'en PME. L'insécurité d'emploi en PME y serait supérieure à 80%, la majorité des embauches étant faites sur une base saisonnière ou à durée déterminée. Plus de 75% des contrats y sont conclus pour une période inférieure à six mois, sans garantie de ré-embauche, et avec l'approbation tacite des gouvernements, totalement inactifs dans ce domaine. À l'opposé, 90% des employés de GE détiennent un contrat de permanence, comparé à 56% en PME, et uniquement pour les travailleurs qualifiés en TPE. Le tableau 4.7 - 3 expose d'ailleurs très clairement cette situation.

Tableau 4.7 - 3

Statut d'emploi de la main-d'œuvre: Espagne
(en pourcentage)

Nb. d'employés	Stable	Occasionel	Temporaire saisonnier	Intermittent	Sans contrat
moins de 100	49,8	66,7	71,8	63,0	90,5
plus de 500	47,2	27,5	19,6	10,2	2,7
n / d	3,0	5,9	8,6	6,8	6,9

En ce qui a trait à l'organisation du travail et la sécurité d'emploi, les propriétaires-dirigeants de PME maintiennent habituellement un contrôle direct personnalisé sur leurs employés, offrent moins de sécurité d'emploi et moins de possibilités de promotion. Ces données varient toutefois largement en fonction du secteur d'activité (ex: la haute-technologie) et de l'emplacement géographique de l'entreprise (ex: en Catalogne) et demeurent souvent hors des objets de la négociation. Les modalités d'emploi en PME sont généralement précaires, les coupures de postes fréquentes et les ententes patronales-ouvrières sur ces questions semblent réglées plus rapidement. D'autre part, l'analyse des résultats sur l'ancienneté en PME fait ressortir une plus grande insécurité d'emploi: on y retrouve quatre fois plus d'employés dans le groupe des "moins d'un an" et deux fois plus qu'en GE dans celui des deux à cinq ans d'ancienneté. Finalement, les PME espagnoles ont eu recours dans le passé à la formation dans une majorité d'entreprises, mais la récession a entraîné un net recul. La plupart des PME continuent de chercher la perle rare parmi le très faible bassin de travailleurs hautement qualifiés disponibles sur le marché, qu'ils paient ensuite fort bien et tentent de retenir à leur emploi, la majeure partie de leur personnel demeurant exclue de ces conditions avantageuses.

4.7.2 Horaires et temps de travail

Nous avons accordé à cet élément des conditions de travail une rubrique séparée pour faire mieux comprendre les différences observées dans la plupart des pays entre les horaires et les temps de travail des employés de PE et GE. Dans la majorité des cas, ces pratiques paraissent relativement formalisées en PME, soit par les conventions collectives, soit par les normes nationales propres à chaque pays. Globalement, les employés de PME semblent travailler de plus longues heures chaque semaine et

disposer de moins de congés et vacances annuelles. Cependant, il ne faut pas ignorer les diverses initiatives d'aménagement du temps élaborées dans toutes les catégories d'entreprises pour favoriser la productivité et la satisfaction du personnel: horaires flexibles, semaines comprimées, temps partagé, etc.

Amérique du Nord

Généralement, les politiques régissant ces pratiques paraissent assez répandues dans les PME nord-américaines, mais aucune information n'a toutefois été trouvée sur les congés et vacances. Baker (1955) indiquait l'existence de politiques écrites en matière d'horaires de travail dans la majorité des PME, sans grande relation avec la taille (tableau 4.7 - 1). Toutefois, il a observé des liens étroits avec le statut syndical, les PME syndiquées possédant de telles procédures dans plus de 85% des cas. De la même façon, Benoit & Rousseau (1990) indiquent dans leurs données d'essai qu'il existe des politiques écrites portant sur les temps de travail et les horaires en PME, même si 11,5% des répondants admettent n'avoir aucune politique officielle. Il paraît intéressant de noter que leurs résultats ressemblent de très près à ceux observés par Baker (1955) dans les PME non syndiquées.

D'autre part, Latona (1980, 1981) a étudié la mise en place en PME d'un système d'horaires flexibles et d'une semaine de travail comprimée (4/10/40). Ses résultats indiquent que tous les employés ont préféré ces méthodes en comparaison des horaires traditionnels de travail et ce, pour quatre des cinq variables mesurées ($p < ,01$). Tous les répondants ont révélé se sentir mieux disposés envers le travail, leur employeur et leurs collègues (analyse des préférences et attitudes au travail, $p < ,01$). Tous ont aussi semblé percevoir que les horaires flexibles avaient augmenté leur performance au travail ($p < ,10$). D'autre part, les groupes provenant des commerces de détail et des PME manufacturières rapportent une légère hausse de productivité à la suite de la mise en place de la semaine comprimée. En revanche, tous les groupes classèrent la variable «vie personnelle» de façon plus positive, en relation avec les deux nouvelles formes d'horaires de travail (horaire flexible: $p < ,10$; semaine comprimée: $p < ,01$). Enfin, le roulement du personnel s'est avéré non significatif pour tous les groupes, tant dans la période précédant l'expérience qu'après l'expérimentation des horaires flexibles et comprimés. Latona en conclut que les PME confrontées à des problèmes de productivité et d'insatisfaction des travailleurs devraient envisager l'instauration de tels programmes comme une solution tout à fait valable.

Dans un autre ordre d'idée, Malik & Wexley (1986) relatent leurs travaux sur les types de décision les plus difficiles à mettre en œuvre par les propriétaires-dirigeants, en matière de discipline. Parmi celles-ci, ils mentionnent la modification des horaires et temps de travail requérant de l'employé de travailler en heures supplémentaires, la concession de temps de repos ou le changement de l'horaire normal de travail. Ces chercheurs ont observé des différences substantielles dans les préférences des employés face aux diverses explications formulées par les employeurs pour justifier leurs décisions impopulaires. L'option la plus populaire fut sans contredit la seconde, «mon supérieur m'a fait part personnellement des motifs justifiant sa décision à mon égard»; la troisième option arrivant au second plan, «j'ai pu donner mon avis au moment où mon supérieur a pris sa décision»; et la première, «cette décision était uniquement l'affaire du patron, et non la mienne» étant la moins populaire. Pour l'ensemble des situations étudiées, les proportions paraissent similaires. En ce qui concerne les réactions des employés à ces décisions, la majorité d'entre eux ont préféré exprimer leur opinion avant un changement d'horaire (option 2) ou après (option 3), une minorité d'individus ayant choisi de ne rien faire (option 1). Les réponses sont équivalentes pour l'ensemble des décisions impopulaires du propriétaire-dirigeant. Au cours d'une étude empirique sur le niveau inférieur des rémunérations en PME, Evans & Leighton

(1989) ont émis l'hypothèse que les emplois offerts y étaient de durée plus courte et plus variable qu'en GE, tout en étant plus attirants pour les travailleurs qui valorisent le moins l'ancienneté et la stabilité d'emploi.

Europe

Dans tous les pays européens, le nombre d'heures travaillées en PME dépasse la moyenne des GE, les vacances semblent généralement moins longues et plus difficiles à obtenir en fonction des années d'ancienneté, on rencontre moins souvent de travail posté (par quarts) en PME qu'en GE, et presque jamais de travail de nuit ou de fin de semaine, sauf dans certains services et commerces de détail. De plus, toutes ces données sont très récentes et proviennent d'études menées après 1984.

Tout d'abord, Mahé *et al.* (1985) relatent que la durée légale du travail est habituellement respectée en PME, sans relation avec la taille mais en relation modérée avec le secteur d'activité (moins d'heures travaillées en industrie et BTP). Seulement 30% des PME enquêtées réalisent un certain aménagement du temps: 13,5% ont recours aux horaires variables, 4% aux horaires d'été et 13,5% à d'autres types d'horaire. Dans ces deux domaines (durée du travail et aménagement du temps), les PE et ME font généralement moins bien que les GE, mais des efforts considérables sont accomplis dans l'amélioration des conditions de travail en général. Par ailleurs, la CÉGOS (1987) mentionne qu'en 1985, les principales revendications des syndicats englobaient la réduction des temps de travail, tandis que Beaucourt *et al.* (1989) indiquent que le travail par quarts et la production continue (*continuous shifts*) semblent plus courants en GE, leur utilisation augmentant avec la taille organisationnelle (tableau 4.7 - 4). Toutefois, les employés de PME travaillent de plus longues heures chaque semaine, les minimum et maximum hebdomadaires étant tous deux au-dessus de la moyenne (tableau 4.7 - 7), ce qui représente peut-être un indice de temps supplémentaire ou de moindre syndicalisation, les conventions collectives limitant habituellement les heures travaillées par leurs membres.

Tableau 4.7 - 4

Organisation du travail et horaires de travail en PME: France

(en pourcentage)

	Travail par quarts		Production continue (*continuous shifts*)		Durée hebdomadaire moyenne du travail (1987)	
Nb. de salariés	1974	1982	1981	1983	minimum	maximum
10 - 49	5,6	3,0	2,0	2,2	36,08	42,37
50 - 199	12,1	9,6	6,3	8,1	35,27	41,59
200 - 499	25,1	23,0	14,7	16,3	34,11	41,84
500 +	43,1	40,2	26,4	27,0	33,00	41,84
moyenne	21,9	17,3	11,0	11,6	34,19	41,85

Beaucourt *et al.* (1989) concluent que les PME participent assez largement aux "nouvelles formes d'emploi", créées dans le but de procurer davantage de flexibilité par rapport aux modes plus stables que constituent les contrats à plein temps. Les PME recourent de façon démesurée aux contrats à durée déterminée et à l'embauche à temps partiel, ajoutant ainsi à la mobilité de leur main-d'œuvre, déjà très élevée pour d'autres raisons. Enfin, les plans d'action portant sur la flexibilité du temps de travail semblent rarement cités par les PME, et cet objectif apparaît beaucoup moins souvent dans leur planification future en matière de GRH (Catherine, 1990).

Quant à Malaise & De Keyser (1988), leur enquête auprès de PME de la micro-électronique a démontré que la part croissante des PME dans le secteur industriel belge peut aussi s'accompagner d'une

régression au plan social, les formes de travail exigeant plus de flexibilité du personnel (tâches et horaires). Au sujet de ces exigences de flexibilité, ceux-ci proposent la mise en place de stratégies à court et moyen terme: l'adaptation de la durée du travail, les heures supplémentaires obligatoires (70,4% des répondants), la rétribution au noir, certains arrangements en matière d'absence, le prêt d'une voiture de la société durant les *week-ends*, ainsi que plus de latitude dans les heures d'arrivée et de départ (40,7% des PME). En outre, leur étude révèle les moyens utilisés par les PME pour adapter le volume de leur personnel en cas de modification de la demande ou d'imprévu de production: une majorité d'entreprises n'ont aucune période de fermeture annuelle (55,6%), et la même proportion de PME exigent davantage de polyvalence de leur personnel de production. En outre, Malaise & De Keyser (1988) ont constaté la forte précarisation de l'emploi en PME: 44% des firmes emploient du personnel à temps partiel; 43% embauchent leurs employés pour des contrats à durée déterminée; et 18,5% font appel à du personnel temporaire lors des surcharges de travail.

Au Royaume-Uni, Campbell (1989) rapportait qu'il semble y avoir une corrélation négative entre le travail non obligatoire (ex: temps supplémentaire) et la force des organisations syndicales, ces situations étant observables plus fréquemment dans les établissements de grande dimension. Ainsi, l'accroissement de telles formes de flexibilité pourrait bien découler davantage du déclin de la représentation et du pouvoir syndical dans les plus grands établissements, plutôt que de l'augmentation du nombre de PME, où les syndicats n'ont jamais été très puissants. Campbell ajoute que les PE représentent en soi une forme différente de flexibilité.

Wassermann (1989) a pour sa part étudié des données provenant de PME allemandes et précise que les horaires de travail et le temps réellement travaillé montrent clairement des différences entre PME et GE, et diffèrent surtout au niveau des formes et méthodes permettant d'atteindre une meilleure flexibilité des horaires de travail. Ainsi, il n'y aurait presque pas de travail par quart en PME germanique, soit une faible proportion de 4 à 8% dans les firmes de moins de 100 employés, comparativement à plus de 25% en GE, ce qui ressemble d'assez près aux données françaises (tableau 4.7 - 4). On retrouve aussi davantage de travail à temps partiel dans les PME allemandes, tout spécialement pour les femmes, et les niveaux de personnel sont habituellement bloqués au minimum. De plus, Wassermann rapporte une meilleure flexibilité des employés qualifiés et des travailleurs à long terme semi-qualifiés dans les entreprises industrielles de petite taille. Il a aussi observé une proportion plus élevée de temps supplémentaire et de travail de fin de semaine, rarement rémunéré à des taux majorés, et principalement causé par des fluctuations imprévues de la demande et des pénuries de main-d'œuvre de courte durée. Enfin, ces données découlent en partie des contraintes naturelles vécues par les entreprises rurales allemandes impliquées dans la production agro-alimentaire et, conséquemment, dans l'emploi saisonnier. En outre, bien que les conventions collectives régionales et nationales n'établissent pas de différence en fonction de la taille organisationnelle, les PME allemandes qui ne possèdent pas de comité d'entreprise accordent des vacances annuelles au-dessous des normes fixées par ces conventions. En effet, ces PME n'octroient que deux ou trois semaines par année, en comparaison des trois semaines légales et des cinq à six prévues aux conventions collectives.

Une situation semblable a été observée en Autriche par Fehr-Duda & Inderst (1989). Selon toute évidence, il y aurait dans ce pays une durée moyenne de travail plus longue en PME, et le temps supplémentaire y serait particulièrement plus fréquent. Même si le contrôle formel des horaires

flexibles semble plus répandu en GE, rien n'indique que les temps de travail soient plus flexibles en PME. En fait, il se pourrait bien qu'en GE, le travailleur ait davantage de liberté sur la conduite des activités de production, tandis qu'en PME, ce serait plutôt l'employeur qui exerce un contrôle direct et définit étroitement le degré de flexibilité du temps de travail de ses employés.

Dans les pays latins, la situation paraît tout à fait comparable à l'Europe du nord. L'Italie possède des dispositions légales régissant les congés, vacances et heures de travail en PME. Cattero (1989) indique que la durée et la période des congés est précisée officiellement par la convention collective nationale de chaque secteur d'activité. Quant aux heures travaillées, on observe dans les PME de ce pays une extension généralisée au-delà des limites originellement établies par la négociation collective. En moyenne, les employés de PME travaillent 12 à 15% plus longtemps que leurs collègues de GE. Cependant, ces données doivent être analysées en tenant compte des modes d'organisation du travail passablement différents dans les PME italiennes, qui jouent beaucoup avec les variables "plus de flexibilité" et "faible *predictability*". Finalement, Miguelez (1989) révèle que dans les PME espagnoles, il existe un forte corrélation entre le niveau de rémunération et le temps hebdomadaire travaillé, les PME occupant les deux extrémités du continuum. L'utilisation abusive du temps supplémentaire sous une forme supposément contrôlée (ce qui n'est strictement pas le cas) procure aux PME la plus longue semaine de travail, tandis que le recours au personnel à temps partiel leur impute la plus courte semaine de travail. De plus, les grandes organisations espagnoles offrent de plus longues périodes de vacances annuelles (été ou hiver). En effet, 14% du personnel des PME de moins de 100 employés ne bénéficie d'aucune vacance annuelle, contre seulement 4% dans les firmes comptant plus de 100 personnes. Inversement, 45% des employés de PE profitent de quatre semaines de vacances chaque année, comparativement à 72% des salariés des entreprises de plus de 100 personnes.

4.7.3 Information, communication et gestion participative

Les deux premières parties de cette section ont déjà exposé les liens étroits qui unissent l'organisation du travail et les conditions de travail. Dans cette troisième partie, nous démontrons l'interrelation fondamentale existant entre ces domaines et la participation des travailleurs, l'ensemble étant soudé par le biais de la communication et de l'information échangée par les deux parties, employeur et employés. Ainsi, les pratiques de communication et d'information peuvent être définies comme l'ensemble des activités et programmes réalisés par le propriétaire-dirigeant, les cadres supérieurs, la supervision et le SRH dans le but de favoriser, d'établir et de maintenir un échange constructif d'information de nature organisationnelle entre les employés et la direction de l'entreprise. Quant à la participation, ou gestion participative, Fabi *et al.* (1989) la décrivent comme un «mode de gestion s'inscrivant à l'intérieur d'un programme de QVT, qui permet aux employés d'influencer les décisions qui les touchent de près, en leur donnant un plus grand contrôle, une plus grande liberté de choix en relation avec leur niveau de responsabilité».

L'élément le plus important de cette démonstration réside dans la relation évolutive, à la fois historique et organisationnelle, de ces mécanismes de GRH. Les premières initiatives avaient d'abord trait à la protection des normes minimales de conditions de travail, puis à l'organisation du travail proprement dite, pour passer dans les années 50 à l'information et aux modes de suggestion en milieu de travail, et dans les décennies 60 et 70 aux premières formes de communication bilatérale menant à divers essais de gestion participative. Depuis le début des "chocs pétroliers" (1973-75), on constate une hausse

notable des préoccupations de nature participative, toutes basées sur une saine communication bilatérale et une organisation du travail davantage humaine que mécaniste. Dans ce contexte, fortement influencé par les traditions asiatiques en matière de travail et de production, la GRH "moderne" s'est inspirée de l'exemple des petites unités (certains modèles de PME) pour adapter ses pratiques à une échelle plus personnalisée, plus informationnelle, plus participative et souvent plus satisfaisante aux yeux de nombreux travailleurs. Cependant, plusieurs auteurs, dont nous partageons les prétentions, soulignent que les GE commencent à comprendre qu'il est impératif d'adapter leurs structures complexes à l'exemple des petites dimensions afin de susciter la renaissance des communications et d'échanges davantage productifs et créatifs que strictement bureaucratiques et organisationnels. Certains vont même jusqu'à sous-entendre que la PME démontre actuellement la suprématie de son mode de participation sur celui des grandes organisations sclérosées. Toutefois, nous n'irons pas jusque-là car l'hétérogénéité des PME, particulièrement en matière de GRH, ne permet aucunement d'affirmer de telles généralités. Mentionnons simplement que certaines PE montrent l'exemple en ce qui touche à la participation et la communication, mais que l'universalité de ces pratiques est encore bien loin d'être atteinte.

En outre, on pourrait interpréter l'absence en PME de divers modes de participation et d'amélioration de la QVT comme une lacune ou une faiblesse de leur GRH. Notre étude des PME ne confirme pas cette assertion, et sans être opposé à la gestion préventive, il paraît douteux d'affirmer qu'une PE souffre d'un quelconque handicap parce qu'elle n'utilise pas tel ou tel placebo organisationnel qui, somme toute, ne contribuerait qu'à corriger d'éventuels dysfonctionnements qu'elle n'a pas encore contractés à cause de sa taille et de son faible degré de formalisation. Par contre, il apparaît plus pertinent d'établir une comparaison entre PE et GE dans leur façon de concevoir et d'appliquer des programmes de communication, d'information et de participation. Les finalités sont peut-être similaires mais les processus et étapes intermédiaires diffèrent substantiellement.

En complément, nous suggérons la lecture de trois articles fort pertinents, publiés au cours des années 80, qui fournissent un aperçu diversifié des pratiques étudiées dans cette rubrique. Bien qu'ils n'aient pas été retenus pour des raisons de méthodologie, ceux-ci présentent des renseignements de nature à étoffer l'analyse des pratiques de communication et de participation en PME. Le premier traite des cercles de qualité en PME (Brannen & Hranac, 1983); le second des pratiques de communication et d'information en PE (Detrae & Gadal, 1984); et le troisième compare les activités de gestion participative dans plusieurs entreprises des États-Unis, du Québec et de la France (Segal, 1987). Cette dernière partie de la section 4.7 s'organise un peu de la même manière que les précédentes, les études empiriques étant présentées par pays plutôt que par continent, vu l'importance des données colligées dans chaque cas, en mettant l'emphase sur la France, le seul pays à aller si loin en matière de législation sur la représentation et la participation des travailleurs.

États-Unis

En contexte de PME, très peu de recherches paraissent avoir été faites aux États-Unis en matière de communication, d'information et de participation. En fait, la tendance générale ne semble pas beaucoup dépasser les systèmes de suggestions, avec de rares exemples de participation des travailleurs. Baker (1955) rapportait l'existence en PME de modes de suggestions, faiblement reliés à la taille mais davantage en fonction de la présence syndicale; de mécanismes de traitement des plaintes, récriminations et griefs des employés, très répandus en milieu syndiqué et liés à la taille pour ces

entreprises seulement. Le seul exemple de participation relaté par Baker concerne la participation des superviseurs et des délégués syndicaux à l'élaboration des politiques de GRH de l'entreprise, leur rôle variant largement selon la taille organisationnelle, en étant le plus souvent du type consultant ou conseiller, sur une base essentiellement informelle. Quant aux suggestions du personnel, Baker n'a pas observé de différence significative selon la taille ou le statut syndical, un tiers seulement des répondants recourant à de telles méthodes (tableau 4.7 - 5).

Dans la seconde moitié des années 70, Latona (1979) a étudié les aspects comportementaux et l'attitude des employés face aux dirigeants et à leur leadership. Ses résultats indiquent des changements significatifs ($p < ,01$) pour plus de la moitié des éléments mesurés. Globalement, les propriétaires-dirigeants ne recourent pas à la gestion participative pour diverses raisons: certains croient que cette méthode ne sied qu'aux GE et qu'elles seules peuvent bien l'assimiler, d'autres prétendent que la gestion participative requiert une armée de spécialistes que seule la GE peut assumer, et enfin, plusieurs ne perçoivent aucun besoin dans leur PME pour de telles méthodes. Cette recherche démontre l'influence positive générée en PME par l'utilisation de programmes de gestion participative comme la GPO. Ces effets touchent premièrement le degré d'implication et le comportement des employés: implication au travail, sens de l'accomplissement, confiance et flux d'information. Deuxièmement, la participation engendre des effets positifs sur l'attitude des employés face aux leaders-gestionnaires en modifiant les éléments de représentation, les interactions employeur-employés, les normes et objectifs organisationnels, le niveau de participation, le style de direction ainsi que la motivation du personnel de l'entreprise. L'auteur ajoute que certains de ces effets positifs découlent de la mise en place d'un programme de GPO, mais il n'apparaît pas possible d'isoler ici de relation de cause à effet, et toute généralisation ne pourrait être formulée qu'à partir d'une étude plus approfondie.

Par ailleurs, Amba-Rao & Pendse (1982) révèlent que le fait de procurer aux employés des possibilités de communication et de participation contribue à combler leurs attentes intrinsèques fondamentales à propos de l'environnement de travail, augmentant ainsi la probabilité d'émergence d'attitudes favorables et d'une meilleure performance. Leur enquête indique que 49% de l'ensemble des employés bénéficient d'un quelconque système de suggestion, et ce mode de participation, couplé à l'établissement d'objectifs et à la restructuration des tâches tend à accroître leur niveau de satisfaction intrinsèque, particulièrement lorsqu'ils sont impliqués directement dans des décisions reliées au travail. Cela permet généralement aux employés de faire de leur mieux à leur poste et facilite la communication au sein de l'entreprise. Bien que cette proportion soit relativement faible, Amba-Rao & Pendse trouvent la situation encourageante: de voir des PME favoriser ainsi la participation de leur personnel et les communications bilatérales permet de constater l'importance des questions de QVT.

Finalement, Hornsby & Kuratko (1989, 1990) ont compilé les perceptions des dirigeants et RP en PME quant à l'importance relative qu'ils accorderont dans le futur à une douzaine de thèmes liés à la gestion et aux RH. La QVT se classe au huitième rang dans les PME de 51 à 100 employés, avec un score pondéré de 11, et au neuvième rang dans les entreprises de 101 à 150 personnes (score pondéré: 14). Le service à la clientèle se retrouve au dixième rang dans les petites PME de 1 à 50 employés (score de 22) et les communications se situent en onzième et douzième place dans les petites et moyennes PME (scores pondérés de 17 et 7). Les communications et la QVT se retrouvent donc en fin de liste des priorités futures en matière de GRH dans les PME, laissant supposer que ce besoin ne serait pas aussi criant en petite dimension que dans les grandes organisations.

Québec

L'intérêt des chercheurs québécois semble un peu plus élevé que celui de leurs collègues américains, surtout depuis la fin des années 80. Les pratiques de participation n'y paraissent pas beaucoup plus répandues mais la communication représente en revanche une préoccupation de premier plan. Ainsi, Audet *et al.* (1987) mentionnent que certains répondants plongent tête baissée dans des expériences de changement organisationnel et de QVT sans trop s'interroger sur les conditions préalables et les résultats recherchés. D'autres s'orientent sur la traditionnelle formation des cadres en relations humaines et en communications, sans entreprendre aucun changement majeur de leur structure organisationnelle ou du comportement de leurs dirigeants. Finalement, quelques ME sont au même point que les plus petites, où la QVT est méconnue et le climat organisationnel maintenu à bout de bras par les quelques cadres qui, dans certains cas, ont une quelconque ouverture d'esprit quant aux relations interpersonnelles. Il existe aussi quelques initiatives en matière d'amélioration de la QVT, sans être des cercles de qualité. Parmi les cinq PE enquêtées, Audet *et al.* (1987) n'ont rencontré qu'une seule firme qui arbore avec fierté les valeurs et comportements privilégiés par la direction face aux RH dans l'entreprise. Le véhicule préconisé par le propriétaire-dirigeant pour éviter les conflits est la communication, principe qu'il tente d'inculquer à ses proches collaborateurs.

D'autre part, la communication était auparavant identifiée en PME comme la cinquième plus importante activité de GRH (Dolan *et al.*, 1990), et bien que la plupart des activités de tête se trouvent à jouer dans le futur des rôles plus discrets, la communication tend à occuper une place prépondérante en passant en première position, son importance moyenne passant de 2,68 à 3,67 (33% d'augmentation). De plus, la gestion participative des employés semble vouloir jouer un rôle important dans les années à venir, avec une augmentation considérable de 35,3% (1,79 à 2,85), malgré sa faible position en quinzième place. En outre, la participation à la planification corporative fait un bond de cinq positions, grimpant de la dix-huitième à la treizième place (30,7%, de 2,02 à 2,94). Tout au long de leur analyse, et malgré des différences selon la taille organisationnelle, certaines constantes demeurent. L'aspect communication se démarque, peu importe la taille, pour devenir la nouvelle priorité: on recherche donc de meilleures ententes, moins de confrontation. Dolan *et al.* (1990) rappellent que la communication obtient une moyenne plus forte en GE, alors que la coopération patronale-syndicale obtient un résultat plus élevé dans les ME, est plus importante en GE mais obtient un meilleur rang en PME.

Benoit & Rousseau (1990) fournissent aussi des données pertinentes en matière de communication, d'information et de participation en PME (tableau 4.7 - 5). En premier lieu, 23% seulement des PME possèdent une politique écrite en matière de communication et de participation, une proportion légèrement plus élevée ayant recours à des procédures non écrites (35%) et 42% des répondants déclarent n'avoir aucune politique officielle à ce sujet. En second lieu, leur enquête présente une liste des informations fournies par la direction aux cadres (directeurs, contremaîtres et chefs) ainsi qu'aux autres employés (tableau 4.7 - 5). Globalement, les cadres reçoivent près de 20% plus d'information que les employés, les proportions étant substantiellement différentes pour la plupart des renseignements transmis par la direction. Les éléments les plus souvent communiqués semblent être dans les deux cas les tâches et attentes de la direction, les politiques du personnel et les conditions de travail, ainsi que les objectifs de l'unité de travail. Quant aux moins fréquents, on retrouve les résultats financiers et les données de productivité, en plus des comptes rendus des décisions du conseil d'administration ou du comité de gestion. Leur étude révèle aussi les moyens de communication et de participation utilisés par la direction (tableau 4.7 - 5): en PME, le mode le plus fréquent serait sans contredit la communication informelle avec le personnel, plus souvent qu'autrement sur les lieux de travail ou durant les pauses.

La seconde position revient presque *ex æquo* aux réunions ponctuelles, aux activités sociales organisées, au recueil de suggestions et aux réunions générales. Finalement, Benoit & Rousseau (1990) font remarquer que parmi les actions de gestion du personnel utilisées par la direction pour améliorer la performance de l'entreprise, nous retrouvons par ordre d'importance les mesures suivantes, reliées de près à la communication, l'information et la participation du personnel: «connaître les attentes des employés», en première position avec 78% des réponses; «favoriser l'initiative, la créativité et la prise de responsabilité par les employés», en seconde avec 76,7%; et «consulter les employés lorsque la direction fait des changements», en septième position avec 61% des répondants.

Royaume-Uni

En Angleterre et en Écosse, ces questions n'ont été abordées qu'en parallèle des études portant sur la motivation, la satisfaction ou l'implication des travailleurs dans leur entreprise. Bien entendu, la communication apparaît parfois comme thème sous-jacent, mais rarement en première ligne, les relations harmonieuses normalement perçues de l'extérieur des PME semblant moins véridiques que l'on croyait (Ingham, 1970; Curran & Stanworth, 1979, 1986a). Certaines formes de participation sont rapportées, mais sans plus de détail (Beaumont & Townley, 1985; Campbell, 1989).

En matière d'implication des travailleurs en PME, la première étude d'envergure provient d'Angleterre (Ingham, 1970). Ce chercheur a découvert que les employés de PME se distinguaient de leurs collègues de GE par leur orientation «*non-economic-expressive*». Ingham avançait l'hypothèse selon laquelle les travailleurs développent un ensemble particulier d'orientations qui résulte en une auto-sélection de leurs environnements de travail conforme à ces préférences implicites. Ces orientations «*economistic-instrumental*» sont normalement comblées par un emploi en GE où l'individu va chercher une gratification monétaire plus élevée qu'en PME, mais y obtient en revanche peu de récompenses intrinsèques. L'étude suggère aussi que certains travailleurs développent plutôt une orientation «*non-economic-expressive*»: ce sont ces individus qui auront tendance à se diriger vers la PME car elle leur offre un «*overall reward package*» davantage conforme à leur orientation.

Cependant, quelques auteurs ont depuis ce temps formulé des critiques au sujet des travaux de Ingham, dont Curran & Stanworth (1981b, 1986b) et Scott (1988). Curran & Stanworth affirment que ses hypothèses et résultats soulèvent bon nombre de doutes, particulièrement lorsqu'il assume que les travailleurs manuels développent un ensemble d'orientations stables et clairement définies qui devient graduellement prépondérant dans leur choix de rester ou de quitter leur emploi. Ces propos entreraient en parfaite contradiction avec la masse de recherches et de théories récentes traitant de choix occupationnel. De plus, malgré la présentation sophistiquée de ses résultats empiriques, Ingham n'a travaillé qu'avec un échantillon de 50 employés d'un même secteur industriel, sans effectuer de comparaison avec d'autres environnements. Quant à Scott, il déclare que les tentatives faites par Ingham d'accoler un caractère générique à l'ensemble des travailleurs de PME sans égard à leur secteur d'activité ne peuvent conduire qu'à des simplifications exagérées ou à de parfaites erreurs. Le concept d'orientation «*non-economistic-expressive*» rattaché aux employés de PME à leur travail ne peut être considéré comme une caractéristique universelle. En fait, cette remarque n'apparaît pas superflue lorsqu'on tient compte des effets de l'hétérogénéité des entreprises en fonction de leur secteur, et du genre de main-d'œuvre requise, chaque travailleur ayant ses propres attentes face au travail. Enfin, Scott précise que les orientations initiales des travailleurs subissent les effets conjugués des conditions objectives du marché du travail et d'un environnement économique plus étendu, modifiant ainsi leur cheminement au cours de leur vie de travail.

Tableau 4.7 - 5

Aperçu général des pratiques de communication et participation en PME

(en pourcentage; par catégorie de taille organisationnelle; pour divers auteurs)

Nombre d'employés: 0, 25, 50, 75, 100, 150, 200, 250, 300 ~ 500 +

TPE | PE | ME | MGE | GE

POLITIQUES

écrites :	griefs des employés : PME syndiquées	81				
		56	74	84	94	
	PME non syndiquées	12				
		17	9	12	14	b
	communication et participation	23				a
	boîte à suggestions : PME syndiquées	7				
		4	3	7	13	
	PME non syndiquées	17				
		17	11	21	36	
non écrites:	communication et participation	35				a

PROCÉDURES

Plans d'action délinis:		
développement de l'information et de la communication	40	
incluent cet objectif dans leur planification future en GRH	55	
projet d'entreprise, méthodes participatives et cercles de qualité	12	
incluent ces objectifs dans leur planification future en GRH	20	c
mise sur pied envisagée	18	d
Mesure du degré de formalisme des réunions:		
ordre du jour	86	
présidence / animation hiérarchique	79	
relevé de décisions	73	
durée fixée de réunion à priori	73	
compte rendu de réunion	50	
durée fixée selon les besoins	25	
durée de réunion variable	15	e

OBJECTIFS

Amélioration de la gestion prévisionnelle de l'emploi par la transparence des activités de communication et participation	100	h
information	83	
connaître les avis	77	
élaborer une solution	76	
assurer une équipe	58	
autres fonctions	46	e
Amélioration de la GDP par la communication :	50	
plus de communication entre employés et dirigeants	22	
conçoivent autrement l'amélioration de la GDP	8	f

Objectif et fréquence des réunions d'information :	souvent	peu souvent	
information du personnel	18	24	
pour le droit d'expression des salariés	15	19	f
assurer un feed-back au personnel			
prodiguer des encouragements			
résoudre de possibles conflits			
certaine forme d'appréciation	réunions; porte ouverte		g

RESPONSABILITÉ

	RP = généralement la plaque tournante de l'information	f
bilan social, obligatoire	RP, parfois avec autre personne	f
audit social (non obligatoire)	75% jamais établi ou fait établir	
responsabilité de l'information du personnel :		
comptable	33	
propriétaire-dirigeant	10	
responsabilité des relations sociales :		
comptable ou cadre administratif	54	
propriétaire-dirigeant	13	
temps du RP alloué aux relations avec les cadres	12	f

Tableau 4.7 - 5

(suite)

Nombre d'employés: 0, 25, 50, 75, 100, 150, 200, 250, 300, 500 +

TPE | PE | ME | MGE | GE

INFORMATIONS TRANSMISES

information du personnel surtout informelle et limitée — f

Information fournie par la direction :

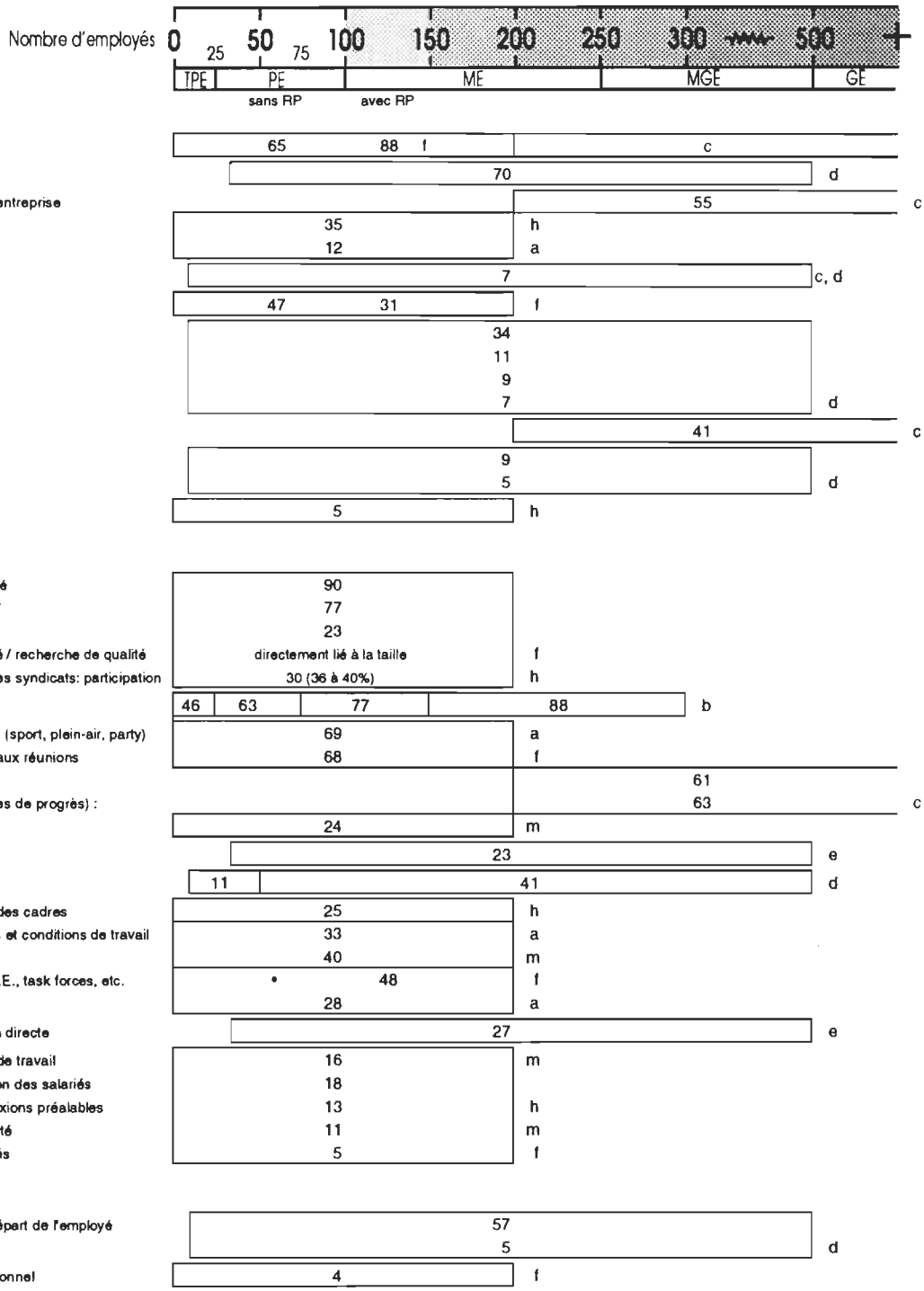
	cadres	employés	
tâches et attentes de la direction	86	76	
mission et objectifs de l'entreprise	84	52	
politiques du personnel et conditions de travail	79	70	
objectifs de l'unité de travail	74	65	
évaluation du rendement	74	55	
changements organisationnels	70	55	
résultats financiers et productivité	69	22	
santé et sécurité	68	66	a
comptes rendus du C.E. ou du C.C.E.	65		h
clientèles (internes, externes) et concurrence	64	35	
changements technologiques	63	47	
nouvelles des employés, changements d'affectation, promotions	61	53	
décisions du C.A. ou du comité de gestion	59	23	a
contenu des réunions des chefs de service	40		
rapport des réunions générales de la direction	30		h
plus d'information sur l'environnement	2,7		
plus d'information sur la situation de l'entreprise	1,4		f

MÉTHODES

	sans RP	avec RP	
INFORMELLES			
contacts directs avec les employés (corridor, café)	très souvent		i
	très souvent		d
	90		a
rumeurs	28		h
plus de considération de la personne	7		f
recueil direct des opinions	fréquent		d
RÉUNIONS			GE et manufacturier hi-tech — j
absence totale de support informationnel aux réunions	fréquent		d
aucune réunion régulière avec le personnel	60		
arrangements par d'autres moyens que les réunions	55		j
fonctionnelle de service	86		
information du personnel	75		e
réunion	70		d
ponctuelle: résolution de problèmes (qualité, absentéisme, production)	70		
générale	61		a
formelle de gestion	58	proportion augmentant avec la taille et plus fréquente en hi-tech	j
régulière ou systématique	41	75	c
au besoin	41	50	f
comité de direction	39		
assemblée d'atelier, département	34		e
réunion	31		f
échange (animé par des cadres)	17		
syndicale	10		h
SUGGESTIONS			
recueil des suggestions pour améliorer la production ou les services au cours de rencontres individuelles	68		a
	49		k
	35		b
	33	26 / 37 / 39	
	17		a, f
	16		d

Tableau 4.7 - 5

(suite)



a Benoît & Rousseau (1990)
b Baker (1955)
c Catherine (1990)
d Venet (1988)
e Nebenhaus (1989)
f Mahé de Boislandelle et al. (1985)
g Roger (1985)
h CÉGOS (1987)
i Savey et al. (1982 - 1988)
j Scott (1988)
k Amba-Rao & Pendse (1982)
m Beaumont & Townley (1985)

À partir du même échantillon de PME légèrement élargi et d'un groupe-contrôle de GE, Curran & Stanworth (1979, 1986a) précisent que les relations employeurs-employés paraissent beaucoup plus distantes que ce que les recherches antérieures avaient laissé croire, en partie à cause d'un taux de roulement du personnel substantiellement plus important en PME. D'après eux, ce dysfonctionnement pourrait être aussi une expression radicale des conflits, spécialement lorsque les employés ne disposent pas d'une représentation collective auprès de l'employeur pour faire valoir leur mécontentement. Il se pourrait aussi que les faibles taux de syndicalisation soient dûs en partie aux difficultés d'organisation des travailleurs de PME, en plus de la féroce résistance des employeurs face à l'intrusion des syndicats dans leur entreprise. En effet, seule une minorité de travailleurs se sont dits opposés en principe à la présence syndicale: comme l'ensemble des salariés britanniques, ils estiment, d'un point de vue pragmatique, juger les syndicats en fonction de la protection qu'ils peuvent offrir contre l'arbitraire patronal, et d'après leur succès à obtenir une amélioration des conditions de travail et de rémunération.

Par ailleurs, les employés de PME *«are more privatised»* que leurs collègues des GE, ce qui remet en question l'image de la PE comme source principale de relations sociales satisfaisantes, surtout lorsqu'on reconnaît *«that privatisation is an inevitable adjunct of employment in the large-scale bureaucratic enterprise»*. En effet, il n'y aurait pas de relation apparente entre la taille organisationnelle et la perception qu'ont les employés de leurs relations avec les superviseurs de premier niveau: qu'on soit en PME ou en GE, dans l'imprimerie ou l'électronique, les travailleurs connaissent très bien (± 38%) ou assez bien (±46%) leur superviseur. La taille semble liée aux relations employés-superviseurs mais pas en termes d'orientation des travailleurs: on observe plutôt une relation complexe dans laquelle les signifiants de la sous-culture industrielle entrent en interaction avec les contraintes organisationnelles liées à la taille organisationnelle.

Enfin, le degré de familiarité des relations entre propriétaires-dirigeants et employés en PME semble aisément exagéré, tout comme il est de mise de surestimer la nature impersonnelle des échanges entre le personnel de supervision et les travailleurs de GE. Ainsi, d'autres résultats de Curran & Stanworth suggèrent fortement que les employés de PME ne perçoivent pas leurs relations avec les dirigeants de manière plus harmonieuse que leurs collègues des grandes organisations. En réalité, les travailleurs de production des PME britanniques connaissent mal leur directeur administratif, des différences substantielles apparaissant selon le secteur d'activité (imprimerie et électronique):

- 6% des employés disent très bien connaître leur gérant (9,4 et 1,8% selon le secteur);
- 22% répondent "assez bien", soit 26,6 et 16,7%;
- 34,7% "pas très bien ", les proportions variant selon le secteur entre 39 et 29,6%;
- 34% affirment le connaître très peu ou pas du tout (22 et 48%).

Pour leur part, Gunnigle & Brady (1984) rappellent qu'on entend souvent dire des propriétaires-dirigeants de PME qu'ils ont une attitude paternaliste en RDT, qui ne les pousse pas à faire de grands efforts pour formaliser les processus de communication et de consultation dans leur entreprise. En effet, leur étude démontre que très peu de PE (30%) avaient des mécanismes formels de communication sur une base individuelle et régulière ou seulement par assemblées de groupe à cause des étroites relations employeur-employés. Ces réunions paraissent principalement centrées sur les résultats corporatifs et sur toute difficulté courante en gestion du personnel, et les procédures semblaient moins courantes pour les pratiques de communication et de consultation, ce qui laisse penser que les conflits sont plus sujets à la formalisation que les communications usuelles. Quant à la consultation, les propriétaires-dirigeants s'adressent à leurs employés uniquement lorsqu'ils sont directement concernés: vacances,

pauses, horaires de travail, quarts de travail ou tout autre domaine dans lequel les employés détiennent des connaissances appréciables, tels les problèmes de production, les équipements et la disposition physique. Certaines entreprises déclarent ne jamais consulter en matière de politiques organisationnelles, de décisions d'affaires ou de finances. Enfin, une minorité de répondants avouent ne jamais consulter qui que ce soit. En matière de communication et de consultation, il semble y avoir une bien mauvaise perception des PE selon laquelle les propriétaires-dirigeants mettraient plus d'emphase sur la fréquence des contacts entre employeur et employés, au détriment de la qualité de ces contacts. En pratique, ces dirigeants ne consultent habituellement pas lors de décisions majeures mais le font dans le cas des questions mineures sur lesquelles ils sont de toute manière assez malléables, ont avantage à consulter, ou qui n'impliquent pas de coût important.

D'autre part, Beaumont & Townley (1985) rapportent sommairement que 40% des établissements enquêtés possédaient un comité consultatif conjoint, 24% formaient des groupes de travail, 16% seulement utilisaient des groupes autonomes de travail, et 11% un comité conjoint de productivité (tableau 4.7 - 5). Ces pratiques se classaient respectivement en quatrième, septième, huitième et dixième position parmi douze activités et pratiques de GRH étudiées dans des PME récemment établies dans des villes nouvelles du Nord-ouest de l'Angleterre.

Une autre étude empirique, d'origine écossaise cette fois, fournit quelques indications additionnelles en matière de communication et d'information en PME. Scott (1988) y précise que 60% des entreprises ne tiennent pas de réunions régulières avec des représentants du personnel, de quelque allégeance qu'ils soient (tableau 4.7 - 5). En réalité, on a surtout noté l'existence de réunions dans les firmes de grande taille et les entreprises manufacturières de haute-technologie. De plus, 55% des PME enquêtées disent avoir conclu des arrangements pour informer et consulter les employés par d'autres moyens que les réunions régulières. Enfin, 58% des PME organisent des réunions formelles de gestion, cette proportion augmentant avec la taille organisationnelle, tout en étant plus élevée dans les secteurs de haute-technologie. Par la suite, il précise qu'en PME, «*it is a key feature of relationships [...] that personal relations become through process "industrial relations" issues*». Il faut aussi considérer un autre aspect important des PE, bien qu'habituellement négligé: le milieu physique dans lequel a lieu le travail en PME conditionne le degré de formalisation des RDT. En effet, la supervision du personnel devient plus aisée pour le propriétaire-dirigeant car il se trouve au milieu d'un petit nombre d'employés, souvent dans un vaste espace ouvert. Il peut alors assurer par sa seule présence un certain niveau de performance des travailleurs, sans pour cela devoir imposer de systèmes formels de contrôle impliquant une subordination formelle, caractéristique de la relation d'emploi en GE. Cependant, cette proximité ne garantit pas automatiquement la qualité des communications: les gens ne se confient pas aussi facilement. En réalité, Scott a remarqué que l'information circule principalement dans une seule direction: du propriétaire-dirigeant aux employés, et le fait que ces derniers ne se plaignent que rarement ne constitue absolument pas une preuve d'harmonie positive, comme le perçoivent erronément de nombreux propriétaires-dirigeants. Les relations inter-personnelles en PME peuvent donc être considérées comme un réseau interactif de relations individuelles, souvent influencées par des relations plus larges datant d'une époque antérieure à la relation d'emploi. Scott (1988) rapporte d'ailleurs que 43% des PME traditionnelles du secteur des services ont des RH liées par des liens familiaux. Cette utilisation d'une main-d'œuvre familiale complique inévitablement les mécanismes de communication et de RDT, en particulier dans les échanges d'information et les relations de pouvoir (directes ou indirectes).

Cependant, il s'avère nécessaire de comprendre que l'ensemble du processus interne de non-formalisation en PME repose sur ces éléments: le recours à des méthodes informelles de recrutement, à la famille et aux relations sociales étendues, déterminant ainsi les modes d'incorporation et de régulation de la main-d'œuvre en PE. La cohésion de l'entreprise s'appuie donc sur une sorte de solidarité organique, la nature et le nombre d'individus employés dans une PME rendant possible ce mode interactif. Toutefois, Scott (1988) signale que ce système relationnel demeure fort précaire et sensible aux changements, aux départs ou à d'éventuelles promotions, qui peuvent carrément entraîner le démantèlement de ce réseau informel. L'harmonie tant louée en PE risque alors de se transformer rapidement en une pure opposition de sentiments entre individus exacerbés. Finalement, Campbell (1989) rappelle qu'en pratique, des communications régulières avec les représentants syndicaux pourraient profiter aux deux parties, même si les délégués du personnel n'obtiennent pas souvent leur reconnaissance officielle en PME.

France

Le cas français permet de saisir un grand nombre de particularités inhérentes aux processus informationnels et participatifs en contexte de PME. Le degré de formalisation y semble assez réduit, sauf dans les réunions, qui frisent parfois la "réunionite aiguë" et les comités d'entreprise. Les modèles sophistiqués de participation des travailleurs ne paraissent pas très populaires, même pour les cercles de qualité, mais l'information circule librement dans la plupart des PME, avec l'aide des mécanismes légaux prévus à cette fin. Tout d'abord, Laville (1989) définit la participation. Lorsqu'elle est prise au sens de s'associer, prendre part, la participation peut être perçue comme l'ensemble des activités permettant l'expression des salariés, en deux axes principaux:

1° la participation représentative, assurée par les représentants du personnel élus par les salariés dans toutes les entreprises, par disposition législative ou décision patronale:
- participation représentative de négociation (ou négociation collective);
- participation représentative de gestion (participation à la décision).

2° la participation directe (management participatif, ou gestion participative), qui se distingue de la précédente parce qu'elle est au contraire exercée par les salariés eux-mêmes, sans médiation:
- participation directe au travail: partage de la préparation d'un certain nombre de décisions secondaires et de micro-décisions;
- participation directe de gestion: pratiquée à titre exceptionnel, dans des collectifs de taille réduite ou dans certaines phases de la vie des coopératives.

Laville choisit d'orienter sa recherche sur la participation directe parce que l'enjeu du participatif dans son ensemble paraît lié au devenir de cette forme de participation, comme en témoigne sa valorisation et sa diffusion récentes. Par ailleurs, Nebenhaus (1987) parle plutôt d'espace participationnel, qu'il définit de la manière suivante:

> Toute organisation ne s'est pas obligatoirement dotée d'instances participatives mais, dans de nombreux cas, il existe des structures ouvertes dont le fonctionnement exerce une influence notable sur les décisions de gestion de l'organisation et, par ailleurs, ces lieux sont perçus et reconnus par les acteurs comme étant intégrés dans la vie quotidienne de l'entreprise.

D'autre part, les enquêtes menées par le groupe SACOTRA (Savey *et al.*) entre 1982 et 1988 en TPE indiquent que les relations verticales entre patron et employés s'établissent le plus souvent de manière directe: le niveau intermédiaire des agents de maîtrise ou des cadres de direction est le plus souvent

absent ou très réduit, comme le confirment les recherches de Mahé de Boislandelle (1988) sur les schémas structurels de communication en TPE et PE. Dans des travaux préalables, Mahé *et al.* (1985) avaient amassé une quantité appréciable de données sur les communications, l'information et la participation des salariés en PME. Ainsi, l'information utiliserait plus de canaux différents quand il y a un RP et il y aurait alors davantage de réunions régulières à date fixe. Le tableau 4.7 - 5 démontre qu'en présence d'un RP, l'information circule principalement par l'affichage, les réunions régulières et le recueil de suggestions. Quant au bilan social, il n'est obligatoire que dans les firmes de 300 salariés et plus, et c'est toujours le RP qui réalise cette analyse, parfois avec l'aide d'une autre personne. L'audit social (non obligatoire) apparaît rarement en PME: 75% des entreprises n'ont jamais établi ou fait établir de tel rapport. Le RP semble donc faciliter la circulation de l'information et la consultation des salariés, et serait généralement la plaque tournante de l'information. Mahé *et al.* (1985) soulignent que l'information du personnel ne fait pas vraiment partie des préoccupations du dirigeant (tableau 4.7 - 5): ce dernier n'est responsable de la transmission d'information au personnel que dans 9,6% des cas, comparativement à 33% pour le comptable, le taux de non-réponse à cette question étant de 52%; le même phénomène étant observé pour la responsabilité des relations sociales. Quant à la répartition des tâches du RP, Mahé *et al.* (1985) indiquent que 12% de leur temps de travail est alloué aux relations avec les cadres et la direction, sans autre détail sur ces pratiques. De plus, la pratique de réunions d'information destinées au personnel est peu élaborée en PME (tableau 4.7 - 5).

Par ailleurs, Mahé *et al.* (1985) soulignent l'importance relative de la concertation en PME puisqu'en matière de participation et de productivité, 77% des entreprises font participer leur personnel, mais 23% refusent quand même tout dialogue. Lorsqu'il est question de participation et de souçi de qualité, les proportions s'avèrent encore plus élevées (tableau 4.7 - 5): 90% du personnel y est largement impliqué par des réunions ou par l'ajout de primes monétaires aux réunions. Enfin, la moitié des répondants paraissent avoir une conception progressiste des activités requises pour l'amélioration de la gestion du personnel, la plupart de ces propositions s'appuyant sur une meilleure communication (tableau 4.7 - 5): plus de communication entre employés et dirigeants; plus de considération de la personne; plus d'expression des salariés; la gestion informatisée du personnel; plus d'information sur l'environnement et la situation de l'entreprise. Finalement, Mahé *et al.* (1985) rappellent que l'information du personnel est surtout pratiquée de façon informelle et limitée, ne faisant habituellement pas partie des préoccupations majeures des dirigeants. Le personnel semble toutefois davantage associé à la discussion via le processus de concertation, à des fins de productivité et de recherche de qualité, et cette participation réelle du personnel paraît directement liée à la taille. À la même période, Roger (1985) observait en PME de services que les communications visaient principalement à assurer un feed-back au personnel, prodiguer des encouragements et résoudre des conflits possibles. Dans la majorité des entreprises, c'est grâce au réseau de communications que s'établit une certaine forme d'appréciation, grâce aux réunions régulières, au principe de la porte ouverte, etc.

Du côté syndical, la CÉGOS (1987) mentionne qu'en 1985, les principales revendications des syndicats englobaient la participation à la vie de l'entreprise dans 30% des PME enquêtées, les pourcentages étant supérieurs pour la CFDT (36%) et la CGC (40%). De plus, cette étude présente une liste des informations générales transmises aux employés sur la marche de l'entreprise, en pourcentage des réponses des dirigeants (tableau 4.7 - 5): comptes rendus du comité d'entreprise; contenu des réunions des chefs de service; bulletin ou journal d'entreprise; rapport des réunions générales de la direction. En outre, 28% des firmes enquêtées déclarent se servir des rumeurs; 18% utilisent les réunions de droit

d'expression des salariés; 10% les réunions syndicales; et 5% font passer leur information par les médias externes. D'autre part, Hess (1987a) rapportait dans son analyse des politiques d'information, de communication et de participation que 100% des répondants prônaient la transparence pour améliorer la gestion prévisionnelle de l'emploi dans l'entreprise, en bonne partie par des activités de communication et de participation (tableau 4.7 - 5): cercles de qualité et réunions d'échange animées par des cadres, participation des employés aux réflexions préalables. Toutefois, l'information et la communication se font de façon informelle et souvent peu efficace car les employés n'ont pas la possibilité d'influencer les décisions des dirigeants. Il n'y a aucune consultation et la plupart du temps absence de politique de participation, ce qui constituerait un handicap majeur des PME.

Voyons maintenant ce qu'a observé Nebenhaus (1987) dans sa monographie d'une PME à "haute teneur participative". Le comité d'entreprise y tient un rôle à part dans la vie interne de l'organisation: il est souvent chargé d'expliquer aux salariés les raisons pour lesquelles la direction a pris telle ou telle mesure concernant la gestion ou les conditions de travail. Son influence s'exerce comme un droit de contrôle limité: il ne possède pas le pouvoir formel d'empêcher une décision avec laquelle il serait en désaccord mais son existence donne du poids à son avis. Ce dernier ne sera pas forcément suivi mais il influence incontestablement de nombreuses décisions. Dans cette PME résolument avant-gardiste, Daniel Nebenhaus a aussi constaté l'existence d'un dossier complet d'accueil des nouveaux employés, et comme nous l'avons dit à la rubrique 4.3.12, l'utilisation d'un tel outil s'avère exceptionnelle pour une si petite organisation. De plus, à l'exception des régimes monétaires d'intéressement et des primes, l'entreprise n'aurait pas de structure formelle de participation mais plutôt un espace participationnel.

Ces activités participationnelles ont en commun les points suivants: des lieux de réunion institués et reconnus comme moments forts et saillants de l'activité quotidienne, pour une variété de besoins: comité d'entreprise, produits nouveaux (produits réexaminés chaque mois), réunions de cadres (rôle primordial de gestion stratégique de l'entreprise), assemblées de personnel, produit / gamme, formation du personnel aux produits, publicité, productivité, polyvalence, tarifs, etc. On y note aussi des structures décisionnelles ouvertes, une notoriété publique dans l'organisation et un suivi attentionné par les non-membres. En outre, il semble y avoir une périodicité régulière sans contrainte absolue, selon les besoins propres à chacun, ainsi qu'un mode de désignation des membres de chaque instance en fonction de sa nature et de son mode de fonctionnement. Nebenhaus (1987) élabore ensuite sur le rôle joué dans cette PME par le comité d'entreprise. Premièrement, la législation française l'exclut des discussions traitant des revendications du personnel, des salaires et des questions individuelles. Deuxièmement, son rôle se voit réglementé à la gestion des œuvres sociales et comme lieu de concertation et d'information (économique, social et gestion). Troisièmement, le comité d'entreprise y constitue un des principaux canaux de diffusion de la stratégie sociale: il sert de jalon avec la direction, afin de susciter la discussion sans institutionnalisation; il règle les problèmes de gestion quotidienne; fait part de la situation financière de l'entreprise; discute des conditions générales et de l'organisation du travail; approfondit les questions de problèmes organisationnels; et produit des comptes rendus écrits affichés à plusieurs endroits, ou fournit un rapport oral "à chaud" via les délégués du personnel. Enfin, il faut noter ici les dysfonctions liées au déséquilibre entre l'intensité réelle de la participation aux processus de décision et sa perception par l'ensemble des acteurs.

Quelques années plus tard, Nebenhaus (1989) fait état de modalités de gestion et de régulation interne du processus décisionnel reposant sur la connaissance du fonctionnement réel des structures et dispositifs participatifs, qui laissent voir des dispositifs participatifs variés, combinés à des

fonctionnements différenciés (tableau 4.7 - 5). Les réunions sont de loin le mode participatif le plus répandu, sous une grande diversité de formes. Quant au fonctionnement du dispositif, Nebenhaus (1989) révèle le peu de structuration relative de ces réunions, d'une durée moyenne excédant rarement quatre heures, et où se retrouvent régulièrement des personnes appelées à travailler ensemble selon un schéma partagé par tous. L'habitude de rédiger un compte rendu régulier croît assez rapidement avec la taille et les discussions ont pour fonction d'élaborer une solution collective, dans une ambiance assez formalisée, comme le veut la tradition bureaucratique française. Quant aux objectifs et rôles assignés à ces structures, ils consistent principalement à informer, connaître les avis et élaborer une solution.

En ce qui a trait à la démarche retenue au moment de l'informatisation des activités de l'entreprise, Nebenhaus (1989) précise qu'une proportion substantielle de répondants informe le personnel, agit en concertation avec les cadres, et a aussi recours à ces consultants externes spécialisés: information du personnel (79,4%); concertation avec les cadres (76%); information par la hiérarchie (67,6%); recours à une SSI (60%); installation par le fournisseur (41%); création d'une commission ad hoc (34%); concertation avec le personnel (25,7%). Cette analyse en arrive aux conclusions suivantes. Primo, une majorité de PME de l'échantillon semble effectivement dotée d'un dispositif participatif. Bien qu'ils puissent paraître légers, ces dispositifs ont le mérite d'être appliqués réellement: un groupe de salariés influence les décisions de l'entreprise par sa participation à des instances se réunissant régulièrement et ayant une existence formelle dans l'organisation. Secundo, aucun dispositif lourd n'a été observé, mais la plupart sont parfaitement intégrés, voire en symbiose avec l'organisation; ce ne sont pas des objets que l'entreprise aura eu besoin d'adapter, à l'instar des groupes d'expression directe, des cercles de qualité ou des groupes de progrès. Tertio, il existe bien des méthodes de gestion spécifiques aux PME qui ne soient pas des outils standardisés et diffusés entre organisations, comme on en trouve en GE. Les PME, en plus de leur capacité d'innovation et de flexibilité, peuvent aussi démontrer leurs capacités à innover en GRH, selon leurs besoins propres.

Venet (1988) a pour sa part compilé le degré de popularité de différentes méthodes d'information et de communication en PME (tableau 4.7 - 5) et a noté la très forte prépondérance des panneaux d'affichage (70%) et des lettres internes d'information (34%) comme modes de transmission de l'information les plus répandus en PME. Dans une moindre mesure, on rapporte l'utilisation des lettres d'information à domicile, de brochures, d'informations téléphonées, du journal d'entreprise, d'un livret d'accueil ou d'un film vidéo. Toutefois, il semble fréquent de constater l'absence complète de support informationnel lors des réunions. L'enquête indique aussi le recours fréquent par les propriétaires-dirigeants au recueil direct des opinions du personnel, ce qui leur permet d'assurer en même temps une transmission maximale de l'information à tous les employés de l'entreprise. Ce transfert s'effectue principalement par le biais de réunions (70%) ou d'un entretien systématique lors du départ de l'employé (57%); parfois grâce à un boîte à idées ou par une enquête systématique; et très souvent par des contacts directs et informels entre le propriétaire-dirigeant et l'employé (tableau 4.7 - 5). De plus, Venet (1988) révèle la mise en œuvre de plans d'action définis en matière de relations sociales, principalement par les cercles de qualité (ou groupes de progrès), appliqués dans 11% seulement des PME de moins de 50 salariés, mais dans 41% des firmes comptant plus de 50 personnes. Enfin, 18% des répondants envisagent d'instaurer de tels groupes dans leur entreprise.

Sur une autre longueur d'ondes, à partir d'une typologie de l'entreprise innovante, Ternon (1989) a comparé deux groupes d'entreprises réparties en fonction de leur degré d'innovation afin d'étudier si cette caractéristique fait apparaître des différences significatives en matière de GRH. Ses résultats

exposent le climat que la GRH devra promouvoir dans une structure innovante. En premier lieu, une ouverture permanente vers l'extérieur, qui pousse à la révision des normes de satisfaction, stimule l'action et favorise une mise sous tension par l'introduction de données nouvelles. Elle serait capitale pour la quête d'information (pression du marché, attentes des clients) et peut permettre, en étant bien exploitée, le repérage de signaux faibles mais très importants. Inversement, l'ouverture vers l'intérieur favoriserait la synergie des talents. En second lieu, la PME doit s'assurer qu'elle fait bien connaître ses objectifs: l'ouverture doit être étayée, sans être trop canalisée; ceux-ci seront d'autant mieux perçus que le personnel aura contribué à leur définition et que la communication utilisera des moyens variés pour sa diffusion. Certains diront même que la participation compte davantage que les résultats. En troisième lieu, Ternon (1989) insiste sur la nécessité d'une mobilisation de toute l'organisation: toute la partie d'animation s'y jouerait. Pour garantir l'efficacité par rapport aux objectifs, il faut intégrer les individus en agissant sur la motivation au travail et sur les compétences, en offrant le maximum de possibilités de contributions, par une politique dynamique du personnel. Ce dynamisme débute par un recrutement avec vue à long terme ainsi qu'une intégration rapide du nouvel arrivant (accueil, connaissance de l'entreprise et de ses objectifs). Il se poursuit à la rémunération, par l'adéquation entre la contribution réelle de l'individu et sa rétribution. L'utilisation d'un système d'évaluation, de primes (court terme) et de régimes d'intéressement (moyen terme) permettent de maximiser les retombées d'une rémunération efficace. En outre, la stimulation des salariés passe par une plus grande valorisation de leur travail: gestion des carrières, préparation aux changements, formation, responsabilisation, tout comme par un réseau de communication performant (information, concertation, négociation). Ternon (1989) y ajoute les effets positifs d'une amélioration de la QVT: réduction du stress interne, amélioration des conditions de travail et du confort au travail, sécurité, avantages sociaux.

Enfin, sa recherche conclut qu'en définitive, presqu'aucun résultat statistique ne permet d'observer de différences significatives entre les différents facteurs utilisés dans l'enquête. Il semble bien que les structures les plus innovantes soient plus participatives, qu'elles aient un temps de R & D supérieur, et obtiennent plus de subventions. Ce sont les seules hypothèses confirmées. Pour le reste, certaines observations valent d'être mentionnées: l'unicité de chaque entreprise innovante, la formation essentiellement sur le tas, l'importance accordée à l'accueil (même si peu fréquent). La GRH y serait moins formalisée à cause de l'effet d'entraînement des activités innovantes, mais très peu de généralisations peuvent être tirées: il se peut que ces entreprises soient tout simplement atypiques et inclassables, en partie à cause du rôle prédominant du dirigeant.

Cependant, l'étude empirique la plus étoffée en matière de participation des employés, dont nous ne citons ici que de très courts extraits, a été menée par Laville (1989) auprès de PME de différents pays européens. Sa recherche comprend un cadre théorique d'envergure, suivi d'études de cas décrivant plusieurs formes de gestion participative en PE et GE. Au lecteur intéressé par ce domaine, nous recommandons très fortement la lecture de ces documents qui, grâce à une démarche de recherche exploratoire, mettent en évidence l'importance de la participation sous ses multiples facettes, particulièrement dans les stratégies d'ensemble des PME pour s'adapter à un environnement incertain. Laville y démontre que le recours à la participation en PME est fortement lié à la réponse à de nouvelles formes de marché accentuant la nature collective du travail. Il enchaîne ensuite par un exposé sur la participation comme forme de gestion, la comparaison internationale soulignant deux fonctions différentes pour la participation.

1° La participation comme forme de gestion des changements, qui associe aux changements les individus directement concernés. À l'innovation technique, elle fait répondre l'innovation sociale. La référence reste le modèle "rationnel" même s'il est amendé dans certaines circonstances pour accroître son efficacité, en relevant d'un modèle taylorien aménagé.

2° La participation comme forme de gestion permanente, qui se concrétise par une évolution de l'organisation du travail, qui existe déjà en PME artisanale. On observe alors une complémentarité entre participation directe et participation représentative des salariés, à la recherche du consensus sous-tendant la participation comme forme de gestion permanente, ce qui suppose également une stratégie d'intégration à long terme du personnel (plus grande flexibilité), favorisée par la personnalisation des relations en PME. Un autre modèle se dessine ici: celui d'une "production de métier" basée sur des modes nouveaux ou adaptés aux conditions actuelles de production, de professionnalisation et de socialisation.

Plus loin, Laville (1989) expose les différences entre la participation en PME et GE. En grandes entreprises de production de masse, la participation s'est développée au moyen de dispositifs (cercles de qualité, groupes de progrès, etc.). La participation y est conçue comme une compensation propre à mobiliser les salariés malgré la prégnance des formes d'organisation taylorisées et bureaucratisées, où la fragmentation entre catégories professionnelles s'accentue sous l'effet de nouveaux clivages imposés par les technologies de pointe et la division internationale du travail. On pourrait à ce moment parler de participation / rétribution: pour responsabiliser des salariés subalternes et les intéresser à leur travail alors qu'ils resteront toute leur vie productive sous le même statut sans perspective de promotion. Au contraire, la participation se conjugue en PME à la définition de nouvelles mobilités, verticales quand la participation aide à préparer certains salariés à l'accès à de nouvelles responsabilités; horizontales quand la participation est alliée à une requalification du travail. Ici s'opposeraient la participation et la contribution: les politiques suivies consistent à envisager la participation comme une charge supplémentaire à laquelle il convient de trouver des contreparties pour inciter les salariés à s'impliquer. Enfin, certaines PME conjuguent la participation directe au travail à une participation de gestion, à la fois directe et représentative. Leur taille favorise l'organisation d'une circulation d'information structurée, et même dans quelques cas, d'une consultation sur des questions d'ordre général touchant l'ensemble de l'entreprise. Le renforcement de l'identité collective d'équipe, acquise par la participation directe au travail, est prolongé dans ces PME par le renforcement de l'identité collective d'entreprise que permet la participation à la gestion. Cette expérimentation d'un couplage entre participations directes au travail et à la gestion constitue l'une des originalités des PME.

Les travaux de Laville (1989) signalent que ce sont le plus souvent les capacités de cohésion défensive des communautés professionnelles qui ont été relevées: il apparaît qu'elles peuvent être motrices dans des actions de changement. La participation peut permettre de les renforcer, de les préserver ou de les recréer à travers la requalification; comme le prouvent certaines PME qui ont adopté une logique communautaire en matière de participation, en prenant appui sur ces sociabilités pour s'adapter aux conditions modernes du marché. À défaut d'être généralisée, la tendance à une "re-professionnalisation du travail", mise en évidence dans quelques recherches récentes (Piore & Sabel, 1984), est ici illustrée par les logiques d'action de PME participatives. En outre, Laville ajoute que les formes d'autorité doivent s'articuler sur ces sociabilités collectives. Avec la participation se profile l'enjeu d'une nouvelle conception du rôle de la maîtrise: les fonctions déterminantes pour assurer une légitimité au responsable de la première ligne hiérarchique sont celles du coordinateur technique, intégrant

éventuellement des tâches de gestion comme l'approvisionnement ou le contrôle des coûts, et d'animateur d'équipe. La difficulté de l'adaptation est déterminée par l'écart entre ces fonctions et celles assumées antérieurement. Laville (1989) conclut que ces nouveaux types de relations entre opérateurs et maîtrise présentent de fortes similitudes avec ceux qui émergent en GE. Il n'en reste pas moins que l'animation démocratique, porteuse d'un projet pédagogique tendant à accroître la compétence des acteurs, suppose une appréhension stratégique de la fonction de maîtrise. Une conception de l'animation plus fonctionnelle et technicienne peut faciliter des dérives vers l'animation paternaliste charismatique, génératrices de nouvelles dépendances.

Finalement, Catherine (1990) indique que les plans d'action prioritaires des PME englobent le développement de l'information et de la communication dans 40% des cas, 55% des entreprises incluant cet objectif dans leur planification future en matière de GRH. De plus, 55% des PME répondantes déclarent utiliser effectivement la presse d'entreprise comme outil de travail en GRH et 41% recourent à l'information audio-visuelle (tableau 4.7 - 5). Quant aux plans d'action portant sur le projet d'entreprise, les méthodes participatives et les cercles de qualité (12%), ils semblent généralement moins cités par les entreprises enquêtées et le plus souvent mis en œuvre par des diplômés d'écoles de commerce pour les deux premiers éléments et par des techniciens, scientifiques ou autodidactes pour les cercles de qualité. Enfin, 20% des PME incluent ces deux premiers objectifs dans leur planification future en matière de GRH, ceux-ci étant alors mis en œuvre par des économistes, mais les cercles de qualité apparaissent beaucoup moins souvent dans cette planification future et seraient plutôt mis en œuvre par des autodidactes. D'autre part, le développement et l'orientation à long terme des activités de GRH dans les PME françaises paraît partagé dans plus du deux tiers des cas entre les adaptations aux nouvelles technologies, les organisations administrative et industrielle, les adaptations aux variations du volume d'activité, la définition des postes, les méthodes participatives comme les cercles de qualité et le projet d'entreprise (tableau 4.7 - 5). Dans leur mode de communication, les PME recourent à la participation lors de la définition des publics, la conception des messages et les réunions systématiques, les moyens d'information les plus utilisés étant l'affichage, le journal d'entreprise et les réunions.

4.8 Santé et sécurité au travail

Les pratiques de santé et sécurité des RH au travail (SST) se composent d'un ensemble structuré d'attitudes, d'activités et de programmes individuels et collectifs visant à mettre en place et à maintenir des mesures préventives et correctives de l'environnement de travail, afin de réduire les accidents et les lésions physiologiques, physiques ou psychologiques des travailleurs. La SST constitue depuis les tous débuts de la GRH une préoccupation de premier plan dans la plupart des pays industrialisés (voir section 1.2.1 "Deuxième période"). En fait, la vaste majorité des gouvernements occidentaux ont légiféré en ce domaine pour assurer une protection minimale des individus dans leur environnement de travail. Au cours de la période de mise en place de ces programmes nationaux, la SST constituait une priorité pour les organisations syndicales et les employeurs soucieux du bien-être de leur main-d'œuvre. Toutefois, cet intérêt semble s'être apaisé depuis une décennie, tant en France, au Québec qu'aux États-Unis. Certes, les dangers et les risques pour la santé et la sécurité des travailleurs n'ont pas disparu, loin de là, mais un nombre croissant d'employeurs se montrent réticents à appliquer des mesures gérées par des organismes para-gouvernementaux de plus en plus bureaucratisés et déficitaires. La SST en contexte de PME subit tout particulièrement les effets de ces réactions de retrait: les propriétaires-

dirigeants paraissent confrontés à une machine gouvernementale hyper-structurée qui exige d'eux le respect d'un nombre grandissant de normes, entraînant parfois la restructuration complète des moyens de production et souvent, la concertation entre l'employeur et les représentants des employés. Dans bien des cas, l'entrepreneur se sent alors embarassé par l'intrusion envahissante des organismes publics et leur imposante paperasserie. En conséquence, la SST a quelque peu perdu son image de priorité organisationnelle et les chercheurs en gestion de PME n'y ont pas porté beaucoup d'attention, étant entendu que leurs recherches ont généralement été menées dans les dix dernières années.

Dans la présente section, une des plus courtes de cet ouvrage, nous avons tenté de regrouper l'ensemble des bribes d'information colligées en matière de SST en milieu de PME. Le résultat n'impressionne guère, aucune étude n'ayant été dédiée entièrement à ce thème en PME. La section se termine par un très rapide survol des programmes d'aide aux employés, en fait, du peu de données que nous ayons pu trouver sur cette question.

4.8.1 Santé et sécurité en général

Tout d'abord, on constate sans peine le haut degré de formalisation imposé par les législations traitant de SST dans plusieurs pays occidentaux, dont le Québec: l'existence de clauses à la convention collective, la mise sur pied d'un programme de prévention et de SST, la formation des RH, les mécanismes d'inspection, la formulation de recommandations et l'application de mesures correctrices en découlant, sans compter toutes les instances représentatives exigées par les organismes gouvernementaux. Bref, tout ce que l'entrepreneur-type entrevoit comme un envahissement flagrant de son droit de gérance, un empiètement bureaucratique dans ses structures souples et conviviales, et à l'extrême, la perte de son statut d'entreprise autonome et indépendante. Bien sûr, nous exagérons un peu la situation, mais il ne faut pas se surprendre que la SST n'ait pas généré de grand enthousiasme en PME. Le niveau élevé de formalisation imposé par ces dispositions légales entre en contradiction directe avec les habitudes fondamentales de flexibilité et de non-conformisme des propriétaires-dirigeants de PME. Sur cette base, il devient plus facile de comprendre le peu de recherches menées en PME sur ce sujet: les entrepreneurs sont peu sensibilisés ou intéressés à la SST, et les chercheurs spécialisés dans ce secteur se dirigent plus naturellement vers les GE, où la probabilité d'observer des situations convenant au schème standard d'analyse leur permettent d'effectuer des études plus significatives. Cependant, nous désirons souligner la grande pertinence qu'aurait pour la recherche en gestion la réalisation d'une étude empirique spécialisée en SST auprès des PME de différents secteurs d'activité. Il semble évident que des résultats d'une grande valeur pourraient alors être amassés, au bénéfice des propriétaires-dirigeants et des intervenants du milieu.

Dans cette rubrique, nous présentons les divers résultats des quelques études empiriques ayant effleuré les questions de SST en PME. Uniquement à des fins de regroupement des données de nature comparable, nous avons choisi à nouveau de catégoriser les études en fonction des grandes tendances continentales, même si la rareté des informations disponibles ne permet pas de tirer de conclusions bien significatives.

Amérique du Nord

Règle générale, la quasi-majorité des PME d'Amérique du Nord sont assujetties aux normes de SST des organismes para-publics: *OSHA* aux États-Unis (*Occupational Health and Safety Administration*),

CSST au Québec (Commission de santé et de sécurité au travail) et les divers *Workers Compensation Administration* ailleurs au Canada. Dans la plupart des cas, les petits entrepreneurs n'apprécient guère les obligations imposées par ces réglementations et incidemment, la fréquence des activités et programmes de SST s'accroît très directement avec la taille des entreprises.

Comme dans toutes les sections de cet ouvrage, Baker (1955) fait office de pionnier dans l'analyse de cette pratique de GRH en ayant observé de légères relations significatives entre l'existence des programmes de SST et la taille organisationnelle. Le tableau 4.8 - 1 démontre d'ailleurs que la vaste majorité des PME procurent à leurs employés les mesures minimales habituellement requises pour la protection de la santé et de la sécurité des individus au travail. À noter ici l'universalité des préoccupations touchant aux saines conditions de travail, aux aires de repos et aux premiers soins. Par contre, l'équipement de sécurité, la prévention des incendies et des accidents, les examens médicaux et l'octroi d'une cafétéria constituaient au début des années 50 les points faibles des PME en SST. Baker (1955) signale aussi que le seul document écrit semble être le rapport d'accident, en très forte relation avec la taille. D'autre part, on constate quelques différences entre l'existence de programmes de SST et le statut syndical, la fréquence de ces activités s'accroissant avec la présence syndicale. Enfin, Baker (1955) expose de façon claire et nette le peu de formalisation de la SST en PME non syndiquée, ces entreprises n'utilisant que très rarement des formulaires pour l'examen médical ou les requêtes d'absence, exception faite du rapport d'accident.

Amba-Rao & Pendse (1982) ont repris les grandes lignes du questionnaire de Baker (1953) et démontrent significativement que la situation n'a pas trop évolué dans les PME en ce qui a trait aux activités et programmes de SST. Classée avec justesse dans leurs «*HR maintenance practices*», la SST entre selon eux dans la catégorie des services aux employés, nécessaires «*to fulfill the employees' basic and intrinsic expectations of the work environment, enhancing the probability of favorable attitudes and performance*». En réalité, leurs résultats ressemblent presque parfaitement à ceux de Baker, même si certains pourcentages sont inférieurs (saines conditions, premiers soins, équipement sans frais). Enfin, Amba-Rao & Pendse (1982) précisent à nouveau que l'absence, ou parfois le mauvais choix des services aux employés, peuvent être révélateurs des perceptions et opinions des employeurs à propos du besoin et des coûts réels de tels services. Le fait de ne pas les offrir au personnel peut très facilement paraître à courte vue et laisser croire à une approche contre-productive de l'organisation.

D'autre part, Little (1986) a constaté que le propriétaire-dirigeant assume les responsabilités de SST dans plus de 40% des cas, et délègue ces tâches à un employé attitré en GRH dans un peu plus du quart des entreprises. Très peu de différences semblent ressortir en fonction du secteur d'activité. Little ajoute que les proportions diffèrent selon la taille organisationnelle, et ce facteur de contingence semble avoir un impact majeur sur le choix des pratiques de GRH mises en place dans l'entreprise, ainsi que sur la délégation de ces tâches à un employé attitré à plein temps à la gestion du personnel. Rappelons que son enquête révèle que 57% des répondants ne disposaient pas d'un tel employé en GRH, sauf dans les commerces de détail où il a retrouvé une proportion plus élevée de RP. Enfin, au contraire des autres pratiques de GRH, le pourcentage d'entreprises déclarant se conformer aux exigences du *OSHA* variait substantiellement entre les trois secteurs d'activité étudiés, tout spécialement pour les entreprises de construction (BTP).

Tableau 4.8 - 1

Aperçu général de la santé et sécurité au travail en PME

(en pourcentage; par catégorie de taille organisationnelle; pour divers auteurs)

Nombre d'employés: 0, 25, 50, 75, 100, 150, 200, 250, 300 ~~~ 500 +

TPE | PE | ME | MGE | GE

POLITIQUES						
programme de santé-sécurité (SST)	59	71	84	92		a
service de counselling individuel		23				b
	5,7					
	3,5	4,2	3,9	19		a
PROCÉDURES						
plan d'action formel en SST	66					c
comité conjoint de SST	36					d
existence d'un préposé à la SST	18					
tenue de réunions de SST	61					
combinaison préposé et réunions	22					e
formulaires utilisés : rapport d'accident	52					
	27	44	61	79		
rapport d'examen médical	36					
	5	24	39	61		a
Implication directe du SRH (de façon unilatérale) dans:						
l'approbation des normes de sécurité	46 (10)				58 (13)	
la déterm. des zones et équipements à risque	46 (5)				53 (11)	f
PRATIQUES APPLIQUÉES						
counselling individuel	85					
	88	84	85	85		a
saines conditions de travail	55					b
	76					
	76	75	73	82		a
salles de repos adéquates	76					
	68	76	81	83		a
mesures de premiers soins	45					b
	81					
	75	80	81	91		a
équip. et vêtements de sécurité sans frais	9					b
	43					
	30	43	46	48		a
programme de prévention des incendies	23					b
	31					
	19	22	37	43		a
programme de prévention des accidents	21					b
	26					
	19	16	39	36		a
examen médical périodique	9					b
	11					
	12	8	13	18		
services alimentaires	10					
	3	5	16	24		a
RESPONSABILITÉ DE LA SST						
propriétaire-dirigeant	42 (41 à 44%)					
employé en GRH	26 (25 à 30%)					
autre	17 (8 à 22%)					
inapplicable	15 (9 à 20%)					g

a Baker (1955)
b Amba-Rao & Pendse (1982)
c Venet (1988)
d Beaumont & Townley (1985)
e Mahé de Boislandelle et al. (1985)
f Meales & Lee (1980); implication directe ou unilatérale (entre parenthèses)
g Little (1986); selon les secteurs d'activité

Mealiea & Lee (1980) ont observé que certaines activités de SST semblent légèrement moins utilisées dans les entreprises de moins de 499 employés, l'écart moyen étant de 10% par rapport aux firmes canadiennes et leurs filiales de plus de 1000 employés. De plus, le SRH apparaît un peu moins impliqué dans les entreprises de plus petite taille (tableau 4.8 - 1). Pour sa part, McEvoy (1983, 1984) mentionne simplement que 75% des répondants à ses enquêtes avaient déjà subi une inspection de l'*OSHA* et s'en disaient satisfaits. Au Québec, Audet *et al.* (1987) indiquaient que quelques ME et MGE faisaient des efforts et prenaient des initiatives allant au-delà des normes législatives et réglementaires en SST. Enfin, Dolan *et al.* (1990) précisent que la SST se situait auparavant au troisième rang des priorités perçues par les propriétaires-dirigeants de PME (score moyen de 2,71). La SST occupe cependant la sixième position des tendances futures au sein des PME du Québec (score: 3,27), et bien qu'elle détienne une importance croissante selon la taille, cette pratique semble en perte de vitesse en PME et MGE.

Royaume-Uni

En Angleterre et en Écosse, environ un tiers des PME réalisent des activités de SST et plusieurs y sont confrontées à des difficultés importantes, en plus d'un taux d'accident qui serait supérieur dans les PME de moins de 100 employés. En premier lieu, Nash (1980) rapporte globalement que 28% des PME analysées avaient quelque expérience en SST et de ce nombre, 4% ont déclaré faire face à certains problèmes dans ces activités. En second lieu, Beaumont & Townley (1985) indiquent sommairement que 36% des établissements enquêtés possédaient un comité conjoint de SST, cette pratique se classant en cinquième position parmi les douze activités et pratiques de GRH étudiées dans des PME récemment établies dans des villes nouvelles du Nord-ouest de l'Angleterre. En troisième lieu, Campbell (1989) affirme que la SST amène aux propriétaires-dirigeants de PME et aux inspecteurs gouvernementaux une foule de problèmes propres aux établissements de petite taille. Les PME disposeraient de trop peu de capital ou de connaissances des exigences légales de sécurité au travail et auraient aussi des problèmes dans le design sécuritaire des équipements et lieux de travail, spécialement pour les firmes nouvellement créées dans des espaces industriels. Enfin, les PME souffriraient d'un manque fondamental d'habiletés de gestion et de supervision, ainsi que du savoir-faire nécessaire pour assurer la sécurité des divers équipements de production. Selon Campbell, cette situation serait la cause d'un grand nombre d'accidents qui auraient pu être autrement évités. Enfin, il mentionne que le taux d'accidents industriels s'élevait en 1985 à 120 cas par 100 000 employés dans les petits établissements de moins de 100 employés, tandis qu'il n'était que de 80 par 100 000 dans ceux de plus de 100 personnes. Ainsi, les PME britanniques apparaissent 50% plus dangereuses que leurs concurrents de plus grande taille.

Europe continentale

La situation de la SST en PME paraît aussi précaire dans les pays d'Europe de l'ouest: une minorité de PME disposent de programmes ou d'activités de SST, les accidents sont généralement plus fréquents en PE industrielle, et la responsabilité de la SST incombe plus souvent au propriétaire-dirigeant ainsi qu'a des consultants extérieurs (surtout en France). Cependant, la quantité et la qualité des informations recueillies demeure réduite. Tout d'abord, Mahé *et al.* (1985) indiquent dans leur analyse des conditions générales de travail que 17,6% des PME déclarent assurer la sécurité du travail dans leur entreprise à l'aide d'un responsable de sécurité, 61% disent tenir des réunions de sécurité et 21,6% combinent réunions et responsable de sécurité. Leurs résultats révèlent une corrélation positive entre préoccupations de sécurité au travail et taille organisationnelle (tableau 4.8 - 1). Quant aux accidents de travail, ils semblent peu fréquents et bénins dans la quasi-majorité des PME (44,6%). Par contre,

16% des répondants disent avoir plus fréquemment des accidents de travail, mais ils demeurent légers. Une faible proportion d'entreprises (1,4%) déclarent peu d'accidents, bien qu'ils soient plus graves; 1,3% ne rapportent aucun accident; et aucune entreprise n'avoue avoir d'accidents fréquents et graves. Toutefois, 36,5% des firmes interrogées n'ont pas répondu à cette question. Mahé *et al.* (1985) signalent aussi un taux d'accidents bénins inférieur en TPE (36,5%), comparativement aux PME de plus grande taille, où ce taux atteint 65%. En outre, les PME françaises paraissent avoir des difficultés dans leurs relations avec les juridictions du travail et l'administration du travail et de l'emploi: il y aurait des problèmes avec les prud'hommes et l'inspection du travail dans 55% des entreprises, dont 16% seraient liés à des litiges, 9,5% aux relations avec les inspecteurs lors des contrôles et 5,4% à d'autres éléments de l'inspection en SST. Enfin, le recours au conseil externe en SST serait régulier dans 15% des ME et MGE, occasionnel dans 21% des cas et 64% des PME n'utiliseraient jamais d'aide extérieure en SST.

Par ailleurs, Venet (1988) aurait observé que les deux tiers des PME niçoises et monégasques possédaient un plan d'action réellement mis en œuvre en matière d'hygiène et de sécurité. Cependant, cette donnée représente la seule indication d'une si forte proportion en contexte de PME puisque l'enquête nationale de l'ANDCP (Catherine, 1990) indique que les plans d'action portant sur l'amélioration de la sécurité semblent rarement cités par les répondants, cet objectif étant aussi rare dans la planification future des PME en matière de GRH. Ces derniers précisent plus loin que le tiers des RP prennent les décisions en hygiène et sécurité, tandis que les deux tiers n'ont droit qu'à une quelconque participation dans ce processus. Dans ce domaine, les liaisons du RP se font dans 57% des cas avec un médecin du travail et 45% avec la surintendante ou une assistante sociale. En PME française, 22% des représentants du personnel portent le titre de Chef du Service de sécurité et des conditions de travail et 50% assument la présidence du CHSCT. Enfin, les RP maintiennent des relations extérieures très fréquentes avec l'inspecteur du travail, la sécurité sociale, les conseil de prud'hommes et les avocats afin de régler les problèmes de SST de leur entreprise.

Dans un environnement sensiblement comparable à la France, Herman & De Bruyne (1982) rapportent que le taux de fréquence des accidents de travail en Belgique est presque toujours plus élevé en PE que dans les firmes de plus grande taille, pour tous les secteurs industriels (tableau 4.8 - 2). Les taux de gravité n'évoluent pas de manière aussi uniforme selon la taille, mais dans de nombreux secteurs, ils sont plus élevés en PME. Malaise & De Keyser (1988) signalent les particularités de la législation belge, qui impose des entraves aux PME en matière de conditions de travail. En PE de moins de 20 employés, l'entrepreneur peut assumer la fonction de chef de sécurité sans justifier d'une formation approfondie ni des connaissances techniques nécessaires, tandis qu'en PE de moins de 50 employés, il n'y a pas d'obligation de Comité de sécurité, d'hygiène et d'embellissement des lieux de travail.

Tableau 4.8 - 2

Taux de fréquence et gravité des accidents de travail en PME: Belgique

Nb. d'employés	Accidents	Gravité
moins de 50	46,4	1,99
de 50 à 199	53,5	1,62
plus de 200	36,3	1,07

Quant aux services d'inspection, ils n'interviennent généralement que dans les entreprises les plus grandes. De nouveau (voir rubrique 4.7.1), nous citons les problèmes de conditions de travail observés par ces chercheurs dans des PME de la micro-électronique belge, ces problèmes étant tous pertinents en

SST. Ainsi, il y aurait quelques difficultés organisationnelles liées à l'intrication des fonctions et à la polyvalence; plusieurs problèmes de postures liés à l'organisation spatiale (inconfort des locaux, 37%), à la conception des machines et des systèmes techniques de travail: petitesse et inadaptation des locaux à une activité industrielle, mauvaise implantation des postes de travail, absence de distinction entre habitation privée et entreprise, tâches hors des lieux usuels de travail (26%). En outre, Malaise & De Keyser (1988) ont observé une mauvaise hygiène et des difficultés liées à l'implantation d'outils informatiques. On retrouve aussi des niveaux sonores élevés (18,5%); de nombreux problèmes d'environnement climatique (problèmes de température, 50%; absence d'aération, 37%; mauvaise isolation des locaux, 26%) et un éclairage déficient (7,4%). Leur enquête a aussi constaté des problèmes de sécurité des travailleurs, comme la mauvaise utilisation des bains d'acide (11%), ainsi que divers autres risques (22%). Enfin, la taille organisationnelle ne constituerait pas un facteur significatif de l'état des conditions de SST: le type d'activité, la position sur le marché (sous-traitance) et la situation financière de l'entreprise apparaissent comme des facteurs susceptibles d'influencer davantage le milieu des PME. Cependant, les PME seraient actuellement dans une position inconfortable, car les mesures législatives en SST ne peuvent leur convenir (inspection ou autre) parce qu'elles ne disposent pas des moyens suffisants pour s'y conformer. Des dispositions particulières doivent donc être mises de l'avant de façon progressive et mieux adaptée.

L'Allemagne ne diffère pas beaucoup des autres membres de la CEE en matière de SST. Les accidents y sont plus fréquents en PME et ce, de façon significative, comme le relate Wassermann (1989) au tableau 4.8 - 3. De plus, les accidents mineurs, bien qu'ils ne soient pas compilés dans les PME allemandes, s'y avèrent généralement plus fréquents et Wassermann justifie cette état de fait par la très faible présence en PME de services de santé et de mesures de protection des travailleurs.

Tableau 4.8 - 3

Fréquence des accidents industriels: RFA
(par 1000 employés)

Nb. d'employés	Accidents	Pertes de vie
1 - 19	57,3	0,54
20 - 199	60,0	0,54
200 - 999	52,8	0,34
1000 +	37,9	0,26

Toutefois, la situation paraît radicalement différente en Autriche, puisque Fehr-Duda & Inderst (1989) mentionnent qu'il y aurait quelque évidence que les accidents industriels et les maladies professionnelles sont plus fréquents en GE. Cette observation demeure cependant unique dans notre recension des études empiriques sur la SST en PME. Finalement, Miguelez (1989) souligne très brièvement que les GE espagnoles maintiennent un contrôle plus serré sur les mesures d'hygiène et de sécurité au travail, en plus d'offrir de plus longues périodes de vacances. Celui-ci ajoute que dans les rares cas où on retrouve en PME un responsable de SST, il y a quand même très peu de probabilité que sa présence soit véritablement efficace.

4.8.2 Programmes d'aide aux employés

Les programmes d'aide aux employés (PAE) comprennent habituellement des services spécialisés, parfois internes mais le plus souvent externes, de counselling, d'aide psychologique et médicale, ainsi que la mise en place de divers programmes collectifs ou individuels en entreprise. Ces programmes

peuvent avoir comme objectif le soutien aux personnes souffrant de difficultés d'intégration ou de perte d'intérêt au travail, l'aide aux individus ayant des problèmes familiaux ou sociaux, bref, tout ce qui peut affecter négativement l'état psychique des RH de l'organisation. En outre, les PAE servent de plus en plus à prévenir et trouver des solutions aux graves problèmes de stress, d'épuisement professionnel (*burn-out*), d'alcoolisme ou de toxicomanie observables à tous les niveaux dans les entreprises occidentales.

Un simple coup d'œil à la définition précédente permet de saisir tout de suite qu'un nombre extrêmement réduit de PME peuvent se payer de tels services, non seulement pour des raisons financières, mais surtout parce que le recours à un tel soutien dépendrait très largement des valeurs et attitudes du propriétaire-dirigeant. Lui-même risque souvent d'être victime de ces dysfonctionnements, et à moins qu'un proche le convainque de recevoir de l'aide, l'entrepreneur continuera à vivre avec ce fardeau sans se sentir vraiment en danger. Malheureusement, ce sentiment d'invulnérabilité constitue précisément une des difficultés majeures des PAE: l'individu qui approche du *burn-out* a davantage l'impression que tous ceux qui l'entourent sont profondément malades ou contre lui, tout comme le toxicomane se sent immunisé contre les impondérables et l'alcoolique retrouve un abri sûr dans ses excès. Il ne faut donc pas se surprendre que pratiquement aucune recherche académique n'ait traité de ces questions en contexte de PME: il y aurait sûrement matière à analyse mais le besoin n'apparaît pas évident aux yeux des dirigeants de PME.

Trois études empiriques abordent les PAE en PME et la totalité d'entre elles n'en font qu'une simple mention parmi les autres pratiques de GRH, toutes provenant d'Amérique du Nord. Simplement, Baker (1955) rapportait l'existence rarissime de politiques écrites en matière de service de counselling: le tableau 4.8 - 1 expose clairement la très faible fréquence de cette pratique et l'absence de relation avec la taille organisationnelle ou le statut syndical. Amba-Rao & Pendse (1982) ont obtenu des résultats substantiellement supérieurs: 23% des PME offriraient à l'ensemble de leurs employés des services de counselling individuel, toujours considérés par ces chercheurs comme des activités de *HR maintenance*. Enfin, plusieurs ME et MGE, de toutes tailles et secteurs, ont mis sur pied ou envisagent de mettre sur pied un programme d'aide aux employés ayant des difficultés personnelles originant soit du milieu de travail ou de l'extérieur (Audet *et al.*, 1987).

Voilà. Ces quelques bribes d'information demeurent les seules données colligées sur ce thème. Il en existe certainement d'autres dans des créneaux plus spécialisés: counselling, psychologie, service social, etc., mais cette synthèse des pratiques de GRH réellement appliquées en PME se limite volontairement aux aspects traditionnellement associés à la fonction du management consacrée à la GRH.

CHAPITRE V

FACTEURS DE CONTINGENCE INFLUENÇANT LA FORMALISATION DE LA GRH EN PME : INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS

En PME, on observe de nombreuses inégalités d'application des pratiques de GRH en fonction du pays d'origine, de la taille organisationnelle, du secteur d'activité, de la vision entrepreneuriale et de la conjoncture économique. Ces écarts peuvent difficilement faire l'objet d'une analyse discriminante parce que l'abondance de variables contingentes ayant un impact sur les pratiques de GRH en PME impose des contraintes auxquelles tout chercheur doit se plier, au risque d'émettre une interprétation non fondée ou carrément erronée.

Dans ce cinquième chapitre, nous tenterons d'intégrer l'ensemble de ces variables dans le cadre d'un modèle contingentiel de la GRH en PME, modèle intégrant l'ensemble des facteurs internes et externes à l'entreprise. On aura notamment recours au phénomène de formalisation des pratiques de GRH, à la vision de l'entrepreneur en matière de RH et aux catégories de taille organisationnelle. À titre de variable dépendante, la formalisation constitue un des concepts-clé du développement des pratiques de GRH en PME et représente la transformation progressive de la simple fonction RH assumée par l'entrepreneur en gestion du personnel déléguée à quelques cadres et ultimement, en GRH intégrée aux questions stratégiques de l'entreprise. Ce processus de formalisation est influencé par un ensemble de facteurs de contingence, internes et externes à l'organisation, qui exercent des impacts constants sur les pratiques de GRH et sur leur degré de formalisation. La description, le dépouillement et l'analyse de ces facteurs contingentiels constituent une résultante importante de notre démarche de recherche car ces étapes mènent à l'élaboration d'un modèle contingentiel de la GRH en PME.

5.1 Formalisation, politiques et procédures de la fonction RH en PME

Préalablement défini à la rubrique 1.1.8 et approfondi à la rubrique 1.2.5, le degré de formalisation des pratiques de GRH constitue l'un des éléments fondamentaux de l'analyse des activités de GRH en PME. Comme nous l'avons constaté de façon non équivoque au cours du chapitre IV, cette formalisation s'accroît généralement en fonction de la taille organisationnelle, ce qui signifie que les pratiques de GRH ont tendance à devenir de plus en plus diversifiées, étendues et sophistiquées au fur et à mesure que l'entreprise grandit et passe du stade de TPE (1 à 19 employés) à celui de PE (20 à 99), pour éventuellement poursuivre sa croissance vers la ME (100 à 249) ou la MGE (250 à 499). Bien entendu, toutes les PME ne deviennent pas nécessairement des GE, même après plusieurs années. De nombreux entrepreneurs préfèrent diriger une entreprise de petite taille, soit pour des raisons financières, pour mieux s'adapter à des marchés instables ou tout simplement pour répondre à leurs aspirations personnelles modulées par leur vision particulière. Conséquemment, il ne faut pas se surprendre en constatant l'extrême variabilité du degré de formalisation des pratiques de GRH en PME.

Cependant, peut-on vraiment avoir recours à toute une batterie d'indicateurs et de pointeurs (voir tableau 1.2 - 11) pour évaluer cet état de formalisation ? Cette analyse n'est-elle pas davantage complexe, exigeant l'utilisation d'un nombre considérable de variables ? La réponse à ces interrogations n'est pas des plus faciles et c'est pourquoi nous regroupons dans les pages suivantes l'information colligée à ce sujet. À la suite de cette démonstration, plusieurs questionnements pourront être satisfaits, principalement lorsqu'interviendra le modèle contingentiel de la GRH en PME à la section 5.3. Mais avant tout, observons de plus près ce que les études empiriques traitant de GRH en PME révèlent sur la formalisation des pratiques de gestion et de la fonction RH en contexte de PME.

5.1.1 Formalisation des pratiques de gestion et de la GRH en PME

Dans la vaste majorité des TPE (93%), la fonction RH demeure complètement intégrée à la fonction production. Les activités de GRH y sont relativement informelles, sauf pour la sélection, l'accueil, la rémunération et la formation tandis que la majorité des autres pratiques, souvent liées à la gestion de main-d'œuvre, ne sont jamais appliquées ou restent très informelles. En fait, plusieurs facteurs peuvent expliquer cette situation. Primo, le propriétaire-dirigeant connaît généralement bien les besoins de son entreprise, que ce soit en matière de main-d'œuvre, d'exigences de postes ou d'individus aptes à occuper ces emplois. En outre, il peut réaliser lui-même la plupart des tâches relatives à la fonction RH, parfois avec l'aide d'un subordonné, et tous les cadres prennent part indirectement aux tâches de gestion du personnel en TPE; il n'y a donc aucune nécessité de mettre en place une entité RH séparée. Secundo, les TPE ne disposent habituellement pas des budgets ni du personnel requis par les programmes élaborés de gestion du personnel: les ressources disponibles sont plutôt allouées aux activités fondamentales que sont le recrutement, la sélection et la formation. Tertio, les communications patrons-employés demeurent simples et directes en TPE: les problèmes sont bien connus du propriétaire-dirigeant et sont traités de façon informelle. Il semble que les intérêts des deux parties se rejoignent assez facilement, éliminant d'emblée le besoin d'une tierce partie ayant un rôle d'intermédiaire ou de représentation du personnel.

Dans les PE de 25 à 74 employés, les activités de gestion du personnel demeurent sensible-ment les mêmes, puisque 82% des PE étudiées par Baker (1955) voyaient toujours leur fonction RH intégrée à la structure hiérarchique de production (tableau 5.1 - 1). Cependant, on y observe l'émergence d'une légère différenciation de cette fonction RH qui évolue entre 75 et 149 employés de façon radicale et fort significative quant au degré de formalisation: 37% de ces PME ont quitté le stade d'intégration complète caractérisant les plus petites dimensions pour se retrouver en complète différenciation.

Tableau 5.1 - 1

Étapes de différenciation fonctionnelle de la fonction RH en PME
(en pourcentage d'entreprises; par statut syndical et catégorie de taille organisationnelle)

	< 25	25 - 74	75 - 149	150 - 299	Total
PME syndiquées					
intégration complète	97,1	86,4	58,4	24,3	61,2
différenciation distincte	-	1,5	1,5	6,8	2,9
différenciation complète, 1°	-	7,6	24,6	12,2	12,5
différenciation complète, 2°	2,9	4,5	15,4	56,7	23,3
PME non syndiquées					
intégration complète	91,1	79,8	65,2	43,8	79,8
différenciation distincte	2,7	5,5	2,2	-	3,5
différenciation complète, 1°	4,5	13,8	19,6	-	10,2
différenciation complète, 2°	1,8	0,9	13,0	56,3	6,4

Intégration complète: aucun RP; personne ou un / plusieurs employés à temps partiel en GRH
Différenciation distincte: aucun RP, mais au moins une personne employée à plein temps à des activités de GRH
Différenciation complète (première étape préliminaire): un RP à temps partiel qui peut avoir ou non des employés sous ses ordres
Différenciation complète (seconde étape préliminaire): un RP à plein temps, qui peut avoir ou non des employés sous ses ordres

En effet, une proportion substantielle d'entreprises ressentent alors le besoin de confier la gestion du personnel à une ou plusieurs personnes spécialisées en GRH. Qu'il soit question d'un responsable du personnel à temps partiel ou à plein temps, on y observe un déplacement des responsabilités de GRH vers une entité distincte et autonome, séparée de la fonction production, qualifiée à cette étape de "service du personnel". En parallèle, les activités de GRH se diversifient, deviennent plus complexes, davantage formalisées, et incorporent de nouvelles pratiques comme les examens médicaux, les tests et les échelles de salaire. À partir de 150 employés, la majorité des firmes possèdent un programme de GRH élaboré et pleinement mis en application (tableau 5.1 - 1). La différenciation, la spécialisation et la formalisation de la fonction RH observés depuis la TPE se sont développées considérablement: 66% de ces ME et MGE se retrouvent au stade de différenciation complète (Baker, 1955). Dans plusieurs cas, il existe un SRH bien implanté qui a rédigé des politiques de GRH officielles et connues du personnel.

Les conditions menant à la formalisation des pratiques de GRH découleraient principalement des contraintes et besoins perçus par les propriétaires-dirigeants, soulignant la nécessité de confier à un cadre la responsabilité des tâches de gestion du personnel, soit à temps partiel ou à plein temps, selon la situation de chaque entreprise. Campbell (1989) corrobore ces observations en soulignant que les PME sont caractérisées par l'absence de systèmes formels car le niveau de contrôle personnel ou informel y est généralement supérieur, entraînant un degré élevé de consensus. De la même façon, les relations patrons-employés se déroulent généralement en PME sans aucune formalisation, ou très peu, et font rarement usage des procédures de GRH normalement utilisées en GE. Gunnigle & Brady (1984) évoquent les mêmes tendances en rappelant l'attitude paternaliste de nombreux propriétaires-dirigents, peu enclins à formaliser ouverte-ment leur processus de communication et de consultation. En fait, seulement 30% des répondants auraient recours à des mécanismes formels dans ce domaine en raison des liens étroits entre patrons et employés. De plus, ces mécanismes seraient limités aux réunions régulières, individuelles en de groupe, abordant surtout les résultats de l'entreprise ou les problèmes courants de gestion du personnel, bien qu'une faible proportion de PME disposent de procédures formelles de règlement des griefs et questions disciplinaires.

Par ailleurs, l'existence de systèmes formels laisse entrevoir en PME un cheminement graduel vers une gestion rationnelle et une possible réflexion stratégique à plus long terme. Il faudrait alors s'attendre à trouver davantage de planification stratégique dans les entreprises qui tendent à formaliser leur processus de gestion (Scott, 1988). En réalité, ces résultats exposent le faible degré de formalisation des procédures, tout spécialement dans les plus petites entreprises de services. Comme nous l'avons constaté à la rubrique 4.7.3, cette faible formalisation découle en grande partie de l'étroitesse des lieux physiques en PME, de la proximité des échanges entre propriétaire-dirigeant et employés, qui impliquent rarement une subordination formelle, ainsi que des liens familiaux unissant fréquemment le personnel des PME. Ce recours à la famille et aux relations sociales étendues, combiné à des méthodes informelles de recrutement, conditionne largement la gestion du personnel en PE et génère une solide cohésion entre les membres de l'organisation. Cependant, cette forme de solidarité organique constitue un système relationnel précaire et sensible aux changements humains: des départs ou promotions peuvent facilement le déstabiliser et briser l'harmonie en l'absence de toute formalisation.

Ainsi, Scott (1988) a constaté le peu de formalisation des procédures en PME, spécialement en gestion du personnel, et la forte résistance des propriétaires-dirigeants aux contrôles et pressions externes, sauf lorsqu'ils y sont contraints par la loi. Les décisions y sont prises en fonction des seules prérogatives

managériales et les modes informels obtiennent largement la faveur des propriétaires-dirigeants qui peuvent alors bénéficier au maximum de leur relation de pouvoir sur leur personnel. Dans plusieurs cas, la création de "familles" soumises à un contrôle paternaliste semble constituer un objectif non avoué des entrepreneurs. L'existence de procédures plus formelles serait typiquement corrélée au désir de croissance et aux objectifs entrepreneuriaux afin d'en tirer davantage qu'un simple revenu familial. Toutefois, même après avoir donné des résultats très positifs dans certaines PME en favorisant la flexibilité de l'entreprise sur le marché, ces systèmes informels ont aussi provoqué de l'instabilité, un roulement élevé, l'utilisation de procédures critiques de discipline et congédiement ainsi qu'un manque d'habileté à faire face aux circonstances changeantes (Scott, 1988). Il faut ajouter que l'ensemble de ces observations varie considérablement en fonction de la taille organisationnelle et du secteur d'activité, empêchant toute généralisation en contexte de PME, en particulier lorsqu'on constate le peu d'homogénéité des relations d'emploi et des processus de gestion dans les entreprises de petite dimension. Scott (1988) propose donc d'utiliser le pouvoir législatif pour stabiliser ou uniformiser la gestion des entreprises au Royaume-Uni, forçant ainsi (peut-être) les PME à se comporter de manière plus stratégique, par l'accroissement de leur degré de formalisation et la mise en place de contrôles plus rationnels.

Pour sa part, Mintzberg (1989) fait appel à la théorie de la contingence et à ses facteurs principaux pour démontrer les inter-relations les plus frappantes entre le degré de formalisation des pratiques de gestion et l'âge de l'entreprise, sa taille organisationnelle, son système technique de production, son environnement et son schème de pouvoir. Premièrement, l'âge et la taille de l'organisation exercent des effets contingentiels notables sur l'organisation. Deuxièmement, le degré de formalisation des pratiques de gestion dépend du système technique de production de l'organisation, qui comprend les instruments et outils utilisés par le processus opératoire pour produire les extrants. Par contre, il faut faire une nette distinction avec la technologie utilisée, qui réfère plutôt aux connaissances de base de l'organisation. Troisièmement, la stabilité et la complexité de l'environnement affecte le degré de formalisation des pratiques de gestion par le biais des marchés, du climat politique, des conditions économiques, etc. Quatrièmement, le schème de pouvoir, ou plutôt son degré de contrôle par des influences externes, agit aussi de façon substantielle sur le degré de formalisation des pratiques de gestion.

Le cas français permet d'observer les mêmes tendances. Mahé *et al.* (1985) signalent l'absence d'une organisation-type de la fonction RH, selon deux grandes tendances de prise en charge (annexe 5). Primo, une tendance très formaliste, où il y a un responsable en titre et une répartition très précise des tâches liées aux RH; le responsable du personnel sait ce qu'il a le droit de faire, quelles sont les limites de ses responsabilités, et il a un pouvoir de droit reconnu de tous. Secundo, une tendance implicite, dans laquelle on ne retrouve pas de responsable en titre; où les tâches administra-tives de la fonction RH sont plutôt réalisées par le comptable (ou autre) sans définition précise de leurs attributions en RH; où la gestion relève du dirigeant mais où certaines tâches importantes ne sont déléguées à personne ou ignorées; et où la personne assumant informellement les tâches de la fonction RH acquiert plus de pouvoir car ses limites sont encore moins connues.

Dans le même ordre d'idées, Mahé de Boislandelle (1988) précise que la structuration de la fonction RH augmente avec la taille, spécialement à certains seuils juridiques (en France, 10, 50, 100 et 300 salariés), organisationnels et psychologiques, celle-ci étant présente sous ces seuils mais confondue avec d'autres fonctions dites administratives. En TPE, il a constaté l'absence de formalisation organisationnelle: on peut seulement y parler d'administration du personnel avec une répartition tripartite des tâches (dirigeant, administratif, comptable externe), un commandement et un réseau de communication

stable et centralisé autour du dirigeant ainsi que des pratiques de gestion du personnel discontinues et inégales, sans stratégie à long terme, avec peu d'importance accordée aux pratiques. En PE apparaît un processus de différenciation fonctionnelle et hiérarchique dès 20 employés: il y a davantage de préoccupations en GRH mais il n'est encore question que d'administration du personnel, la répartition des tâches et la hiérarchisation étant semblables à la TPE. Certaines pratiques prennent plus d'importance (annexe 5) et l'intégration des tâches à l'entreprise est meilleure (70%) par rapport à l'externalisation -- sous-traitance (30%). L'évolution du poids et de la prise en charge de la gestion du personnel (politiques) confirme la prédominance du dirigeant mais celui-ci consulte fréquemment un ou des responsables internes. Le commandement et les communications se décentralisent légèrement, ce qui modifie le contexte relationnel et organisationnel (interférences, délégués du personnel, léger formalisme). Cependant, les pratiques de gestion du personnel sont toujours discontinues, à court terme, et inégales comme en TPE. Mahé de Boislandelle (1988) ajoute que la structuration plus ou moins formelle de la fonction personnel en PME dépend de plusieurs variables contingentielles, et à mesure qu'une PME grossit, on observe une formalisation et une structuration des pratiques de GRH qui seront éventuellement prises en charge par un responsable, et non plus uniquement par le dirigeant (annexe 5). Cette véritable GRH sera intégrée à la stratégie de l'entreprise et s'éloignera des aspects administratifs routiniers de l'administration du personnel. Pour y arriver, on devra, sauf preuve contraire, recourir aux outils et méthodologies de GRH traditionnelles, celles-là mêmes qu'utilise la GE.

D'autre part, Mahé de Boislandelle (1990) catégorise l'analyse de la GRH en PME selon trois niveaux d'approche (voir rubrique 1.2.3): l'administration du personnel (niveau I), les politiques de personnel (niveau II) et l'organisation générale, associée au style de direction comme déterminants (niveau III). Cette catégorisation permet d'élaborer sur la diversité des pratiques en fonction de la taille organisationnelle et du poids accordé par les dirigeants aux RH. En effet, la formalisation de la fonction étant souvent faible en PME, seul le repérage des tâches et des acteurs permet d'identifier la nature et l'importance exacte de celle-ci. Cependant, il faut différencier service et fonction RH car si la fonction existe toujours, la structuration en SRH relativement autonome n'apparaît qu'à partir d'une certaine taille et de façon non systématique. Enfin, la différenciation direction générale / GRH s'accentue en fonction de la taille organisationnelle, en même temps que la charge des problèmes de personnel se précise ou exige d'être explicitée.

5.1.2 Politiques et procédures de GRH en PME

Ainsi, le degré de formalisation des pratiques de GRH en PME apparaît directement relié à la taille organisationnelle, tant en Amérique du Nord qu'en Europe, qu'il soit question de gestion du personnel, de représentation des travailleurs ou de transition progressive entre l'administration du personnel et la structuration des activités de GRH en SRH formalisé. En outre, la plupart des recherches ayant traité du degré de formalisation des pratiques de GRH s'accordent sur deux autres points :

1° il y aurait une relation directe entre l'existence de politiques et procédures de GRH définies et la taille des PME étudiées;

2° il paraît y avoir un lien direct entre le transfert graduel des responsabilités de GRH et la taille organisationnelle, ce processus de délégation informel et imprécis prenant part entre le propriétaire-dirigeant et ses divers collaborateurs et subordonnés.

Bien qu'elles n'aient jamais été vérifiées à l'aide de méthodes statistiques sophistiquées, ces possibles corrélations apparaissent plus que probables lorsqu'on consulte l'abondante masse de données empiriques colligées à l'annexe 6 dans les tableaux-synthèse regroupant l'ensemble des informations relatives aux politiques, procédures et responsabilités de GRH en PME.

En fait, une majorité de PME possèdent un certain nombre de politiques et de procédures établies mais leur importance, leur formalisation et leur diffusion diffèrent largement selon la taille organisationnelle, le secteur d'activité, la présence syndicale et les pratiques de GRH, comme le soutiennent la plupart des données empiriques présentées à l'annexe 6.

Tout d'abord, Baker (1955) signale l'existence de politiques écrites de GRH, en relation parfois directe avec la taille, cette probabilité de mise en place de politiques écrites variant largement d'une pratique à l'autre. Concrètement, elles se concrétisent par les activités suivantes, la relation entre la taille organisationnelle et leur utilisation étant discernable dans la plupart des cas: les employés sont très souvent au courant des pratiques de GRH (77 à 80%); ils participent généralement à l'élaboration de ces politiques (46 à 88%, croissant selon la taille); mais ils bénéficient rarement de politiques écrites de GRH (0 à 37% en PME non syndiquées, 23 à 51% dans les entreprises syndiquées, 5 à 49% pour l'ensemble des PME). Presqu'aucune donnée n'existe au sujet des manuels préparés à l'intention du personnel des PME, ne laissant entrevoir qu'une faible relation directe avec la taille, tandis que Benoit & Rousseau (1990) précisent que 30% des PME étudiées préparent un manuel de l'employé, ce qui constitue une augmentation bien modérée.

En outre, Benoit & Rousseau (1990) publiaient des données substantiellement différentes des précédentes, les proportions étant alors comprises entre 25 et 60% de PME possédant des politiques écrites pour la plupart des pratiques de GRH (annexe 6). Les politiques portant sur les temps de travail et horaires, la rémunération et les avantages sociaux, la discipline et ses conséquences semblent les plus fréquentes, suivies du recrutement et de la sélection, de l'évaluation du rendement, et des RDT, principalement en PME syndiquée. Pour les autres pratiques, leur importance varie d'une étude à l'autre. Cependant, Baker (1955) mentionne qu'un pourcentage beaucoup plus grand de firmes syndiquées possèdent dans une convention collective des politiques écrites portant sur les temps et horaires de travail, les RDT, les revendications des employés, la rémunération et les avantages sociaux ainsi que les congédiements. Quant à la participation des superviseurs et des délégués syndicaux à l'élaboration de ces politiques, leur rôle varie selon la taille organisationnelle, généralement comme conseiller ou aviseur informel. Plus la taille augmente, plus le SRH voit son rôle s'accroître en ce domaine. Baker souligne aussi que la fréquence de révision des politiques augmente avec la taille, la plupart des entreprises le faisant tous les quatre à six mois. Enfin, il démontre que la diffusion des politiques de GRH repose sur plusieurs cadres de la PME dont l'implication varie avec la taille, celle-ci ayant un effet notable sur le choix de ce responsable. Dans la même veine, en ME non syndiquée, Audet *et al.* (1987) constataient que les politiques et procédures de mouvements de main-d'œuvre sont copiées sur les grandes conventions collectives du secteur; toutefois, il existerait aussi une plus grande souplesse dans l'application des droits de gérance.

Parmi les préalables au recrutement et à la sélection, Le Louarn & Thériault (1984) ont brièvement montré quelques résultats significatifs, qui peuvent s'avérer surprenants pour des outils de gestion formels. On y note une relation directe assez importante entre la taille de l'entreprise et l'existence de politiques écrites en matière de recrutement, sélection et promotion interne (annexe 6). Audet *et al.*

(1987) ont quant à eux observé que la PRH et les mouvements de main-d'œuvre sont fortement régis par la convention collective en ME syndiquée. Promotions, mouvements latéraux, mises à pied, probations et autres sont plus souvent qu'autrement fonction de l'ancienneté et des règles d'affichage interne. Ainsi, la ME qui tient à jour les dossiers de son personnel planifie, en un certain sens, les RH incluant l'affectation aux différents postes et les horaires de travail.

D'autre part, McEvoy (1984) a observé que 78% de ses répondants avaient des politiques écrites en GRH, cette proportion variant grandement d'un secteur à l'autre (annexe 6) et selon lui, toutes les PME de plus de 25 employés devraient posséder leurs propres politiques écrites de GRH. Dans une approche bien différente, Dolan *et al.* (1990) remarquent que même si la planification n'occupe que le huitième rang dans leur analyse d'importance, elle est l'activité qui a connu la plus forte hausse en pourcentage. La planification obtient aussi de meilleurs résultats dans les entreprises plus grandes. Ainsi, un plus grand nombre de PME ne font qu'une planification à court terme, opérationnelle ou tactique, à moins de trois ans: 47% en PE contre 70% en ME et GE. Par contre, 21% planifient à cinq ans, horizon à long terme pouvant, selon ces auteurs, être qualifié de stratégique (50% en ME et GE).

Finalement Amba-Rao & Pendse (1982) justifient l'écart entre la situation idéale et la réalité en PME (en termes de GRH) grâce, au moins, à quatre variables. Premièrement, une lacune de formation des gestionnaires du personnel; deuxièmement, une mauvaise perception de la part des décideurs quant à l'amélioration de la productivité par l'utilisation de pratiques de GRH généralement reconnues; troisièmement, le peu d'incitatifs dû à la présence des membres de la famille; et quatrièmement, l'incapacité de mettre en œuvre efficacement les pratiques de GRH à cause de contraintes dimensionnelles et monétaires. Ils concluent que l'absence de telles politiques handicape certainement la PME à long terme et qu'il est impératif au succès de toute entreprise, quelle que soit sa taille, d'avoir des politiques formelles en matière de GRH: celles-ci devront être adaptées aux besoins, à la taille et aux objectifs à long terme de la PME. Amba-Rao & Pendse précisent qu'une telle formalisation génère plus de confiance et d'assurance parmi les employés, les politiques devenant dès lors cautionnées par l'organisation. D'après ces chercheurs, leurs problèmes de GRH ne seront résolus qu'à ces conditions.

5.2 Degré de formalisation des pratiques de GRH en PME

Après ce survol des aspects généraux du degré de formalisation des pratiques de GRH en PME, où l'on a constaté l'existence de différences substantielles dans la mise en application de la fonction RH selon la taille des entreprises, il apparaît essentiel d'approfondir l'analyse de ces différenciations à chacune des pratiques de GRH réellement appliquées en PME. Pour ce faire, les prochaines rubriques présentent une synthèse des éléments de formalisation observés dans l'analyse des pratiques de GRH, selon leur classement par blocs thématiques: acquisition, conservation, développement des RH et environnement de travail.

5.2.1 Formalisation des pratiques d'acquisition des ressources humaines

Ce premier bloc de pratiques, qui regroupe la planification des ressources humaines (PRH), l'analyse des emplois et le processus de recrutement, sélection et accueil, comprend un nombre considérable d'éléments de formalisation. En premier lieu, l'établissement de prévisions de main-d'œuvre, de besoins de formation et l'élaboration d'organigrammes fonctionnels constituent des démarches formelles que

peu de PME réussissent à concrétiser. Les politiques relatives à la PRH s'avèrent peu explicites, voire inexistantes, et bien que plusieurs propriétaires-dirigeants estiment faire des prévisions de RH, aucun n'a de document formalisé à cet effet. Ces activités semblent s'intégrer à la démarche de planification globale de l'entrepreneur, qui demeure essentiellement intuitive, informelle et non verbalisée. Cependant, leur degré de formalisation s'accroît incontestablement avec la taille, en parallèle à l'ensemble des politiques et procédures organisationnelles, et dans le cadre d'un processus décisionnel qui se développe peu à peu en véritable planification stratégique formelle en GE.

En second lieu, l'analyse des emplois n'existe en PME qu'au travers des descriptions de tâches, et son degré de formalisation s'accroît directement avec la taille. L'absence de formalisation de cette pratique peut être considérée comme une lacune majeure des PME, étant donné ses répercussions sur les autres activités (recrutement, rémunération, formation).

En troisième lieu, le processus de recutement, sélection et accueil apparaît davantage formalisé: entre 30 et 50% des PME disposent de politiques et procédures écrites en ce domaine, incluant un simple formulaire, et leur probabilité de mise en place augmente graduellement avec la taille organisationnelle, sous l'unique responsabilité en PME du propriétaire-dirigeant.

D'autre part, la décision initiale de recrutement semble partagée entre le dirigeant et la supervision, cette délégation s'accroissant avec la taille jusqu'au moment où ce processus décisionnel revient au chef du service concerné et au RP, sous la caution du dirigeant. De toutes façons, les plus petites entreprises embauchent seulement lorsque cela est absolument nécessaire, après avoir complètement épuisé toutes les ressources internes disponibles. Cette pratique, qui implique bien souvent une situation pressante, voire d'urgence, pêche par son manque total de planification et démontre le peu de formalisation des pratiques de recrutement en PME.

Les sources de recrutement s'avèrent beaucoup moins formelles en PME puisqu'on observe l'existence d'un réseau informel construit autour du système de relations de l'entrepreneur, assurant ainsi une certaine homogénéité des membres de l'organisation. Principalement basées sur les recommandations des employés, les candidatures spontanées et les annonces dans les journaux locaux et régionaux, ces modes de recrutement demeurent fortement personnalisés et localisés, sans grande imagination et au plus bas coût. Les procédures y sont limitées au strict minimum, les échanges sont directs et sans détour, et le propriétaire-dirigeant hésite généralement à diversifier ses sources de recrutement, en fonction de la disponibilité de ses ressources et de la taille de son entreprise.

Lorsque l'organisation devient plus grande, le nombre et la complexité des postes augmente rapidement et le processus de sélection, devenu d'autant plus compliqué, est systématiquement délégué à un subordonné. À ce moment seulement, l'entreprise aura besoin de quelques procédures standardisées, bien que plusieurs PME en utilisent parfois avant d'avoir vraiment formalisé la sélection. Dans ce processus, il y aurait peu de différences selon la taille pour l'utilisation des CV, des formulaires de demande d'emploi et des entrevues. Les plus petites entreprises se limitent cependant aux méthodes les moins complexes et les moins onéreuses. Toutefois, l'entrevue devient plus sophistiquée avec la taille: on observe alors l'utilisation de comités, de panels et le recours à des tests pour appuyer les impressions qualitatives des entretiens. En fait, plus du tiers des PME ne font pas usage des tests en sélection et on les retrouve surtout dans les entreprises de plus de 100 employés, cet outil requérant dès le départ un degré de formalisation supérieur à celui qui prévaut en TPE et PE.

La plupart des PME demandent des références à leurs candidats mais très peu d'entre elles les vérifient réellement, cette absence de validation s'appliquant aussi aux tests de sélection, pour lesquels la majorité des PME ignorent l'existence même des trois types de validité. Ce faible niveau de vérification des instruments de sélection ne s'améliore pas vraiment avec la taille, tant qu'on n'a pas atteint la catégorie GE ou TGE. De plus, il y a très peu d'application des normes et règlements anti-discrimination en PME, qui semblent généralement sous la responsabilité du propriétaire-dirigeant ou du RP. Ces procédures repoussent invariablement la vaste majorité des entrepreneurs, qui y voient une intrusion directe dans leurs prérogatives de gestionnaire indépendant, et comme elles exigent la mise en place de plans et programmes formels, il ne faut pas se surprendre qu'elles soient laissées de côté en PME.

Le processus global de sélection semble revenir en PE au propriétaire-dirigeant, et en ME au supérieur immédiat qui mène les entrevues préliminaire et d'embauche. Ainsi, plus la taille organisationnelle augmente, plus la responsabilité de la décision finale d'embauche passe du propriétaire ou du dirigeant au superviseur ou au directeur du personnel, en relation directe avec la taille. En outre, peu d'employeurs effectuent une évaluation formelle de la valeur relative des diverses sources de recrutement utilisées, les deux tiers ne connaissant même pas leurs coûts de recrutement et la très grande majorité des propriétaires-dirigeants ignorent de toute manière comment en vérifier l'efficacité, exception faite de l'appréciation individuelle des performances lors de la période de probation. Toutefois, ces pratiques deviennent plus fréquentes, à partir de 200 employés.

Quant aux procédures d'accueil, elles s'avèrent majoritairement informelles, peu systématisées et dans bien des cas, totalement absentes des PME. Néanmoins, il existe dans de rares PE un programme formel d'accueil et cette pratique s'intègre alors dès l'embauche à une culture organisationnelle dynamique, orientée vers la participation de l'employé (Nebenhaus, 1987; Ternon, 1989). Sans véritable formalisation, ces activités s'effectuent simplement sur le tas, lors de l'arrivée des nouveaux employés à leur lieu de travail, en informant ces nouveaux arrivants sur l'organisation dans laquelle ils font leur entrée, et en maintenant un parrainage continu des nouveaux employés, sauf pour les formalités à rencontrer durant la période de probation (Audet *et al.*, 1987).

5.2.2 Formalisation des pratiques de conservation des ressources humaines

Ce second bloc de pratiques réunit la rémunération, les avantages sociaux et l'évaluation du rendement, activités de GRH hautement formalisées en principe mais souvent peu structurées en PME. En effet, l'administration des salaires et la rémunération en général s'avèrent beaucoup plus complexes en GE, même si les propriétaires-dirigeants accordent à ces éléments une importance de premier plan. À maintes reprises, des PME ont assisté au départ de ressources humaines de grande qualité vers des concurrents de plus grande taille disposés à offrir des conditions plus substantielles. Concrètement, peu de PME non syndiquées disposent de politiques écrites en matière de rémunération et d'avantages sociaux, ces questions étant souvent du ressort exclusif du propriétaire-dirigeant, même si ce dernier semble formaliser rapidement ses procédures salariales à mesure qu'augmente la taille organisationnelle, en déléguant alors presque totalement les tâches administratives à divers subordonnés. À l'opposé, le pourcentage de PME syndiquées ayant des politiques et procédures formelles en rémunération apparaît très largement supérieur, cet élément constituant une des premières revendications des syndicats lors d'une négociation collective. Dans l'ensemble, la rémunération et les avantages sociaux représentent les activités de GRH les plus formalisées par des

politiques et procédures puisqu'une proportion variant entre 45 et 80% de PME formalisent ces pratiques, les pourcentages augmentant avec la taille et le statut syndical.

La détermination des salaires en PME relève de critères informels mais assez diversifiés, de manière significative selon la taille, du moins le niveau de sophistication des méthodes utilisées augmente-t-il légèrement d'une catégorie à l'autre. Encore une fois, les méthodes formelles paraissent plus répandues dans les firmes de plus grande dimension. Ainsi, une très faible proportion de PME recourt à l'évaluation des emplois, cette pratique semble très peu formalisée et se situerait même hors des préoccupations des propriétaires-dirigeants. Par contre, plusieurs PME réalisent des enquêtes salariales peu formelles auprès de collègues, de concurrents ou d'organismes externes, mais ces enquêtes n'apportent que peu d'information et ne sont aucunement systématisées. En conséquence, les modes de rémunération demeurent à leur plus simple expression en PME, la majorité des employés étant payés sur une base horaire ou hebdomadaire, sans autre sophistication. Les augmentations salariales s'appuient sur des critères peu complexes, sans différence significative selon la taille, bien que ces décisions soient davantage centralisées en PE.

Cependant, on observe dans toutes les catégories de PME un recours relativement fréquent à des formes sophistiquées d'incitation et d'intéressement. Ces méthodes, facultatives en France pour les PE de moins de 100 salariés, servent surtout en Amérique du Nord à des fins de rémunération étendue, destinée à une main-d'œuvre qualifiée et aux cadres performants. Combinés à des programmes d'avantages sociaux diversifiés et de plus en plus formalisés en PME, ces régimes constituent l'élément majeur de formalisation des pratiques de rémunération en PME, à un point tel que la présence d'experts externes paraît nettement requise pour mettre en place les régimes complexes et détaillés d'assurance et de protection individuelle, particulièrement dans les PME syndiquées où prévaut une convention collective.

Une majorité d'entreprises, moins élevée en PME, offrent des avantages sociaux à leurs employés et cadres mais les modalités d'application, les limites de chaque régime et leur complexité varient de façon aléatoire selon la taille organisationnelle, cette différenciation s'exprimant encore plus clairement entre PE et ME et entre secteurs d'activité. En réalité, toute organisation devrait posséder de tels régimes, mais certains programmes offerts en GE n'existent tout simplement pas en PME, et celles-ci n'ont généralement besoin que d'un peu d'aide, sans pour autant disposer d'un employé assigné à ces tâches.

En outre, les PME utilisent moins souvent l'approche contributive pour leurs avantages sociaux, ce qui faciliterait pourtant leur financement, en partageant les coûts des programmes avec le personnel bénéficiaire. Malheureusement, ces modalités requièrent un apport substantiel de procédures et d'ententes formelles qui n'attirent pas vraiment les propriétaires-dirigeants.

Par ailleurs, l'évaluation du rendement apparaît nettement moins formalisée en PME. Avec la PRH et l'analyse des emplois, elle constitue la pratique la moins structurée et la plus galvaudée par les propriétaires-dirigeants qui effectuent bien souvent eux-mêmes une appréciation paternaliste des performances de leurs employés, lorsqu'il y a évaluation, ce qui n'est guère la règle. En fait, les politiques écrites d'évaluation du rendement sont trois fois plus fréquentes dans les entreprises de plus de 150 employés, par rapport aux TPE de moins de 25 personnes. L'utilisation de formulaires s'accroît directement avec la taille, et de façon équivalente selon le niveau de syndicalisation et le secteur d'activité. Ainsi, cette pratique serait formalisée par écrit dans moins du quart des PME, le plus

souvent sans système formel, par observation et à l'aide d'un éventail restreint de critères vaguement définis.

Souvent confondus de toutes sortes de façons, les objectifs et le contenu de l'évaluation prennent différentes formes selon les entreprises et servent plus souvent qu'autrement à des fins multiples, ce qui prouve clairement le faible degré de formalisation des procédures d'évaluation du rendement en PME. Il semble bien que cette pratique repose souvent sur le seul engagement moral des propriétaires-dirigeants et porte sur la personne et ses résultats plutôt que sur des comportements professionnels mal définis et souvent difficiles à observer de façon continue (Roger, 1985). Dans plusieurs PME, l'évaluation se fait même à l'insu du principal intéressé et se pratique beaucoup plus à des fins coercitives ou de conformité. Elle ne serait formalisée qu'en présence d'une convention collective régissant les finalités et procédures à suivre dans l'évaluation du rendement du personnel de l'entreprise.

À propos des mouvements de personnel (promotions, mutations, transferts, rétrogradations), on constate une relation directe entre la taille et l'existence de politiques appropriées, ces tendances faisant clairement ressortir la formalisation progressive de ces pratiques en PME. Cependant, les mutations et promotions s'effectuent en PE à la discrétion du propriétaire-dirigeant ou selon l'ancienneté, mais sans autre méthode formelle, les postes à pourvoir étant rarement proposés officiellement à l'interne.

En PME comme en GE, la responsabilité de l'évaluation du rendement n'incombe pratiquement jamais au RP. Elle relèverait plutôt du propriétaire-dirigeant et du supérieur immédiat à mesure que l'entreprise croît en nombre d'employés. L'évaluation constitue sans équivoque une des responsabilités principales de tout supérieur hiérarchique et les autres acteurs prennent très peu de place dans ce processus. Ainsi, l'importance et la prise en charge de cette évaluation varient selon la taille de la PME, le poids accordé à cette pratique passant de faible ou nul en TPE et PE à modéré puis élevé en ME et MGE. De plus, la fréquence des évaluations indiquerait une plus faible formalisation des processus d'évaluation, celle-ci diminuant avec la taille des PME.

Bien qu'il existe une grande variété de méthodes d'évaluation, les PME recourent surtout aux quatre ou cinq techniques les moins complexes, leur utilisation variant légèrement en fonction de la taille organisationnelle, du secteur d'activité et du statut syndical. Cependant, il semble que l'habitude de discuter avec l'employé de son évaluation soit une pratique bien ancrée en PME: l'évaluation du rendement se déroulerait par voie de discussion informelle, plus fréquente et parfois plus collective. Largement répandu en TPE, cet échange perd un peu de popularité à mesure que s'accroît le nombre d'employés. De plus, ces informations ne révèlent que les modes d'évaluation officiellement mis en place dans l'organisation par les RP et ne permettent pas de savoir ce qui s'y passe réellement: dans un grand nombre d'entreprises, une large proportion du personnel semblait ignorer complètement l'existence de ces systèmes d'évaluation du rendement (Thacker & Cattaneo, 1987).

L'appréciation formelle du personnel, telle qu'appliquée en GE, n'existe donc qu'à de rares occasions en PME. En prenant le terme dans un sens plus large, incluant les méthodes moins formelles de suivi des performances ou du comportement, il existe un système plus ou moins bien adapté à leurs besoins et à leurs objectifs. Toutefois, ces systèmes ne sont pas toujours bien acceptés: certains considèrent qu'ils sont trop formels à cause des documents écrits, d'autres regrettent la subjectivité des jugements et le manque de précision des critères d'évaluation.

Enfin, l'information relative à l'évaluation du rendement n'existe virtuellement pas en PME: peu connue et jugée de peu d'utilité, cette pratique requiert beaucoup trop de formalisme pour les propriétaires-dirigeants. La formation des évaluateurs paraît tout aussi absente, l'entrepreneur étant seul responsable de ces tâches, du moins lorsqu'il en connaît l'existence. Quant à la gestion des systèmes d'évaluation, elle n'apparaît superficiellement que dans les rares PME disposant d'un système formel tandis que la vérification de l'efficacité de l'évaluation s'effectue surtout par discussion informelle avec les intéressés, une majorité de PME se disant généralement satisfaites de leur processus d'évaluation.

5.2.3 Formalisation des pratiques de développement des ressources humaines

Dans les PME nord-américaines, la formation et le développement des RH demeure très faiblement formalisé tandis qu'il est réglementé et fortement structuré dans plusieurs pays européens (Allemagne, France) et asiatiques (Corée, Japon). Cependant, la plupart des PE de moins de 50 employés ne procurent à leur personnel qu'un entraînement de base essentiel à l'accomplissement de leurs tâches. Cette formation sur le tas ne s'appuie sur aucune politique ou procédure officielle (ou si peu) et la planification des activités de F & D se fait habituellement de façon intuitive, par le propriétaire-dirigeant aidé d'un cadre ou d'un superviseur. Dans les pays où cette pratique est réglementé, les trois quarts des PME possèdent un plan de formation, ce qui n'implique toutefois pas qu'il soit réellement appliqué. Quant à la planification et à la gestion des carrières, elle n'existe en PME qu'à un niveau sous-jacent, totalement informel puisque la structure ne s'y prête tout simplement pas.

La première étape du processus de F & D, l'analyse des besoins et objectifs, paraît largement absente des PME: celles-ci ne semblent pas recourir à la moindre planification en cette matière et négligent la plupart du temps l'analyse des besoins réels, en plus de ne pas définir d'objectifs précis et vérifiables. Cette analyse ne devient formalisée qu'en présence de contraintes externes induites par des programmes subventionnés de formation ou lors de l'implantation d'innovations technologiques majeures. En France, ces étapes s'avèrent cependant beaucoup plus structurées, en concertation avec le personnel des PME, à l'aide d'une logistique dont la complexité croît directement avec la taille mais dont l'influence se limite à une meilleure adaptation au poste de travail ou à la fonction. Néanmoins, une prise de conscience vis-à-vis de l'importance de l'évaluation des besoins se développe peu à peu et même si la plupart des PME ne sont pas attirées par des procédures formalisées, tous les responsables semblent avoir réfléchi au problème et sont conscients de ses effets bénéfiques pour l'organisation. Malheureusement, très peu d'entreprises fixent des objectifs valables en n'y associant presque jamais d'indicateurs: on y observe un processus de fixation d'objectifs implicites, qualitatifs, dont la mise en place est peu rigoureuse (Paradas, 1989).

D'autre part, la responsabilité de la formation dépend en majeure partie du propriétaire-dirigeant qui délègue assez souvent la mise en pratique de ces actions à un superviseur ou à un organisme externe (surtout en France); en ME et GE, c'est plutôt le directeur du personnel qui assume ces tâches. Par contre, la responsabilité du perfectionnement du personnel, telle que perçue par le dirigeant, relèverait presqu'autant de l'employeur que de l'employé lui-même, les gouvernements et les syndicats étant vus comme des intervenants très secondaires (Benoit & Rousseau, 1990). En PME, le développement des cadres incombe au président, à un cadre supérieur ou au propriétaire-dirigeant tandis qu'en GE, la

responsabilité semble répartie entre le directeur du personnel, le président, un cadre supérieur ou le propriétaire, et des conseillers en développement des cadres.

Le cas français diffère largement du contexte nord-américain: la concertation patron-employé y semble souvent plus développée en matière de F & D et on y retrouve fréquemment des intervenants extérieurs à l'entreprise. En TPE et PE, la responsabilité de formation revient surtout au dirigeant. Plus la taille augmente, plus la détermination des besoins passe vers les chefs de service, le directeur général et parfois le directeur du personnel, pour enfin relever du service de formation ou de son responsable. La structuration et la formalisation sont liées aux seuils juridiques et il y a sous-traitance partielle de la fonction, aussi liée partiellement aux effets de seuil.

Il existe une grande variété de méthodes et techniques de formation. Cependant, la PME n'a recours qu'à un nombre restreint de ces moyens, aussi bien en Amérique du Nord qu'en France. De façon générale, la quasi-majorité des PME effectuent de la formation sur le tas mais quelques-unes facilitent aussi les activités de *coaching*, les séminaires ou la formation hors-entreprise. Dans tous les cas, le degré de formalisation de ces pratiques demeure extrêmement bas, même dans les PME françaises, la formation étant souvent organisée sur une base ponctuelle, parallèlement aux sessions données par les fournisseurs, les organismes syndicaux et gouvernementaux, les conseils externes, et au cours des stages régis par les programmes nationaux. Cependant, on remarque en France l'apparition de nouveaux processus d'apprentissage suite à l'uniformisation des contraintes de contenu de travail entre GE et PME, au processus d'insertion plus large des PME dans des réseaux externes de compétences, d'aide et d'assistance en matière de formation, ainsi qu'à l'évolution des modes d'articulation des PME dans les grands groupes industriels.

Quant aux thèmes de formation privilégiés en PME, ils ne laissent voir en Amérique du Nord aucun lien significatif avec la taille ou le degré de formalisation, tandis qu'on note en France la prépondérance des activités professionnelles et techniques, avec quelques variations significatives selon la taille et le secteur d'activité. Globalement, le choix des thèmes ne respecte pas une démarche formelle mais découle surtout des choix individuels et de groupe des employés, entraînant une très forte disparité des activités.

Par ailleurs, l'évaluation des retombées de formation en Amérique du Nord demeure presque totalement subjective, et même si les coûts per capita sont plus élevés en PME, ils sont très peu analysés car les PME recherchent explicitement les activités les moins coûteuses. Ces données reflètent clairement la faible formalisation des activités de F & D en PME. Dans les PME françaises, l'évaluation de l'efficacité et des coûts de formation constituent les pratiques de formation les plus étudiées: cette efficacité dépendrait largement de la taille organisationnelle et de l'omniprésence du propriétaire-dirigeant, en plus d'influencer substantiellement la gestion et les niveaux de qualification de la main-d'œuvre des PME. Les TPE et PE accordent beaucoup moins d'importance à la F & D tandis que les entreprises du secteur secondaire en réalisent davantage que celles du tertiaire et conservent une large avance en ce domaine.

La majorité des démarches d'évaluation des résultats consistent en de simples constats, par observation ou par mesures qualitatives, quelquefois quantitatives, rarement financières. La plupart des PME effectuent l'évaluation des résultats de formation, mais elle demeure souvent artisanale avec peu de procédures et quelques observations ponctuelles en TPE, le responsable étant plus près de son

personnel. Enfin, la nature des mesures favorables à la formation en PME permet de constater la dépendance des entreprises à l'égard des instances gouvernementales et la faible volonté qu'ont les organisations de développer elles-mêmes leurs activités de formation: les allègements fiscaux et les subventions paraissent les plus populaires, suivis de très près par l'aide technique et les programmes d'organismes impliqués en formation. Conséquemment, beaucoup d'effort reste à faire auprès des propriétaires-dirigeants pour les convaincre de favoriser la F & D dans leurs entreprises.

5.2.4 Formalisation des pratiques liées à l'environnement de travail des ressources humaines

Régies par des procédures et fondamentalement structurées, les pratiques liées à l'organisation du travail, à l'amélioration des conditions de travail (ACT), à l'information et à la participation s'avèrent beaucoup moins formalisées en PME et la situation diffère considérablement d'une entreprise à l'autre, sans lien significatif avec la taille, le secteur d'activité et la localisation de la firme. Cependant, il existe des différences substantielles en fonction du statut syndical, les PME régies par une entente collective étant contraintes à mettre en place et à appliquer plusieurs éléments de formalisation en ce domaine. Il ne faut d'ailleurs pas s'en surprendre car les premières revendications des travailleurs organisés, dès le milieu du XIXe siècle, visaient spécifiquement à réduire l'arbitraire et les abus patronaux en matière d'organisation du travail et d'ACT.

En outre, la situation varie largement d'un pays à l'autre, dépendamment des réglementations instaurées par les gouvernements respectifs. En France, ces questions sont assujetties à de nombreuses normes et soumises à des contrôles formalisés: l'ACT, l'information et la participation des salariés suivent des codes précis et leur application est liée à un certain nombre de seuils sociaux, fiscaux et organisationnels, augmentant d'autant la formalisation de ces pratiques. Toutefois, les PE échappent à ces seuils qui fixent un plancher à 10, 50 ou 100 salariés selon les pratiques de GRH, laissant ces organisations hors des secteurs réglementés. Il arrive aussi très souvent que ces obligations légales ne soient pas respectées dans les firmes de taille moyenne.

Par contre, les PME britanniques se caractérisent par l'absence flagrante de systèmes formels de contrôle en PME à cause de relations informelles et personnelles généralement supérieures, menant apparemment plus souvent à des consensus qu'en GE. Ce contexte, habituellement combiné à une division du travail moins rigide, peut donner naissance à des conflits plus intenses et davantage personnalisés, fréquemment amplifiés par l'absence de tierce partie agissant comme conciliateur.

En Autriche, les conditions minimales légales paraissent en partie améliorées par les conventions collectives sectorielles et les ententes propres à chaque entreprise, mais ces ententes particulières engendrent des différences systématiques dans les conditions observées dans des organisations de tailles différentes.

Enfin, l'Italie et l'Espagne sont caractérisées par un laxisme institutionnalisé au niveau légal et réglementaire. La législation du travail italienne est restreinte par un critère dimensionnel qui régit sa mise en application à toutes les entreprises de plus de 15 employés. Les principaux droits des travailleurs et les normes du travail n'y sont pas respectés dans la majorité des TPE industrielles et artisanales. Il s'agirait là d'une attitude italienne traditionnelle de non-ingérence des affaires publiques dans les activités privées, l'entreprise y étant considérée comme une extension de la famille, donc intouchable par l'État, sans compter la fameuse *economia sommersa* italienne, où la relative

irrégularité des RDT et le non-respect des conventions collectives causent une nette dégradation des conditions de travail en PME (Cattero, 1989).

Les PME espagnoles font grand usage d'une main-d'œuvre temporaire ou à temps partiel et paraissent beaucoup plus impliquées dans le travail au noir. En ce qui a trait à l'organisation du travail et la sécurité d'emploi, les propriétaires-dirigeants de PME maintiennent habituellement un contrôle direct personnalisé sur leurs employés, offrent moins de sécurité d'emploi et moins de possibilités de promotion, avec d'importantes variations selon le secteur d'activité et l'emplacement géographique. Les modalités d'emploi en PME sont généralement précaires, les coupures de postes fréquentes et les ententes patronales-ouvrières sur ces questions semblent réglées plus rapidement (Miguelez, 1989).

Quant aux horaires, temps de travail, congés et vacances, ces pratiques paraissent relativement formalisées dans la majorité des PME, soit par des conventions collectives, soit par des normes nationales propres à chaque pays. Globalement, les employés de PME semblent travailler de plus longues heures chaque semaine et disposer de moins de congés et de vacances annuelles. Cependant, il ne faut pas ignorer les diverses initiatives d'aménagement du temps élaborées dans toutes les catégories d'entreprises pour favoriser la productivité et la satisfaction du personnel: horaires flexibles, semaines comprimées, temps partagé, etc. Généralement, les politiques régissant ces pratiques paraissent assez répandues dans les PME nord-américaines, sans grande relation avec la taille, mais fortement influencées par la présence syndicale. Les horaires de travail et le temps réellement travaillé diffèrent surtout au niveau des formes et méthodes permettant d'atteindre une meilleure flexibilité des horaires, en fonction de la taille, du statut syndical et de la structure hiérarchique de l'organisation.

En ce qui concerne les activités d'information, de communication et de participation, leur degré de formalisation paraît fort réduit en Amérique du Nord et au Royaume-Uni: les politiques et procédures concernent surtout les modes de suggestions, les cercles de qualité et dans une moindre mesure, les communications, l'ensemble de ces processus étant faiblement relié à la taille organisationnelle. Globalement, les propriétaires-dirigeants ne recourent pas à la gestion participative pour diverses raisons: certains croient que cette méthode ne sied qu'aux GE et qu'elles seules peuvent bien l'assimiler, d'autres prétendent que la gestion participative requiert une armée de spécialistes que seule la GE peut assumer et enfin, plusieurs ne perçoivent aucun besoin dans leur PME pour de telles méthodes. Quelques efforts disparates sont effectués dans certaines PME mais le plus souvent sans trop s'interroger sur les conditions préalables et les résultats recherchés, sans entreprendre aucun changement majeur de la structure organisationnelle ou du comportement des dirigeants (Audet *et al.*, 1987). Le mode le plus fréquent serait sans contredit la communication informelle avec le personnel, plus souvent qu'autrement sur les lieux de travail ou durant les pauses, suivi presque *ex æquo* des réunions ponctuelles, des activités sociales organisées, du recueil de suggestions et des réunions générales (Benoit & Rousseau, 1990).

En outre, les relations employeurs-employés paraissent beaucoup plus distantes que ce que les recherches antérieures avaient laissé croire, en partie à cause d'un taux de roulement du personnel substantiellement plus important en PME. Ce dysfonctionnement pourrait être aussi une expression radicale des conflits, spécialement lorsque les employés ne disposent pas d'une représentation collective auprès de l'employeur pour faire valoir leur mécontentement. Incidemment, les propriétaires-dirigeants de PME ont souvent une attitude paternaliste qui ne les pousse pas à faire de grands efforts pour formaliser les processus de communication et de consultation dans leur entreprise. Très peu de PE

(30%) ont des mécanismes formels de communication sur une base individuelle et régulière ou seulement par assemblées de groupe à cause des étroites relations employeur-employés (Gunnigle & Brady, 1984).

Enfin, il s'avère nécessaire de comprendre que l'ensemble du processus interne de non-formalisation en PME repose sur le recours à des méthodes informelles de recrutement, à la famille et aux relations sociales étendues, déterminant ainsi les modes d'incorporation et de régulation de la main-d'œuvre en PE. La cohésion de l'entreprise s'appuie donc sur une sorte de solidarité organique, la nature et le nombre d'individus employés dans une PME rendant possible ce mode interactif. Ce système relationnel demeure fort précaire et sensible aux changements, aux départs ou à d'éventuelles promotions qui peuvent carrément entraîner le démantèlement de ce réseau informel.

Encore une fois, le contexte français permet de saisir un grand nombre de particularités inhérentes aux processus informationnels et participatifs en contexte de PME. Le degré de formalisation y semble assez réduit, sauf dans les réunions et les comités d'entreprise qui prennent parfois une part considérable du temps de travail des délégués. Les modèles sophistiqués de participation des travailleurs ne paraissent pas très populaires, notamment pour les cercles de qualité, mais l'information circule librement dans la plupart des PME grâce aux mécanismes légaux prévus à cette fin. Les relations verticales patron-employés s'établissent habituellement de manière directe: le niveau intermédiaire des agents de maîtrise ou des cadres de direction est le plus souvent absent ou très réduit (Savey *et al.*, 1985; Mahé de Boislandelle, 1988). L'information utiliserait plus de canaux différents quand il y a un RP et il y aurait alors davantage de réunions régulières à date fixe: l'information circulerait principalement par l'affichage, les réunions régulières et le recueil de suggestions.

De plus, la pratique de réunions d'information destinées au personnel est peu élaborée en PME. L'information du personnel est surtout pratiquée de façon informelle et limitée, et le personnel semble davantage associé à la discussion via le processus de concertation. Cette participation du personnel paraît directement liée à la taille (Mahé *et al.*, 1985) mais ces échanges s'avèrent souvent peu efficaces car les employés n'ont pas la possibilité d'influencer les décisions des dirigeants: il n'y a aucune consultation et la plupart du temps absence de politique de participation, ce qui constitue un handicap majeur des PME (Hess, 1987a).

Au contraire, la participation se conjugue en PME à la définition de nouvelles mobilités où s'opposeraient participation et contribution: les politiques suivies consistent à envisager la participation comme une charge supplémentaire à laquelle il convient de trouver des contreparties pour inciter les salariés à s'impliquer. Enfin, certaines PME conjuguent la participation directe au travail à une participation de gestion, à la fois directe et représentative. Leur taille favorise l'organisation d'une circulation d'information structurée et même dans quelques cas, d'une consultation sur des questions d'ordre général touchant l'ensemble de l'entreprise.

Pour terminer, la santé et sécurité au travail laisse nettement voir un très haut degré de formalisation, imposé par des législations explicites et fortement coercitives dans plusieurs pays occidentaux. Cependant, ce formalisme imposé par des dispositions légales entre en contradiction directe avec les habitudes fondamentales de flexibilité et de non-conformisme des propriétaires-dirigeants de PME, provoquant ainsi une désaffection chronique des PME face aux exigences réglementaires.

Globalement, on constate l'existence d'un seul document écrit en PME: le rapport d'accident, obligatoire dans tous les régimes de santé et sécurité au travail, et beaucoup plus utilisé en fonction de la taille organisationnelle et de la présence syndicale. Le propriétaire-dirigeant assume les responsabilités de santé et sécurité au travail dans moins de la moitié des cas et délègue ces tâches à un employé attitré en GRH dans un peu plus du quart des entreprises, ces proportions différant selon la taille. De plus, une faible minorité de PME disposent de programmes formels ou de plans de prévention écrits, ceux-ci étant très fréquents lorsqu'imposés par la loi. Malheureusement, les PME se retrouvent dans une position inconfortable, car les mesures législatives en santé et sécurité au travail ne peuvent leur convenir parce qu'elles ne disposent pas des moyens suffisants pour s'y conformer. Des dispositions particulières doivent donc être mises de l'avant de façon progressive et mieux adaptée (Malaise & De Keyser, 1988).

5.3 Analyse contingentielle de la GRH en PME

Au cours des sections précédentes, nous avons pu remarquer que certains travaux ont évoqué l'existence de relations entre certains facteurs de contingence et les pratiques de GRH en PME. En réalité, toutes les études empiriques retenues (sauf une) mentionnent, explicitement ou non, l'impact d'un ou plusieurs facteurs de contingence. Ces facteurs contingentiels auraient un effet substantiel sur les pratiques de GRH, à la fois sur leur présence réelle, sur leur degré de formalisation et sur la mise en application de ces activités liées aux RH de l'organisation. On constate dès lors la nécessité d'effectuer une analyse approfondie des facteurs contingentiels relevés dans la documentation empiriques traitant des pratiques de GRH en contexte de PME.

5.3.1 Différents modèles d'analyse en GRH

Les spécialistes de la GRH disposent déjà d'un éventail de modèles conceptuels qui articulent les liens organiques entre les stratégies d'entreprise et les stratégies de GRH (Bélanger, 1988). Ces divers modèles, qu'ils soient qualifiés de systémiques, stratégiques ou contingentiels (annexe 7), permettent:

- d'établir des liens opérationnels entre les politiques et les pratiques en matière de GRH d'une part, et la mission et les stratégies des organisations d'autre part;
- d'initier une réflexion sur le type de structure organisationnelle souhaitable ou compatible avec les stratégies adoptées; le type de structure influençant à son tour les fonctions exercées par les membres de l'organisation, en affectant la qualité des rapports sociaux qu'ils entendent développer et maintenir.

Cependant, en établissant un lien étroit entre stratégie et structure, on néglige d'accorder une considération explicite à la variable "culture organisationnelle", omettant ainsi les relations privilégiées qu'elle maintient avec la mission, les stratégies d'entreprise ainsi qu'avec chacune des composantes du système de GRH. Depuis le début des années 80, les spécialistes en RH recherchent des modèles plus adéquats que le modèle systémique des décennies 60 et 70, et cet exercice vise à définir un modèle plus représentatif des liens organiques et opérationnels existant entre les stratégies d'entreprise et la GRH, de manière à ce que les gestionnaires accordent davantage d'importance aux dimensions "ressources humaines" et "culture d'entreprise" dans les décisions touchant l'avenir de leurs organisations.

Ainsi, il importe avant tout de préciser la véritable signification du concept de contingence, tel qu'utilisé dans l'analyse des processus de gestion. Principalement présenté sous forme schématique, ce modèle d'analyse de l'organisation (facteurs internes) et de l'environnement (facteurs externes) des entreprises est dit contingentiel parce qu'il prend en compte la multitude de facteurs pouvant éventuellement avoir un effet sur l'entreprise, sur une de ses activités ou fonctions, ou sur un ensemble de paramètres particuliers. Le caractère propre d'un modèle de contingence s'exprime par la probabilité qu'un élément interne ou externe à l'organisation ait une influence directe ou indirecte sur une ou plusieurs de ses composantes administratives (structure ou fonctionnement).

Ce concept de contingence, introduit en gestion par Lawrence & Lorsch (1967), stipule qu'il n'existe pas d'absolu dans les sciences de gestion, qu'il faut respecter une certaine relativité dans l'utilisation des théories existantes (Filion, 1991) et conséquemment, qu'il faut reconnaître qu'il n'y a pas de pratiques ou de méthodes applicables à tous les contextes. En fait, il y aurait «autant d'ensembles de pratiques appropriées qu'il y a de contextes particuliers, c'est-à-dire de contingences» (Hofer & Schendel, 1978; Fossum & Parker, 1983; Dyer, 1984; Guérin & Wils, 1990). Ce qui réussit à une organisation dans un environnement particulier n'est pas forcément la solution idéale pour une organisation œuvrant dans un environnement différent.

Ce courant de pensée a donc été emprunté par de nombreux chercheurs mais il a surtout été illustré à l'aide du design structurel (Mintzberg, 1979) en intégrant les facteurs liés à l'environnement externe, à la technologie, aux besoins et attentes des employés ainsi qu'à la stratégie de développement. Pour certains, l'environnement externe (évolution du marché, taux d'innovation technologique, etc.) était la source principale de contingences mais pour d'autres, c'était plutôt la technologie alors que quelques auteurs ont identifié les besoins et attentes des employés comme facteur-clé de l'explication des pratiques de gestion. Enfin, pour un dernier groupe de chercheurs dont les précurseurs furent Chandler et Penrose, la structure devait être alignée sur la stratégie de développement de l'organisation (croissance, diversification, intégration ...) même s'il était clair que l'influence de l'environnement externe sur la structure ne pouvait être négligée puisque l'environnement externe était lui-même (du moins pour Chandler) un déterminant important de la stratégie de développement. Ces chercheurs considéraient que le contexte imposait des exigences et que c'était dans la mesure où celles-ci étaient satisfaites par des structures adéquates (mécanique / organique, différenciée / intégrée, centralisée / décentralisée) que des performances élevées pouvaient être atteintes (Guiot, 1980).

L'approche contingentielle fut subséquemment reliée à la GRH (Glueck, 1982; Hendry & Pettigrew, 1986; Mahé de Boislandelle, 1988), surtout lorsque la gestion stratégique s'est développée et que les considérations stratégiques ne se sont plus limitées à la formulation d'une stratégie mais se sont étendues à l'implantation de la stratégie (Stonich, 1982). Dans un même temps, quelques chercheurs se sont préoccupés de l'alignement des pratiques de GRH (Galbraith & Nathanson, 1978; Nininger, 1982), puis de l'harmonisation de ces pratiques au contexte stratégique (Guérin & Wils, 1990; Petit, 1990). Pour certains chercheurs, le rôle de la gestion stratégique consiste à intégrer ces trois grands systèmes que sont la stratégie de développement, la structure et la GRH afin de les adapter à l'environnement (Miles & Snow, 1978; Galbraith & Kazanjian, 1986).

Toutefois, contrairement à Guérin & Wils, nous considérons que cette attention portée à la stratégie n'apporte rien de nouveau à la gestion en soi, puisqu'elle constitue fondamentalement une des finalités primaires d'une gestion équilibrée. Que l'on parle de GRH ou de gestion stratégique des RH n'apporte

aucun élément nouveau, à part le fait de démontrer l'importance acquise graduellement par la GRH dans le système global de gestion de l'entreprise. Enfin, ces auteurs précisent qu'il faut rejeter toute idée de supériorité absolue d'une pratique ou d'un ensemble de pratiques de GRH par rapport à un autre, car toutes les organisations opèrent dans un contexte de contingence, qui comprend en première ligne la stratégie de développement de l'organisation.

Quant aux études empiriques vérifiant la théorie de la contingence appliquée à la GRH, elles sont peu nombreuses et ne mesurent généralement que l'importance de la GRH en termes stratégiques, «sous-entendant ainsi que le choix de certaines pratiques est critique à ce niveau de management» (Guérin & Wils, 1990). Seuls De Béjar & Milkovich (1985) sont allés plus loin en trouvant un lien modérément significatif entre certaines pratiques et stratégies de développement, ainsi qu'entre certaines pratiques et indicateurs de performance. Toutefois, leurs indicateurs s'appuient sur les perceptions de cadres supérieurs plutôt que sur des mesures objectives. D'autre part, Saha (1989) a cherché à comprendre les sources de variations des politiques et pratiques de GRH, et les raisons pour lesquelles les chercheurs expriment des opinions divergentes à ce sujet. Grâce à l'analyse des études empiriques et conceptuelles traitant de cette question, il a élaboré un schéma conceptuel explicatif, basé sur la GRH et la théorie des organisations, et plus particulièrement sur l'approche contingentielle du design organisationnel.

Cette théorie de la contingence semble avoir inspiré un nombre substantiel de travaux conceptuels et empiriques portant sur les déterminants des politiques et pratiques de GRH. Plusieurs formulations et percées conceptuelles en design organisationnel et en pratiques de gestion doivent leur existence à cette méthode d'analyse de la gestion. De la même façon, les pratiques de GRH peuvent être conceptualisées en fonction des influences provenant des milieux internes et externes. Toutefois, les travaux conceptuels et spéculatifs sur les pratiques de GRH ont surtout mis l'emphase sur les origines environnementales des variations tandis que les études empiriques ont insisté davantage sur des variables organisationnelles plus immédiates. Ces deux sources principales s'avèrent prépondérantes dans ce phénomène de contingence mais il demeure fort ardu de définir opérationnellement certaines des grandes variables environnementales. Comme la majorité des études empiriques sont, par nature, transversales ou ponctuelles, elles n'ont pu démontrer de façon satisfaisante (sur une base longitudinale) l'impact des variations majeures dues aux facteurs environnementaux. Il est bien sûr plus aisé de démontrer l'influence de facteurs comme la taille, le genre ou la nature de la propriété, ou le secteur d'activité.

Une autre différence intéressante observée entre les recherches empiriques et conceptuelles concerne le sens de la relation hypothétique posé entre les facteurs internes et les pratiques de GRH. Dans les études empiriques, cette relation est perçue par hypothèse comme essentiellement unidirectionnelle, c'est-à-dire que des variables comme la taille organisationnelle, la nature de la propriété ou le secteur d'activité influencent les pratiques de GRH, mais non le contraire. Par contre, quelques travaux théoriques relatent l'existence de relations réciproques entre les pratiques de GRH et certains facteurs organisationnels, bien que la vérification d'une telle relation apparaisse des plus complexes. En effet, il faut recourir à un mode de mesure plus sophistiqué des variables en jeu et l'élaboration du schème de recherche doit être suffisamment précise pour permettre de bien contrôler les influences externes, ce qui n'est pas encore possible. Saha (1989) précise d'ailleurs que la collecte de données longitudinales s'avère essentielle pour effectuer des analyses de corrélation sur mesures répétées.

En outre, il faut préciser que le recours aux modèles de contingence ne permet habituellement pas d'exprimer autre chose «que des relations bivariées entre les déterminants du contexte stratégique et

les pratiques de GRH», risquant alors de simplifier à l'extrême une réalité qui laisserait de côté «les nombreuses inter-relations entre les déterminants des pratiques, [en plus] de masquer le fait que ces pratiques originent du processus décisionnel et non du contexte stratégique» (Guérin & Wils, 1990). Comme telles, elles sont influencées par la personnalité des acteurs, leurs ressources, leurs enjeux et les luttes de pouvoir qui les animent. De plus, ces modèles ne prennent pas en compte explicitement les autres déterminants des pratiques que sont l'environnement externe, la structure et la technologie adoptées par l'organisation, la philosophie de gestion des dirigeants, les besoins et aspirations des employés. Pourtant ces facteurs peuvent avoir une influence directe et indépendante de la stratégie de développement qui pourrait, elle aussi, être décrite par des modèles d'alignement-type de pratiques (annexe 7). Selon Guérin & Wils (1990), cette modélisation accrue n'aide pas les praticiens de GRH mais risque de les paralyser par la complexité des modèles auxquels elle conduit et l'effort croissant que ceux-ci doivent faire pour démêler ce qu'il est approprié de prendre en considération dans leur situation personnelle et ce qui ne l'est pas.

L'analyse du contenu idéal des pratiques de GRH dans différents contextes stratégiques ne peut être dissociée des processus de gestion qui évaluent et formulent ces pratiques. L'harmonisation des pratiques de GRH au contexte stratégique passe de plus en plus par l'implantation et la gestion efficace de tels processus. Malgré cela, Guérin & Wils (1990) notent que la théorie de la contingence semble maintenant «s'imposer en GRH et justifier des pratiques différentes selon le contexte organisationnel». Bien que cette approche n'ait été vérifiée empiriquement que par quelques recherches portant sur les pratiques de GRH (De Béjar & Milkovich, 1985; Jackson, Schuler & Rivero, 1989), nous avons choisi de l'utiliser pour le degré élevé d'analyse et d'inter-relations qu'elle procure dans un contexte largement ouvert aux influences externes et si différencié à l'interne, celui des PME.

En effet, les pratiques de GRH paraissent directement reliées à plusieurs facteurs de contingence majeurs, et les résultats obtenus par d'Amboise & Gasse (1980), tout comme la recherche en théorie des organisations, indiquent que l'utilisation des pratiques et techniques de gestion dépend largement de la taille, de la technologie et de l'environnement dans lequel évolue l'entreprise. À leur yeux, il n'y a aucun doute que la PME fonctionne différemment de la GE et n'a donc pas besoin d'être gérée de la même façon. Cependant, cela n'exclut pas le recours en PME aux pratiques et techniques avantageuses développées et appliquées en GE. Bien que la performance des petites entreprises découle en majeure partie des capacités et habiletés du propriétaire-dirigeant, l'intuition entrepreneuriale doit être nécessairement secondée par une quelconque forme rationnelle lorsque la PME prend de l'expansion. En réalité, les entrepreneurs peuvent bien performer sans pour autant disposer de plans formels écrits, ce qui ne signifie d'ailleurs pas qu'ils n'aient aucune idée précise de ces objectifs et des progrès encourus dans leurs démarches.

Le même phénomène s'applique au processus de formalisation. En PME, il n'est pas nécessairement visible, prenant le plus souvent des formes abstraites, mais il convient aux conditions économiques particulières aux petites dimensions. En fait, les PE tentent rarement de prédire ou de contrôler leur environnement: elles s'y adaptent plutôt le plus vite possible grâce à leur légendaire flexibilité d'ajustement (voir rubrique 1.2.4). Ainsi, d'Amboise & Gasse (1980) rapportent une corrélation significative (r=0,44) entre le nombre d'employés et le nombre total de pratiques et techniques organisationnelles utilisées par des entrepreneurs de l'industrie de la chaussure. Pour les PME du plastique, cette corrélation s'est avérée plus faible jusqu'à ce qu'ils retirent les plus petites entreprises (effet de seuil), donnant un r=0,27. Ce seuil origine de l'utilisation réduite des pratiques

organisationnelles en PE (moins de 30 employés), réduisant de façon importante le taux de variance et produisant une corrélation inférieure. Ces résultats démontrent clairement la nécessité de tenir compte de la taille dans les relations impliquant des pratiques organisationnelles.

Conséquemment, des pratiques de gestion davantage formalisées constitueraient des stratégies plus directement sous le contrôle des propriétaires-dirigeants lorsqu'ils désirent accroître leur performance organisationnelle. Les entrepreneurs étant constamment confrontés à des situations de contingences multiples, le recours à des processus formels doit s'effectuer en totale harmonie avec les contraintes internes et externes. Toutefois, comme ils assument eux-mêmes la majorité des décisions, l'ensemble des contingences exercent leurs effets directement sur eux, affectant ainsi leur comportement entrepreneurial et compliquant encore davantage l'étude des relations avec la productivité et la croissance de l'entreprise. Enfin, il paraît évident que le taux d'utilisation de pratiques et techniques de gestion augmente avec la taille organisationnelle. Le processus de formalisation se développerait en PME de façon progressive, en débutant par la mise en place de techniques fondamentales pour certaines pratiques de gestion, suivi d'une série de techniques de plus en plus sophistiquées. Cependant, d'Amboise & Gasse (1980) rappellent que ces conclusions ne peuvent être définitives et parfaitement significatives en raison de la forte hétérogénéité des PME.

Mahé de Boislandelle (1986) a précisément signalé le caractère contingent de la GRH en PME, caractérisé par la présence d'éléments internes et externes influençant sa structure et son fonctionnement (annexe 7). Quelques années plus tard, il ajoute que la formalisation de la fonction personnel étant souvent faible en PME, seul le repérage des tâches et des acteurs permet d'identifier la nature et l'importance exacte de celle-ci. Cette approche permet de mieux comprendre la réalité de la fonction et ses contingences (Mahé de Boislandelle, 1990) puisqu'en France, la GRH est fortement réglementée par le cadre juridique (facteurs de contingence externes). Nous pourrions même émettre l'hypothèse que les pratiques de GRH s'y développeraient à cause des obligations de la législation sociale française. Ainsi, l'établissement réglementaire de seuils minimums (en nombre d'employés, sociaux, fiscaux, etc.) agit à la fois comme stimulant et obstacle et régit la mise en place et l'application de la majorité des pratiques de GRH. L'abaissement graduel de ces seuils depuis une décennie englobe un nombre croissant de PME, les obligeant dès lors à formaliser leurs pratiques afin de respecter les exigences légales. Bien entendu, la tradition bureaucratique française implique toute une batterie de formulaires, d'étapes et de réunions prévus explicitement aux règlements, auxquels les PME ne peuvent échapper sans problèmes. Ces seuils varient selon les pratiques de GRH mais leur juridiction tend à s'appliquer de plus en plus à l'ensemble des entreprises (exception faite des moins de 10 salariés), créant un environnement GRH que nous qualifions **d'artificiel** puisqu'il ne découle pas des forces du marché, d'un mouvement collectif ou d'une philosophie de gestion avant-gardiste.

Bien sûr, l'impact de telles contingences externes engendre un certain mouvement vers une meilleure intégration de la GRH aux pratiques de gestion des organisations, mais des enquêtes démontrent sans équivoque que ces changements sont souvent éludés par les PME qui n'y voient aucun intérêt justifié. Par exemple, près de la moitié du budget de formation en PME n'est pas utilisé et est reversé au fonds consolidé national pour être éventuellement utilisé par des entreprises de moyennes et grandes dimensions. Tout récemment, Gadille & d'Iribarne (1990) remarquaient eux aussi qu'«il semble a priori que l'effet de seuils d'effectif, en fonction desquels sont établies dans les lois différentes formes d'instances représentatives du personnel et l'obligation ou non de négocier, ne soit pas négligeable». Au fait de ces contraintes particulières, il est maintenant plus facile de comprendre que notre regard sur la

contingence apparaît dès le départ largement influencé par notre culture nord-américaine où la majorité des impératifs réglementaires visent à prévenir les abus et fixer des standards minimums plutôt qu'à régir le processus interne de GRH dans les organisations.

5.3.2 Dépouillement des principaux facteurs de contingence de la GRH en PME

Les informations présentées à la rubrique précédente font clairement ressortir la rareté des recherches explicitement contingentielles sur les pratiques de GRH en PME. Toutefois, il appert que la quasi-majorité des études empiriques réalisées dans ce domaine recourent plus ou moins formellement à certains éléments de l'analyse de contingence.

Étant donné l'importance de ces questions contingentielles, nous avons effectué une compilation systématique des facteurs de contingence mentionnés dans ces études. Cette opération a produit des résultats révélateurs qui laissent entrevoir l'utilité de considérer et de schématiser l'ensemble des facteurs influençant les pratiques de GRH et leur degré de formalisation dans une perspective contingentielle, illustrée dans un modèle global.

Une telle approche implique une première étape de catégorisation thématique des éléments constituant la relation à l'étude (voir section 2.3). Dans un contexte lié à la gestion des organisations, et plus spécifiquement à la GRH, nous avons choisi de regrouper les variables de contingence internes en deux familles: les facteurs organisationnels et les facteurs humains. Les variables externes furent aussi divisées en deux groupes, soit les facteurs commerciaux et les facteurs sociétaux. Chacune de ces familles fut par la suite scindée en facteurs principaux selon les tendances lourdes observées dans les rares modèles déjà publiés en ce domaine (annexe 7) et d'après les résultats obtenus par la compilation des sous-facteurs de contingence relevés dans la documentation empirique consacrée à la GRH en PME.

Ainsi, le dépouillement et la compilation de ces facteurs contingentiels, présentés de façon synthétique au tableau 5.2 - 1, révèlent la nette prépondérance des facteurs internes (n=327) sur les facteurs externes (n=43), ces derniers étant beaucoup plus difficiles à quantifier lors d'une recherche empirique. En effet, il s'avère particulièrement ardu d'évaluer, qualitativement ou quantitativement, l'impact précis des facteurs commerciaux (marché, technologie, économie) et des facteurs sociétaux (politique, socio-culturel, environnemental) sur les organisations, qu'elles soient petites ou grandes. Il est d'ailleurs beaucoup plus difficile d'effectuer une telle démarche auprès des PME, étant donné leur très faible niveau d'influence sur ces facteurs externes. De toute manière, les effets des contingences extérieures sur les PME font partie intégrante de l'ensemble des variables conjoncturelles, et seule une approche macro-économique approfondie permettrait de les quantifier avec précision. On comprend dès lors aisément pourquoi les chercheurs intéressés à la GRH en PME n'ont eu recours qu'occasionnellement à de telles variables, comme l'expose la dernière partie des tableaux 5.2 - 1 et 2.

Conséquemment, cette compilation révèle l'impact majeur exercé par les facteurs organisationnels (n=231) sur le degré de formalisation des pratiques de GRH en PME. En comparaison, les autres familles de facteurs paraissent beaucoup moins influentes dans cette relation contingence-formalisation-GRH, leur fréquence absolue se limitant à 96 pour les facteurs humains, à 27 pour les facteurs commerciaux et à 16 pour les facteurs sociétaux.

Tableau 5.2 - 1

Principaux facteurs de contingence relevés
dans la documentation empirique consacrée à la GRH en PME
(fréquence et rang)

FACTEURS DE CONTINGENCE		Fréquence (n)	Ordre d'importance
INTERNES	327		
FACTEURS ORGANISATIONNELS	231		
IDENTIFICATION :	150		
Taille organisationnelle		**74**	1
Secteur d'activité		**37**	3
Données financières		**18**	7
Localisation géographique		**16**	8
Age de l'organisation		**9**	12
STRUCTURE ET FONCTIONNEMENT :	81		
Formalisation et stratégie		**40**	2
Système de production		**15**	9
Nature de la propriété		**14**	10
Produits et services		**8**	13
FACTEURS HUMAINS	96		
ENTREPRENEUR ET DIRIGEANTS :	42		
Profil socio-démographique		**22**	4
Personnalité et vision		**15**	9
Caractéristiques individuelles du responsable du personnel		**5**	16
EMPLOYÉS :	54		
Profil socio-démographique		**20**	5
Structure du personnel		**19**	6
Présence syndicale		**15**	9
EXTERNES	43		
FACTEURS COMMERCIAUX	27		
Marché		**14**	10
Technologique		**7**	14
Économique		**6**	15
FACTEURS SOCIÉTAUX	16		
Politique		**11**	11
Socio-culturel		**5**	16
Environnemental		**0**	17

De façon plus spécifique, le tableau 5.2 - 1 indique clairement les principaux facteurs de contingence, en termes de fréquences et de rang, tel que relevés dans les 75 études empiriques analysées:

1° taille organisationnelle: 74

2° formalisation et stratégie: 40

3° secteur d'activité: 37

4° profil socio-démographique de l'entrepreneur et des dirigeants: 22

5° profil socio-démographique des employés: 20

6° structure du personnel: 19

7° données financières de l'entreprise: 18

8° localisation géographique de l'entreprise: 16

9° personnalité et vision entrepreneuriale: 15
système de production: 15
présence syndicale: 15

Quant aux autres facteurs et sous-facteurs contingentiels (tableau 5.2 - 2), ils détiennent une certaine importance dans la relation degré de formalisation - pratiques de GRH mais leur impact s'avère quelque peu atténué par la force des facteurs principaux. Ainsi, on constate nettement l'importance accordée par les travaux portant sur la GRH en PME aux facteurs d'identification de l'entreprise (n=150). Plus faciles à quantifier et à comparer, ces variables permettent généralement de catégoriser les organisations en fonction de leur taille, de leur secteur d'activité, de leurs données financières, de leur localisation géographique ou de l'âge de l'organisation (tableau 5.2 - 2). Toutefois, ces désagrégations n'ont qu'une incidence descriptive et n'expliquent qu'imparfaitement la teneur des relations contingentielles affectant le degré de formalisation des pratiques de GRH en PME.

C'est pourquoi plusieurs chercheurs recourent à d'autres variables liées à la structure et au fonctionnement de l'entreprise (n=81), comme les indicateurs de formalisation et les éléments relatifs à la stratégie organisationnelle (n=40). D'autres évoquent les caractéristiques du système de production (n=15), la nature de leur propriété (n=14: propriétaire unique, associés, actionnariat diversifié ou par blocs, coopératif, public, etc.) ou le genre de produits et services offerts par l'entreprise (n=8), mais tous ces facteurs structuraux n'apportent qu'un éclairage physique à l'analyse contingentielle de la formalisation en GRH (tableau 5.2 - 2). Encore faut-il tenir compte des facteurs humains dans l'analyse des pratiques de GRH, même si l'interprétation de ces inter-relations devient plus complexe.

En effet, l'incidence des facteurs humains dans cette relation laisse entrevoir l'importance des caractéristiques individuelles de l'entrepreneur et des dirigeants (n=42) ainsi que des employés (n=54) sur les pratiques de GRH en PME (tableau 5.2 - 2). L'expérience professionnelle des individus, l'âge, la scolarité, la personnalité et la vision de ces acteurs contribuent substantiellement à l'émergence et au développement d'activités de GRH plus ou moins formalisées et sophistiquées. En outre, la structure du personnel, l'existence d'un SRH et la présence d'un syndicat viennent conditionner les prémices fondamentales à la mise en place d'un système de GRH qui prendra de l'ampleur en fonction de l'ensemble des facteurs contingentiels illustrés dans cette section.

Tableau 5.2 - 2

Facteurs et sous-facteurs de contingence relevés
dans la documentation empirique consacrée à la GRH en PME
(fréquence et rang)

FACTEURS DE CONTINGENCE (et sous-facteurs)				Fréquence (n)	Ordre d'importance
INTERNES			327		
FACTEURS ORGANISATIONNELS			231		
IDENTIFICATION :			150		
Taille organisationnelle		74		**74**	1
Secteur d'activité		37		**37**	3
Données financières :		18		**18**	7
bénéfices et marge de profit (rentabilité)	7				
volume annuel de ventes	6				
investissements et origine des fonds	4				
restrictions financières	1				
Localisation géographique		16		**16**	8
Age de l'organisation		9		**9**	12
STRUCTURE ET FONCTIONNEMENT :			81		
Formalisation et stratégie :				**40**	2
conception, élaboration et formalisation des politiques et procédures		8			
stratégie globale (compétitivité, flexibilité)		8			
organisation et administration		4			
information, communication et participation		3			
mission et philosophie de gestion		3			
stade de développement		3			
hiérarchisation et spécialisation		2			
objectifs économiques et sociaux, performance organisationnelle		2			
processus de décision (centralisé/décentralisé)		2			
style de direction et méthodes managériales		2			
délégation et responsabilités		1			
processus de contrôle interne		1			
type et taux de croissance		1			
planification		0			
Système de production :				**15**	9
niveau de technicité		5			
innovation		4			
automatisation et informatisation		4			
procédés		2			
Nature de la propriété		14		**14**	10
Produits et services :				**8**	13
diversité		2			
originalité		2			
ventes et représentation		2			
qualité		1			
standardisation		1			

Tableau 5.2 - 2
(suite)

FACTEURS DE CONTINGENCE (et sous-facteurs)			Fréquence (n)	Ordre d'importance
FACTEURS HUMAINS		96		
ENTREPRENEUR ET DIRIGEANTS :		42		
Profil socio-démographique :			**22**	4
expérience professionnelle antérieure et expertise technique / en gestion	6			
scolarité et formation	6			
âge	5			
sexe	2			
état civil et situation familiale	1			
fondateurs ou gestionnaires	1			
santé	1			
historique de vie	0			
nationalité	0			
Personnalité et vision :			**15**	9
attitudes, logique personnelle, valeurs	8			
innovativité et politique de croissance	4			
aspirations fondamentales, vision et objectifs	3			
mode d'apprentissage	0			
système de relations (interne - externe)	0			
Caractéristiques individuelles du responsable du personnel :			**5**	16
existence d'un service de ressources humaines	2			
âge	1			
ancienneté dans l'entreprise	1			
personnalité	1			
scolarité et formation	0			
EMPLOYÉS :		54		
Profil socio-démographique :			**20**	5
âge	6			
comportements-revendications; dynamisme-implication; valeurs-attitudes	6			
expérience professionnelle antérieure	3			
sexe	2			
état civil	1			
nationalité	1			
revenu	1			
scolarité et formation	0			
santé	0			
Structure du personnel :			**19**	6
catégories occupationnelles	10			
statut d'emploi	4			
ancienneté	3			
formation et expérience requises	2			
évolution des effectifs	0			
Présence syndicale :			**15**	9
niveau de syndicalisation du personnel	6			
antécédents et nature des activités syndicales	4			
attitudes et relations humaines	3			
conditions de travail	1			
supervision	1			

Tableau 5.2 - 2
(suite)

FACTEURS DE CONTINGENCE (et sous-facteurs)			Fréquence (n)	Ordre d'importance
EXTERNES		43		
FACTEURS COMMERCIAUX		27		
Marché :			**14**	10
compétition, dépendance et vulnérabilité concurrentielle	5			
segmentation et parts de marché	3			
clientèles	3			
sous-traitance	2			
réseaux de distribution	1			
fournisseurs	0			
Technologique :			**7**	14
changement et diffusion des nouvelles technologies	3			
état de la recherche et développement	3			
état des innovations	1			
Économique :			**6**	15
conjoncture économique	2			
hétérogénéité de l'univers des PME	2			
marché du travail, composition et offre de main-d'oeuvre	1			
rareté des ressources	1			
FACTEURS SOCIÉTAUX		16		
Politique :			**11**	11
lois et règlements; instances gouvernementales	4			
systèmes d'aide gouvernementale	4			
bureaucratie et paperasserie	1			
lobbies et groupements patronaux	1			
mouvements syndicaux	1			
Socio-culturel :			**5**	16
valeurs et idéologies sociétales	3			
conditions sociales et culturelles environnantes	2			
Environnemental :			**0**	17
lois et règlements sur la protection de l'environnement	0			
groupes de pression populaires	0			
valeurs sociétales	0			

Néanmoins, il apparaît plus compliqué d'expliquer ces inter-relations à l'aide des facteurs humains, bien que leur contribution demeure appréciable et complémentaire aux effets exercés par les facteurs organisationnels. De plus, on retrouve à l'annexe 8 deux tableaux additionnels où apparaissent les compilations des auteurs ayant mentionné explicitement ou implicitement un ou plusieurs facteurs de contingence dans leur étude empirique sur la GRH en PME. Il va sans dire que ces données ont servi de base à l'élaboration des tableaux présentés au chapitre V.

Enfin, il convient d'en retenir deux aspects intéressants.

1° On constate qu'un nombre restreint de travaux ont réellement élaboré sur les questions de contingence. La vaste majorité des chercheurs ne font référence ouvertement qu'à la taille organisationnelle, au secteur d'activité ou à quelque autre facteur interne permettant de désagréger les résultats empiriques présentés. Très peu d'études mentionnent distinctement l'existence des autres facteurs et la plupart du temps, ces mentions n'ont pas de répercussions sur les tableaux de résultats ou sur l'interprétation des données analysées.

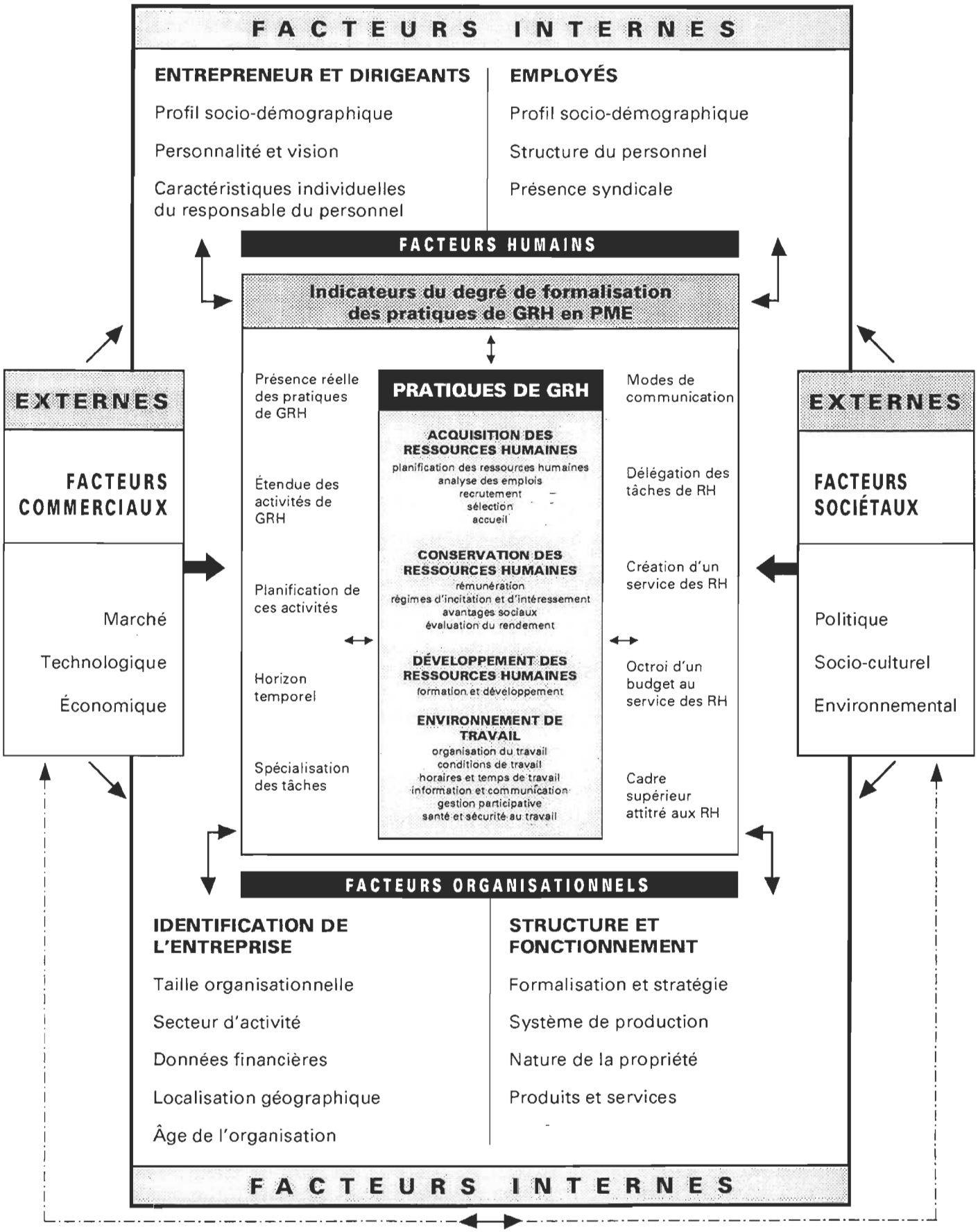
2° L'analyse des sous-facteurs compilés dans ces études empiriques montre clairement la diversité et l'étonnante dispersion des variables retenues par les chercheurs pour expliquer les phénomènes liés aux pratiques de GRH en PME. Chaque recherche recourt à sa propre typologie pour catégoriser ou illustrer les facteurs de contingence impliqués dans la relation à l'étude. Cette situation engendre inévitablement des difficultés propres aux disciplines pré-paradigmatiques: l'absence de théories ou de modèles conceptuels approfondis en GRH et en gestion de PME provoque des lacunes substantielles dans le niveau d'approfondissement des travaux académiques réalisés dans ces domaines. À cet égard, le modèle contingentiel illustré à la rubrique suivante fournit un éclairage utile sur ces questions et contribue à combler ce vide conceptuel.

5.3.3 Modèle contingentiel de la GRH en PME

Tous ces éléments sont susceptibles de conditionner de façon substantielle l'existence, le développement, le degré de formalisation et d'approfondissement des pratiques de GRH, leurs effets étant largement supérieurs en PME à cause de la proximité des intervenants organisationnels et de la sensibilité accrue des petites dimensions aux contraintes imposées par l'environnement externe.

Incontestablement, toutes les organisations opèrent dans un contexte de contingence qui place au premier plan les éléments stratégiques liés au développement de l'organisation, incluant la taille organisationnelle, le secteur d'activité, la vision du dirigeant et plusieurs autres variables compilées aux tableaux précédents. Les PME s'avèrent affectées encore plus directement par ces variables. D'une part, l'analyse des études empiriques a permis de compiler un nombre considérable de facteurs de contingence (variables indépendantes) ayant un impact sur les pratiques de GRH en PME (variables dépendantes). D'autre part, à partir du schème conceptuel illustré à la figure 2 et grâce à l'analyse des facteurs contingentiels recensés dans les travaux empiriques retenus, nous avons élaboré un modèle contingentiel de la GRH en PME (figure 3). Ce modèle global laisse entrevoir l'impact potentiel des facteurs internes et externes sur la nature, la diversité et la complexité de ces pratiques de GRH. Il suggère certaines relations causales entre les variables indépendantes (contingentielles), elles-mêmes en forte interaction les unes avec les autres, sur l'ensemble des variables dépendantes formé des principales pratiques de GRH et des indicateurs du degré de formalisation de ces pratiques en PME.

Figure 3 - Modèle contingentiel de la GRH en PME



Ce modèle contingentiel incorpore en son centre, au milieu de la figure 3, les pratiques de GRH rapportées au tableau 1.6 - 2. Sous l'influence multi-directionnelle des facteurs internes et externes, les activités de GRH se développent selon un degré de formalisation déterminé. En revanche, les pratiques de GRH exercent un impact substantiel sur plusieurs variables de contingence internes en modifiant par exemple la vision des acteurs, la structure du personnel, les relations patronales-ouvrières, les décisions stratégiques ou même le système de production. Cependant, la relation contingence-formalisation révèle aussi:

1° que cette rétroaction ne produit que des effets indirects et largement diffus sur les variables externes, celles-ci étant en interaction constante mais en direction univoque des facteurs internes de l'organisation: les facteurs externes exercent un impact considérable sur les pratiques de GRH en PME, l'inverse étant quasi improbable en contexte de petites et moyennes dimensions;

2° qu'un échange réciproque existe entre les facteurs humains, organisationnels et les pratiques de GRH;

3° qu'il s'établit une relation diffuse et difficilement quantifiable entre les autres facteurs de contingence et les indicateurs du degré de formalisation des pratiques de GRH en PME.

Ainsi, l'orientation bi-directionnelle des flèches à angle droit souligne dans ce modèle le caractère dynamique des relations prenant place entre les divers groupes de facteurs internes et les variables dépendantes placées au centre de la figure 3. Par contre, les flèches à sens unique (noir solide) indiquent qu'en contexte de PME, les variables externes exercent des effets directs et majeurs sur les variables internes, l'inverse n'existant que très rarement. En effet, les PME n'ont d'influence sur l'environnement extérieur que par l'entremise des rares groupes de pression qui tentent du mieux qu'ils le peuvent de représenter les intérêts disparates des entrepreneurs, comme la Fédération canadienne de l'entreprise indépendante au Canada (FCEI / *CFIB*), la Confédération générale des PME en France (CGPME) ou la *National federation of independent business* aux États-Unis (*NFIB*). En outre, le long trait de rétroaction qui lie les deux familles de facteurs externes signale simplement la nature réciproque des échanges constants qui s'opèrent entre les facteurs commerciaux et sociétaux, intimement liés dans tous les systèmes économiques, politiques et sociaux contemporains.

Bien entendu, il faut nécessairement comprendre que ces nombreux facteurs n'exercent pas tous la même pression sur les pratiques de GRH. Leur poids se modifie au fur et à mesure que l'entreprise accroît ses activités, que ce soit en taille (nombre d'employés), en volume de ventes ou par la diversité de ses produits et services. Il apparaît aussi important de signaler que les facteurs contingentiels présentés à la figure 3 proviennent d'un regroupement thématique des nombreux sous-facteurs énumérés et classés par ordre d'importance au tableau 5.2 - 2. Le nombre et la diversité de ces sous-facteurs ne permettent pas de reprendre ici une telle énumération, quoi qu'elle eut constitué un complément fort appréciable en apparaissant sur une seule figure.

Finalement, il convient de préciser que le principal mérite de ce modèle réside dans l'intégration de l'ensemble des variables qui entrent visiblement en jeu dans les mécanismes d'implantation et de formalisation des pratiques de GRH en PME. Dans l'état actuel des connaissances, il va sans dire qu'il ne s'agit pour l'instant que d'un modèle heuristique qui devra faire l'objet de critiques conceptuelles et de vérifications empiriques plus rigoureuses et plus sophistiquées que celles réalisées jusqu'à maintenant. De telles vérifications empiriques exigeront l'élaboration de toute une batterie d'indicateurs qui pourront parfois s'avérer difficiles à opérationnaliser. C'est d'ailleurs à cause de la

forte diversité et de la complexité de ces variables contingentielles qu'aucune recherche n'a jusqu'à maintenant eu recours à plus de quelques variables internes pour expliquer qualitativement les relations en jeu dans ce phénomène interactif. En outre, très peu de travaux ont réussi à quantifier et à mesurer les effets des facteurs contingentiels sur l'existence, le développement et le degré de formalisation des pratiques de GRH en PME. Cet exercice demeure sans nul doute un des objectifs à privilégier pour les chercheurs intéressés à approfondir la question de façon empirique.

CONCLUSION :

PRINCIPALES TENDANCES DE LA GRH EN PME

En s'appuyant sur l'information colligée dans cet ouvrage, il semble maintenant indiqué de formuler quelques interprétations globales à propos des pratiques de GRH réellement appliquées en PME. Le dépouillement des 75 études empiriques portant sur une ou plusieurs pratiques a permis de constater le niveau relatif de diversification et de sophistication de ces activités. Celles-ci semblent plus variées et utilisées que l'on croyait dans plusieurs PME, contrairement à certains préjugés persistants véhiculés par des intervenants en GRH dans les milieux académiques et corporatifs.

À cette fin, nous avons jugé essentiel d'effectuer une courte synthèse des tendances lourdes observées quant à la présence et au niveau de formalisation des pratiques de GRH en contexte de PME. On rappelle ensuite brièvement l'importance des concepts de contingence, de formalisation et de vision entrepreneuriale, pour en arriver à la formulation de recommandations spécifiques aux activités de recherche et d'enseignement ainsi qu'aux conclusions relatives au développement de la GRH dans les entreprises de petite et moyenne dimensions.

Principales pratiques de GRH appliquées en PME

Les résultats obtenus démontrent avec certitude qu'on retrouve en PME la plupart des pratiques de GRH telles qu'enseignées dans les traités académiques. Bien qu'elles demeurent généralement peu formalisées, ces pratiques existent à des degrés fort variables, démontrant sans équivoque le caractère fortement hétérogène des entreprises de petites et moyennes dimensions, interdisant dès lors toute autre forme de généralisation en ce qui a trait aux pratiques de GRH.

En effet, certaines PME n'ont recours qu'aux trois activités de base: recrutement, sélection, rémunération, tandis que d'autres étoffent leur GRH avec une ou plusieurs pratiques moins traditionnelles, que ce soit la planification des ressources humaines, l'évaluation du rendement, la formation ou la santé et sécurité au travail. Bien sûr, la mise en œuvre des pratiques de GRH dépend aussi largement du contexte légal et des contraintes organisationnelles. Par exemple, le recrutement, la rémunération, la formation, les conditions de travail, la santé et sécurité au travail, l'information et la participation du personnel sont régis par des réglementations nationales en France, et bien que ces normes légales ne soient pas systématiquement appliquées en PME, elles exercent une influence notable sur les pratiques réelles de GRH. Par contre, à l'autre extrême, on observe en Amérique du Nord une présence réglementaire moins étendue en contexte de PME. Dans bien des États, seuls la discrimination (embauche et rémunération), les normes minimales du travail et la santé et sécurité au travail sont contrôlées par des textes législatifs.

En matière d'acquisition des RH, très peu d'entreprises de petite taille effectuent une réelle PRH ou une véritable analyse des emplois: quelques-unes établissent un plan de recrutement à court terme et mettent sur papier des descriptions de tâches mais ces outils ne leur servent qu'à se conformer à des

normes provenant de l'extérieur (règlements, subventions, aides à l'emploi). La majorité des PME démontrent peu d'imagination dans le choix des sources de recrutement et se bornent aux candidatures spontanées, aux recommandations du personnel et aux annonces classées des journaux. La sélection demeure au stade primaire en se limitant à l'analyse des formulaires de demande d'emploi et aux entrevues individuelles: on a recours à très peu de critères de sélection, les tests apparaissent sous-utilisés et le processus d'accueil ne dépasse guère la présentation aux collègues de travail.

Dans la conservation de leurs RH, les PME consacrent davantage d'effort aux pratiques de rémunération et d'avantages sociaux pour lesquelles la concurrence impose des contraintes inéluctables en offrant aux individus plus qualifiés des plans de rémunération plus attrayants. Dans un contexte économique en rapide transformation, tant à l'échelle internationale que dans la répartition des activités secondaires et tertiaires dans le tissu économique, les PME n'ont d'autre choix que de s'aligner aux pratiques des GE. Cependant, ces efforts ne s'étendent habituellement pas aux activités d'évaluation du rendement qui demeurent fortement biaisées et limitées en PME aux seules finalités salariales et disciplinaires, au lieu de servir des objectifs de conservation et de développement des RH. L'évaluation du rendement y semble d'ailleurs confondue dans bien des cas avec l'analyse des emplois, l'évaluation des postes et l'appréciation paternaliste du travail accompli par le personnel.

La formation et le développement des RH demeure très faiblement formalisé dans les PME nord-américaines tandis qu'il est réglementé et fortement structuré dans quelques pays européens et asiatiques. Cependant, la formation apparaît trop souvent comme une option, un luxe que bien des PME ne se paieront qu'avec l'aide des subventions gouvernementales. Néanmoins, on retrouve dans une majorité de PME des activités de formation sur le tas, fréquemment assumées par les collègues ou les supérieurs immédiats, ainsi que des sessions internes ou externes, des cours en institution ou des stages pratiques, habituellement pour le personnel spécialisé (technique ou cadre). En plus de la formation professionnelle, les thèmes de formation les plus populaires englobent la gestion, les ventes, le marketing et la culture générale, par le biais de la formation continue. Enfin, de nombreuses difficultés viennent compliquer ces pratiques, allant du manque de ressources de l'entreprise à l'absence de volonté organisationnelle, en passant par la résistance au changement des cadres de premier niveau et les problèmes de remplacement de la main-d'œuvre en formation.

Il faut cependant préciser que toutes les questions de formation et de développement dépendent en grande partie des traditions culturelles et économiques de chaque pays. En effet, l'Allemagne, la France, la Corée du Sud et le Japon intègrent dès l'adolescence les futurs travailleurs aux programmes de formation professionnelle élaborés en collaboration directe avec les entreprises, en fonction de leurs besoins réels et des postes offerts à court et moyen terme. Par contre, la formation et le développement donnée par les institutions d'enseignement et les firmes de consultants nord-américaines ne convient pas nécessairement aux PME et aux grandes corporations. Dans bien des cas, il ne semble pas y avoir de ligne directrice véritablement liée aux besoins des marchés, et la formation souffre trop souvent d'un décalage important entre ce qui est enseigné et la technologie utilisée en industrie. Bien sûr, il existe un certain nombre d'exceptions, mais la masse des PME demeure à la remorque de ces tendances nationales, ce qui explique en partie le faible degré de développement des RH nord-américaines par rapport aux travailleurs allemands, coréens, français ou japonais.

L'environnement de travail des employés de PME diffère habituellement de ce qu'on retrouve en grande entreprise. Plusieurs PME ont recours à une organisation du travail sophistiquée et adaptée aux

exigences modernes de production mais d'autres se cantonnent aux traditionnelles procédures de parcellisation des tâches ou à l'artisanat pur et simple. Dans la majorité des cas, les PME semblent se retrouver entre ces deux extrêmes: l'organisation du travail y est peu complexe mais elle s'avère généralement efficace et surtout très flexible. Les conditions de travail respectent les normes minimales sans toutefois dépasser les conditions avantageuses de certaines GE, et la santé et sécurité au travail préoccupe les propriétaires-dirigeants de façon modérée, en fonction des contraintes imposées par les instances gouvernementales. Cependant, les pratiques de communication et de participation observées dans certaines PME laissent entrevoir une sophistication supérieure à de nombreuses GE: l'échange d'information et la participation du personnel à la gestion ou à la production apparaissent relativement développées dans ces petites entreprises.

En résumé, les pratiques de GRH les plus souvent appliquées en PME demeurent le recrutement, la sélection, la rémunération et les activités de type administratif, sans oublier les questions disciplinaires qui n'ont pas été traitées dans cet ouvrage parce qu'elles relèvent davantage des relations du travail. L'ensemble des autres pratiques de GRH sont appliquées en PME de façon discontinue, en fonction des objectifs du propriétaire-dirigeant, des contraintes internes et externes particulières à l'entreprise et souvent, selon la présence ou l'absence de syndicat. En effet, la PRH, l'analyse des emplois, l'évaluation du rendement, la formation ainsi que toutes les activités liées à l'environnement de travail paraissent souvent plus développées dans les PME syndiquées et dans les entreprises de plus grande dimension.

Synthèse des concepts fondamentaux de la GRH en PME

Parmi les tendances majeures dignes de mention, on doit reconnaître que l'utilisation du concept de contingence facilite la compréhension des différents degrés de formalisation de la GRH en PME. L'analyse des facteurs de contingence utilisés dans les études empiriques retenues fait ressortir l'impact substantiel des variables internes et externes sur les processus de gestion en PME et démontre la nette prépondérance de quelques facteurs internes sur l'existence et le degré de formalisation des pratiques de GRH en PME, notamment:

la taille organisationnelle
le secteur d'activité
les ressources financières et matérielles de l'entreprise
la formalisation des pratiques de gestion
les stratégies organisationnelles
le profil socio-démographique de l'entrepreneur, des dirigeants et des employés
la vision entrepreneuriale
la présence d'un syndicat
et le système de production de la PME.

D'une part, il paraît possible d'affirmer que le niveau de formalisation constitue réellement la variable dépendante majeure dans l'analyse des pratiques de GRH en PME. En effet, toutes les études colligées rapportent que la formalisation varie principalement en fonction de la taille organisationnelle, du secteur d'activité, de la vision entrepreneuriale, des lois en vigueur, des habitudes de communication et de la culture organisationnelle. Ces éléments forment incontestablement un ensemble contingentiel particulier, fortement dynamique et changeant, dont les impacts s'exercent aussi bien vers l'extérieur,

c'est-à-dire sur la présence des pratiques de GRH en PME et sur leur niveau de formalisation, qu'à l'intérieur, modifiant alors l'importance et le poids des facteurs humains et organisationnels.

D'autre part, on constate que le niveau de formalisation des pratiques de GRH s'accroît généralement avec la taille des entreprises jusqu'à un plateau généralement atteint entre 400 et 600 employés. À ce stade, on retrouve la quasi-majorité des pratiques présentées au tableau 1.6 - 2, sous la gouverne d'une équipe de professionnels de la GRH et dans un contexte beaucoup plus élaboré qu'en TPE ou en PE. Cette formalisation peut se manifester par la présence de certains éléments qui contribuent à développer une structure organisationnelle plus complexe. En effet, plusieurs indicateurs peuvent permettre d'évaluer le niveau de formalisation des pratiques de GRH dans une organisation, quelle que soit sa taille organisationnelle, comme par exemple:

la présence réelle de ces pratiques dans la PME
l'étendue des activités de GRH dans l'entreprise
la niveau de planification de ces activités de GRH
l'horizon temporel de cette planification
la spécialisation des fonctions
les modes de communication utilisés
la délégation des tâches liées à la GRH
la création d'un service des RH
l'existence d'un cadre supérieur attitré à la GRH
et l'octroi d'un budget au service des RH.

En parallèle à ces divers indicateurs, la vision du propriétaire-dirigeant en matière de GRH s'inscrit comme un des éléments catalyseurs de tout le processus de formalisation. Cette analyse a d'ailleurs permis de déceler, ou du moins de pressentir, la priorité devant être accordée à l'entrepreneur quant à l'ouverture de sa vision vers l'intégration et la délégation de la GRH dans l'ensemble de son entreprise. Dès que l'entrepreneur commence à déléguer ses responsabilités liées aux RH, même s'il ne le fait qu'en partie, on observe une nette différenciation positive dans la diversité et la sophistication des pratiques de GRH. Habituellement, ce transfert de responsabilités s'effectue d'abord à un commis administratif, puis à un responsable du personnel, pour ensuite mener à la création d'un service des RH et à l'intégration de la GRH dans la stratégie globale de la PME.

Ainsi le propriétaire-dirigeant, qui assume habituellement une grande part des responsabilités de GRH, doit dès lors partager ces prérogatives managériales avec des subordonnés en tenant compte des préoccupations particulières du personnel de l'entreprise. En fait, il existe un nombre impressionnant de petites entreprises où la vision de l'entrepreneur se traduit très tôt en politiques et activités concrètes de GRH adaptées à son milieu organisationnel et en parfaite harmonie avec tous les membres de l'entreprise. Ces exemples patents de GRH "à vision élevée" auraient avantage à être connus plus largement du public. La masse des entrepreneurs traditionnels pourraient alors s'en inspirer d'heureuse façon, ouvrant la voie à une GRH renouvelée dans les entreprises de petites et moyennes dimensions.

Recommandations relatives aux activités de recherche et d'enseignement portant sur la GRH en PME

Dans ce contexte, que l'on parle d'analyse des emplois, de recrutement, de sélection, de rémunération, d'évaluation du rendement, de formation ou de toute autre pratique de GRH, il s'avère nécessaire de limiter la complexité des activités et des tâches réellement appliquées afin d'adapter les pratiques de GRH aux particularités des PME: forte hétérogénéité, vision entrepreneuriale, besoins restreints et ressources limitées.

La GRH en PME n'étant pas encore un domaine largement couvert par la recherche appliquée, il paraît nécessaire de recommander aux chercheurs et praticiens de considérer prioritairement le développement des pratiques fondamentales de GRH avant de passer en PME à des pratiques plus sophistiquées, plutôt que de parler de stratégies de GRH ou de gestion stratégique des RH comme le font actuellement plusieurs théoriciens de la GRH. En réalité, la stratégie n'existe qu'au niveau de la vision de l'entrepreneur, et bien qu'elle soit traduite en décisions et en actions concrètes au sein de l'entreprise, elle demeure informelle et plus ou moins consciente en matière de GRH. Sur cette assise, il devient possible, voire impératif, d'élaborer et d'appliquer les pratiques de GRH compatibles avec ce niveau de vision.

Une telle adaptation de la GRH aux besoins réels des PME doit s'appuyer sur une base d'information davantage étoffée et ajustée aux pratiques réelles des PME, à partir d'études empiriques ciblées et menées dans des secteurs d'activité comparables et homogènes, sur des échantillons d'entreprises de même taille et sans chercher à trop généraliser les résultats obtenus. En fait, la probabilité d'obtenir des résultats peu significatifs demeure très élevée dans ce genre d'analyse: la trop forte diversité des entreprises enquêtées peut grandement réduire la qualité de l'interprétation des données recueillies. Il s'avère donc primordial de contrer ces difficultés par l'administration de questionnaires en entrevues directes auprès du propriétaire-dirigeant ou du responsable du personnel, lorsqu'il y en a un. Sans ces mesures, l'étude de la GRH en PME ne produira que des données indistinctes, peu utiles aux théoriciens et de faible valeur pour les praticiens et les intervenants actifs au sein des PME.

Par ailleurs, cet objectif d'approfondissement des connaissances en GRH dans un environnement de PME comporte de nombreuses implications concrètes pour les théoriciens, les praticiens et les intervenants actifs au sein des PME. La mise en place de pratiques de GRH adaptées au caractère distinct des PME ne pourra qu'améliorer le bien-être, la performance et la stabilité des RH dans ces entreprises. Entre temps, l'inventaire exhaustif des pratiques de GRH en PME ouvre la porte à l'élaboration de solutions et de stratégies favorables au développement intégré des RH en PME. En effet, en augmentant le degré d'intégration de la GRH aux éléments visionnaires des propriétaires-dirigeants et éventuellement, aux politiques stratégiques de leur entreprise, il deviendra possible d'accroître l'implantation réelle et la reconnaissance organisationnelle de la GRH en PME. Dans cette optique, le présent ouvrage apporte une masse considérable d'information sur les pratiques réellement appliquées dans les PME au cours des dernières décennies et pourra éventuellement servir de point de départ à des études empiriques mieux adaptées au contexte des PME, dont nous avons auparavant souligné les paramètres essentiels.

En outre, nous tenons à souligner la nécessité d'approfondir la question de la GRH en PME parce que le tissu industriel, commercial et de services devient de plus en plus hétérogène et composé de TPE, de PE, de quelques ME et d'une proportion décroissante de GE et TGE. Il apparaît d'une importance capitale d'adapter la recherche et l'enseignement de la GRH au contexte spécifique des PME afin d'éviter la confrontation perpétuelle entre entrepreneurs, cadres de production et gestionnaires des RH, tous ces intervenants étant formés depuis des lustres en fonction des besoins de grandes sociétés qui embauchent dorénavant de moins en moins de personnel. Le marché évolue depuis une décennie vers des organisations de plus petite taille, dans une conjoncture internationale de forte concurrence et d'instabilité économique persistante. Pourquoi ne pas adapter la GRH à ces nouvelles contraintes et réalités ?

Finalement, pour mieux comprendre les multiples phénomènes associés à la GRH en PME, nous devons dès maintenant corriger notre tir et l'ajuster au contexte visionnaire et personnalisé de l'entrepreneur du troisième millénaire. D'autre part, pour répondre au préalable à certaines appréhensions, cette GRH remodelée constituera beaucoup plus qu'une simple caricature de la GRH traditionnelle. Elle deviendra plutôt un instrument accessible à tous les dirigeants d'entreprise, petites ou grandes, et leur permettra d'accroître la qualité, la motivation et la productivité de leurs RH. Un tel renouvellement de la GRH n'aura assurément que des retombées bénéfiques sur l'ensemble des organisations où le capital humain revêt une importance au moins aussi grande que les ressources financières, technologiques et informationnelles. Enfin, toute la problématique entourant la GRH en PME n'a aujourd'hui d'autre alternative que de s'ajuster à l'impitoyable contexte de rareté des ressources qui limite considérablement la mise en place de programmes et systèmes formalisés dans la majorité des entreprises de petites et moyennes dimensions. C'est au prix d'une telle remise en question que la gestion des ressources humaines négociera avec succès le virage économique et social amorcé depuis deux décennies par les PME.

ANNEXE 1

TYPOLOGIE DIMENSIONNELLE DES PME POUR DIVERS PAYS

		PME		TPE		PE		ME		GE		TGE	
CANADA par établissements	Tous secteurs	moins de 500 yés	ventes annuelles inférieures à 20 000 000 $	... aucune distinction ...		moins de 100 yés		100 à 500 employés		plus de 500 yés		... aucune distinction ...	
	manufacturier					moins de 100 employés							
	autres secteurs	moins de 100 employés	ventes annuelles inférieures à 20 000 000 $			0 à 49 employés	ventes annuelles inférieures à 2 000 000 $	50 à 99 employés	ventes annuelles entre 2 000 000 $ et 20 000 000 $	plus de 100 employés	ventes annuelles supérieures à 20 000 000 $		
QUÉBEC par entreprises	Tous secteurs	moins de 200 yés		moins de 4 yés		3 à 49 employés		10 à 199 employés		30 à 499 employés		plus de 500 yés	actifs > 30 millions $
	manufacturier	moins de 200 employés	actifs inférieurs à 12 000 000 $	0 à 4 employés	actifs inférieurs à 400 000 $	5 à 49 employés	actifs compris entre 400 000 $ et 3 000 000 $	50 à 199 employés	actifs compris entre 3 000 000 $ et 12 000 000 $	200 à 499 employés	actifs compris entre 12 000 000 $ et 30 000 000 $	plus de 500 employés	actifs supérieurs à 30 000 000 $
	commerces & services	moins de 30 employés	ventes annuelles inférieures à 10 000 000 $	moins de 3 employés	ventes annuelles inférieures à 400 000 $	3 à 10 employés	ventes annuelles entre 400 000 $ et 2 000 000 $	10 à 30 employés	ventes annuelles entre 2 000 000 $ et 10 000 000 $	plus de 30 employés	ventes annuelles supérieures à 10 000 000 $	... aucune distinction ...	
	autres secteurs	moins de 100 employés	ventes annuelles inférieures à 20 000 000 $	... aucune distinction ...		3 à 49 employés	ventes annuelles inférieures à 2 000 000 $	50 à 99 employés	ventes annuelles entre 2 000 000 $ et 20 000 000 $	plus de 100 employés	ventes annuelles supérieures à 20 000 000 $		
USA par établissements	Tous secteurs	moins de 500 yés		*Officiel :*		1 à 250 employés		251 à 500 employés		plus de 501 yés		... aucune distinction ...	
	manufacturier	moins de 500 employés											
	construction			*En pratique ...* les limites maximales varient jusqu'à 2500 employés selon les sous-groupes industriels, dans le méli-mélo complexe du U.S. Small Business Act (remis à jour périodiquement)									
	commerce de gros												
	détail & services	moins de 100 employés	ventes annuelles entre 2 et 9.5 millions $										
JAPON par entreprises	Tous secteurs	moins de 300 yés	< à 100 000 000 Y	*Officiel :*		1 à 49 employés		50 à 500 employés		plus de 501 yés		... aucune distinction ...	
	manufacturier	moins de 300 employés	capital inférieur à 100 000 000 Y										
	construction	moins de 300 employés	capital inférieur à 100 000 000 Y	*En pratique:*	1 à 29 employés		30 à 99 employés		100 à 299 employés		300 à 999 employés		plus de 1000 yés
	commerce de gros	moins de 100 employés	capital inférieur à 30 000 000 Y										
	détail & services	moins de 50 employés	capital inférieur à 10 000 000 Y										
FRANCE par établissements	Tous secteurs	10 à 500 employés		0 à 9 employés	artisanals	10 à 49 employés		50 à 499 employés		plus de 501 yés		... aucune distinction ...	
		... aucune distinction ...		*En pratique:*	0 à 9 employés		10 à 49 employés		50 à 199 employés	MGE	200 à 500 employés	GE	plus de 501 yés

		PME		TPE	PE	ME	GE	TGE
CEE mixte	**Tous secteurs**	moins de 500 yés	< à 75 millions d'écus < 33% détenu par GE	... aucune distinction ..				
ANGLETERRE par établissements	**Tous secteurs**	moins de 200 yés		... aucune distinction ...	1 à 50 employés	51 à 200 employés	plus de 201 yés	... aucune distinction ...
	manufacturier	moins de 200 employés						
	construction	moins de 25 employés						
	commerce de gros		ventes annuelles inférieures à 730 000 £					
	détail & services		ventes annuelles inférieures à 185 000 £					
ALLEMAGNE par entreprises	**Tous secteurs**	moins de 499 employés		... aucune distinction ...	1 à 49 employés	50 à 499 employés	plus de 500 employés	... aucune distinction ...
	industries	moins de 499 employés			1 à 100 employés / ventes annuelles inférieures à 2 000 000 DM	100 à 499 employés / ventes annuelles entre 2 000 000 DM et 25 000 000 DM	plus de 500 employés / ventes annuelles supérieures à 25 000 000 DM	
	commerces, services et autres secteurs	moins de 50 employés			1 à 10 employés	10 à 50 employés	plus de 50 employés	
AUTRICHE par établissements	**Tous secteurs**	moins de 999 employés (parfois, moins de 499 employés)		... aucune distinction ...	1 à 99 employés	100 à 999 employés (parfois, 100 à 499 employés)	plus de 1000 employés (parfois, plus de 500 employés)	.. aucune distinction ...
	manufacturier	moins de 999 employés			0 à 99 employés	100 à 999 employés	plus de 1000 employés	
	commerces & services	moins de 19 employés			0 à 19 employés	***	plus de 20 employés	
ITALIE par entreprises	**Manufacturier**	moins de 499 employés * variable selon les secteurs, et applicable dans les limites du contexte particulier d'économie souterraine de l'Italie ...		Firmes artisanales: 1 à 9 employés, ou 1° sans "production de masse": moins de 18 employés, incluant parents et de 9 à 13 apprentis; 2° «lavorazione in serie»: moins de 9 yés; incluant parents et 5 à 8 apprentis; 3° artisanat artistique: moins de 32 yés; incluant de 16 à 20 apprentis.	10 à 99 employés	100 à 499 employés	plus de 500 employés	... aucune distinction ...
BELGIQUE	**Tous secteurs**	moins de 200 employés		... aucune distinction ...	1 à 50 employés	51 à 200 employés	plus de 201 employés	... aucune distinction ...
ESPAGNE par établissements	**Tous secteurs**	moins de 100 employés		... aucune distinction ...	moins de 49 employés	50 à 499 employés	plus de 500 employés	... aucune distinction ...
SUISSE	**Tous secteurs**	moins de 100 employés		.. aucune distinction ...	1 à 20 employés	21 à 100 employés	plus de 101 employés	... aucune distinction ...

		PME		TPE	PE	ME	GE	TGE
OCDE mixte	Tous secteurs	moins de 499 employés		0 à 19 employés	20 à 99 employés	100 à 499 employés	plus de 500 employés	... aucune distinction ..
DANEMARK	Tous secteurs	moins de 200 employés		... aucune distinction ...	1 à 50 employés	51 à 200 employés	plus de 201 employés	... aucune distinction .
FINLANDE	Tous secteurs	moins de 200 employés		... aucune distinction ...	1 à 50 employés	51 à 200 employés	plus de 201 employés	... aucune distinction ...
SUÈDE	Tous secteurs	moins de 199 employés		... aucune distinction ...	1 à 49 employés	50 à 199 employés	plus de 200 employés	... aucune distinction ...
NORVÈGE	Tous secteurs	moins de 100 employés		... aucune distinction ...	1 à 20 employés	21 à 100 employés	plus de 101 employés	... aucune distinction ...
INDONÉSIE	Tous secteurs	moins de 10 ou 19 yés	actifs fixes inférieurs à Rp 500 000	... aucune distinction ...				
MALAISIE	Tous secteurs	moins de 25 ou 50 yés	actifs fixes inférieurs à M$ 250 000	... aucune distinction ...				
PHILIPPINES	Tous secteurs	5 à 99 employés	actifs fixes inférieurs à R 1 million	... aucune distinction ...				
SINGAPOUR	Tous secteurs	moins de 50 ou 100 yés	actifs fixes inférieurs à S$ 2 millions	... aucune distinction ...				
THAILANDE	Tous secteurs	10 à 49 yés ou moins de 50 yés	actifs fixes inférieurs à 2 millions baht	... aucune distinction ...				

Références spécifiques à l'annexe 1 :

1° USA:

- Données de 1984 obtenues de d'Amboise (1989), et tirées de:
  - U.S. Small Business Administration, (1983), *The state of small business: A Report of the President*, United States Government Printing Office, Washington, p. 28 et 1984, p. 7.
  - Pickle, H.B. & Abrahamson, R.L., (1981), *Small business management*, 2° édition, John Wiley & Sons, New York, p. 10.

- Données de 1974 obtenues de Filion (1989), et tirées de:
  - ESSCPEM (U.S.), (1974), *Schedule A. Employment size standards for concerns primarily engaged in manufacturing*, Rev. 13.39, FR44424, Dec. 24, 1974, 1975.
  - U.S. Small Business Administration, (1989), *The state of small business: A report of the President transmitted to the Congress*, United States Government Printing Office, Washington.

2° Angleterre. Données de 1982 obtenues de d'Amboise (1989), et tirées de :

Stanworth, J.K. *et al.*, (1982), *Perspectives on a decade of small business research: Bolton ten years on*, Gower Publishing Company Ltd, London, p. 196.

3° Japon. Données de 1983 obtenues de d'Amboise (1989), et tirées de :

- National Finance Corporation, (1983), *National Finance Corporation, its character and present state*, National Finance Corporation, Tokyo, p. 2.
- Lecler, Y., (198 ?), «Emploi salarié dans les PME japonaises», Université Lumière - Lyon II, Thèse inédite de doctorat en Économie du travail.

4° France. Données non officielles obtenues de Mahé (1988) et de d'Amboise (1989), et tirées de:

- Mahé de Boislandelle, H., (1988), *Gestion des ressources humaines dans les P.M.E.*, Economica, Collection Techniques de Gestion, Paris, 322 p.
- Delattre, M., (1982), «Les PME face aux grandes entreprises», *Économie et Statistique*, n° 148, octobre, p. 7.

5° Canada. Données de 1983 obtenues de d'Amboise (1989), et tirées de :

- Ministre d'État (Petites Entreprises), (1977), *La petite entreprise au Canada: perspectives*, Gouvernement du Canada, Ottawa, p. 5.
- Ministre d'État (Petites Entreprises), (1984), «Profil statistique des petites entreprises au Canada - 1983», Gouvernement du Canada, Ottawa, p. 6 (texte non publié).

6° Québec.

- Données de 1975 (actualisées) obtenues de Julien & Marchesnay (1987), et tirées de:

  Desjardins, C., (1975), *La P.M.E. au Québec. Situation et problèmes*, Ministère de l'Industrie et du Commerce du Québec (DGSE).

- Données de 1984 (non actualisées) obtenues de:

  Ministère de l'Industrie, du Commerce & de la Technologie, (1990), *Les P.M.E. au Québec. État de la situation en 1989*, Groupe d'analyse sur la PME, Direction générale des politiques industrielles, Gouvernement du Québec, 1° trimestre, p. 107-108

  et originellement tirées de:

  Secrétariat à la petite entreprise, (1984), MEIR, Gouvernement du Canada, Ottawa.

7° D'autres données générales (toutes classes) pour la plupart des pays proviennent de Julien & Marchesnay (1987), Auer & Fehr-Duda (1989) ainsi que Julien (1990), et sont tirées de :

- Glader, M., (1981), *Research on small entreprises*, Cahier de recherche, Umea University.
- Storey, D.J., (éd.), (1983), *The small firm: An international survey*, St. Martin Press, New York.
- Van Heesch T., (1984), «Structural change and small and medium-sized business», dans Julien, Joyal & Chicha, (1986), *La P.M.E. dans un monde en mutation*, Actes du colloque du 3-5 octobre 1984, Les Presses de l'Université du Québec, Montréal, p. 127.
- Ministère de l'Industrie et de l'Aménagement du Territoire, (1988), *L'État des P.M.I.*, Rapport de la Direction générale de l'industrie, Délégation à la petite et moyenne entreprise, Service des statistiques industrielles (SESSI), Gouvernement Français, p. 79-95.
- et toutes les références présentées dans les six sections de Auer & Fehr-Duda (1989).

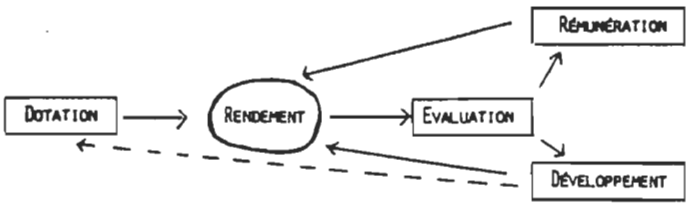
ANNEXE 2

DIFFÉRENTES CATÉGORISATIONS DES PRATIQUES DE GRH

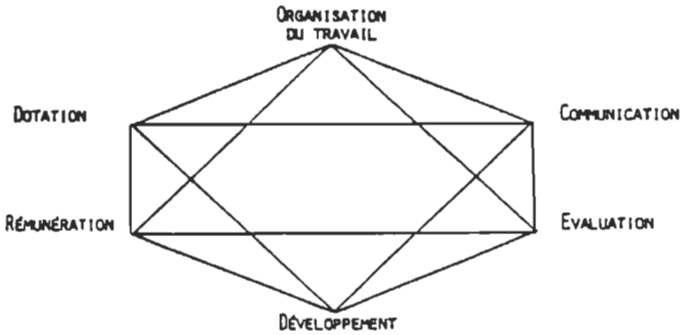
Les principaux champs de pratiques en gestion des ressources humaines vus par différents auteurs

Beer et al. (1984)

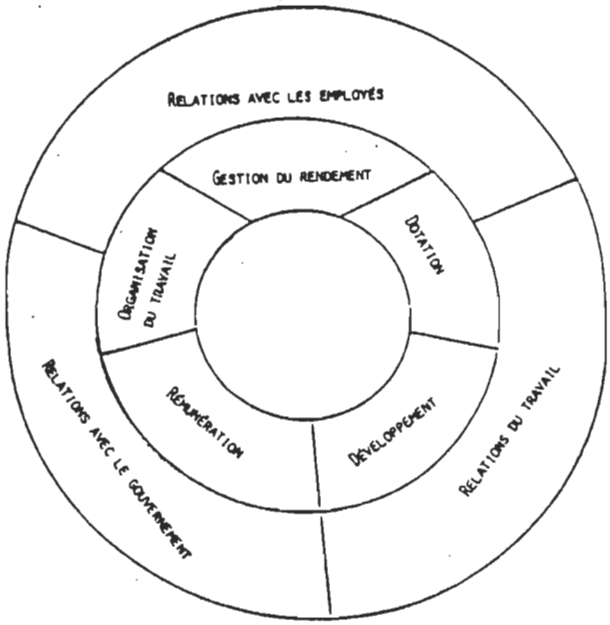
Devanna et al. (1984)



Ulrich (1987a)



Dyer et Holder (1988)



Schuler (1987)

- Planification et organisation du travail
- Dotation
- Evaluation
- Rémunération
- Formation et développement

Besseyre des Horts (1988)

- L'acquisition des compétences
- La stimulation des compétences
- Le développement des compétences

Guérin & Wils (1989)

Quelques exemples de pratiques de gestion des ressources humaines

(Schuler, 1987; Schuler et al., 1987)

Planification

Formelle	Informelle
Proactive	Réactive
Intégrée	Indépendante
Long terme	Court terme
Globale	Partielle

Organisation du travail

Structure pointue	Structure aplatie
Eventail de subordination élevé	Eventail de subordination faible
Contenu de l'emploi enrichi	Contenu de l'emploi spécialisé
Standardisation élevée	Standardisation faible
Centralisation verticale forte	Centralisation verticale faible
Centralisation horizontale forte	Centralisation horizontale faible
Analyse des emplois détaillée	Analyse des emplois général
Participation des employés élevée	Participation des employés faible

Dotation

Sources externes	Sources internes
Intégration sociale poussée	Intégration sociale réduite
Procédures transparentes	Procédures secrètes
Plans de carrière spécialisés	Plans de carrière polyvalents
Filière promotionnelle unique	Filières promotionnelles multiples

Evaluation du personnel

Intégrée	Indépendante
Mesure des résultats	Mesure des comportements
Evaluation du groupe	Evaluation de l'individu
Participation de l'employé élevée	Participation de l'employé faible
Court terme	Long terme
Orientée vers le développement	Orientée vers la mise à jour
Evaluation par le supérieur	Utilisation de techniques complémentaires

Rémunération

De l'emploi	Des compétences
Du mérite	De l'ancienneté
Individuelle	Collective
Court terme	Long terme
Equité externe	Equité interne
Hiérarchique	Démocratique
Peu de stimulants	Beaucoup de stimulants
Peu d'avantages	Beaucoup d'avantages
Au-dessus du marché	En-dessous du marché
Avantages fixes	Avantages flexibles
Participation des employés élevée	Participation des employés faible
Sécurité d'emploi élevée	Sécurité d'emploi faible
Fréquence des augmentations élevée	Fréquence des augmentations faible
Précédures secrètes	Procédures transparentes
Procédures bureaucratiques	Procédures flexibles

Formation et développement

Systématique	Spontanée
Orientée vers le groupe	Orientée vers l'individu
Technique	Comportementale
Court terme	Long terme
Orientée vers l'emploi	Orientée vers la carrière
Participation de l'employé élevée	Participation de l'employé faible

Guérin & Wils (1989)

Alignement des pratiques de gestion des ressources humaines sur l'avantage compétitif

	Modèle 1	Modèle 2	Modèle 3
STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT	STRATÉGIE DE DOMINATION PAR LES COÛTS	STRATÉGIE DE DOMINATION PAR LA QUALITÉ	STRATÉGIE DE DOMINATION PAR L'INNOVATION
ORGANISATION DU TRAVAIL	CENTRALISATION / SPÉCIALISATION STANDARDISATION DES EMPLOIS	DÉCENTRALISATION / SPÉCIALISATION ET ENRICHISSEMENT	DÉCENTRALISATION / ENRICHISSEMENT / SOUPLESSE / GROUPES SEMI-AUTONOMES / APPROCHES MULTIDISCIPLINAIRES / PARTICIPATION
DOTATION	RECRUTEMENT AU NIVEAU DES EXIGENCES DE L'EMPLOI / PROGRESSION À L'ANCIENNETÉ / MOBILITÉ VERTICALE	RECRUTEMENT DE POTENTIELS / PROMOTION INTERNE/ PLANS DE CARRIÈRE SPÉCIALISÉS / MOBILITÉ VERTICALE	RECRUTEMENT DE POTENTIELS VARIÉS / INCUBATEURS / FLEXIBILITÉ DANS LES AFFECTATIONS / PROGRESSION AU MÉRITE / MOBILITÉ VERTICALE ET HORIZONTALE
DÉVELOPPEMENT	LIMITÉ / ACTIONS DE RATTRAPAGE ET DE MISE À JOUR / AU NIVEAU DES QUALIFICATIONS / ACCESSIBLE À TOUS / TECHNIQUE	GÉNÉRAL ET ÉTENDU À TOUS LES ASPECTS / FORMATION HORS EMPLOI / TECHNIQUE ET COMPORTEMENTALE / ACCESSIBLE À TOUS	FORMATION DANS L'EMPLOI / DÉVELOPPEMENT DE LA POLYVALENCE / EMPLOYÉS-CLÉS SURTOUT / CONTACT DU CLIENT
RÉMUNÉRATION	BASÉE SUR LE RENDEMENT / ÉQUITÉ INTERNE / EXTRINSÈQUE / S'APPUIE SUR L'ANCIENNETÉ	BASÉE SUR LES QUALIFICATIONS / NOMBREUX AVANTAGES SALAIRE AU-DESSUS DU MARCHÉ	BASÉE SUR LES COMPORTEMENTS/ NOMBREUX AVANTAGES / PLANS CAFÉTÉRIA / STRUCTURE ÉGALITAIRE / PARTAGE DES GAINS / ENCOURAGE LE RISQUE
EVALUATION DU PERSONNEL	EVALUATION DES QUALIFICATIONS PAR RAPPORT AUX EXIGENCES / NORMES FORMELLES ET EXPLICITES / IMPORTANCE DES RÉSULTATS	EVALUATION DES QUALIFICATIONS / NORMES DE QUALITÉ / ÉVALUATION DU POTENTIEL	EVALUATION DES COMPORTEMENTS TOURNÉE VERS LE DÉVELOPPEMENT DU POTENTIEL / LONG TERME
ENCADREMENT	LIMITÉ ET DIRECTIF	IMPORTANT ET RÔLE DE MISE EN VALEUR	IMPORTANT ET RÔLE D'ENCOURAGEMENT
RELATIONS AVEC LES EMPLOYÉS	COMMUNICATION ET AIDE LIMITÉES	NOMBREUX PROCESSUS D'AIDE ET DE COMMUNICATION	APPROCHE ÉGALITAIRE / CLIMAT "OUVERT" / COMMUNICATIONS LATÉRALES
RELATIONS DE TRAVAIL	TRADITIONNELLES / SYNDICATS FORTS ET COMBATIFS / CONFLITS POSSIBLES	LUTTE CONTRE LA SYNDICALISATION	COOPÉRATIVES SI EXISTENCE DE SYNDICATS

- Guérin & Wils (1989)

L'alignement des pratiques de gestion des ressources humaines selon le cycle de vie du produit

	STRATEGIE D'EMERGENCE (D'ENTREPRENEURSHIP)	STRATEGIE DE CROISSANCE	STRATEGIE DE MATURITE	STRATEGIE DE REVIREMENT	STRATEGIE DE DECROISSANCE
OBJECTIFS ORGANISATIONNELS	SE TROUVER UNE NICHE RECHERCHE DES OPPORTUNITÉS	DÉVELOPPEMENT RAPIDE DE L'ENTREPRISE OCCUPER LA PLUS GRANDE PART DU MARCHÉ	RETIRER LE MAXIMUM D'UN SERVICE OU PRODUIT EN PHASE DE MATURITÉ	EVITER LE DÉCLIN RETROUVER DES OPPORTUNITÉS DE DÉVELOPPEMENT	GÉRER LE DÉCLIN SAUVER LES MEUBLES OU ASSUMER LA LIQUIDATION
OBJECTIFS RH	EFFECTIFS RÉDUITS ET CRÉATIFS / EMPLOIS-CLÉS COMPÉTENCES VARIÉES ET POLYVALENTES IDENTIFICATION À L'ORGANISATION / AU CLAN MOBILISER SUR LA FLEXIBILITÉ, LA PARTICIPATION, LA RAPIDITÉ D'EXÉCUTION ET LA PRISE DE RISQUE	EFFECTIFS EN CROISSANCE ET SPÉCIALISÉS BÂTIR LA COMPÉTENCE IDENTIFICATION À LA SPÉCIALITÉ MOBILISER SUR LA VISION D'AVENIR	EFFECTIFS SUFFISANTS ET PRODUCTIFS COMPÉTENCE SUFFISANTE IMPLICATION RÉDUITE ET INDIVIDUELLE MOBILISER LES INDIVIDUS SUR LES RÉSULTATS À COURT TERME ET LE RESPECT DES RÈGLES	APPORT D'INNOVATEURS RECHERCHE DE COMPÉTENCES NOUVELLES / EMPLOYÉS-CLÉS IDENTIFICATION À L'ORGANISATION MOBILISATION SUR LA SURVIE, L'EFFORT DE GROUPE; MISE EN VEILLEUSE DES EXIGENCES INDIVIDUELLES	EFFECTIFS RÉDUITS COMPORTEMENTS À COURT TERME, PERSPECTIVES LIMITÉES FAIBLE IDENTIFICATION À L'ENTREPRISE MOBILISATION SUR LA SURVIE, L'ÉQUITÉ, LE MAINTIEN DES RESSOURCES-CLÉS
PRATIQUES GRH PRIORITAIRES	RECRUTEMENT (EXTERNE / POLYVALENTS) RÉMUNÉRATION (LIMITÉE / DÉFÉRÉE) ORGANISATION DU TRAVAIL (POLYVALENCE / PARTICIPATION) ENCADREMENT (DIRECTIF / RÉPONSE RAPIDE)	RECRUTEMENT (INTENSIF / EXTERNE / HAUTS POTENTIELS) RÉMUNÉRATION (ÉLEVÉE / NOMBREUX AVANTAGES) PLANIFICATION (CRITIQUE / SYSTÈMES) EVALUATION (DÉVELOPPEMENT) ORGANISATION DU TRAVAIL (SPÉCIALISATION / ENRICHISSEMENT) DÉVELOPPEMENT (EXTENSIF / EXCELLENCE)	ORGANISATION DU TRAVAIL (SPÉCIALISATION ET STANDARDISATION) RÉMUNÉRATION (CENTRALISÉE / MOYENNE) CARRIÈRE (EXTENSIF, LATÉRAL, COUNSELLING) PLANIFICATION (PRÉVISIONS, MEILLEURE UTILISATION RH) EVALUATION (CONTRÔLE / INDIVIDUEL / RÉSULTATS À COURT TERME)	ORGANISATION DU TRAVAIL (FLEXIBLE / DÉCENTRALISÉE / MULTIDISCIPLINAIRE / OUVERTE) RECRUTEMENT (PERSONNES-CLÉS / APPORTS D'INNOVATEURS / ATYPIQUES) EVALUATION (COMPORTEMENTS PLUS QUE RÉSULTATS / DROIT À L'ERREUR) RÉMUNÉRATION (FAIBLE / PRIMES À L'INITIATIVE / RETIENT LE GÉNÉRATEUR D'IDÉES / STIMULE LE PROMOTEUR) COMMUNICATION (INFORMELLE / DIRECTE / TOUS LES SENS) CARRIÈRE (MOBILITÉ / POLYVALENCE)	MOUVEMENT DE PERSONNEL (MÉTHODES DOUCES DE LICENCIEMENT / REDÉPLOIEMENTS) COMMUNICATION (ÉQUITÉ / TRANSPARENCE / INTENSIFICATION DES EFFORTS) AIDE AUX EMPLOYÉS (COUNSELLING / PLACEMENT EXTERNE) RÉMUNÉRATION (PRIMES DE MAINTIEN / ALLOCATION DE DÉPART) ORGANISATION DU TRAVAIL (RESTRUCTURATION / ENRICHISSEMENT DES EMPLOIS / AUGMENTATION DES RESPONSABILITÉS)

Guérin & Wils (1989)

POLITIQUE D' EMPLOI	POLITIQUE DE REMUNERATION	POLITIQUE DE VALORISATION	POLITIQUE DE PARTICIPATION
Notion d'effectif analyse des effectifs variation de l'emploi évolution de la structure stabilité du personnel	Contraintes légales à la rémunération déterminants légaux de la fixation du salaire mode de paiement du salaire charges sociales obligatoires	Évaluation et politique de promotion évaluation du personnel • méthodes employées • évaluation des subordonnés • évaluation des cadres politiques promotionnelles et de carrière	Communication en PE et ME système d'information et système de communication • processus général de communication • continuum information - communication nouvelles pratiques de communication et de participation • cercles de qualité nature et implication des CQ mise en place et maintenance des CQ • approche qualité totale en PME nouvelle approche économique de la qualité cinq impératifs de la qualité totale conditions stratégiques de la QT • projet d'entreprise composantes du projet caractéristiques du projet limites du projet • choix d'expression des salariés en ME droit d'expression aspects politiques et conséquences • groupes d'expression et autres groupes de l'entreprise
Besoins et ressources en personnel Politiques d'ajustements internes et de maintien de l'emploi durée du travail modemisation d'équipement réorientation stratégique limitée Politiques d'ajustements externes et de modification de l'emploi recrutement • définition et objet • modalités de recrutement • accueil et adaptation • coût de l'embauche emploi de personnel à statut précaire ou extérieur à l'entreprise • personnel à statut précaire ... contrat à durée déterminée ... stages de formation et d'insertion des jeunes • formules d'externalisation de l'emploi • travail temporaire • recours à la sous-traitance séparation • procédures de licenciements • indemnités de séparation • coûts indirects ou non apparents Attitude à l'égard de l'embauche	Système de rémunération évaluation des postes et appréciation des performances • classement ordinal des postes • cotation des postes définition de règles motivantes et personnalisées • évaluation du rendement salaire aux pièces salaire à la tâche boni intégral autres formes individuelles formules collectives • rémunération de la force de vente limite d'évaluation au rendement évaluation personnelle (qualité) implication du personnel par le développement de stimulants matériels • primes et avantages divers primes d'ancienneté, de nuisances et de productivité majoration du taux des heures supplémentaires avantages sociaux et en nature • l'intéressement Le coût des ressources humaines rémunérations et charges associées • rémunérations décidées • charges imposées • masse salariale coûts d'ajustement du personnel embauche, formation, animation, séparation, remplacement et dysfonctionnement frais de gestion du personnel	Formation du personnel déterminants réglementaires • droit à la formation textes fondamentaux (lois) obligations des entreprises contrats de travail • aides publiques ou professionnelles aux entreprises l'État et la région politiques de formation en PE & ME • évaluation des besoins • réponses aux besoins • gestion de la formation Amélioration des conditions de travail aménagement du temps de travail • horaires classiques aménagés • horaires atypiques • incertitudes et perspectives actions sur les conditions psychiques du travail • ergonomie • aspects psycho-physiologiques politiques d'hygiène et de sécurité • cadre réglementaire • pratiques et coûts	Participation réglementée et contre-pouvoirs en PE et ME rôle des représentants du personnel

Mahé de Boislandelle (1988)

ANNEXE 3

DESCRIPTION SYNOPTIQUE DES ÉTUDES RETENUES TRAITANT DE GRH EN PME

# code d'analyse	AUTEUR(S)	ORIGINE	PÉRIODE D'ENQUÊTE	STATUT DE L'AUTEUR	NATURE DU DOCUMENT	TAILLE DE L'ÉCHANTILLON
1	BAKER	États-Unis (Ohio)	1951	professeur universitaire	thèse Ph.D. & rapport de recherche édité Ohio State University	523 PME
2	LESTER	États-Unis (toutes régions)	1965-66	professeur universitaire	article publié Industrial Relations (avec comité de lecture)	plusieurs milliers de PME et GE
3	JONES & DECOTIIS	États-Unis (Californie)	1968	professeurs universitaires	article publié Personnel Jrnl. (revue professionnelle)	681 PME & GE
4	BACON	États-Unis & Canada	1968-70	professionnel organisme privé	rapport d'enquête édité Conference Board	78 ± 30% PME
5	HARRELL	États-Unis (Californie)	1969 & 1970	professeur universitaire	article publié Personnel Psychology (avec comité de lecture)	315 ... 29.2% PME 229 ... 28.4% PME
6	RINDT	États-Unis (Wisconsin)	1971	professeur universitaire	article publié Jrnl. of Small Bus. Mngmt. (avec comité de lecture)	165 PME
7	LATONA (M.B.O.)	États-Unis (Ohio)	1977-78	professeur universitaire	article publié American Jrnl. of Small Bus. (avec comité de lecture)	1 PME 24 individus
8	(flexitime)		1978-80		communication au congrès SBIDA & article publié American Jrnl. of Small Bus. (avec comité de lecture)	3 PME 92 individus
9	CHRISTIANSEN	États-Unis (Minnesota)	1978-79	professeur universitaire	article publié Jrnl. of Small Bus. Mngmt. (avec comité de lecture)	97 76% PME
10	ROBINSON	États-Unis (Idaho)	1979-80	professeur universitaire	article publié Personnel Psychology (avec comité de lecture)	1 PME
11	AMBA-RAO & PENDSE	États-Unis (Indiana)	1982	professeurs universitaires	article publié American Jrnl. of Small Bus. (avec comité de lecture)	78 PME
12	LITTLE	États-Unis (Caroline du Sud)	1982	professeur universitaire	article publié Jrnl. of Small Bus. Mngmt (avec comité de lecture)	275 PME
13	EVANS & LEIGHTON	États-Unis (New York)	1976 à 1983	professeurs universitaires	article publié The Jrnl of Human Res. (avec comité de lecture)	plusieurs milliers d'individus et leur employeur (de toutes tailles)
14	McEVOY	États-Unis (Colorado)	1982-83	professeur universitaire	articles publiés AJSB-JSBM (avec comité de lecture)	84 PME
15	SHAW & LANG	États-Unis (Kentucky)	1982-83	professeurs universitaires	communication publiée Actes congrès SBIDA	15 PME
16	HOFFMAN	États-Unis (Kansas)	1982-83	professeur universitaire	communication publiée Actes congrès SBIDA	76 98.6% PME
17	COOLEY & EDWARDS	États-Unis (Caroline du Sud)	1983	professeurs universitaires	article publié American Jrnl. of Small Bus. (avec comité de lecture)	142 PME
18	HALATIN, ROSS & MIDDLEBROOK	États-Unis (Texas)	1984-85	professeurs universitaires	communication publiée Actes congrès SBIDA	53 PME
19	MALIK & WEXLEY	États-Unis (Michigan)	1984-85	doctorant Ph.D. & professeur universitaire	article publié Jrnl. of Small Bus Mngmt. (avec comité de lecture)	30 PME 295 individus
20	SUTTON	États-Unis (Floride)	1985	professeur universitaire	article publié American Jrnl. of Small Bus. (avec comité de lecture)	149 ± 60% PME
21	BANKS, BURES & CHAMPION	États-Unis (Virginie)	1985-86	professeurs universitaires	article publié Jrnl. of Small Bus. Mngmt. (avec comité de lecture)	76 ± 50% PME
22	BAGBY	États-Unis (Maryland)	1985-87	professeur universitaire	communication publiée Actes congrès ICSB	245 PME
23	HESS, D.W.	États-Unis (Washington St.)	1986	professeur universitaire	article publié Jrnl. of Small Bus. Mngmt. (avec comité de lecture)	178 PME
24	HOLLEY & WOLTERS	États-Unis (Alabama)	1986	professeurs universitaires	article publié Jrnl. of Small Bus. Mngmt. (avec comité de lecture)	100 41% PME
25	VERSER	États-Unis (Michigan)	1986	professeur universitaire	communication publiée Actes congrès ICSB article publié (revue professionnelle)	25 PME

# code d'analyse	AUTEUR(S)	ORIGINE	PÉRIODE D'ENQUÊTE	STATUT DE L'AUTEUR	NATURE DU DOCUMENT	TAILLE DE L'ÉCHANTILLON
26	NEISWANDER, BIRD & YOUNG	États-Unis (Ohio)	1986	professeurs universitaires	communication publiée Actes congrès (Babson) article publié Revue Internationale PME (avec comité de lecture)	52 PME
27	KURATKO & HORNSBY	États-Unis (Midwest)	1988	professeurs universitaires	communication publiée Actes congrès ICSB article publié Jrnl. of Small Bus. Mngmt. (avec comité de lecture)	247 PME
28	CHAMBRE DE COMMERCE & D'INDUSTRIE DE PARIS (SIMOND)	France (Ile-de-France)	1978	professionnel consultants	rapport d'enquête publié localement & article publié revue professionnelle	322 PME
29	CHAMBRE DE COMMERCE & D'INDUSTRIE DE LYON	France (Rhône)	1979-80	professionnel consultants	rapport d'enquête publié localement & article publié revue professionnelle	PME : 12 qualitatif 520 quantitatif
30	ROGER	France (Bouches-du-Rhône)	1982	professeur universitaire	rapport de recherche publié CNRS / I.A.E. Aix-en-Provence	82 individus de 10 PME
31	PAUMIER & GOUADAIN	France (Poitou-Charentes)	1983	professeurs universitaires	article publié Direction et Gestion (revue professionnelle)	33 ± 70% PME
32	VERMOT-GAUD	France	1983	conseil professionnel en gestion sociale	rapport de recherche financé par la CEE annexe de chapitre: volume professionnel	30 ± 75% PME
33	SAVEY, DUCHÉ & HÉBRARD (SACOTRA)	France (Languedoc-Roussillon)	1983 à 1985	professeurs, groupe de recherche universitaire	rapport de recherche publié CNRS & chapitre édité Vuibert	53 PE
34	MAHÉ DE BOISLANDELLE (pratique de la GdP)	France (Sud & sud-ouest)	1984	professeur universitaire	rapport de recherche diffusé à l'interne	74 PME
	MAHÉ, GAUTHIER & PELISSE	I	1985	professeur universitaire & étudiants 2° cycle gestion	article publié Rev. Française de Gestion (avec comité de lecture)	33 PME
	MAHÉ & COLLECTIF	I	1985 à 1991	professeur universitaire & étudiants 1° - 2° cycles	près de 50 documents de travail et travaux d'étudiants non diffusés	au total: plus de 600 PME entre 1984 et 1991
	(volume) (repérage)	I	1988 1990	professeur universitaire	volume édité Economica article publié Revue Internationale PME (avec comité de lecture)	
35	CÉGOS	France (toutes régions)	1985	regroupement professionnel	article publié Personnel (ANDCP) (revue professionnelle)	60 ME
36	HILLAU	France (nord, centre & sud)	1984-86	professeur universitaire	article publié Formation Emploi (revue professionnelle)	qualitatif 12 ME
37	FOUGÈRE	France (centre)	1985-86	professionnel / conseiller	article publié Formation Emploi (revue professionnelle)	37 PME
38	NEBENHAUS	France (centre)	1985-86	professeur universitaire	article publié Économie et Sociétés (avec comité de lecture)	1 PME
39	NARO facteurs de contingence comportements d'embauche	France (Languedoc-Roussillon)	1985 à 1987	professeur universitaire	thèse diffusée localement doctorat Sciences de gestion	50 PME (qualitatif) 257 PME (quantitatif)
40	HÉZARD	France (toutes régions)	1986-87	chargé d'études professionnel	article publié Act. de la Formation Perman. (revue professionnelle)	1500 TPE & PE
41	HESS, D.	France (Nord-Pas-de-Calais)	1987	professeur universitaire	rapport de recherche édité IAE Lille	12 PME
42	LAVILLE	France	1986-88	professeurs professionnels de recherche	rapport de recherche édité CEE	21 85.7% PME
43	LAHAYE	France (sud-est)	1987-88	professeur universitaire	article publié Act. de la Formation Perman. (revue professionnelle)	133 individus PME & GE
44	VENET	France (Alpes-Maritimes)	1988	chercheur universitaire & étudiants 1° cycle GRH	article publié Personnel (ANDCP) (revue professionnelle)	96 PME
45	PARADAS	France (Languedoc-Roussillon)	1987-89	chercheur universitaire étudiante 3° cycle	mémoire de maîtrise et D.E.S. non publiés Université de Montpellier	38 PME
46	CATHERINE	France (toutes régions)	1988-89	professionnel permanent de l'ANDCP	rapport d'enquête statistique publié Les Nouveaux Cahiers ANDCP	700 47% PME

# code d'analyse	AUTEUR(S)	ORIGINE	PÉRIODE D'ENQUÊTE	STATUT DE L'AUTEUR	NATURE DU DOCUMENT	TAILLE DE L'ÉCHANTILLON
47	TERNON	France (Languedoc-Roussillon)	1989	chercheur universitaire étudiante 2° cycle	essai de maîtrise en psychologie sociale Université de Montpellier	22 TPE 44 individus
48	NEBENHAUS	France (centre)	1989	professeur universitaire	communication d'Actes & article publié Revue Internationale PME (avec comité de lecture)	44 PME
49	ROSANVALLON	France (Rhône-Alpes)	1989	professeur universitaire	article publié Revue Internationale PME (avec comité de lecture)	13 PME
50	GOSSELIN	Québec	1978	2° cycle M.A. relations industrielles	mémoire de maîtrise non publié Université Laval	145 ... ± 60% ME 122 individus
51	LE LOUARN & THÉRIAULT	Québec (toutes régions)	1983	professeurs universitaires	rapport de recherche professionnel diffusé aux membres APRHQ	171 ± 15% PME
52	THÉRIAULT & LE LOUARN	Québec (toutes régions)	1983	professeurs universitaires	rapport de recherche professionnel diffusé aux membres APRHQ	157 ± 25% PME
53	LÉPINE	Québec (Montréal)	1983	professeur universitaire	communication publiée Actes congrès ASAC	74 ± 75.0% PME
54	LARRIVÉE & d'AMBOISE	Québec	1983-84	auxiliaire de rech 3° cycle & professeur universitaire	article publié Relations Industrielles (avec comité de lecture)	65 PME
55	AUDET, BÉLANGER & JACQUES	Québec	1984-85	professeurs universitaires & étudiante 3° cycle	document de recherche édité dept. Rel. industr. Univ. Laval	20 ± 35% PME
56	THÉRIAULT	Québec (toutes régions)	1986	professeur universitaire	rapport de recherche professionnel diffusé aux membres APRHQ	177 ± 63% PME
57	LAROCHE	Québec	1987-88	professionnel fonction publique	document gouvernemental & rapport édité CEE	PME
58	DOLAN, HOGUE & HARBOTTLE	Québec	1988	professeur universitaire & étudiants 2°cycle	communication publiée Actes congrès APRHQ & chapitre édité Y. Blais inc.	141 42% PME
59	BENOIT & ROUSSEAU	Québec (toutes régions)	1990	professionnel fonction publique	article publié Revue Internationale PME (avec comité de lecture)	400 PME
60	MEALIEA & LEE	Canada (Nouvelle-Écosse)	1978-79	professeurs universitaires	article publié Relations Industrielles (avec comité de lecture)	216 40.3% PME
61	THACKER & CATTANEO	Canada (Ontario)	1986	professeurs universitaires	rapport de recherche publié Univ. Windsor & communication Actes congrès ASAC	581 ± 35% PME
62	INGHAM	Angleterre	1970	professeur universitaire	rapport de recherche publié Cambridge University Press	47 individus de plusieurs PME
63	CURRAN & STANWORTH (job satisfaction)	Angleterre (nord du Surrey)	1974 à 1976	professeurs universitaires	article publié Human Relations (avec comité de lecture) & chapitre édité Gower	10 80% PME 201 individus
	(worker involvement)		1974 à 1976		article publié The Sociological Review (avec comité de lecture) & chapitre édité Gower	10 ... 80% PME 233 individus & 40 exécutifs
64	NASH	Angleterre (Leicester)	1977 à 1980	professeur universitaire	article publié Employee Relations (revue professionnelle)	5 PME
65	DANIEL & MILLWARD	Angleterre	1980-81	professeurs universitaires	volume édité Heinemann ré-édité Gower	2040 ... 57.4% PME & 4644 individus
66	RAINNIE	Angleterre	1982-83	professeur universitaire	thèse Ph.D. gestion & article publié Sociology (avec comité de lecture)	PME
67	GUNNIGLE & BRADY	Irlande	1982-83	professeurs universitaires	article publié Employee Relations (revue professionnelle)	25 PME
68	BEAUMONT & TOWNLEY	Angleterre & Écosse	1984	professeurs universitaires	chapitre volume édité Frances Pinter	194 PME
69	SCOTT, ROBERTS, HOLROYD & SAWBRIDGE	Angleterre & Ecosse	1985-86	professeurs universitaires	rapport de recherche édité Gouvernement & communication publié via Actes congrès	PME 30 qualitatif 397 quantitatif

# code d'analyse	AUTEUR(S)	ORIGINE	PÉRIODE D'ENQUÊTE	STATUT DE L'AUTEUR	NATURE DU DOCUMENT	TAILLE DE L'ÉCHANTILLON
70	PETERS	Allemagne	1973-74	professeur universitaire	rapport de recherche non publié	PME
71	GUSKI & SCHNEIDER	Allemagne	1976-77	professeurs universitaires	rapport de recherche non publié	200 33% PME
72	PLEITNER	Allemagne & Suisse	1981	professeur universitaire	communication publiée Actes congrès professionnel	78 PME 350 individus
73	HERMAN & DE BRUYNE	Belgique (Wallonie)	1981-82	professeurs universitaires	rapport de recherche publié Cabay	PME
74	MALAISE & DE KEYSER	Belgique (Wallonie)	1986-87	professeurs universitaires	rapport de recherche édité CEE	27 PME
75	OCDE	Europe	1984	professionnel organisme privé	article publié Employment Outlook (revue professionnelle)	plusieurs milliers de PME

ANNEXE 4

ANALYSE MÉTHODOLOGIQUE COMPLÈTE DES ÉTUDES RETENUES TRAITANT DE GRH EN PME

ANNEXE 4

Analyse méthodologique complète des études retenues traitant de GRH en PME

code auteur	AUTEUR(S)	ENQUETE		POPULATION		ECHANTILLON					
		période	mode	population totale	localisation géographique	n initial	n utilisé	taux de réponse %	taille des entreprises nb. employés : %	secteurs d'activité %	AUTRES DESCRIPTEURS Volume de ventes; âge de la firme; syndicalisation; âge & formation de l'entrepreneur
11	AMBA-RAO & PENDSE	1982	Questionnaire postal couvrant 13 thèmes de GRH, adapté d'une étude plus élaborée (Baker, 1955), et administré à des employés de bureau et de production.	85 000 habitants Listes de la Chambre de Commerce, où 90% des firmes ont moins de 25 yés.	SMSAs (centres urbains majeurs) du Comté de Kokomo-Howard, au centre-nord de l'Indiana	270	78	28.9	72% : moins de 25 yés 18% : de 26 à 100 yés 7% : de 101 à 300 yés	83% : commerce & services 10% : manufacturier 7% : assurances & immobilier	80% des firmes ne sont pas syndiquées 40% ont un organigramme 19% ont un directeur du personnel à temps plein 32% ont au moins un employé à temps plein attitré à la gestion du personnel
55	AUDET, BÉLANGER & JACQUES	1984-85	Deux questionnaires postés, avec entrevue de trois heures auprès des responsables du personnel, des opérations ou le propriétaire-dirigeant. Soit un questionnaire pour les ME et GE, et un autre pour les PE.	choix aléatoire: Les 500 plus grandes entreprises au Québec (Journal Les Affaires); Annaires Scott	8 régions administratives du Québec	plusieurs dizaines ...	20	n / d	5 PE : 50 à 100 yés 7 ME : 100 à 500 yés 8 GE : plus de 500 yés N.B.: fort biais échantillonnal	80% : manufacturier & industriel 20% : secteur primaire 20% : services 100% des PME = manufacturier	Firmes syndiquées: 75% des GE 100% des ME 80% des PE
4	BACON	1968-70	Questionnaire postal intégré aux enquêtes régulières de l'organisme auprès de ses membres: National Industrial Conference Board (USA) et The Conference Board of Canada.	plus de 4000 entreprises tirées des listes NICB et CBC	pays industriels occidentaux	n / d	98 78	***	± 30% : moins de 500 yés 60-65% : moins de 1000 yés maximum : 2000 yés	tous secteurs	n / d
22	BAGBY	1985-87	Utilisation d'une base de données construite à partir d'enquêtes et sondages.	Dun & Bradstreet Market Identifier File (DMI)	Maryland	n / d	245	***	moins de 500 yés (corrélations significatives)	n / d (corrélations non significatives)	Moins de 5% des firmes sont syndiquées 85% des entreprises sont au stade de croissance
1	BAKER	1951	Questionnaire posté à des PME échantillonnées au hasard. Analyse des données effectuée par taille et statut syndical (syndiqué ou non). Unité d'analyse: établissements.	Manufacturers' Directory 1951	Ohio	n / d	523	***	% syndiqués / non syndiqués 23.8 - 76.2% : moins de 25 yés 37.7 - 62.2% : 25 à 74 yés 58.6 - 41.4% : 75 à 149 yés 82.2 - 17.8% : 150 à 299 yés	industriel & manufacturier: usines appareillage; chimie; machinerie, équipement et fournitures électriques; produits métalliques manufacturés; aliments; meubles et accessoires; bois et dérivés; machinerie; produits de papier; métal primaire; imprimerie - édition; pierre, argile & verre; usines textiles; équipement de transport; divers produits manufacturés	Établissements syndiqués: 45.9% Nb. moyen d'employés: 111 Établissements non syndiqués: 54.1% Nb. moyen d'employés: 53
21	BANKS, BURES & CHAMPION	1984-86	Questionnaire posté en grand nombre sans autre suivi, auprès du propriétaire ou des cadres supérieurs.	n / d	Virginie	498	76	15.3	44.7% : moins de 200 yés 55.3% : plus de 200 yés	8 catégories SIC représentées, majorité = manufacturier	n / d
68	BEAUMONT & TOWNLEY	1984	Questionnaire posté auprès d'entreprises récemment établies: deux enquêtes.	villes nouvelles	Écosse et nord-ouest de l'Angleterre	776	194	25.0	petit (définition UK)	n / d	77% des PME sont récemment établies (depuis 1976 -- 8 ans ...) 62% sont non syndiquées tous les répondants sont des PME à établissement unique
59	BENOIT & ROUSSEAU	1989-90	1° entretiens avec personnes-ressources: chercheurs, intervenants en GRH, PME, de tous les milieux. 2° Questionnaire avec entrevues directes de deux heures auprès du dirigeant ou du responsable du personnel; 85 questions.	stratifié; fichiers d'entreprises du Gouvernement du Québec	toutes les régions du Québec	400	21 (partiel)	***	manufacturier : - de 200 yés PE : 10 à 49 yés ME : 50 à 199 yés autres secteurs : - de 100 yés PE : 0 à 49 yés ME : 50 à 99 yés	tous les secteurs privés, sauf le primaire, le construction, les services public et para-public.	Résultats préliminaires : 21 répondants Localisation : 11 en secteurs urbains et 10 en régions semi-urbaines Tailles par secteurs 19% : 10 à 19 yés 38% : 20 à 49 yés secondaire et tertiaire 24% : 50 à 99 yés 19% : + de 100 yés secondaire Age des entreprises : moy de 24.8 ans 4 : moins de 10 ans 5 : 21 à 30 ans 5 : de 11 à 20 ans 5 : plus de 31 ans 71.4% des firmes sont non syndiquées Age moyen des dirigeants : 44 ans

code auteur	AUTEUR(S)	ENQUETE		POPULATION		ECHANTILLON					
		période	mode	population totale	localisation géographique	n initial	n utilisé	taux de réponse %	taille des entreprises nb. employés : %	secteurs d'activité %	AUTRES DESCRIPTEURS Volume de ventes; âge de la firme; syndicalisation; âge & formation de l'entrepreneur
46	CATHERINE	1988-89	Collaboration entre l'Association Nationale des Cadres - Directeurs de la Fonction Personnel (ANDCP) et des consultants, en groupe de travail. Questionnaire posté à tous les adhérents ANDCP, à 90% auprès du responsable de personnel le plus élevé, et présenté dans les régions par chaque président de groupe. Compilation et analyse informatisée des résultats par Bossard-Consultants. Interprétation et synthèse en commun, avec études ultérieures complémentaires envisagées.	2800 établissements de 200 à 2000 yés dont au moins un membre de la Fonction personnel adhère à l'ANDCP	toutes les régions de France	2800	700	25.0	47% ME : 200 à 500 yés 33% GE : 500 à 1000 yés 20% TGE: 1000 à 2000 yés	34% : commerces et services 29% : métaux, mécanique, électricité et électronique 19% : chimie et industries connexes 9% : matériaux, verre, construction 9% : autres industries	38% : entreprises indépendantes 33% : établissements 29% : entreprises filiales
35	CEGOS	1985	Questionnaire auprès du responsable du personnel d'entreprises syndiquées uniquement.	n / d	toutes les régions de France	n / d	60	***	5% : moins de 200 yés 95% : de 200 à 500 yés	78% : industriel 22% : tertiaire	100% des firmes répondantes sont évidemment syndiquées
29	CHAMBRE DE COMMERCE & D'INDUSTRIE DE LYON	1979-80	1° entrevues avec dirigeants 2° questionnaires structurés auprès des dirigeants	n / d	région lyonnaise Rhône-Alpes	n / d	12 qualit 520 quantit	***	10 à 50 yés	n / d	n / d
28	CHAMBRE DE COMMERCE & D'INDUSTRIE DE PARIS (SIMOND)	1978	Questionnaire posté à des établissements de petite et moyenne dimensions.	PME de l'agglomération urbaine de Paris	Paris et sa petite couronne	n / d	322	n / a	10 à 49 yés 50 à 99 yés 100 à 199 yés 200 à 499 yés	industrie négoce services	n / d
9	CHRISTIANSEN	1978-79	Questionnaire structuré auprès d'un dirigeant (président) de l'entreprise.	Firmes ayant mis en place des ESOP depuis plusieurs années (environ 2000)	États-Unis (non précisé)	114	97	85.1	76% : PME (définition U.S.)	n / d	n / d
17	COOLEY & EDWARDS	1983	Données tirées d'une enquête ayant colligé des informations financières auprès de PME.	Banque de données du Petroleum Marketing Education Foundation	Caroline du Sud	235	142	60.4	PME (définition U.S.)	distribution en gros de gazoline et de produits dérivés	Chiffre d'affaires moyen : 10.8 millions de francs Revenu annuel moyen des dirigeants : 62900 $ Age moyen des dirigeants : 51 ans
63	CURRAN & STANWORTH (job satisfaction)	fin 1974 à début 1975	Questionnaire et entrevues semi-structurées enregistrées au domicile ou hors-travail avec des employés de production en PME et un groupe-contrôle en GE (durée moy : 1,25 h.)	Industries choisies parce que très contrastées	Moitié nord du Surrey (Angleterre)	275	118 PME 83 GE	73.0	8 PME : moins de 200 yés (1 à 99 et 100 à 200 yés) 2 GE : plus de 200 yés imprimerie : 450 yés électronique : 1800 yés	imprimerie & électronique	Secteur de l'imprimerie : très syndiqué 95% de la main-d'oeuvre travaille dans des PME de moins de 100 yés Secteur de l'électronique : peu syndiqué constitué d'une plus grande proportion de GE
	(worker involvement)	fin 1974 à début '76	... idem ... Des entrevues ont aussi été menées auprès de superviseurs de production.	id	id	390	145 PME 88 GE 40 exécutifs	70.0	id	id	... idem ...
65	DANIEL & MILLWARD	1980-81 jan-mar 80 mai-sep 80 oct-avril 81	Utilisation d'une méthodologie de recherche sophistiquée et amplement détaillée dans le rapport: 1° enquêtes-pilotes (2: 15 et 42 firmes) pour le développement du questionnaire; 2° échantillonnage stratifié au hasard, en plusieurs étapes successives. Base = établissements. 3° questionnaires et entrevues auprès de dirigeants & représentants des employés, par 120 enquêteurs expérimentés, après approche initiale par lettre; 4° contrôle de qualité par lettre après les enquêtes; 5° codification et analyse informatisée des données.	Census of Employment 1977 contenant 135 000 unités	Angleterre Écosse Galles	3102 firmes	2040 firmes 2205 dirigeants & 2439 représ d'employés soit 4644 complétés	75.0	établissements plus de 25 yés (temps plein ou temps partiel) 18.3% : 25 à 49 yés 20.1% : 50 à 99 yés 19.0% : 100 à 199 yés 18.1% : 200 à 499 yés 13.4% : 500 à 999 yés 6.5% : 1000 à 1999 yés 4.5% : plus de 2000 yés	secteurs manufacturiers et services (non militaires)	80% des établissements enquêtées faisaient partie d'entreprises plus grandes ayant plus d'un établissement Biais important sur la nature indépendante des PME telles que présentées par l'étude

code auteur	AUTEUR(S)	ENQUETE		POPULATION		ECHANTILLON					
		période	mode	population totale	localisation géographique	n initial	n utilisé	taux de réponse %	taille des entreprises nb. employés : %	secteurs d'activité %	AUTRES DESCRIPTEURS Volume de ventes; âge de la firme; syndicalisation; âge & formation de l'entrepreneur
58	DOLAN, HOGUE & HARBOTTLE	1988	Questionnaire postal adressé à des cadres supérieurs en ressources humaines, avec utilisation d'une échelle de type Likert (importance).	Banque de données de l'APRHQ, des 500 plus grandes entreprises du Québec (Les Affaires), et du CRIQ.	toutes les régions du Québec ? ? ?	463	141	30.5	42% PME : moins de 500 yés 43% ME - GE : 500 à 2000 yés 15% TGE : plus de 2000 yés	tous secteurs ? ? ?	83% des répondants sont des cadres supérieurs en ressources humaines
13	EVANS & LEIGHTON	1976 à 83	Données tirées du "National Longitudinal Survey of Young Men" (NLS) de 1981 et du "Current Population Survey" (CPS) de 1983	tous les hommes de races blanches de 18 à 65 ans	toutes les régions des Etats-Unis	n / a	1800 NLS vs 2452 et 7356 CPS	n / a	0 à 24 yés 25 à 99 yés 100 à 499 yés 500 à 999 yés plus de 1000 yés	tous les secteurs	n / d
37	FOUGÈRE	1985-86	Étude réalisée par le Centre académique de formation continue (CAFOC) de l'Académie d'Orléans-Tours, avec l'aide de consultants en GRH.	PMI automatisées	région Centre de la France	n / d	37	***	entre 50 et 500 yés	mécanique générale découpage-emboutissage fabrication d'outils et de machines	60% : sociétés familiales mono-établissement 15% : propriété de petites sociétés locales 33% : entreprises sous-traitantes
50	GOSSELIN	1978	Mise au point de l'instrument: deux questionnaires postés à des directeurs généraux (39 q) et dir. du personnel (47 q). Questions fermées à choix multiples selon diverses échelles: O / N, choix forcé, Likert, 3 pts. Pré-test. Postés juin '78, avec limite au 01 septembre '78. Rappel & copie du questionn. postés 2 août '78 car seul 29.6% avaient alors répondu. Données codées/informatisées sur SPSS	Données du Bureau de la statistique du Québec (Québec combiné 1975) + répertoire d'entreprises Scott's (Québec) 1977	Québec	290 indiv dans 145 firmes	122 61 d.g. 61 d.p.	53.7 moins inéligibles: 47.6	ME et GE de 200 yés et plus % de dir. gén. vs % dir. pers. : 65.6 & 57.4% : 200 à 499 yés 18.0 & 24.6% : 500 à 999 yés 16.4 & 18.0% : plus de 1000 yés	Secteur secondaire: transformation (incl. abattage et transformation du bois)	n / d
67	GUNNIGLE & BRADY	1982-83	? ? ? Questionnaire et entrevues ? ? ?	n / d	Centre-ouest de l'Irlande	n / d	25	***	moins de 50 yés	industriel et manufacturier	répondants ayant un capital investi inférieur à 500 000 IR £ plus de 50% des firmes sont syndiquées
71	GUSKI & SCHNEIDER	1976-77	n / d	n / d	Allemagne	n / d	200	***	66 PME (définition allemande)	n / d	n / d
18	HALATIN, ROSS & MIDDLEBROOK	1984-85	Analyse de formulaires de demande d'emploi obtenues d'entreprises par des étudiants universitaires.	n / d	Centre du Texas	75	53	n / a	moins de 15 yés	commerces, services et petits manufacturiers	n / d
5	HARRELL	1969 & 70	Questionnaires auprès de MBAs mâles diplômés depuis cinq ans, posté avec un rappel écrit et un appel téléphonique.	7 classes de 1961 à 63 du Stanford Graduate School of Business	États-Unis (à préciser)	71 122 142	64 104 131	90.0 85.0 92.0	moins de 1000 yés 65 répondants en PME 234 répondants en GE	tous les secteurs, sauf public et para-public, militaire, entreprises familiales & OSBL	n / d
73	HERMAN & DE BRUYNE	1981-82	Questionnaires et entrevues directes auprès de chefs d'entreprise, avec échelles ordinales en cinq classes.	n / d	Wallonie	n / d	n / d	***	PME (définition belge)	P.M.I. manufacturier - industriel ?	n / d
41	HESS, D.	1° semestre 1987	Questionnaire et entrevues non directives auprès de responsables de PMI.	PMI démontrant un dynamisme social et/ou économique	Nord-Pas-de-Calais	n / d	12	***	moins de 300 yés	secteurs variés	majorité d'entreprises en croissance
23	HESS, D.W.	mai 1986	Questionnaire posté au propriétaire-dirigeant associé ou gestionnaire. 19 questions fermées.	Listes de la Chambre de Commerce Pacific Northwest de Seattle	Seattle & région Pacific Northwest	800	178	22.3	# moy : 21 à temps plein	réparti presqu'également entre manufacturier, détail et gros, services	Ventes annuelles variant de 200 000 à 4 millions $ Age moyen des entreprises : 12 ans

code auteur	AUTEUR(S)	ENQUÊTE		POPULATION		ECHANTILLON								
		période	mode	population totale	localisation géographique	n initial	n utilisé	taux de réponse %	taille des entreprises nb. employés : %	secteurs d'activité %	AUTRES DESCRIPTEURS Volume de ventes; âge de la firme; syndicalisation; âge & formation de l'entrepreneur			
40	HÉZARD	1986-87 ?	Questionnaire postal de 19 questions en 4 thèmes principaux, auprès des dirigeants. Exploitation et analyse des données par le Centre Inffo, en collaboration avec des instances gouvernementales.	Échantillon représentatif au niveau national, fonction des caractéristiques des dirigeants et de leur entreprise. D'après les statisitques INSEE (1982)	Répartition équilibrée dans toutes les régions de France	n / d	1500	***	73% : moins de 3 yés 18% : 4 à 6 yés 7% : 6 à 9 yés	Commerces de détail : 57.0% : non alimentaire spécialisé 20.5% : alimentation spécialisée 13% : alimentation générale 9% : boulangeries - pâtisseries 0.5% : non alimentaire non spécialisé Exclus : pharmacies	Chiffre d'affaires : 21% moins de 500K FF 28% de 500K à 1 M FF 34% de 1 à 2.5 M FF 9% de 2.5 à 5 M FF 4% de plus de 5 M FF	Formation des dirigeants : 19% : autodidacte, primaire ou secondaire incomplet 33% : diplôme secondaire 31% : brevet professionnel 14% : collégial ou universitaire	Age des dirigeants : 4% : moins de 26 ans 26% : 26 à 35 ans 57% : 36 à 55 ans 11% : plus de 55 ans	
											Plutôt jeunes et légèrement plus scolarisés que la moyenne des commerçants de détail			
36	HILLAU	1984 ?	1° enquête qualitative et entrevues auprès des responsables de service et des employés de fabrication et d'encadrement. 2° enquête complémentaire auprès des partenaires institutionnels de quatre entreprises (emploi, production, gestion, formation).	Entreprises de machine-outil de trois régions à structures industrielles différentes.	Albert (Picardie) St-Étienne (Lyonnais) Nice (Alpes-Maritimes)	n / d	12	***	entre 124 et 700 yés	machine-outil	n / d			
16	HOFFMAN	1982-83	1° pré-test avec la Kansas Foundation for Marketing Education en août 1982 2° questionnaire de 12 points en deux pages posté à des propriétaire-dirigeants et des gestionnaires, après entente téléphonique, suivi d'un appel pour les non répondants.	aléatoire, tiré des répertoires industriels	Kansas	100	76	76.0	5.7% : 1 à 4 yés 28.6% : 5 à 9 yés 48.6 : 10 à 49 yés 14.2% : 50 à 199 yés 1.4% : 200 à 499 yés 1.4% : plus de 500 yés	50% : manufacturier 27% : détail 10% : distribution & gros 9% : services 4% : transport	Répartition géographique des ventes :	23% local 34% région & Etat 23% national 20% international		
24	HOLLEY & WOLTERS	1986	Questionnaire posté aux responsables de gestion du personnel.	n / d	États-Unis (Auburn ? ? ?)	n / d	100	***	41% : moins de 500 yés 59% : plus de 500 yés	n / d	n / d			
62	INGHAM	1970	Questionnaire et entrevues ? ? ?	n / d	Angleterre	n / d	47 individus de plusieurs PME	***	PME (définition UK)	light engineering industrial	n / d			
3	JONES & DECOTIIS	été 1968	Questionnaires postés.	1968 College Placement Annual	toutes les régions des Etats-Unis	1805	681	37.7	de moins de 500 yés à plus de 100 000 yés	tous secteurs sauf agriculture	N.B. : les firmes retenues appliquent des méthodes d'analyse des emplois			
27	KURATKO & HORNSBY	1988	Questionnaire structuré de 20 points par entrevues directes avec le propriétaire-dirigeant ou le responsable du personnel, à l'aide d'étudiants assistants de recherche. Utilisation d'échelles de Likert. Suivi téléphonique pour compléter les questionnaires.	Répertoires des Chambres de Commerce	Etats du Midwest U.S.: Indiana, Ohio, Michigan, Illinois, Kentucky	n / d	247	***	petites PME 53% : 1 à 50 yés moyennes PME 22% : 51 à 100 yés grandes PME 25% : 101 à 150 yés	30.9% manufacturier 5.5% commerce de gros 32.6% vente au détail 31.0% services		nb. moy yés	# moy classes	Age moy firme	Entreprises ayant un serv. du personnel
											petites PME	17	6.3	26 ans	12%
											moyennes PME	72	17.1	37 ans	36%
											grandes PME	164	43.7	29 ans	68%
43	LAHAYE	1987-88	Questionnaire auprès de stagiaires de formation continue, occupant tous un emploi professionnel.	n / d	région Rhône-Alpes et Côte-d'Azur (Aix-en-Provence, Marseille et Toulon)	n / d	133 individus	***	10 yés 10 à 19 yés 20 à 49 yés 50 à 499 yés 500 à 1999 yés	secondaire tertiaire	80% de ces stagiaires sont eux-mêmes à l'origine de leur formation			

code auteur	AUTEUR(S)	ENQUETE		POPULATION		ECHANTILLON					
		période	mode	population totale	localisation géographique	n initial	n utilisé	taux de réponse %	taille des entreprises nb. employés : %	secteurs d'activité %	AUTRES DESCRIPTEURS Volume de ventes; âge de la firme; syndicalisation; âge & formation de l'entrepreneur
57	LAROCHE	1987-88	Analyse d'études empiriques et de données statistiques canadiennes et québécoises. Échantillonnage en fonction des entreprises, et non des établissements.	Statistique Canada OCDE Ministère de l'Industrie et du Commerce du Québec Diverses études empiriques	Québec	n / a	n / a	***	Définition de l'OCDE: TPE : 1 à 19 yés PE : 20 à 99 yés ME : 100 à 499 yés GE : plus de 500 yés	tous secteurs	n / a
54	LARRIVÉE & d'AMBOISE	1983-84	1° dix entrevues semi-directives avec des propriétaires-dirigeants. Analyse de contenu afin d'élaborer cinq hypothèses de recherche. 2° questionnaire posté; réponses sur échelles ordinales.	Répertoires Scott's Québec 1982-83 1983-84	deux régions du Québec (03 & 04)	265	65	24.5	de 5 à 250 yés	fabricants d'instruments aratoires; fabricants de machinerie et équipements divers	n / d
7	LATONA (M.B.O.)	1977-78	Deux questionnaires distribués anonymement par l'entreprise aux employés, puis retournés au chercheur. Utilisation d'un pré-test et d'une post-expérience, avec élaboration d'une échelle de Likert modifiée.	n / d	Nord-est de l'Ohio	n / a	1 firme & 24 yés	n / a	24 yés à temps plein 6 yés à temps partiel	manufacturier: produits chimiques industriels	ventes annuelles de 1.5 millions $ sexe des répondants : 83.3% hommes et 16.7% femmes (de tous les niveaux hiérarchiques)
8	LATONA (flextime)	fin 1978 à début '80	Questionnaire administré aux employés. Pré et post-expérience (1 an après).	n / d	Nord-est de l'Ohio	n / d	3 firmes & 92 yés	n / a	32 employés 24 employés 36 employés	commerce de détail industrie chimique services	n / d
42	LAVILLE	1986-88	Etudes de cas / monographies: entrevues réalisées par des professionnels et universitaires de chaque pays, dans le cadre d'une recherche pour la Task Force PME de la Commission des Communautés Européennes.	Répertoires personnels de chaques chercheurs, dans les pays participants ?	France Italie Espagne Allemagne	n / d	21	***	0% : moins de 30 yés 14.3% : 30 à 50 yés 33.3% : 51 à 100 yés 14.3% : 101 à 200 yés 23.8% : 201 à 500 yés 14.3% : plus de 501 yés	23.8% : métallurgie 19.0% : bâtiments / travaux publics 19.0% : mécanique, machines-outils, etc. 14.3% : verre et céramique 9.5% : impression / cartonnage 4.8% : cuir 4.8% : bois 4.8% : industrie graphique	Age des firmes : 30% : mois de 10 ans 10% : de 10 à 20 ans 0% : de 20 à 30 ans 25% : de 30 à 40 ans 20% : de 40 à 60 ans 15% : plus de 60 ans Type d'entreprises : 60% : coop ou participation du personnel 25% : entreprises privées familiales 15% : familiales dépendantes d'un groupe 25% des coop ont moins de 50 employés 25% ont entre 50 et 100 employés 33% ont plus de 200 employés
51	LE LOUARN & THÉRIAULT	mai à déc 1983	Questionnaire élaboré, vérifié, posté à des professionnels de la gestion des ressources humaines: généralement le responsable des activités d'embauche, ou à la personne dont le titre s'en rapprochait le plus, ou au responsable du service des ressources humaines.	membres de l'Association des professionnels en ressources humaines du Québec (APRHQ); liste des 500 plus grandes entreprises au Québec, du Journal Les Affaires; listes des hôpitaux, des cégeps, et des municipalités	Québec (toutes régions)	600	171	28.5	BIAIS À CONSIDÉRER : (cf synthèse) 23% : 0 à 249 yés 19% : 250 à 499 yés 18% : 500 à 999 yés 15% : 1000 à 1999 yés 15% : plus de 2000 yés 10% : NSP - NRP de 4 à 19100 employés moyenne: 1470 / médiane: 570	entreprises, municipalités et para-public 26% : para-public 19% : manufacturier 14% : banques, finances et assurances 14% : municipalités 6% : transport & communications 6% : commerce 5% : services aux entreprises 4% : agriculture, pêches, mines, forêts 5% : autres	60% : entreprises privées 40% : public et para-public (municipalités, hôpitaux, enseignemer Personnel syndiqué (tous - en partie) . 79% Budget de recrutement et sélection (1982): 50000 $ et moins 17% plus de 50000 $ 19% NSP - NRP 64% Valeur des actifs (M $) 9.0% : de 0 à 10 22.0% : 10 à 25 16.5% : 25 à 50 16.5% : 50 à 100 16.5% : 100 à 250 17.0% : 250 et plus 4.0% : NSP - NRP
53	LÉPINE	1983	Questionnaire et entrevues directes avec les responsables recrutement & embauche, portant sur la période 1974-1981.	n / d	Montréal métropolitain	n / d	74	***	20.0% : 1 à 24 yés 35.4% : 25 à 99 yés 29.2% : 100 à 499 yés 15.4% : plus de 500 yés	73% fabrication métallique 27% aéronautique (machinistes industriels)	N.B. : plusieurs autres catégories d'emploi ont été analysées dans cette étude ...
2	LESTER	1965-66	Analyse de données statistiques gouvernementales américaines (USA).	Industry wage studies of the U.S. Bureau of Labor Statistics + Census of Manufactures (1939 - ...)	États-Unis (toutes régions)	n / a	plusieurs métiers	***	toutes tailles: catégorisation variant selon les sources de données statistiques	tous secteurs	n / d

code auteur	AUTEUR(S)	ENQUETE		POPULATION		ECHANTILLON					
		période	mode	population totale	localisation géographique	n initial	n utilisé	taux de réponse %	taille des entreprises nb. employés : %	secteurs d'activité %	AUTRES DESCRIPTEURS Volume de ventes; âge de la firme; syndicalisation; âge & formation de l'entrepreneur
12	LITTLE	1982	Questionnaire de deux pages posté à 960 membres d'un regroupement d'affaires. 1° page: généralités sur la situation économique 2° page: questions sur la gestion du personnel.	Firmes affiliées au Business Panel du Louisiana Survey Center	Louisiane	856	275	32.1	moins de 100 yés	commerces de détail construction manufacturier	70% des firmes répondantes sont non syndiquées
34	MAHÉ et al. MAHÉ DE BOISLANDELLE (pratique de la GdP)	mai - juin 1984	Pré-test et questionnaire par entrevues directes (à l'aide d'étudiants) auprès du propriétaire-dirigeant, responsable du personnel ou gestionnaire Questions fermées et semi-ouvertes.	Choix en fonction de taille, secteur, localisation géographique, relations personnelles	86.5% : Languedoc-Roussillon, 13.5% : Midi-Pyrénées, Provence/Côte d'Azur	80	74	92.5	14.9% : moins de 10 yés 52.7% : 11 à 50 yés 21.6% : 51 à 100 yés 10.8% : 101 à 200 yés	35.1% : commerce de gros & détail 28.4% : industriel léger 21.6% : transport & services 6.8% : construction 5.4% : agriculture 2.7% : divers	Age des firmes : 6.8% : 6 mois à 5 ans; 27.0% : de 5 à 15 ans; 63.5% : plus de 15 ans; 2.7% . non réponse Chiffre d'affaires : 71.6% : 1 à 50 M FF; 12.2% . 50 à 100 M FF; 5.4% : plus de 100 M FF; 10.8% : non réponse Age du dirigeant : 16.4% : < à 40 ans; 45.2% : 40 à 50 ans; 28.8% : > à 50 ans; 9.6% non réponse Formation des dirigeants : 21.6% autodidacte; 25.7% cours secondaire; 31.0% universitaire; 21.7% non réponse
	MAHÉ, GAUTHIER & PELISSE	février à avril '85	1° entrevues avec trois personnes-ressources 2° pré-test auprès de trois PME 3° envoi de lettre d'introduction et prise de rendez-vous par téléphone 4° questionnaire et entrevues directes réalisées par étudiants. Questions ouvertes et fermées (durée : 45 minutes).	Statistiques INSEE, liste des 500 plus grandes sociétés, Kompass régional	Montpellier et banlieue, (Languedoc-Roussillon)	60	33	55.0	33.3% : 50 à 99 yés 30.3% : 100 à 199 yés 36.4% : 200 à 600 yés	manufacturier, construction, services, commerce de gros	76% des répondants sont syndiqués en tout ou en partie Age des dirigeants: 6% 26 à 36 ans; 40% 36 à 45 ans; 18% 46 à 55 ans; 36% plus de 55 ans Formation des dirigeants : 34% autodidacte; 35% cours secondaire; 31% universitaire Expérience antérieure du dirigeant : 33.5% • divers postes à responsabilité dans même société 33.5% • poste à responsabilité autre société, autre secteur 15.0% • poste à responsabilité autre société, même secteur 9.0% • dirigeant autre société 6.0% • poste sans responsabilité autre société, même secteur 3.0% • aucune expérience
	MAHÉ & COLLECTIF	1985 à 1991	Méthodologie constante. Questionnaire et entrevues directes auprès de dirigeants. Majorité de questions fermées et quelques questions semi-ouvertes.	Choix en fonction de taille, secteur, localisation géographique, relations personnelles	Languedoc-Roussillon, Midi-Pyrénées	n / d	au total, plus de 600	***	TPE : 1 à 9 yés PE : 10 à 49 yés ME : 50 à 199 yés MGE : 200 à 499 yés	tous les secteurs	Rapports de recherche et travaux d'étudiants non diffusés, contenant surtout des données brutes et non traitées, pour utilisation ultérieure. Plus de 50 études empiriques réalisées entre 1984 et 1991, avec des échantillons moyens de 15 à 30 PME (min: 4-5, max: 50).
74	MALAISE & DE KEYSER	1986-87	Questionnaire et entrevues semi-directives avec dirigeants. Analyse effectuée à partir d'hypothèses et d'indicateurs propres à la recherche.	Listes de l'Institut provincial des classes moyennes de Liège	régions liégeoise, de Nivelles, provinces de Namur et de Hainault Wallonie (Belgique)	30	27	n / a	33.3% : 0 à 10 yés 29.6% : 10 à 19 yés 26.0% : 20 à 49 yés 11.1% : plus de 50 yés	1° électronique industrielle 2° micro-électronique 3° manufacturier (appareillage)	Formation des dirigeants : 7.4% autodidacte; 3.6% cours secondaire; 89.0% niveaux supérieurs 29.6% techniciens supérieurs; 44.4% ingénieurs; 14.8% autres universitaires 50% des firmes ont moins de 10 ans 52% des entreprises emploient du personnel syndiqué Age moyen des employés : 31 ans
19	MALIK & WEXLEY	1984-85	1° entrevues structurées de 60 minutes avec des cadres supérieurs, puis avec groupe-contrôle 2° questionnaire de groupe-contrôle auprès de subordonnée de ces dirigeants ... 3° questionnaire principal posté à des employés, avec retour postal anonyme.	n / d	Midwest U.S.	n / d n / d n / d 500	15 15 20 295	*** *** *** 59.0	moins de 400 yés 94% des répondants proviennent de PME	banques restauration manufacturier	n / d
14	McEVOY	1982-83 1983	Questionnaire et entrevues directes de 30 min. avec le responsable du personnel, à l'aide d'étudiants en gestion du personnel (travail dirigé). 36 questions. ... idem ...	Toutes les PME d'un même code postal ... de trois zones de code postal	Près d'un grand centre métropolitain du Midwest U.S. id	141 258	54 84	38.3 32.6	62% : 25 à 100 yés 38% : 101 à 250 yés 66% : 25 à 100 yés 34% : 101 à 250 yés # moy par firme : 78 yés	78% : détail, construction, manufacturier 22% : commerce de gros, restauration, finances, automobile 66% : détail, construction, manufacturier 34% : commerce de gros, restauration, finances, automobile & autres	33% des firmes répondantes sont syndiquées Population totale (taille en 1983) : 85% de 25 à 100 yés; 15% de 101 à 250 yés 25% des firmes répondantes sont syndiquées 73% des répondants désiraient recevoir les résultats globaux de l'enquête, et les ont effectivement reçus

code auteur	AUTEUR(S)	ENQUETE		POPULATION		ECHANTILLON					
		période	mode	population totale	localisation géographique	n initial	n utilisé	taux de réponse %	taille des entreprises nb. employés : %	secteurs d'activité %	AUTRES DESCRIPTEURS Volume de ventes; âge de la firme; syndicalisation; âge & formation de l'entrepreneur
60	MEALIEA & LEE	1978-79	Questionnaire posté au responsable du personnel, portant sur 33 champs de décision en GRH, avec échelle de réponse en sept points.	1978 Canadian Trade Index	toutes les provinces canadiennes	535	216	40.4	40.3% : moins de 499 yés 15.3% : de 500 à 999 yés 44.4% : plus de 1000 yés	n / d	Analyse effectuée selon la propriété : canadienne, américaine ou filiale
39	NARO facteurs d'embauche (contingence)	juin à déc 1985	1° Pré-enquête avec 12 personnes-ressources, par entrevues directes et questions semi-structurées 2° pré-échantillonnage par téléphone 3° pré-test avec cinq dirigeants et deux groupes universitaires de recherche 4° envoi postal des questions fermées et prise de rendez-vous par téléphone 5° questionnaire qualitatif et entrevues directes enregistrées au domicile du propriétaire-dirigeant. Questions semi-structurées (une heure).	n / d	Languedoc-Roussillon (France)	plus de 100	50 dirigeants	45.0	34% TPE : 0 à 9 yés 44% PE : 10 à 49 yés 22% ME : 50 à 200 yés	48% : industrie (textile, agro-aliment, électronique) 52% : services (transport, informatique, réparations automobile)	Age des dirigeants: 18% 25 à 34 ans 34% 35 à 44 ans 16% 45 à 54 ans 32% plus de 55 ans Formation des dirigeants : 32% autodidacte 24% cours secondaire 44% universitaire
	comportements d'embauche	janv à avril 1987	1° pré-test auprès de 30 entreprises 2° formation de 2:30h aux enquêteurs (131 étudiants de 3° et 4° années de sc. économiques) 3° questionnaire quantitatif et entrevues directes d'une heure par les enquêteurs, incluant test de contrôle par le chercheur avec 45 entreprises.	Kompass régional & pages jaunes	majoritairement en Languedoc-Roussillon (France)	n / d	257	***	55.6% : 0 à 9 yés 30.4% : 10 à 49 yés 13.6% : 50 à 199 yés	44% : industrie (textile, I.A.A., métallurgie, électronique, menuiserie) 56% : services (transport, informatique, réparations automobile, imprimerie, experts-comptables)	Chiffre d'affaires : 74% moins de 50 M FF 10% de 50 à 100 M FF 6% plus de 100 M FF 10% de non réponses Age des firmes : 23% moins de 5 ans 18% de 5 à 10 ans 9% de 11 à 14 ans 50% plus de 15 ans Age des dirigeants : 11% moins de 30 ans 24% 30 à 39 ans 36% 40 à 49 ans 22% de 50 à 59 ans 7% plus de 60 ans Formation des dirigeants : 28% autodidacte 34% cours secondaire 37% universitaire
64	NASH	1977 à 80	Etude de cas. Entrevues directes tirées de l'expérience professionnelle et académique de l'auteur.	n / d	région des East Midlands (Angleterre)	plus de 100	5	***	20% : 0 à 9 yés 20% : 10 à 49 yés 60% : 50 à 199 yés	manufacturier électronique conseil (ingénierie; design) agriculture	Toutes les firmes étudiées sont non syndiquées
38	NEBENHAUS	1985-86 ?	Proposition d'un diagnostic et description clinique de l'organisation, selon quatre modes d'analyse: 1° série limitée d'entrevues non structurées auprès de personnes-clé de l'entreprise 2° observation passive de réunions et comptes-rendus écrits 3° consultation de notes internes et accès à tous les dossiers 4° questionnaire et entrevues extensives auprès d'une grande partie du personnel.	Demande adressée au CJO, répercutée auprès d'un de ses membres, parmi plusieurs centaines d'entreprises ...	ville moyenne, à mi-chemin de deux grandes métropoles régionales (centre)	n / d	1	***	plus de 85 yés	conception, fabrication et vente de produits industriels d'équipement (plastiques et métaux)	Filiales en Espagne et aux États-Unis Capital d'origine familiale, nouvellement ouvert à l'extérieur C.A. (1984) : 50 M FF 13.6% des firmes répondantes sont dirigées par des femmes
48		1989	Questionnaire et entrevues directes avec dirigeant ou adjoint (durée : 1,5 à 2 heures). Questions fermées ou ouvertes ? ? ?	« aléatoire, par contacts auprès des membres d'une association	région Ile-de-France (Paris)	n / d	44	***	de 30 à 500 yés	industriel & manufacturier	Toutes les entreprises sont en bonne situation économique et financière à court terme Age des entreprises = plus de 5 ans Évolution des effectifs < 10% en deux ans
26	NEISWANDER, BIRD & YOUNG	nov -déc 1986	1° cinq pré-tests par entrevues directes 2° questionnaire posté avec lettre de présentation aux propriétaires fondateurs d'entreprises indépendantes (7 pages, 15 questions & annexe de 5 pages et 12 questions). Durée moyenne: 15 à 20 minutes. 3° deux appels téléphoniques à ceux qui n'avaient pas encore retourné le questionnaire.	Ohio Industrial Directory 51000 Largest U.S. Corp Crain's Cleveland Busin. Financial Survey of Middle Market Publicly Held Co. In Northeast Ohio, Inc. Magazine, Million Dollar Directory. (divers éditeurs) contacts personnels & analyse des média	Nord-est de l'Ohio : indicatif régional 216	360	52 & 38 annexes 52 rejets 9 refus 237 n-r	14.9 10.9	nb. moy yés : 36 (7 la première année)	43% : manufacturier 27% : détail et gros 30% : services	Ventes annuelles moyennes : 19.3 millions $ en 1986 vs 465 000 $ la première année Age des entreprises (moy 14.3 ans) : 37% ont moins de 10 ans 33% de 10 à 19 ans 29% ont plus de 20 ans Formation des dirigeants : globalement 1° cycle universitaire 23% ont des antécédents en gestion seulement 34% en gestion et en technique ou ingénierie Tous les répondants sont de sexe masculin

code auteur	AUTEUR(S)	ENQUETE		POPULATION		ECHANTILLON					
		période	mode	population totale	localisation géographique	n initial	n utilisé	taux de réponse %	taille des entreprises nb. employés : %	secteurs d'activité %	AUTRES DESCRIPTEURS Volume de ventes; âge de la firme; syndicalisation; âge & formation de l'entrepreneur
75	OCDE	1984	Enquêtes et sondages gouvernementaux. Compilations de l'OCDE.	Données globales de chaque pays	Pays occidentaux industrialisés	n / a	n / a	***	de 10 à 499 yés	tous les secteurs	n / d
45	PARADAS	1987	1° pré-questionnaire et entrevues directes auprès de 7 entrepreneurs. Questions très ouvertes. 2° analyse des sources documentaires 3° Questionnaire et entrevues directes auprès de chefs d'entreprise, avec l'aide d'étudiants. Questions fermées. Utilisation d'échelles d'évaluation des attitudes et de la satisfaction.	Entreprises clientes d'un programme de formation professionnelle (FAFCASE)	Languedoc-Roussillon	plus de 40	36	***	57.1% : moins de 10 yés 28.6% : 10 à 50 yés 8.6% : 50 à 200 yés 5.7% : 200 à 500 yés	agro-alimentaire	Caractéristiques de la population : 61.7% : moins de 10 yés 31.7% : 10 à 50 yés 4.6% : 50 à 200 yés 1.1% : 200 à 500 yés 0.9% : 500 à 2000 yés
		1984 à 1989	1° analyse du Colloque '84 AREF 2° analyse des assises régionales de la formation professionnelle de mai '89 3° enquête 1987 dans le programme FAFCASE 4° rencontres avec personnes-ressources. Pré-test. Questionnaire et entrevues semi-directives auprès de responsables de formation. 11 questions ouvertes. Durée : 2 h. Recherche de tendances.		Midi-Pyrénées Languedoc-Rouss.	n / a n / d	n / a 3	*** ***	33.3% : moins de 10 yés 33.3% : 33 yés 33.3% : 400 yés	agro-alimentaire (regroupement de plusieurs PE)	n / d n / d
31	PAUMIER & GOUADAIN	premier semestre 1983	Questionnaire avec et sans entrevue.	entreprises régionales y maintenant leur siège social	Poitou-Charentes	44	33	75.0	au minimum 50 yés 60.6% : 70 à 299 yés 24.2% : 300 à 749 yés 15.2% : plus de 750 yés	57.6% : industrie 42.4% : services	10318 personnes employées par ces entreprises de services 7737 travaillant dans les entreprises industrielles
70	PETERS	1973	n / d	petites entreprises bavaroises	Bavière	n / d	n / d	n / d	PE (définition allemande)	n / d	n / d
72	PLEITNER	1981	Enquêtes par questionnaires ... et entrevues ? ? ?	n / d	Allemagne ? ? ou Suisse ? ?	n / d	78 firmes 350 yés	***	PE ... ?	n / d	n / d
66	RAINNIE	1982-83	n / d	n / d	Nord-est de l'Angleterre (Newcastle)	n / d	n / d	n / d	PME (définition UK)	manufacturier (vêtements)	n / d
6	RINDT	1971	Questionnaire et entrevues directes par enquêteurs professionnels (durée : 40 minutes).	n / d	Quatre comtés voisins de Madison (Wisconsin)	n / d	165	***	moins de 200 yés majorité : 24 à 53 yés & 7 firmes de plus de 88 yés	manufacturier	4.2% seulement des firmes répondantes avaient un directeur du personnel ou un employé à tempe plein en gestion du personnel
10	ROBINSON	1979-80	Panel réunissant des personnes-ressources, cadres et employés; plusieurs rencontres effectuées.	n / d	Idaho	n / a	1	n / a	10 yés	construction résidentielle	ventes annuelles de 10 millions $
30	ROGER	1982	Contacts initiaux grâce aux syndicats professionnels du secteur concerné. Entretiens avec accord préalable du directeur général, qui désignait souvent lui-même les personnes interrogées selon deux critères. Étude exploratoire, guide d'entretien semi-directif, auprès des responsables d'évaluation d'employés et des employés eux-mêmes. Utilisation de fiches-repère décrivant un système d'appréciation. Entrevues de 15 min. à 1.5 h menées par l'auteur et des étudiants de 3° cycle spécialement formés. Entretiens et analyses plus approfondis dans quelques firmes. Comptes-rendus d'entretiens regroupés et analysés par thèmes, sans quantitatif détaillé.	Échantillon non représentatif de l'ensemble des PME de services, ni des secteurs d'activité visés.	Bouches-du-Rhône	n / d	10 PME & 82 individus	***	20% : 10 à 49 yés 60% : 50 à 99 yés 20% : 100 à 150 yés	services aux entreprises : 20% : sociétés d'études et de conseil services aux particuliers : 50% : hospitalisation privée 30% : industrie hôtelière / restauration	70% des firmes rattachées à un groupe plus important 30% étant des entreprises familiales ou en association

code auteur	AUTEUR(S)	ENQUETE		POPULATION		ECHANTILLON					
		période	mode	population totale	localisation géographique	n initial	n utilisé	taux de réponse %	taille des entreprises nb. employés ; %	secteurs d'activité %	AUTRES DESCRIPTEURS Volume de ventes, âge de la firme, syndicalisation, âge & formation de l'entrepreneur
49	ROSANVALLON	1989	Monographies de PME - PMI par entrevues directes et comités de pilotage continu. 1° entrevues auprès de personnes-ressources 2° analyse des données de fichiers et publications 3° choix des firmes par le comité de pilotage	Firmes ayant développé des pratiques de formation innovantes	Rhône-Alpes	50	13	*** première phase de recherche	de 20 à 100 yés 50% : 20 à 49 yés 50% : 50 à 99 yés	haute technologie, construction mécanique, manufacturier de dérivés du papier, industrie des plastiques, & 2 services spécialisés en formation	n / d
33	SAVEY, DUCHÊ & HÉBRARD (SACOTRA)	1983 à 1985	Questionnaire et entrevues auprès des dirigeants et d'un ou plusieurs employés.	n / d	Agglomération de Montpellier (Languedoc-Roussillon)	n / d	53	***	PME (définition française)	services	n / d
69	SCOTT, ROBERTS, HOLROYD & SAWBRIDGE	été 1985 hiver '85 à automne	1° entrevues avec des propriétaires-dirigeants, effectuées par des enquêteurs professionnels 2° étude de cas longitudinale: trois entrevues sur un an avec des firmes tirées de l'échantillon principal, avec le dirigeant et quelques employés.	Aléatoire, via une firme d'études de marché	Angleterre & Écosse: régions Edinburgh, Fife Peterborough, Cambridge, Bradford, Leeds Newcastle, Tyneside	n / d n / a	397 30	*** ***	moins de 20 yés 90% : moins de 50 yés nb moyen : ± 30 yés	manufacturier et services : traditionnel vs high-tech	Exclusion des firmes non indépendantes et/ou multi-établissements Les entreprises syndiquées sont surtout manufacturières et de plus grande taille : 25% sont syndiquées 17% seulement reconnaissent le syndicat aux fins de négociation collective
15	SHAW & LANG	1982-83	Données recueillies via les prospectus des entreprises remis au SEC de 1979 à 1981.	Initial public offerings prospectus dans la période '79-81 (IPOs)	Kentucky	19	15	***	entreprise en démarrage moins de 50 yés ? ? ?	industries de haute technologie : instruments et fournitures chirurgicales, médicales et dentaires	n / d
20	SUTTON	1985	Questionnaire posté sous le parrainage du Small Business Development Center de l'Université de Georgie.	aléatoire - stratifié par taille, à l'aide du Atlanta Manufacturers Directory 1982 de la Chambre de Commerce locale	région d'Atlanta	500	149	29.8	53% PME : moins de 100 yés 47% GE : plus de 100 yés	manufacturier	Seulement 5.5% des employés de PME sont syndiqués vs 15.5% des employés de GE
47	TERNON	1989	Deux questionnaires: un avec le propriétaire-dirigeant et l'autre avec le responsable de l'innovation. Entrevues directes de 15 à 30 minutes. Questions structurées, fermées.	Incubateur Cap-Alpha	dépt. Hérault (Languedoc-Roussillon)	n / d	22 firmes & 44 individus	***	59.1% : 0 à 10 yés 31.8% : 11 à 50 yés 9.1% : plus de 50 yés	haute-technologie : informatique, ingénierie médicale, biotechnologie	firmes non syndiquées ? ? ? ? Age des entreprises : 77% ont moins de 10 ans 23% plus de 10 ans
61	THACKER & CATTANEO	1986	Questionnaire et lettre d'introduction posté aux directeurs de personnel, à retourner par la poste. Versions disponibles en français et en anglais.	Dun & Bradstreet Canadian Corporate Management Database	toutes les provinces canadiennes	2500 -134 mauv. adr. 2366	581	24.6	28.7% : 0 à 200 yés 48.6% : 201 à 1000 yés 22.7% : plus de 1000 yés	38.5% : manufacturier 25.8% : services 11.7% : commerce de gros & détail 7.3% : public & para-public 6.7% : primaire 9.9% : autres secteurs	71% des firmes sont de propriété canadienne 78% des responsables les plus scolarisés en gestion du personnel ont un diplôme de 1° cycle ou davantage
56	THÉRIAULT Mise à jour complète de : THÉRIAULT & PAYETTE	1° semestre 1986 1981	Questionnaire élaboré, vérifié, posté aux dirigeants. Questionnaire et entrevues ? ? auprès de 76 sociétés oeuvrant au Québec.	Échantillon aléatoire tiré du Canadian Key Business Directory, Dun & Bradstreet Canada, 1985 & liste des Municipalités du Québec de plus de 1000 h. total: 2145 organisations	Québec (toutes régions)	1200	177	14.75	BIAIS À CONSIDÉRER : 35% : moins de 100 yés 29% : 100 à 249 yés 15% : 250 à 499 yés 10% : 500 à 999 yés 11% : plus de 1000 yés	entreprises et municipalités 27% : manufacturier 21% : commerce de gros et détail 10% : finances et assurances 9% : municipalités 8% : agriculture, pêches, mines, forêts 7% : ingénieris & services professionnels 6% : transport & communications 6% : autres services 6% : autres	76% : entreprises privées 18% : public et para-public 6% : coopérative et sans but lucratif Personnel syndiqué (tous - en partie) : % direction 0 - 0 cadres et professionnels 0 - 2 technique 3 - 10 soutien administratif 8 - 16 production et entretien 6 - 25 Valeur des actifs (M $) 2% : moins de un 22% : de 1 à 5 15% : 5 à 10 18% : 10 à 25 7% : 25 à 50 11% : 50 à 100 14% : 100 à 500 11% : 500 et plus

code auteur	AUTEUR(S)	ENQUETE		POPULATION		ECHANTILLON					
		période	mode	population totale	localisation géographique	tr initial	tr utilisé	taux de réponse %	taille des entreprises nb. employés : %	secteurs d'activité %	AUTRES DESCRIPTEURS Volume de ventes; âge de la firme; syndicalisation; âge & formation de l'entrepreneur
52	THÉRIAULT & LE LOUARN	mai à déc 1983	Questionnaire élaboré, vérifié, posté à des professionnels de la gestion des ressources humaines: généralement le responsable des activités d'embauche, ou à la personne dont le titre s'en rapprochait le plus, ou au responsable du service des ressources humaines.	membres de l'Association des professionnels en ressources humaines du Québec (APRHQ); liste des 500 plus grandes entreprises au Québec, du Journal Les Affaires; listes des hôpitaux, des cégeps, et des municipalités	Québec (toutes régions)	400	157	26.2	BIAIS À CONSIDÉRER : 28% : moins de 250 yés 22% : 250 à 499 yés 21% : 500 à 999 yés 14% : 1000 à 1999 yés 15% : plus de 2000 yés	entreprises, municipalités et para-public 20.4% : manufacturier 18.0% : hôpitaux, écoles 13.6% : banques, finances et assurances 12.0% : municipalités 8.0% : sociétés d'État ou de la Couronne 6.2% : transport & communications 6.2% : commerce 4.9% : services aux entreprises 10.5% : autres	51% : entreprises privées 46% : public et para-public (municipalités, hôpitaux, enseigneme 3% : coopératives Personnel syndiqué (tous - en partie) : n / d Valeur des actifs (M $) 50% : de 0 à 50 30% : 50 à 250 20% : 250 et plus
44	VENET	mars 1988	1° entretiens semi-directifs afin de définir et préciser le champ de l'étude 2° questionnaire et entrevues auprès des dirigeants, par des étudiants de 1° cycle en GRH	Échantillon représentatif (méthode des quotas) à partir des dossiers de la CdCI Nice / Alpes-Maritimes, de l'Union Patronale Interprofessionnelle des Alpes-Maritimes (UPIAM) et de la Fédération Patronale Monégasque	Nice-Côte-d'Azur et Monaco	n / d	96	***	10 à 49 yés 50 à 99 yés 100 à 199 yés 200 à 500 yés	22.9% : industrie chimie / métaux 20.8% : distribution / alimentation 18.8% : tourisme / transport 15.6% : industrie manufacturière 14.6% : bâtiments / travaux publics 7.3% : services	n / d
32	VERMOT-GAUD	1983	Questionnaires complétés en entrevue avec le propriétaire-dirigeant ou le directeur du personnel.	n / d	France	n / a	30	***	entre 50 et 1000 salariés	n / d	n / d
25	VERSER	1986	Questionnaires et entrevues directes avec des propriétaires-dirigeants mâles ayant récemment créé leur entreprise. Questions ouvertes utilisant la méthode des incidents critiques, suivi d'un classement des réponses par intervenants externes.	stratifié, d'après les listes de la Chambre de Commerce	Kalamazoo County (Michigan)	40	25	*** état préliminaire	moins de 30 employés	manufacturier, détail, restauration & services	Age des entreprises : entre 1.5 et 5.5 ans Exclusion des franchises

ANNEXE 5

IMPORTANCE ET PRISE EN CHARGE DES POLITIQUES DE GRH EN PME

Importance et prise en charge des politiques de GRH

En très petite entreprise (TPE : de 0 à 9 salariés)					En petite entreprise (PE : de 10 à 49 salariés)			
Poids accordé par le dirigeant	Acteurs de la prise en charge			Importance et prise en charge ---------- Domaine des politiques	Poids accordé par le dirigeant	Acteurs de la prise en charge		
	Dans l'entreprise		Hors de l'entreprise			Dans l'entreprise		Hors de l'entreprise
	Dirigeant	Secrétaire, comptable, etc.	Cabinet de comptabilité Conseil SSCI			Dirigeant	Administratif : secrétaire, comptable, adjoint	Cabinet de comptabilité Conseil SSCI
faible	souvent	jamais	jamais	Temps de travail et horaires	faible	souvent	parfois º	jamais
faible	souvent	parfois º	jamais	Mode de rémunération	modéré	souvent	jamais	parfois º
faible ou nul	souvent	jamais	jamais	Évaluation du personnel, promotion (s)	faible ou nul	souvent	parfois º	jamais
nul	jamais	jamais	jamais	Politique sociale	nul	souvent	jamais	jamais
faible	souvent	parfois º	jamais	Définition et organisation du travail	faible	souvent	parfois º	jamais
élevé	souvent	parfois º	jamais	Gestion de l'emploi (recrutement, licenciement ...)	élevé	souvent	parfois º	rarement º
faible ou nul	souvent	jamais	jamais	Formation	faible ou nul	souvent	jamais	parfois º
nul	souvent	parfois º	souvent	Amélioration des conditions de travail, relations sociales	faible	souvent	parfois º	jamais
nul	souvent	jamais	souvent	Caractère prévisionnel de la gestion du personnel	faible	souvent	parfois º	jamais
	100%	*Consultation limitée*	*Consultation limitée*	Prise en charge entre les trois catégories d'acteurs		100%	*Consultation croissante*	*Partielle et limitée*

SSCI : société de service et de conseil en informatique

º : consultation ou demande d'avis par le dirigeant

(Mahé de Boislandelle, 1988)

Importance et prise en charge des politiques de GRH

En moyenne entreprise (ME : de 50 à 199 salariés)					En moyenne - grande entreprise (MGE : de 200 à 500 salariés)				
	Acteurs de la prise en charge					Acteurs de la prise en charge			
	Dans l'entreprise		Hors de l'entreprise			Dans l'entreprise			Hors de l'entreprise
Poids accordé par la direction	Dirigeant	Administratif : adjoint, comptable, autre (RP)	Cabinet de comptabilité Conseil SSCI	Importance et prise en charge ---------- Domaine des politiques	Poids accordé par la direction	Dirigeant	Responsable du personnel ou service	Autre responsable de l'entreprise	Cabinet de conseil SSCI Autre
modéré	souvent	parfois	jamais	Temps de travail et horaires	modéré (élevé)	souvent	parfois	rarement	jamais º
modéré	souvent	parfois	jamais º	Modes de rémunération	modéré	souvent	parfois	rarement	jamais º
modéré	parfois	souvent	jamais	Évaluation du personnel, promotions, gestion des carrières	élevé	rarement	souvent	parfois	jamais º
faible	souvent	parfois	jamais	Politique sociale	faible	souvent	parfois	rarement	jamais
modéré	parfois	souvent	rarement º	Définition et organisation du travail	modéré	parfois	rarement	souvent	jamais º
élevé	souvent	parfois	rarement	Emploi (recrutement, rotation, licenciement ...)	élevé	souvent	parfois	(rarement)	jamais º
modéré	parfois	souvent	rarement º	Formation	modéré (élevé)	rarement	souvent	parfois	jamais º
modéré (élevé)	souvent	parfois	jamais º	ACT, relations sociales, communication, participation	modéré	parfois	souvent	rarement	jamais º
faible (modéré)	parfois	souvent	jamais	Caractère prévisionnel de la gestion du personnel †	faible à modéré	jamais	souvent	parfois	rarement º
	70%	30%	*Variable selon les entreprises*	Prise en charge entre les différentes catégories d'acteurs		40%	60%		*Consultation variable selon les entreprises*

RP : responsable du personnel

SSCI : société de service et de conseil en informatique

† : plan à moyen terme en MGE

º : consultation / demande d'avis par le dirigeant

(Mahé de Boislandelle, 1988)

Administration du personnel

En très petite entreprise (TPE : de 0 à 9 salariés)					En petite entreprise (PE : de 10 à 49 salariés)			
Poids accordé par le dirigeant	Acteurs de la prise en charge			Importance et prise en charge / Nature des opérations	Poids accordé par le dirigeant	Acteurs de la prise en charge		
	Dans l'entreprise		Hors de l'entreprise			Dans l'entreprise		Hors de l'entreprise
	Dirigeant	Secrétaire, comptable, etc.	Cabinet de comptabilité Conseil SSCI			Dirigeant	Administratif : secrétaire, comptable, adjoint	Cabinet de comptabilité Conseil SSCI
faible	parfois	rarement	souvent	Tenue de fichiers du personnel	faible	parfois	souvent	parfois
modéré	parfois	rarement	parfois	Déclarations légales diverses	modéré	parfois	souvent	rarement
faible	parfois	rarement	souvent	Relations avec l'Administration du travail	modéré	parfois	souvent	rarement
élevé	parfois	rarement	souvent	Calcul des salaires et charges sociales	élevé	rarement	souvent	parfois
faible	parfois	rarement	souvent	Informations sur la législation du travail et la Sécurité Sociale	modéré	rarement	souvent	parfois
faible	souvent	parfois	jamais	Mise en oeuvre des dispositions légales diverses (sécurité, etc.)	modéré	parfois	souvent	jamais
faible	rarement	parfois	souvent	Recours au traitement informatique (paie, fichiers ..)	modéré	rarement	souvent	parfois
	30%	20%	50%	Prise en charge entre les trois catégories d'acteurs		15%	55%	30%

SSCI : société de service et de conseil en informatique

(Mahé de Boislandelle, 1988)

Administration du personnel

En moyenne entreprise (ME : de 50 à 199 salariés)					En moyenne - grande entreprise (MGE : de 200 à 500 salariés)				
Poids accordé par la direction	Acteurs de la prise en charge			Importance et prise en charge ---------- Nature des opérations	Poids accordé par la direction	Acteurs de la prise en charge			
	Dans l'entreprise		Hors de l'entreprise			Dans l'entreprise			Hors de l'entreprise
	Dirigeant	Administratif : adjoint, comptable, autre (RP)	Cabinet de comptabilité Conseil SSCI			Dirigeant	Responsable du personnel	Administratif : adjoint, comptable, autre (s)	Cabinet de comptabilité Conseil SSCI
faible	jamais	souvent	parfois	Tenue de fichiers du personnel	modéré	jamais	souvent	parfois	jamais
faible	jamais	souvent	parfois	Déclarations légales diverses	modéré	jamais	souvent	parfois	jamais
modéré	parfois	souvent	rarement	Relations avec les services publics du travail et emploi	modéré	rarement	souvent	parfois	jamais
modéré	jamais	souvent	parfois	Calcul des salaires et charges sociales	modéré	jamais	parfois	souvent	jamais
modéré	rarement	souvent	parfois	Informations sur la législation du travail et la Sécurité Sociale	modéré	rarement	souvent	parfois	jamais
élevé	souvent	parfois	rarement	Mise en application des dispositions légales (sécurité, ACT, bilan social, etc.)	élevé	jamais	souvent	parfois	rarement º
modéré	jamais	souvent	parfois	Recours au traitement informatique (paie, fichiers ..)	modéré	jamais	rarement	souvent	parfois
	20%	65%	15%	Prise en charge entre les différentes catégories d'acteurs		5%	65%	30%	*Consultation variable selon les entreprises*

RP : responsable du personnel

SSCI : société de service et de conseil en informatique

(Mahé de Boislandelle, 1988)

ANNEXE 6

SYNTHÈSE DES POLITIQUES, PROCÉDURES ET RESPONSABILITÉS DE GRH EN PME

Annexe 6 - a

Synthèse des politiques et procédures de GRH en PME

(en pourcentage; par catégorie de taille organisationnelle; pour divers auteurs)

Nombre d'employés: 0, 25, 50, 75, 100, 150, 200, 250, 300, 500 +

TPE | PE | ME | MGE | GE

POLITIQUES ÉCRITES DE GRH

78% : variant grandement selon le secteur — a

	TPE	PE	ME	MGE	GE	
	5	19	29	49		
PME syndiquées	23	35	40	51		
PME non syndiquées	•	9	13	38		b
participation à l'élaboration des politiques	46	63	77	88		
employés informés des politiques de GRH	77	79	79	80		
manuel de politiques aux employés	8	7	18	23		b
	30					c

ANALYSE DES EMPLOIS

descriptions de tâches écrites :	plastiques	chaussures	
oui	35	24	
autre	0	16	d

RECRUTEMENT

	TPE	PE	ME	MGE	GE	
politiques écrites	55			72	76	e

procédures établies:	plastiques	chaussures	
oui	35	40	
formulaires seulement	19	12	
autre	12	4	d

SÉLECTION

	TPE	PE	ME	MGE	GE	
politiques écrites:	51			66	75	e
PME syndiquées	45					
	15	43	50	53		
PME non syndiquées	63					
	43	69	70	64		
procédures établies:	74	85	94	93		b

RECRUTEMENT & SÉLECTION

politiques écrites	30	
non écrites	38	c

FORMULAIRES UTILISÉS

		TPE	PE	ME	MGE	GE	
réquisition de personnel :	PME syndiquées	20					
		7	6	21	32		
	PME non syndiquées	9					
		5	9	12	25		
demande d'emploi		78					
		43	80	90	91		
rapport d'entrevue		28					
		18	26	35	40		
demande de référence spéciale		10					
		1	7	10	26		
rapport d'exam. médical	PME syndiquées	53					
		•	31	52	66		
	PME non syndiquées	19					
		8	17	27	56		
avis d'embauche et de changement de statut	PME syndiquées	45					
		•	26	46	66		
	PME non syndiquées	15					
		5	12	24	44		b

Annexe 6 - a

(suite)

Nombre d'employés: 0, 25, 50, 75, 100, 150, 200, 250, 300, 500, +

TPE | PE | ME | MGE | GE

ACCUEIL

POLITIQUES	écrites			38		c
			23			f
	PME syndiquées			12		
		4	12	11	17	
	PME non syndiquées			6		
		•	6	6	21	b
	non écrites			45		c
PROCÉDURES		70	93	93	90	b

RÉMUNÉRATION

POLITIQUES	PME syndiquées			76		
		82	62	77	86	
	PME non syndiquées			45		
		27	42	58	71	b
	écrites			59		
	non écrites			24		c
implication directe du SRH (de façon unilatérale) dans l'approbation des politiques de rémunération				24 (5)	39 (7)	g
PROCÉDURES						
méthodes d'enregistrement des données de rémunération						
dossiers du personnel				80		
		57	79	93	100	
fichiers de rémunération				19		
		40	21	7	•	
autres				1		
		2	1	•	•	b
plan prévisionnel de salaires				76		
pour une période de six mois à un an				65		h
formulaires utilisés :						
avis d'embauche et de changement de statut	PME syndiquées			45		
		•	26	46	66	
	PME non syndiquées			15		
		5	12	24	44	
ajout au fichier salarial	PME syndiquées			42		
		33	29	41	54	
	PME non syndiquées			24		
		13	28	24	44	
fin d'emploi	PME syndiquées			56		
		20	37	66	69	
	PME non syndiquées			30		
		16	29	39	69	b

AVANTAGES SOCIAUX

POLITIQUES ÉCRITES	PME syndiquées			85		
		74	77	84	97	
	PME non syndiquées			54		
		27	50	76	79	
Programmes formels		94	95	98	99	b
Implication directe du SRH (de façon unilatérale) dans l'octroi d'avantages sociaux excédant les politiques établies				24 (12)	29 (8)	h

ÉVALUATION DU RENDEMENT

POLITIQUES	PME syndiquées			42		
		26	52	45	37	
	PME non syndiquées			21		
		10	17	21	57	b
	écrites			34		
	non écrites			39		c

Annexe 6 - a

(suite)

Nombre d'employés: 0 25 50 75 100 150 200 250 300 500 +

TPE | PE | ME | MGE | GE

PROCÉDURES

procédures établies:				plastiques	chaussures				
oui				50	28				
observation seulement				4	28		d		
formulaires utilisés :									
fiches individuelles d'évaluation				14					
	1	5	15	36			b		
l'évaluateur fournit une évaluation globale			84			90		87	
l'évalué peut consulter son évaluation			100			96		97	
l'évalué signe la fiche une fois remplie			81			84		77	
l'évalué peut y inscrire ses commentaires			87			98		84	
système formel en vigueur depuis :									
moins d'un an			8			3		7	
un à trois ans			38			28		12	
plus de trois ans			54			69		81	

PRATIQUES APPLIQUÉES

systèmes formels d'évaluation			60			69		85	i
PME syndiquées	17	15	31	38					
PME non syndiquées	18	24	35	50			b		
évaluation périodique du rendement		51							
formelle, par écrit : personnel de bureau		24							
personnel d'atelier		15							
ni formelle, ni écrite : personnel de bureau		24							
personnel d'atelier		23					f		

MOUVEMENTS DE PERSONNEL

POLITIQUES

			56			63		75	e
promotions internes : PME syndiquées			34						
	22	28	39	40					
PME non syndiquées			14						
	10	14	9	36					
transferts : PME syndiquées			30						
	11	20	34	43					
PME non syndiquées			6						
	•	5	9	21					
rétrogradations : PME syndiquées			29						
	11	22	32	40					
PME non syndiquées			4						
	3	3	6	7					
promotions, mutations et rétrogradations :			33						
	17	19	42	44			b		
écrites			37						
non écrites			25				c		

PROCÉDURES

utilisation d'un plan de promotion	12	18	34	46			b		
cadres et non-cadres			6						
implantation prévue			12						h
absence quasi-générale de plan et de promotions internes									j
formulaires utilisés :									
avis d'embauche et de changement de statut PME syndiquées			45						
	•	26	46	66					
PME non syndiquées			15						
	5	12	24	44			b		

FORMATION & DÉVELOPPEMENT

POLITIQUES

PME syndiquées			16						
	7	12	13	24					
PME non syndiquées			6						
	•	8	3	14			b		

Annexe 6 - a

(suite)

Nombre d'employés: 0, 25, 50, 75, 100, 150, 200, 250, 300, 500 +

TPE | PE | ME | MGE | GE

écrites	31					
non écrites	36					c
PROCÉDURES		plastiques	chaussures			
de formation : oui		4	28			
"sur-le-tas"		92	56			
autre		0	4			
de développement : oui		40	24			
cours		15	12			
un peu		31	16			
en partie		4	0			d
plan de formation ou développement	22					
planification de façon intuitive	22					c
plan de formation :		76				
		65		88	100	h
	75					k
	67					l
	50					
	30	95				m
éléments retenus dans l'élaboration du plan :						
demandes des salariés		84				
objectifs à court terme de la direction		64				
besoins prévisionnels à long terme de l'entreprise		36				h
Implication directe du SRH (de façon unilatérale) dans:						
l'adoption formelle des programmes		44 (8)			58 (11)	
la détermination des objectifs de F&D		46 (8)			68 (10)	
le choix des employés à former		54 (13)			57 (3)	g

ORGANISATION & CONDITIONS DE TRAVAIL

POLITIQUES écrites : définition et organisation du travail	47					
amélioration des conditions de travail	28					
temps et horaires de travail	67					c
PME syndiquées	90					
	85	85	92	97		
PME non syndiquées	57					
	60	52	61	64		b
non écrites: définition et organisation du travail	25					
amélioration des conditions de travail	39					
temps et horaires de travail	22					c
PROCÉDURES						
amélioration des cond. de travail (ACT)	36					l
existence d'un plan		19				
mise sur pied prévue d'un tel plan		16				h
Implication directe du SRH (de façon unilatérale) dans:						
les normes établies de production		30 (0)			13 (1)	
l'étude des changements au design du travail		18 (0)			37 (2)	g

COMMUNICATION & PARTICIPATION

POLITIQUES écrites : griefs des employés : PME syndiquées	81					
	56	74	84	94		
PME non syndiquées	12					
	17	9	12	14		b
communication et participation	23					c
boîte à suggestions : PME syndiquées	7					
	4	3	7	13		
PME non syndiquées	17					
	17	11	21	36		b
non écrites: communication et participation	35					c

Annexe 6 - a

(suite)

Nombre d'employés: 0 25 50 75 100 150 200 250 300 500 +

TPE | PE | ME | MGE | GE

PROCÉDURES

Plans d'action définis:

développement de l'information et de la communication	40	
incluent cet objectif dans leur planification future en GRH	55	
projet d'entreprise, méthodes participatives et cercles de qualité	12	
incluent ces objectifs dans leur planification future en GRH	20	n
mise sur pied envisagée	18	m

Mesure du degré de formalisme des réunions:

ordre du jour	86	
présidence / animation hiérarchique	79	
relevé de décisions	73	
durée fixée de réunion à priori	73	
compte rendu de réunion	50	
durée fixée selon les besoins	25	
durée de réunion variable	15	o

SANTÉ & SÉCURITÉ AU TRAVAIL

POLITIQUES

programme de SST	59	71	84	92	b
écrite	55				
non écrite	21				c
service de counselling individuel	23				f
	5,7				
	3,5	4,2	3,9	19	b

PROCÉDURES

plan d'action formel en SST	66				m
comité conjoint de SST	36				p
existence d'un préposé à la SST	18				
tenue de réunions de SST	61				
combinaison préposé et réunions	22				j
formulaires utilisés : rapport d'accident	52				
	27	44	61	79	
rapport d'examen médical	36				
	5	24	39	61	b

Implication directe du SRH (de façon unilatérale) dans:

l'approbation des normes de sécurité	46 (10)	58 (13)
la déterm. des zones et équipements à risque	46 (5)	53 (11) g

a McEvoy (1983, 1984)
b Baker (1955)
c Benoit & Rousseau (1990)
d d'Amboise & Gasse (1980)
e Le Louarn & Thériault (1984)
f Amba-Rao & Pendse (1982)
g Meslice & Lee (1980); implication directe ou unilatérale (entre parenthèses)
h Paumier & Gouadain (1984)
i Thériault & Le Louarn (1984)
j Mahé de Boislandelle et al. (1985)
k Hess (1987a)
m Venet (1988)
n Catherine (1990)
o Nebenhaus (1989)
p Beaumont & Townley (1985)

Annexe 6 - b

Synthèse des responsabilités de GRH en PME

(en pourcentage; par catégorie de taille organisationnelle; pour divers auteurs)

Nombre d'employés: 0 25 50 75 100 150 200 250 300 500 +

TPE | PE | ME | MGE | GE

POLITIQUES ÉCRITES DE GRH

Qui définit globalement les politiques ?

comptable	58	
propriétaire-dirigeant	15	
autre intervenant	10	a

Diffusion des politiques aux employés

supérieur immédiat	32				
	18	35	38	42	
gérant	23				
	31	28	17	7	
superviseur en chef	20				
	28	21	17	7	
directeur du personnel	14				
	6	2	23	40	
autre	11				
	17	14	6	4	b

RECRUTEMENT

Responsabilité de la décision initiale :

Superviseurs:	contremaître	60				
		27	58	65	73	
	superviseur en chef	24				
		19	26	29	20	b
	chef du service concerné	24				
	chef de service et autre intervenant	9				
Dirigeants :	dirigeant seul	37				
	dirigeant et chef du service concerné	18				a
	gérant	10				
		42	8	2	5	b
Service RH :	directeur du personnel seul	3				a
Autres :		6				
		12	9	4	2	b
	responsable administratif	9				a

Détermination des besoins :

de façon planifiée :	42			46	44	c
à plus de trois mois	26	35				d
à l'avance	14					
	7	13	16	24		
recrutement si nécessaire seulement :	86					
	93	87	84	76		b
épuiser les ressources internes	45			44	65	c
après épuisement des ressources internes disponibles						a
départ entraîne ouverture	41			27	32	
hausse du volume de ventes	28			14	22	c
implication directe du SRH dans la création d'un nouveau poste (de façon unilatérale)	26 (0)				24 (0)	e

Responsabilité du processus :

propriétaire-dirigeant	36 (28 à 34%)	
inapplicable	35 (33 à 50%)	
employé en GRH	19 (12 à 22%)	
autres	10 (10 à 13%)	f

centralisation des activités de recrutement	80	73	74	c
recrutement des nouveaux salariés	10% des tâches du responsable du personnel			

Annexe 6 - b

(suite)

Nombre d'employés: 0 25 50 75 100 150 200 250 300 500 +

TPE | PE | ME | MGE | GE

PME avec directeur du personnel :

directeur du personnel	46	
directeur administratif, gestionnaire	25	
dirigeant	17	
comptable	8	
resp. recrutement ou formation	4	

PME sans directeur du personnel :

dirigeant	53	
dirigeant ou resp. service concerné	35	
autres	8	a

DISCRIMINATION EN DOTATION

Responsabilité du processus :

inapplicable	36 (22 à 39%)	
propriétaire-dirigeant	34 (31 à 49%)	
employé en GRH	23 (19 à 27%)	
autres	7 (3 à 10%)	f

SÉLECTION

Responsabilité du processus :

propriétaire-dirigeant	52 (50 à 63%)	
employé en GRH	28 (19 à 33%)	
supérieur hiérarchique	14 (9 à 14%)	
inapplicable	6 (5 à 9%)	f

centralisation des activités de sélection: 74 | 58 | 52 c

Responsabilité de la décision finale d'embauche :

Dirigeants :	propriétaire-dirigeant	52				a
	gérant	25				
		36	26	24	9	
	président	13				
		27	14	2	2	
	vice-président	5				
		3	7	6	1	b
Superviseurs:	supérieurs hiérarchiques seulement	68				d
	supérieur immédiat	35		21	36	
	supérieur immédiat et son supérieur	11		26	26	c
	superviseur en chef	20				
		9	26	29	17	b
	chef du service concerné	21				a
	superviseur ou contremaître	15				
		8	15	20	23	
Service RH :	directeur du personnel	10				
		•	1	14	38	b
		0				a
		10		12	4	
	sup. imméd. + dir. du personnel	24		21	17	c
		25				d
	dirigeant, chef serv. et dir. du pers.	15				
	dirigeant, resp. admin. et dir. pers.	9				
	chef serv., autre interv. et dir. pers.	3				a
implication directe du SRH (de façon unilatérale)						
dans la décision finale d'embauche		47 (12)			35 (5)	e
Autres responsables :		11				
		17	10	6	8	b
		20		20	17	c

RÉMUNÉRATION

Propriétaire-dirigeant

rémunération en général	chasse gardée du propriétaire-dirigeant	a
détermination des salaires	73 (70 à 74%)	
fichier de paie et dossiers du personnel	12 (11 à 12%)	

Annexe 6 - b

(suite)

Nombre d'employés: 0, 25, 50, 75, 100, 150, 200, 250, 300, 500 +

TPE | PE | ME | MGE | GE

Représentant du service du personnel

rémunération en général	40	a
détermination des salaires	19 (18 à 21%)	
fichier de paie et dossiers du personnel	35 (16 à 41%)	

Secrétaire

fichier de paie et dossiers du personnel	18 (11 à 31%)	

Autres

rémunération en général	20	a
détermination des salaires	8 (8 à 10%)	
fichier de paie et dossiers du personnel	35 (32 à 41%) f	

AUGMENTATION DES SALAIRES

directeur général	32	33	26	18	
conseil d'administration	32	12	11	12	
supérieur immédiat et responsable du personnel	10	15	36	25	
directeur général et responsable du personnel	9	15	5	10	
supérieur immédiat	7	14	5	26	
dir. général, sup. immédiat et resp. du personnel	4	5	8	3	
responsable du personnel	2	4	0	3	
autres	4	2	9	5	g

ÉVALUATION DU RENDEMENT

Superviseurs :	supérieur immédiat	99	98	100		h
	contremaître	49				
		24 / 32 / 53 / 74				b
	supérieur hiérarchique	22	31	34		h
		19 (15 à 20%) f				
	superviseur en chef	14				
		5 / 23 / 22 / 6				b
Dirigeants :	propriétaire-dirigeant	49 (47 à 60%) f				
	gérant	27				
		43 / 39 / 22 / 11				
	président	6				
		29 / 3 / 0 / 0				b
L'employé lui-même		24	16	24		h
Représentant du service du personnel		23 (19 à 28%) f				
		3	20	8		h
Autres :		9 (6 à 10%) f				
		0	2	1,0		
	comité	3	4	1,7		
	collègues	0	4	5,3		
	consultants (int. - ext.)	0	0	2,7		h

MOUVEMENTS DE PERSONNEL

Implication directe du SRH (de façon unilatérale) dans l'approbation des:

promotions intra-départementales	44 (7)	29 (2)	
promotions entre départements	40 (2)	45 (1)	
transferts entre départements	51 (5)	47 (4)	e

FORMATION & DÉVELOPPEMENT

Dirigeants :	propriétaire-dirigeant	34 (33 à 40%) f		
	... et président ou cadre	74	26	i
	comptable seul	54		
	dirigeant	26		
	dirigeant et comptable	11		c
Superviseurs :	supérieur hiérarchique	28 (25 à 28%) f		
	respons. administratif	18		c

Annexe 6 - b

(suite)

Nombre d'employés: 0, 25, 50, 75, 100, 150, 200, 250, 300, 500 +

TPE | PE | ME | MGE | GE

Représentant du service du personnel	47	i
	46	c
	25 (19 à 30%)	
Autres :	13 (11 à 13%)	f
conseiller en développement de cadres	17	i
	15	c

Préparation des activités de formation "sur-le-tas" :

formateur	65				
PME syndiquées	50	72	73	59	
PME non syndiquées	75	64	49	58	
superviseur	17				
PME syndiquées	28	11	14	27	
PME non syndiquées	6	15	27	25	
superviseur en chef	8				
PME syndiquées	11	6	5	7	
PME non syndiquées	4	13	12	17	
gérant	5				
PME syndiquées	•	6	3	4	
PME non syndiquées	11	3	6	•	
autre	5				
PME syndiquées	11	6	5	4	
PME non syndiquées	4	6	6	•	b

Perfectionnement (tel que perçu par le propriétaire-dirigeant)

l'employeur	84	
l'employé lui-même	68	
les gouvernements	17	
les syndicats	7	j

AMÉLIORATION DES CONDITIONS DE TRAVAIL

comptable	47	
responsable technique ou production	33	
propriétaire-dirigeant	33 12	
comptable ou directeur du personnel	17	
responsable administratif	17	
autres	7	a

COMMUNICATION & PARTICIPATION

RP = généralement la plaque tournante de l'information — a

bilan social, obligatoire	RP, parfois avec autre personne	a
audit social (non obligatoire)	75% jamais établi ou fait établir	
responsabilité de l'information du personnel :		
comptable	33	
propriétaire-dirigeant	10	
responsabilité des relations sociales :		
comptable ou cadre administratif	54	
propriétaire-dirigeant	13	
temps du RP alloué aux relations avec les cadres	12	a

SANTÉ ET SÉCURITÉ AU TRAVAIL

propriétaire-dirigeant	42 (41 à 44%)	
employé en GRH	26 (25 à 30%)	
autre	17 (8 à 22%)	
inapplicable	15 (9 à 20%)	f

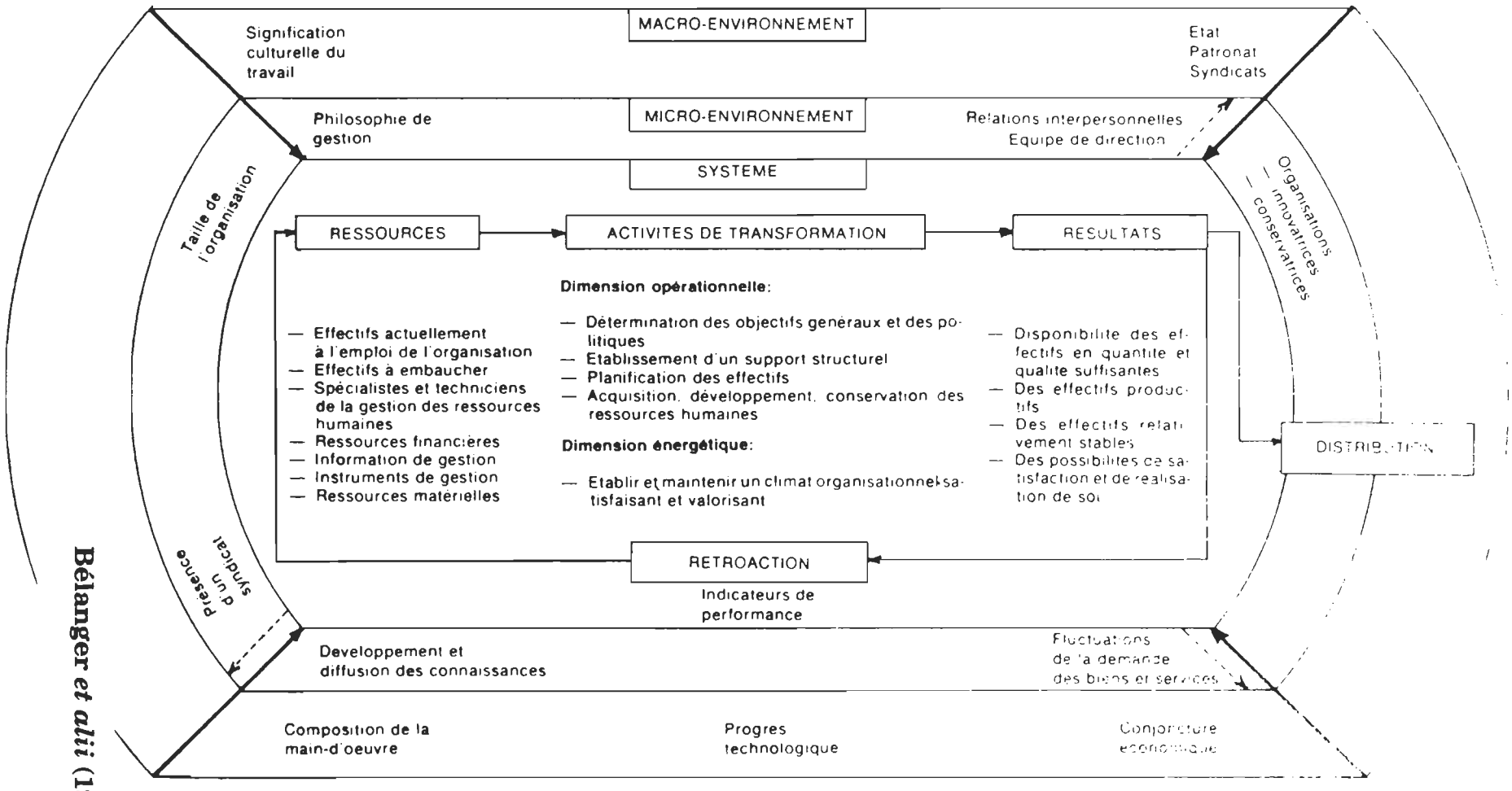
---

a Mahé de Boislandelle et al. (1985)
b Baker (1955)
c Le Louarn & Thériault (1984)
d Venet (1988)
e Meafea & Lee (1980); implication directe ou unilatérale (entre parenthèses)
f Little (1986); selon les secteurs d'activité
g Thériault (1986)
h Thériault & Le Louarn (1984)
i Banks, Bures & Champion (1987)
j Benoit & Rousseau (1990)

ANNEXE 7

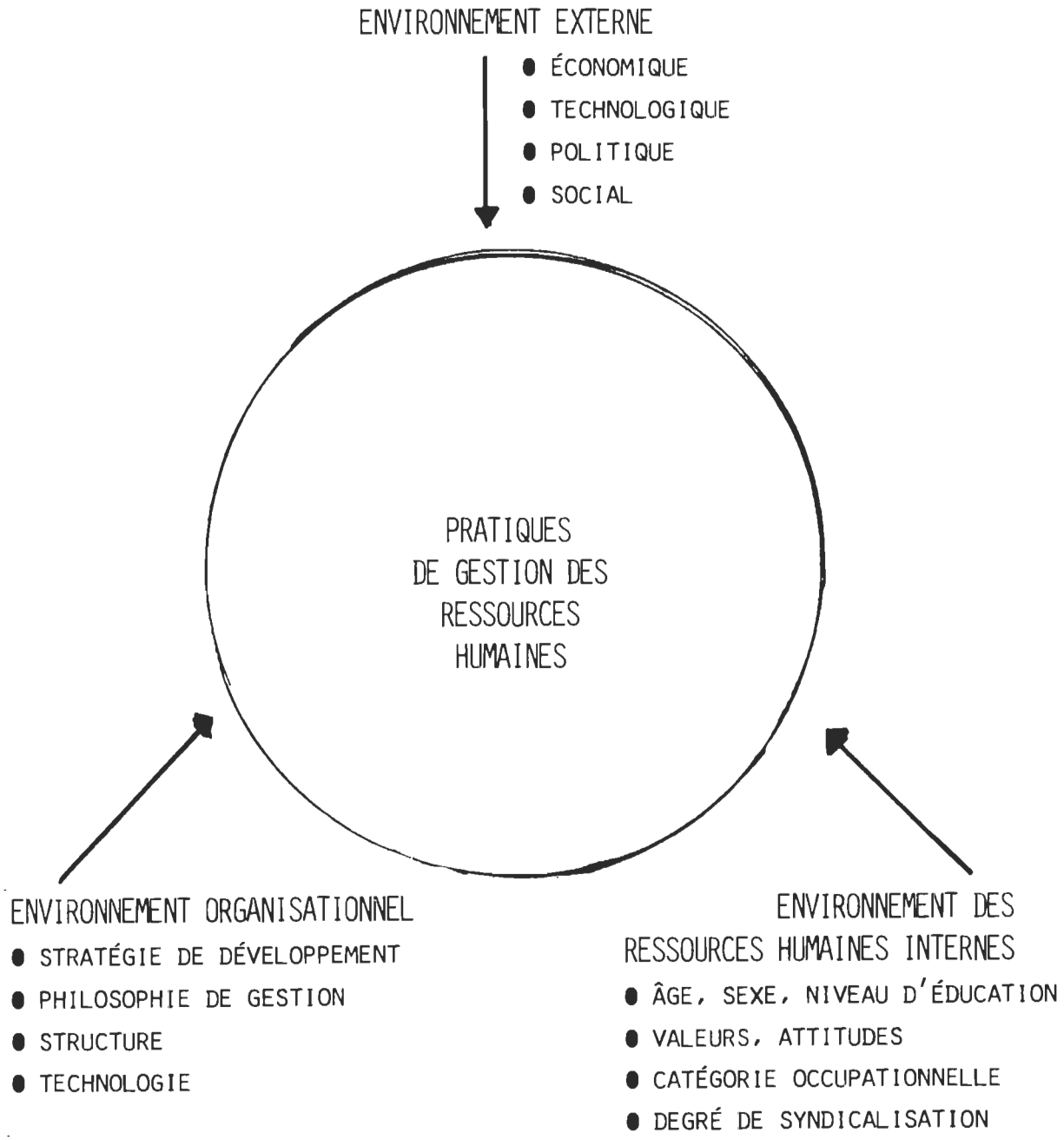
DIFFÉRENTS MODÈLES DE CONTINGENCE DE LA FONCTION RH

REPRESENTATION SYMBOLIQUE D'UN SYSTEME DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES



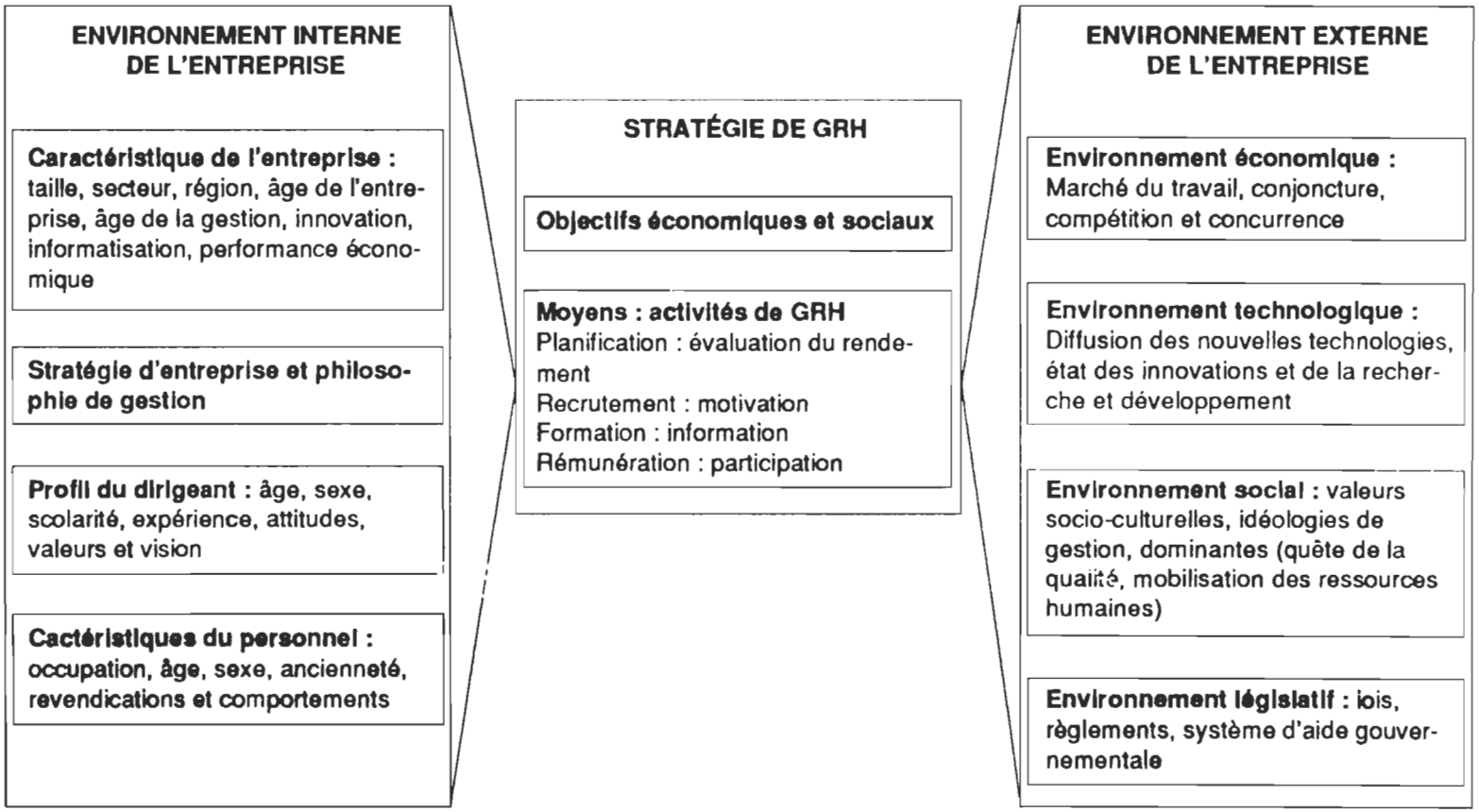
Bélanger *et alii* (1988)

Les principaux ensembles de déterminants des pratiques de gestion des ressources humaines



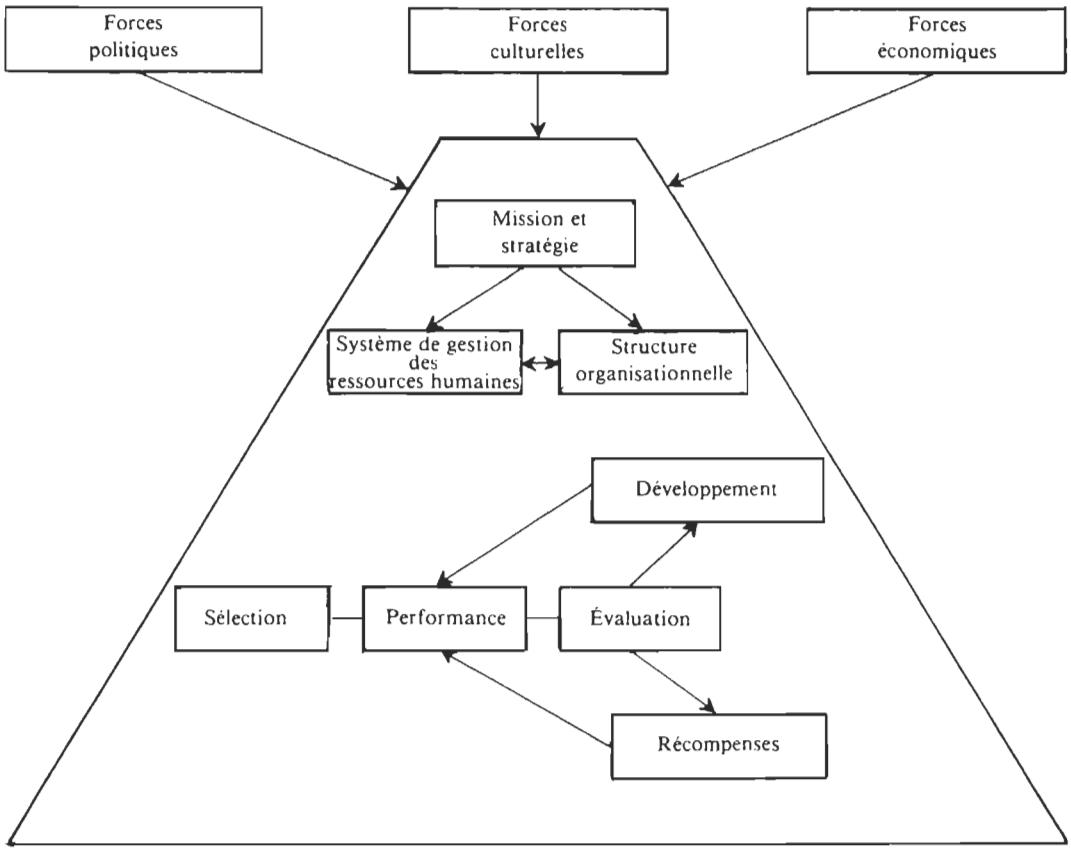
Guérin & Wils (1989)

Influence de l'environnement interne et externe de l'entreprise sur la stratégie de GRH (Modèle provisoire)



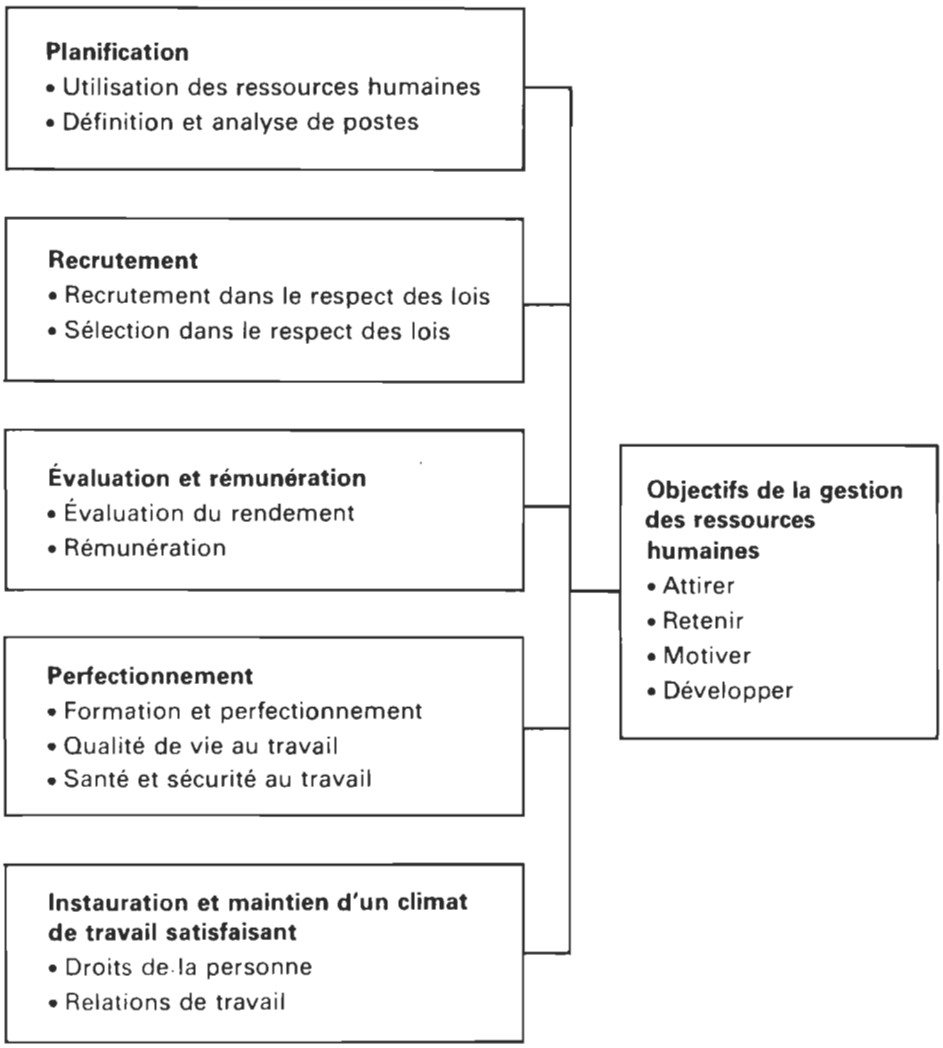
Benoit & Rousseau (1990)

Le modèle de Fombrun, Tichy et Devanna



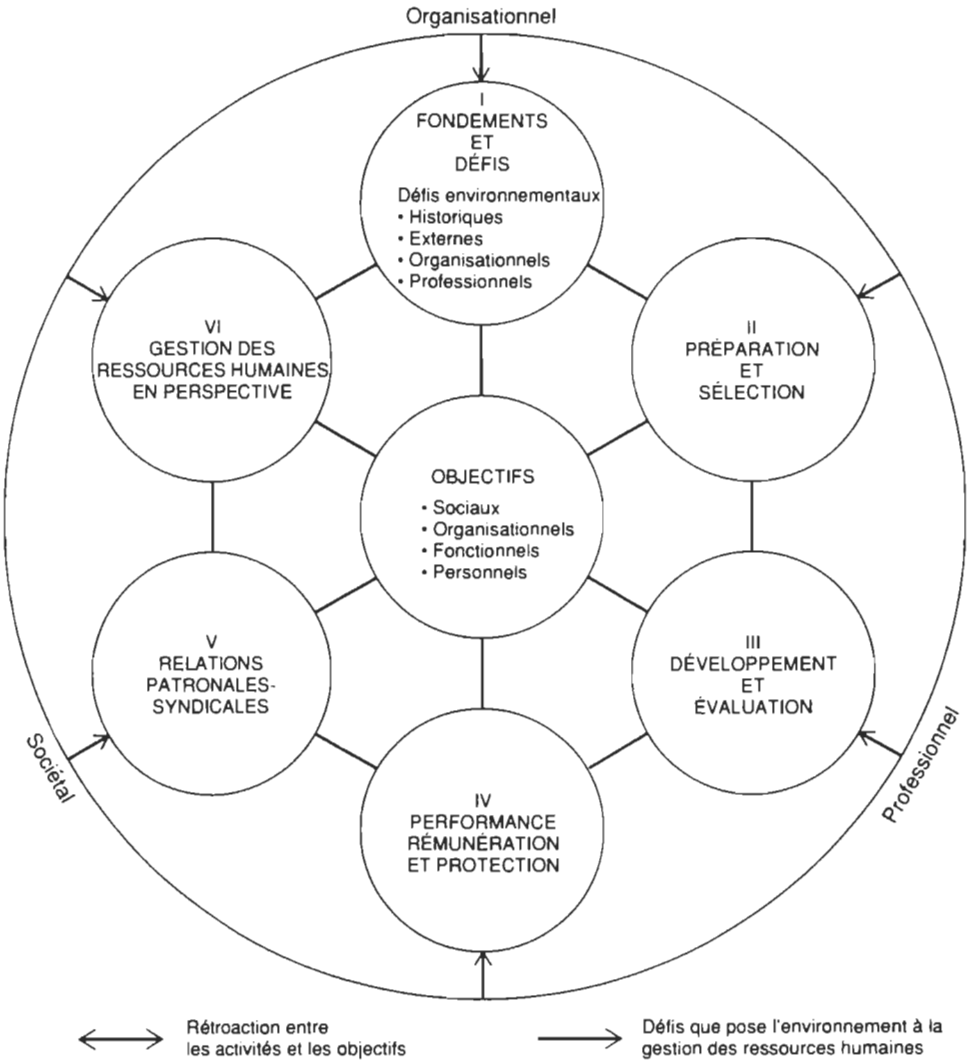
Bélanger *et alii* (1988)

Les relations systémiques entre les activités et les objectifs de la gestion des ressources humaines



Dolan *et alii* (1988)

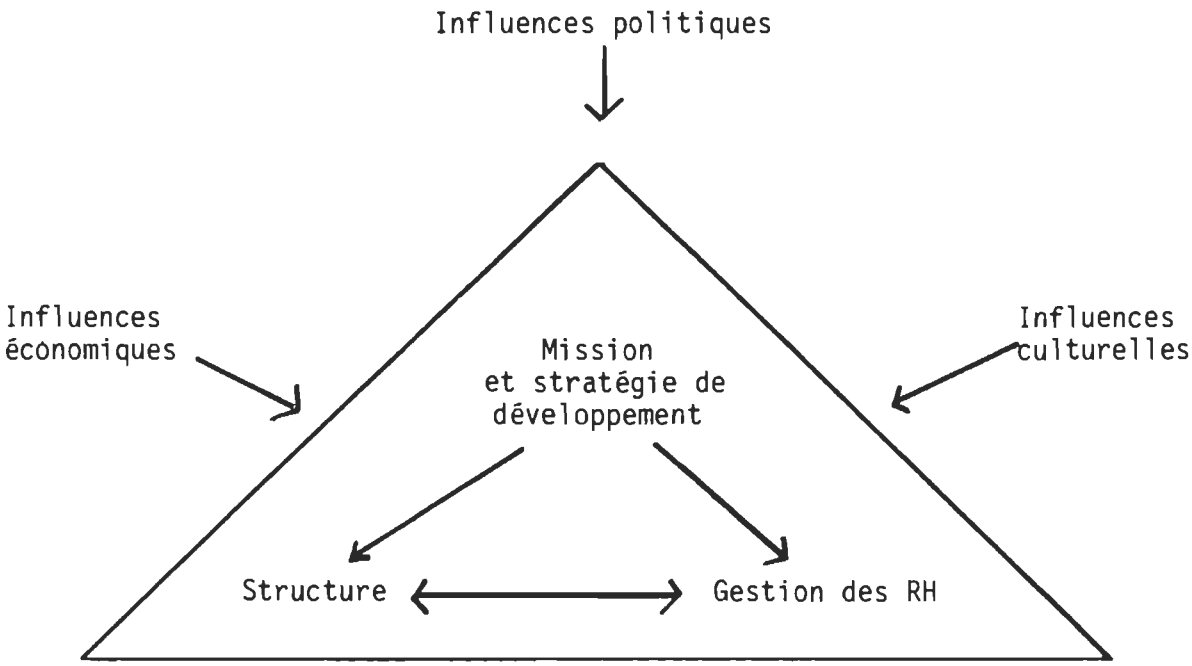
Un modèle du système de gestion des ressources humaines
et ses principaux défis environnementaux



Werther *et alii* (1990)

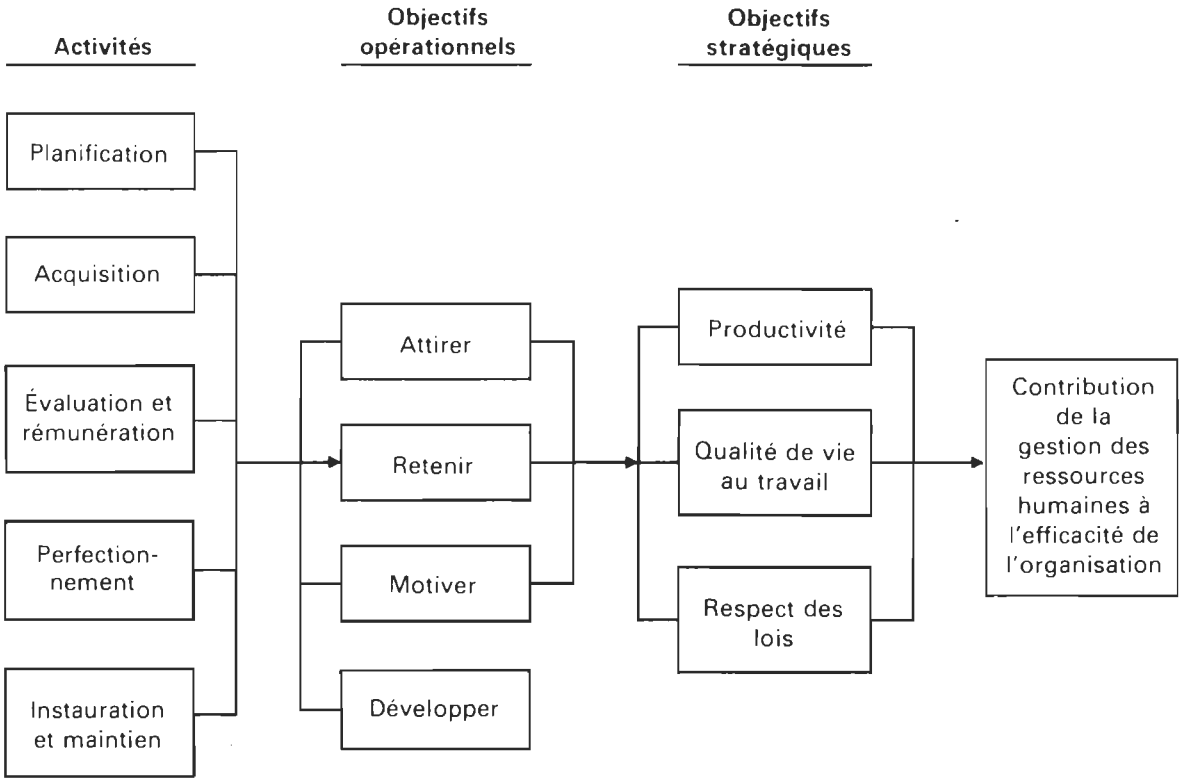
La gestion stratégique et les influences de l'environnement

Modèle de Fombrun et al. (1984)



Guérin & Wils (1989)

Les relations entre les activités de la gestion des ressources humaines et leur contribution à l'efficacité de l'organisation



Dolan *et alii* (1988)

ANNEXE 8

FACTEURS ET SOUS-FACTEURS DE CONTINGENCE RELEVÉS DANS LA DOCUMENTATION EMPIRIQUE CONSACRÉE À LA GRH EN PME

(fréquence et rang par code d'analyse des auteurs)

Sous-facteurs de contingence relevés dans la documentation empirique consacrée à la GRH en PME

(fréquence et rang; par code d'auteur)

SOUS-FACTEURS DE CONTINGENCE	AUTEURS par # de code d'analyse	Fréquence (n)	Ordre d'importance
catégories occupationnelles des employés	11 28 31 45 51 52 56 59 63 72	10	1
stratégie globale de l'organisation (compétitivité, flexibilité)	22 38 39 47 49 59 69 74	8	2
conception, élaboration et formalisation des politiques et procédures de l'organisation	32 37 47 49(bis) 65 67 69	8	
attitudes, logique personnelle, valeurs: entrepreneur et dirigeants	34 39 45 59(bis) 64 67 69	8	
bénéfices et marge de profit (rentabilité)	15 17 22 34 59 72 74	7	3
présence syndicale	1 22 34 35 65 68	6	4
comportements et revendications; dynamisme et implication; valeurs et attitudes des employés	13 19 34 59(bis) 63	6	
volume annuel de ventes	15 22 23 26 40 74	6	
expérience professionnelle antérieure et expertise technique ou en gestion de l'entrepreneur et des dirigeants	20 26 34 40 59 74	6	
âge des employés	22 28 34 47 59 63	6	
scolarité et formation de l'entrepreneur et des dirigeants	26 34 39 40 59 74	6	
âge de l'entrepreneur et des dirigeants	5 34 47 59 74	5	5
compétition, dépendance et vulnérabilité concurrentielle	22 39 54 59 74	5	
niveau de technicité (système de production)	32 34 45 47 59	5	
statut d'emploi des employés	22 28 63 68	4	6
organisation et administration	32 40 47 72	4	
investissements et origine des fonds	32 74 74 74	4	
lois et règlements; instances gouvernementales	34 59 69(bis)	4	
antécédents et nature des activités syndicales	34 64(bis) 69	4	
innovativité et politique de croissance (entrepreneur et dirigeants)	34(bis) 39 47	4	
automatisation et informatisation (système de production)	37 45 47 59	4	
innovation (système de production)	41 47 59 74	4	
systèmes d'aide gouvernementale	47 49 59 74	4	
segmentation et parts de marché	15 34 74	3	7
stade de développement de l'organisation	22 25 74	3	
expérience professionnelle antérieure des employés	28 31 34	3	
ancienneté des employés	28 34 59	3	
attitudes et relations humaines (état des relations p / o)	30 72(bis)	3	
changement et diffusion des nouvelles technologies	34 37 59	3	
clientèles de l'organisation	34 37 74	3	
information, communication et participation dans l'organisation	34 38 48	3	
aspirations fondamentales, vision, objectifs (entrepreneur et dirigeants)	34 39 59	3	
mission et philosophie de gestion de l'organisation	34 55 59	3	
état de la recherche et développement	34 59 74	3	
valeurs et idéologies sociétales (socio-culturel)	34 59(bis)	3	
objectifs économiques et sociaux, performance organisationnelle	15 41	2	8
sexe de l'entrepreneur et des dirigeants	25 59	2	
conditions sociales et culturelles environnantes (socio-culturel)	26 34	2	
existence d'un service de ressources humaines	27 34	2	
sexe des employés	28 59	2	
style de direction et méthodes managériales	30 48	2	

Sous-facteurs de contingence
(suite)

SOUS-FACTEURS DE CONTINGENCE	AUTEURS par # de code d'analyse	Fréquence (n)	Ordre d'importance
hiérarchisation et spécialisation	30 34	2	8
procédés (système de production)	34 54	2	
conjoncture économique	34 59	2	
diversité des produits	34 59	2	
processus de décision (centralisé/décentralisé)	38 48	2	
hétérogénéité de l'univers des PME	39 45	2	
originalité des produits	54 74	2	
formation et expérience requises des employés	54(bis)	2	
sous-traitance (marché)	74(bis)	2	
ventes et représentation	74(bis)	2	
restrictions financières de l'organisation	20	1	9
fondateurs ou gestionnaires	26	1	
type et taux de croissance de l'organisation	26	1	
nationalité des employés	28	1	
état civil et situation familiale de l'entrepreneur et des dirigeants	34	1	
qualité des produits	34	1	
réseaux de distribution (marché)	34	1	
santé de l'entrepreneur et des dirigeants	34	1	
personnalité du responsable du personnel	34	1	
mouvements syndicaux (environnement politique)	34	1	
rareté des ressources	34	1	
processus de contrôle interne	48	1	
âge du responsable du personnel	50	1	
ancienneté dans l'entreprise du responsable du personnel	50	1	
standardisation des produits	54	1	
état des innovations (environnement technologique)	59	1	
marché du travail, composition et offre de main-d'oeuvre	59	1	
état civil des employés	63	1	
bureaucratie et paperasserie (environnement politique)	64	1	
lobbies et groupements patronaux	69	1	
conditions de travail	72	1	
délégation et responsabilités	72	1	
revenu des employés	72	1	
supervision	72	1	
fournisseurs de l'organisation	•	0	10
groupes de pression populaires (environnemental)	•	0	
historique de vie de l'entrepreneur et des dirigeants	•	0	
lois et règlements sur la protection de l'environnement	•	0	
mode d'apprentissage de l'entrepreneur et des dirigeants	•	0	
nationalité de l'entrepreneur et des dirigeants	•	0	
planification organisationnelle	•	0	
santé des employés	•	0	
scolarité et formation du responsable du personnel	•	0	
système de relations interne-externe (entrepreneur et dirigeants)	•	0	
valeurs sociétales (environnemental)	•	0	
évolution des effectifs	•	0	
scolarité et formation des employés	•	0	

Facteurs de contingence relevés dans la documentation empirique consacrée à la GRH en PME

(fréquence et rang; par code d'auteur)

FACTEURS DE CONTINGENCE	AUTEURS (par # de code d'analyse)	Fréquence (n)	Ordre d'importance
Taille organisationnelle	toutes les études, sauf 03	**74**	1
Formalisation et stratégie	15 22 25 26 30 32 34 37 38 39 40 41 47 48 49 55 59 65 67 69 72 74	**40**	2
Secteur d'activité	1 2 5 12 15 16 17 22 25 26 27 28 30 31 32 33 34 35 36 37 40 43 44 45 46 47 51 52 53 55 56 59 61 63 66 69 74	**37**	3
Profil socio-démographique (dirigeants)	5 20 25 26 34 39 40 47 59 74	**22**	4
Profil socio-démographique des employés	13 19 22 28 31 34 47 59 63 72	**20**	5
Structure du personnel	11 22 28 31 34 45 51 52 54 56 59 63 68 72	**19**	6
Données financières	15 17 20 22 23 26 32 34 40 59 72 74	**18**	7
Localisation géographique	22 25 31 34 35 36 40 44 45 46 55 59 60 61 69 74	**16**	8
État des relations patronales - ouvrières	1 22 30 34 35 64 65 68 69 72	**15**	9
Personnalité et vision de l'entrepreneur	34 39 45 47 59 64 67 69	**15**	9
Système de production	32 34 37 41 45 47 54 59 74	**15**	9
Marché (commercial)	15 22 34 37 39 54 59 74	**14**	10
Nature de la propriété	9 17 22 31 34 46 47 51 52 56 60 61 68 74	**14**	10
Environnement politique	34 47 49 59 64 69 74	**11**	11
Age de l'organisation	15 17 22 26 27 34 47 59 68	**9**	12
Produits et services	34 54 59 74	**8**	13
Environnement technologique	34 37 59 74	**7**	14
Environnement économique	34 39 45 59	**6**	15
Caractéristiques individuelles (resp. pers.)	27 34 50	**5**	16
Environnement socio-culturel	26 34 59	**5**	16
Préoccupations environnementales	nil	**0**	17

ANNEXE 9

Liste des études par code d'auteur et par ordre alphabétique

1 BAKER
2 LESTER
3 JONES & DECOTIIS
4 BACON
5 HARRELL
6 RINDT
7 LATONA (M.B.O.)
8 LATONA (flexitime)
9 CHRISTIANSEN
10 ROBINSON
11 AMBA-RAO & PENDSE
12 LITTLE
13 EVANS & LEIGHTON
14 McEVOY
15 SHAW & LANG
16 HOFFMAN
17 COOLEY & EDWARDS
18 HALATIN, ROSS & MIDDLEBROOK
19 MALIK & WEXLEY
20 SUTTON
21 BANKS, BURES & CHAMPION
22 BAGBY
23 HESS, D.W.
24 HOLLEY & WOLTERS
25 VERSER
26 NEISWANDER, BIRD & YOUNG
27 KURATKO & HORNSBY
28 CHAMBRE DE COMMERCE & D'INDUSTRIE DE PARIS
29 CHAMBRE DE COMMERCE & D'INDUSTRIE DE LYON
30 ROGER
31 PAUMIER & GOUADAIN
32 VERMOT-GAUD
33 SAVEY, DUCHÉ & HÉBRARD (SACOTRA)
34 MAHÉ & COLLECTIF
35 CEGOS
36 HILLAU
37 FOUGÈRE
38 NEBENHAUS
39 NARO
40 HÉZARD
41 HESS, D.
42 LAVILLE
43 LAHAYE
44 VENET
45 PARADAS
46 CATHERINE
47 TERNON
48 NEBENHAUS
49 ROSANVALLON
50 GOSSELIN
51 LE LOUARN & THÉRIAULT
52 THÉRIAULT & LE LOUARN
53 LÉPINE
54 LARRIVÉE & d'AMBOISE
55 AUDET, BÉLANGER & JACQUES
56 THÉRIAULT (... & Payette, 1981)
57 LAROCHE
58 DOLAN, HOGUE & HARBOTTLE
59 BENOIT & ROUSSEAU
60 MEALIEA & LEE
61 THACKER & CATTANEO
62 INGHAM
63 CURRAN & STANWORTH
64 NASH
65 DANIEL & MILLWARD
66 RAINNIE
67 GUNNIGLE & BRADY
68 BEAUMONT & TOWNLEY
69 SCOTT
70 PETERS
71 GUSKI & SCHNEIDER
72 PLEITNER
73 HERMAN & DE BRUYNE
74 MALAISE & DE KEYSER
75 OCDE

11 AMBA-RAO & PENDSE
55 AUDET, BÉLANGER & JACQUES
4 BACON
22 BAGBY
1 BAKER
21 BANKS, BURES & CHAMPION
68 BEAUMONT & TOWNLEY
59 BENOIT & ROUSSEAU
46 CATHERINE
35 CEGOS
29 CHAMBRE DE COMMERCE & D'INDUSTRIE DE LYON
28 CHAMBRE DE COMMERCE & D'INDUSTRIE DE PARIS
9 CHRISTIANSEN
17 COOLEY & EDWARDS
63 CURRAN & STANWORTH
65 DANIEL & MILLWARD
58 DOLAN, HOGUE & HARBOTTLE
13 EVANS & LEIGHTON
37 FOUGÈRE
50 GOSSELIN
67 GUNNIGLE & BRADY
71 GUSKI & SCHNEIDER
18 HALATIN, ROSS & MIDDLEBROOK
5 HARRELL
73 HERMAN & DE BRUYNE
41 HESS, D.
23 HESS, D.W.
40 HÉZARD
36 HILLAU
16 HOFFMAN
24 HOLLEY & WOLTERS
62 INGHAM
3 JONES & DECOTIIS
27 KURATKO & HORNSBY
43 LAHAYE
57 LAROCHE
54 LARRIVÉE & d'AMBOISE
8 LATONA (flexitime)
7 LATONA (M.B.O.)
42 LAVILLE
51 LE LOUARN & THÉRIAULT
53 LÉPINE
2 LESTER
12 LITTLE
34 MAHÉ & COLLECTIF
74 MALAISE & DE KEYSER
19 MALIK & WEXLEY
14 McEVOY
60 MEALIEA & LEE
39 NARO
64 NASH
38 NEBENHAUS
48 NEBENHAUS
26 NEISWANDER, BIRD & YOUNG
75 OCDE
45 PARADAS
31 PAUMIER & GOUADAIN
70 PETERS
72 PLEITNER
66 RAINNIE
6 RINDT
10 ROBINSON
30 ROGER
49 ROSANVALLON
33 SAVEY, DUCHÉ & HÉBRARD (SACOTRA)
69 SCOTT
15 SHAW & LANG
20 SUTTON
47 TERNON
61 THACKER & CATTANEO
52 THÉRIAULT & LE LOUARN
56 THÉRIAULT (... & Payette, 1981)
44 VENET
32 VERMOT-GAUD
25 VERSER

RÉFÉRENCES EMPIRIQUES

Adair, C.E., (1984), *Perceptions of the importance of personnel management functions to small college presidents and their training and preparation in personnel management*, Unpublished Ph.D. Dissertation, University of Alabama, 2001 + 175 p.

Amba-Rao, S.C. & Pendse, D., (1985), «Human resource compensation & maintenance practices», *American Journal of Small Business*, vol. 10, n° 2, automne, p. 19-29.

Audet, M., Bélanger, L. & Jacques, F., (1987), *Place, importance et pratiques de la gestion des ressources humaines dans les entreprises québécoises,* Document de recherche, Collection instruments de travail, Département des relations industrielles, Université Laval, Québec, 105 p.

Bacon, J., (1970), *Executive compensation plans in the smaller company*, Report n° 15, Managing the Moderate-sized Company Series, National Industrial Conference Board inc., New York, NY, 27 p.

Bagby, D.R., (1987), «Employee benefits in small firms», dans R.G. Wyckham, L.N. Meredith & G.R. Bushe, (éds.), *The spirit of entrepreneurship*, Proceedings of the 32° Annual World Conference of the ICSB (Vancouver), Simon Fraser University, Burnaby, BC, 10-12 juin, p. 278-286.

Baker, A.W., (1953), *An analysis of personnel management in selected small industrial plants in Ohio*, Unpublished Ph.D. Dissertation, Ohio State University, Colombus, OH.

Baker, A.W., (1955), *Personnel management in small plants: A study of small manufacturing establishments in Ohio*, Bureau of Business Research, College of Commerce & Administration, The Ohio State University, Colombus, OH, 288 p.

Banks, M.C., Bures, A.L. & Champion, D.L., (1987), «Decision making factors in small business: Training & development», *Journal of Small Business Management*, vol. 25, n° 1, janvier, p. 19-25.

Beaumont, P.B. & Townley, B., (1985), «Greenfield sites, new plants & work practices», dans V. Hammond, (éd.), *Current research in management*, Frances Pinter, Londres, UK, p. 173.

Benoit, C. & Rousseau, M.-D., (1990), «La gestion des ressources humaines dans les petites et moyennes entreprises au Québec», Symposium sur l'information concernant le marché du travail, à l'intention des spécialistes des ressources humaines, Ottawa, ON, 21 juin, 55 p.

Benoit, C. & Rousseau, M.-D., (1990), «La gestion des ressources humaines dans les petites et moyennes entreprises au Québec», *Revue Internationale P.M.E.*, vol. 3, n° 1, automne, p. 39-55.

Catherine, J., (1990), «La fonction personnel dans les établissements ou entreprises de 200 à 2000 personnes», *Les Nouveaux Cahiers ANDCP*, Paris, n° 40, mars, p. 17-34.

CÉGOS, (1987), «Enquête CÉGOS: les syndicats dans les P.M.E. en 1985», *Personnel (Revue ANDCP)*, Paris, n° 283, janvier, p. 21-26.

Chambre de commerce et d'industrie de Lyon, (1980), *L'emploi et la formation dans la petite entreprise: gaspillage ou investissement*, Délégation à la formation continue et à l'emploi, Lyon, 77 p.

Chambre de commerce et d'industrie de Lyon, Délégation à la formation continue et à l'emploi, (1980), «Petites entreprises et formation», *Actualité de la Formation Permanente*, n° 45, mars-avril, p. 94-99.

Chambre de commerce et d'industrie de Paris, (1978), *Formation et emploi dans les petites et moyennes entreprises de la région parisienne,* Rapport d'enquête, Délégation à la formation continue et à l'emploi, Paris.

Chambre de commerce et d'industrie de Paris, Délégation à la formation continue et à l'emploi, Paris, (1981), «Formation et emploi dans les petites et moyennes entreprises de la région parisienne», *Actualité de la Formation Permanente*, n° 53, juillet-août, p. 80-84.

Christiansen, R.O., (1980), «Impact of employee stock ownership plans on employee morale», *American Journal of Small Business*, vol. 5, n° 1, juillet-sept, p. 22-31.

Cooley, P.L. & Edwards, C.E., (1985), «Age effects on managerial compensation in small firms», *American Journal of Small Business*, vol. 10, n° 1, été, p. 41-48.

Curran, J. & Stanworth, J.K., (1979), «Worker involvement & social relations in the small firm», *The Sociological Review*, vol. 27, n° 2, mai, p. 317-342.

Curran, J. & Stanworth, J.K., (1981 b), «A new look at job satisfaction in the small firm», *Human Relations*, vol. 34, n° 5, p. 343-365.

Curran, J. & Stanworth, J.K., (1986 a), «Worker involvement & social relations in the small firm», dans J. Curran *et al.*, (éds.), *The survival of the small firm*, vol. 2, Gower Publishing Co., Aldershot, UK, p. 25-41.

Curran, J. & Stanworth, J.K., (1986 b), «A new look at job satisfaction in the small firm», dans J. Curran *et al.*, (éds.), *The survival of the small firm*, vol. 2, Gower Publishing Co., Aldershot, UK, p. 61-74.

Daniel, W.W. & Millward, N., (1985), *Workplace industrial relations in Britain: The DE / PSI / ESRC survey*, Gower Publishing Co., Aldershot, UK, 338 p.

Dolan, S.L., Hogue, V.P. & Harbottle, J., (1990), «L'évolution des tendances en gestion des ressources humaines au Québec: étude comparative en fonction des tailles des entreprises», dans R. Blouin, (éd.), *Vingt-cinq ans de pratique en relations industrielles au Québec*, Éditions Yvon Blais, Cowansville, QC, p. 775-789.

Evans, D.S. & Leighton, L.S., (1989), «Why do smaller firms pay less ?», *The Journal of Human Resources*, vol. XXIV, n° 2, printemps, p. 299-318.

Filion, L.J., (1988), *The strategy of successful entrepreneurs in small business: Vision, relationships and anticipatory learning: (Small-medium sized manufacturing enterprises). (Volumes 1 and 2)*, Ph.D. Dissertation, University of Lancaster, UK, 1724 + 1390 p.

Fougère, C., (1986), «Gestion de la main-d'oeuvre et formation dans les PMI automatisées», *Formation Emploi*, CEREQ, n° 16, oct-déc, p. 70-76.

Gadille, M. & d'Iribarne, A., (1990), *La modernisation négociée. Évaluation d'un dispositif public d'aide à la gestion prévisionnelle de l'emploi,* Document de recherche, Laboratoire d'Économie et de Sociologie du Travail (LEST - CNRS), Aix-en-Provence, décembre, 229 p.

Gosselin, L., (1979), *La fonction personnel dans l'entreprise québécoise, aspect global et aspect particulier: les perceptions que les directeurs généraux et les directeurs de personnel s'en font*, Thèse inédite présentée à l'École des gradués pour l'obtention du grade de M.A. en relations industrielles, Université Laval, Québec, mars, 126 + 30 p.

Gunnigle, P. & Brady, T., (1984), «The management of industrial relations in the small firm», *Employee Relations*, vol. 6, n° 5, p. 21-24.

Guski, H.-G. & Schneider, H.J., (1977), *Betriebliche Vermögensbildung in der Bundesrepublik Deutschland*, Cologne, Allemagne.

Halatin, T., Roy, J. & Middlebrook, B., (1985), «The application form in the small business: Design & legal considerations», dans J.E. Brothers, (éd.), *The challenge of small business management assistance unification*, Proceedings of the 9° Annual Conference of the SBIDA, San Diego, CA, 7 - 10 février, p. 280-283.

Harrell, T.W., (1970), «The personality of high earning MBA's in small business», *Personnel Psychology*, vol. 23, n° 3, automne, p. 369-375.

Harrell, T.W., (1971), «Differences between men in big & small business», *Personnel Psychology*, vol. 24, n° 4, hiver, p. 649-652.

Herman, J. & De Bruyne, P., (1982), «L'esprit d'entreprise dans les P.M.I.. Les P.M.I. wallones et leurs dirigeants», Centre d'études praxéologiques de Louvain, Cabay, Louvain-la-Neuve, Belgique.

Hess, D., (1987a), *La gestion préventive de l'emploi en PMI*, Les cahiers de la recherche, Méthodes - études, I.A.E. de Lille, n° 87/11, printemps, 26 p.

Hess, D.W., (1987b), «Relevance of small business courses to management needs», *Journal of Small Business Management*, vol. 25, n° 1, janvier, p. 26-34.

Hézard, L., (1988), «Les besoins de formation dans les commerces de détail de moins de 10 salariés», *Actualité de la Formation Permanente*, n° 92, jan-fév, p. 55-61.

Hillau, B., (1987), «PME, gestion du personnel et environnement de l'entreprise», *Formation Emploi*, CEREQ, n° 19, juillet-septembre, p. 19-24.

Hoffman, K., (1986), «Opinions of small Kansas business owners / operators concerning hiring, training, & advancement of male / female non-traditional workers in Kansas», dans H. Buckman Stephenson, (éd.), *The impact of the eighties on small business: Trends & issues*, Proceedings of the 10° Annual Conference of the SBIDA, Washington, D.C., p. 261-266.

Holley, W.H. Jr. & Wolters, R.S., (1987), «Employment at-will: An emerging issue for small businesses», *Journal of Small Business Management*, vol. 25, n° 4, octobre, p. 1-8.

Hornsby, J.S. & Kuratko, D.F., (1990), «Human resource management in small business: Critical issues for the 1990's», *Journal of Small Business Management*, juillet, p. 9-18.

Ingham, G.K., (1970), *Size of industrial organisation & worker behaviour*, Cambridge University Press, Cambridge, UK.

Jackson, S.E., Schuler, R.S. & Rivero, J.C., (1989), «Organizational characteristics as predictors of personnel practices», *Personnel Psychology*, vol. 42, n° 4, hiver, p. 727-786.

Jones, J.J., Jr. & DeCotiis, T.A., (1969), «Job analysis: National survey findings», *Personnel Journal*, vol. 48, no ° 10, octobre, p. 805-809.

Kuratko, D.F. & Hornsby, J.S., (1989), «Human resource management in small business: Practices in the 80's & trends for the 90's», dans B. Garnier, G. d'Amboise & Y. Gasse, (éds.), *L'entrepreneur et le défi des années '90*, Comptes rendus du 34° Congrès international du CIPE, Québec, 21-23 juin, p. 155-170.

Lahaye, A.-M., (1989), «La formation continue, un facteur de stabilisation de la main-d'oeuvre ?», *Actualité de la Formation Permanente*, n° 103, nov-déc, p. 6-11.

Larrivée, L. & d'Amboise, G., (1989), «Difficultés de recrutement dans les P.M.E. québécoises: quelques causes et solutions possibles», *Relations Industrielles*, vol. 44, n° 3, automne, p. 487-506.

Latona, J.C., (1979), «Participative management in the small firm: A longitudinal study of an M.B.O. program», *American Journal of Small Business*, vol. III, n° 4, avril, p. 15-22.

Latona, J.C., (1980), «Flexitime & the compressed workweek for the small firm: Some employee reactions», dans D.H. Hovey & R.S. Rubin, (éds.), *The dimensions of small business assistance in the '80s*, Proceedings of the 4th Annual Conference of the Small Business Institute Directors' Associa-tion (SBIDA), Miami, FL, 6-8 mars, p. 32-40.

Latona, J.C., (1981), «Flexitime & the compressed workweek for the small firm: Some employee reactions», *American Journal of Small Business*, vol. V, n° 3, jan-mars, p. 23-29.

Laville, J.-L., (éd.), (1989), *L'évaluation des pratiques de gestion participative dans les PME et les coopératives. Tome I: Synthèse --- Tome II: Études de cas*, Document Politique d'Entreprise, CRIDA, Paris, France, novembre 1988, Office des publications officielles des Communautés européennes, Bruxelles - Luxembourg, 404 p.

Le Louarn, J.-Y. & Thériault, R., (1984), *Politiques et pratiques en recrutement et sélection en personnel dans les organisations au Québec*, Association des professionnels en ressources humaines du Québec (APRHQ), juillet, HEC, Montréal, Qc, 79 p.

Lépine, I., (1986), «Recruiting practices in a tight labor market», dans A. Andiappan, (éd.), Rapport du Congrès Annuel du Groupe d'intérêt particulier sur le Personnel et les ressources humaines de l'Association des Sciences administratives du Canada (ASAC), Whistler, BC, 1 - 3 juin, p. 41-49.

Lester, R.A., (1967), «Pay differentials by size of establishment», *Industrial Relations*, vol. 7, n° 1, octobre, p. 57-67.

Little, B.L., (1986), «The performance of personnel duties in small Lousiana firms: A research note», *Journal of Small Business Management*, vol. 24, n° 4, octobre, p. 66-69.

Mahé de Boislandelle, H., (1990), «Repérage de la fonction ressources humaines en P.M.E.», *Revue Internationale P.M.E.*, vol. 3, n° 1, automne, p. 27-37.

Mahé, H., (1985), «La pratique de la gestion du personnel dans les P.M.E.», Rapport de recherche, CEGERH / FNEGE / IUT - Montpellier, janvier, 150 p.

Mahé, H., Gauthier, D. & Pelisse, H., (1985), *Organisation de la fonction personnel et taille des entreprises*, Rapport de recherche, Équipe de recherche sur la firme et l'industrie (ERFI), Université de Montpellier I, Montpellier, juin, 100 p.

Malaise, N. & De Keyser, V., (1988), *Conditions de travail et petites et moyennes entreprises: Belgique*, Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, Loughlinstown House, Shankill, Co. Dublin, Irlande, 80 p.

Malik, S.D. & Wexley, K.N., (1986), «Improving the owner/manager's handling of subordinate resistance to unpopular decisions», *Journal of Small Business Management*, vol. 24, n° 3, juillet, p. 22-28.

McEvoy, G.M., (1983), «Personnel practices in smaller firms: A survey & recommendations», *American Journal of Small Business*, vol. VIII, n° 2, oct-déc, p. 32-39.

McEvoy, G.M., (1984), «Small business personnel practices», *Journal of Small Business Management*, vol. 22, n° 4, octobre, p. 1-8.

Mealiea, L.W. & Lee, D., (1980), «Contemporary personnel practices in Canadian firms: An empirical evaluation», *Relations Industrielles*, vol. 35, n° 3, p. 410-421.

Naro, G., (1989), *Facteurs et comportements d'embauche dans les PME*, Thèse de doctorat inédite en Sciences de Gestion, Université de Montpellier 1, Montpellier, février, 446 + 343 p.

Nash, M., (1980), «Industrial relations in the small firm», *Employee Relations*, vol. 2, n° 4, p. 15-18.

Nebenhaus, D., (1987), «La participation aux décisions dans une PME. Étude de cas», Série Sciences de gestion, *Économie et Sociétés*, n° 12, décembre, p. 111-137.

Nebenhaus, D., (1989), «Les structures participatives d'influence du personnel sur les décisions: enquête auprès de PME», Communication présentée au Colloque national "*Management des ressources humaines: bilan et perspectives de la recherche* ", FNEGE & ERFI-CEGERH-GEORH, Montpellier, 13-14 octobre, 15 p.

Nebenhaus, D., (1990), «Les structures participatives d'influence du personnel sur les décisions: enquête auprès de PME», *Revue Internationale P.M.E.*, vol. 3, n° 1, automne, p. 89-104.

Neiswander, D.K., Bird, B.J. & Young, P.L., (1990), «Embauche et gestion des premiers employés d'une petite entreprise», *Revue Internationale P.M.E.*, vol. 3, n° 1, automne, p. 7-25.

OCDE, (1985), «Employment in small & large firms: Where have the jobs come from ?», *Employment Outlook*, septembre, p. 64-82.

Paradas, A., (1988), *Etude de satisfaction et tentative de mesure de "l'investissement de formation" pour le FAFCASE*, mémoire inédit de maîtrise de Sciences économiques, Université de Montpellier I, 69 p.

Paradas, A., (1989), *L'évaluation des résultats de la formation professionnelle: travail sur les PME*, mémoire inédit de D.E.A. de Sciences de gestion (3° cycle), Faculté de droit et de sciences économiques, Institut supérieur de l'entreprise de Montpellier (I.S.E.M.), Universités de Montpellier I et II, 112 p.

Paumier, A. & Gouadain, D., (1984), «La gestion prévisionnelle des ressources humaines: une enquête auprès d'un échantillon d'entreprises régionales», *Direction et Gestion*, n° 6, p. 53-68.

Peters, V., (1974), *Empirische Untersuchung über Arbeitszufriedenheit in einem Handweirksbetrieb*, étude inédite, Munich, Allemagne.

Pleitner, H.J., (1982), «Facteurs propres à influencer la satisfaction au travail dans la petite entreprise: un exemple empirique», dans Approvisionnements & Services Canada, (éd.), *Recueil des exposés: Le huitième congrès international de la petite entreprise.* / The Eight International Symposium on Small Business, Ottawa, 20 octobre 1981, p. 213-225.

Rainnie, A.F., (1983), *Industrial relations in small business: The case of the clothing industry in N.E. England*, thèse inédite de Ph.D., Newcastle Polytechnic (CNAA), UK.

Rindt, K.E., (1974), *Use of employment agencies by small business*, University of Wisconsin Extension, Madison, WI.

Rindt, K.E., (1975), «Small-firm personnel problems and management assistance»,*Journal of Small Business Management*, vol. 13, n° 3, juillet, p. 13-17.

Robinson, D.D., (1981), «Content-oriented personnel selection in a small business setting»,*Personnel Psychology*, vol. 34, n° 1, printemps, p. 77-87.

Roger, A., (1985), *Le suivi et l'appréciation du personnel dans les P.M.E. de services*, Notes de recherche de l'I.A.E. d'Aix-en-Provence, CNRS 1984 Programme de recherche "Activités de services et PME", n° 308, mai, 84 p + 71 p.

Rosanvallon, A., (1990), «Les politiques de formation dans les PME - PMI françaises: l'émergence de pratiques novatrices», *Revue Internationale P.M.E.*, vol. 3, n° 1, automne, p. 75-87.

SACOTRA, (1985), *Petites entreprises des services: vie au travail, santé, vie hors-travail*, CNRS Programme mobilisateur technologie emploi-travail, Ministère de la Recherche, Université Paul-Valéry, Montpellier, décembre, 330 p.

Savey, S. & Duché, G., (1986), *Patrons et employés. Conditions de vie au travail dans les petites entreprises de service*, SACOTRA, Université Paul-Valéry, Montpellier, 46 p.

Scott, M.G., (1988), «Strategic management of labour in small and medium sized firms». Paper presented to the workshop on Strategic management of small and medium sized firms, E.I.A.S., Brussels, 7-8 March '88. Scottish Enterprise Foundation, University of Stirling, Scotland, UK.

Scott, M.G., Roberts, I., Holroyd, G. & Sawbridge, D., (1990), *Management and industrial relations in small firms*, Research Paper, UK Department of Employment, London, UK, n° 70.

Shaw, K.N. & Lang, J.R., (1985), «Executive compensation in emerging hi-tech industries», dans J.E. Brothers, (éd.), *The challenge of small business management assistance unification*, Proceedings of the 9° Annual Conference of the SBIDA, San Diego, CA, 7 - 10 février, p. 389-393.

St-Cyr, M., (1955), *L'administration du personnel et sa condition dans les entreprises de la ville de Québec*, Thèse inédite présentée à l'École des gradués pour l'obtention du grade de M.A. en relations industrielles, Université Laval, Québec, mai, 111 p.

Sutton, N.A., (1986), «A comparison of insurance and pension plans in large and small firms», *American Journal of Small Business*, vol. 11, n° 2, automne, p. 15-22.

Ternon, S., (1989), *La gestion des ressources humaines dans les PME innovantes. Enquête auprès de 22 PME de l'Hérault*, Étude inédite en Maîtrise de psychologie sociale, Montpellier, octobre, 39-23 p.

Thacker, J.W. & Cattaneo, R.J., (1987), «The Canadian personnel function: Status and practices», dans T.H. Stone & J.-Y. Le Louarn, (éds.), Rapport du Congrès Annuel du Groupe d'intérêt particulier sur le Personnel et les ressources humaines de l'Association des Sciences administratives du Canada (ASAC), Toronto, ON, 1 - 3 juin, p. 56-66.

Thacker, J.W. & Cattaneo, R.J., (1987), *Survey of personnel practices in Canadian organizations: Summary report to respondents*, Working Paper, Faculty of Business Administration, University of Windsor, Windsor, février, n° W87-03, 24 p.

Thériault, R. & Le Louarn, J.-Y., (1984), *Politiques et pratiques en évaluation de la performance du personnel dans les organisations au Québec*, Association des professionnels en ressources humaines du Québec (APRHQ), août, HEC, Montréal, Qc, 87 p.

Thériault, R., (1986), *Politiques et pratiques en matière de rémunération globale dans les entreprises au Québec*, Les Productions Infort inc., HEC, Montréal, Qc, novembre, 185 p.

Venet, P., (1988), «La fonction personnel dans les P.M.E. des Alpes-Maritimes et de Monaco», *Personnel (Revue ANDCP)*, Paris, n° 299, octobre, p. 17-21.

Vermot-Gaud, C., (1987), *Prévoir l'emploi et gérer les carrières individuelles*, Collection Hommes et Techniques, Éditions d'Organisation, Paris.

Verser, T.G., (1987), «Responses of inexperienced small business owners to perceived personnel problems», dans R.G. Wyckham, L.N. Meredith & G.R. Bushe, (éds.), *The spirit of entrepreneurship*, Proceedings of the 32° Annual World Conference of the ICSB (Vancouver), Simon Fraser University, Burnaby, BC,10-12 juin, p. 287-296.

AUTRES RÉFÉRENCES

Adams, R.A. & Lindberg, C.R., (1969), «Motivating the small business executive through compensation and fringe benefits», dans P. Mali, (éd.), *Managing toward the future for the smaller businessman*, Proceedings of the Fourteenth Annual Conference of the NCSBMD, University of Hartford, West Hartford, CT, 22-25 juin, p. 67-74.

Aiglon, Y., (1979), *La taille: facteur de différenciation des planifications. Essai d'analyse multi-dimensionnelle*, Les cahiers de la recherche, Méthodes - études, I.A.E. de Lille, n° 79/20, septembre, 44 p.

Archer, S.H., (1976), «Financial aspects of small business», *Journal of Contemporary Business*, n° 2, p. 47-64.

Armington, C. & Odle, M., (1982), «Small business: How many jobs», *Brookings Review*, hiver.

Arthur, D., (1987), *Managing human resources in small and mid-sized companies*, AMACOM (American Management Association), New York, NY, 278 p.

Auer, P. & Fehr-Duda, H., (éds.), (1989), *Industrial relations in small and medium-sized enterprises -- Final Report*, Enterprise Policy Document, Berlin, RFA, octobre 1988, Office for Official Publications of the European Communities, Brussels - Luxembourg, 285 p.

Baldwin, A.L., (1942), «Personal structure analysis», *Journ. Abn. Soc. Psychol.*, vol. 2, n° 37.

Banki, I.S., (1986), *Dictionary of administration and management*, Systems Research Institute, 1369 p

Baron, J.N., Dobbin, F.R. & Jennings, P.D., (1986), «War and peace: The evolution of modern personnel administration in U.S. industry», *American Journal of Sociology*, vol. 92, n° 2, septembre, p. 350-383.

Bart, B., (1983), «Educational interests of small business», *Journal of Business Education*, novembre.

Beaucourt, C., Zaddem, F. & Mahieu, C., (1989), «Industrial relations in small and medium-sized enterprises in France», dans P. Auer & H. Fehr-Duda, (éds.), *Industrial relations in small and medium-sized enterprises -- Final Report*, Enterprise Policy Document, Office for Official Publications of the European Communities, Brussels - Luxembourg, p. 99-141.

Beckenstein, A.R., (1976), «The economics of production and distribution as they impact small business», *Journal of Contemporary Business*, n° 2, p. 25-46.

Beer, M., Spector, B., Lawrence, P.R., Quinn Mills, D. & Walton, R.E., (1984), *Managing human assets*, The Free Press, New York, NY.

Bélanger, L., (1980), *Gestion des ressources humaines, une approche systémique*, 2ième édition, Gaëtan Morin Éditeur, Chicoutimi, QC.

Bélanger, L., (1990), «Évolution historique de la gestion des ressources humaines», dans R. Blouin, (éd.), *Vingt-cinq ans de pratique en relations industrielles au Québec*, Éditions Yvon Blais, Cowansville, QC, p. 651-665.

Bélanger, L., Benabou, C., Bergeron, J.-L., Foucher, R. & Petit, A., (1988), *Gestion stratégique des ressources humaines*, Gaëtan Morin éditeur, Montréal, QC, 662 p.

Belcher, D., (1974), *Compensation administration*, 3° édition, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.

Benabou, C., (1986), «Comment garantir le succès de la formation», *Ressources humaines*, avril-mai, p. 22.

Berelson, B., (1971), *Content analysis in communication research*, Hafner Publishing Co., New York.

Berghash, R., (1974), *Investment in people: A small business perspective*, AMA Management Briefing, AMACOM, New York, NY, 26 p.

Besseyre des Horts, C.-H., (1987), «Typologies des pratiques de gestion des ressources humaines», *Revue Française de Gestion*, no. 65-66, nov-déc, p. 149-155.

Besseyre des Horts, C.-H., (1988), *Gérer les ressources humaines dans l'entreprise. Concepts et outils*, Les Éditions d'Organisation, Paris, 191 p.

Birch, D., (1979), *The job generation process*, Program on Neighbourhood and Regional Change, M.I.T., Cambridge, MA.

Blouin, R., (éd.), (1990), *Vingt-cinq ans de pratique en relations industrielles au Québec*, Les Éditions Yvon Blais inc., Cowansville, QC, 1200 p.

Boivin, J. & Guilbault, J., (1982), *Les relations patronales-syndicales au Québec*, Gaëtan Morin éditeur, Montréal, QC, 309 p.

Boivin, J., (1986), «Émergence d'une réalité nouvelle en relations industrielles», dans M. Audet, L. Bélanger, J. Boivin, E. Déom & J. Mercier, (éds.), *La mobilisation des ressources humaines: tendances et impact*, XLIe Congrès des relations industrielles, Département des relations industrielles de l'Université Laval, Les Presses de l'Université Laval, Québec, QC, p. 17-30.

Bolton, J.E., (1971), *Report of the Committee of enquiry on small firms, (Bolton Report)* Cmnd 4811, HMSO, London, UK.

Borgman, R.G., (1973), «Winning the recruiting battle in small business», *Journal of Small Business Management*, vol. 11, été, juillet, p. 22-26.

Brannen, K.C. & Hranac, J.A., (1983), «Quality control circles for small business», *Journal of Small Business Management*, vol. 21, n° 1, janvier, p. 21-27.

Brocard, R. & Gandois, J.-M., (1978), «Grandes entreprises et PME», *Économie et Statistique*, n° 96, janvier, p. 25-43.

Brockhaus, R.H. Sr., (1975), «I-E locus of control scores as prediction of entrepreneurial intention», *Proccedings, Academy of Management*, New Orleans, dans Kent *et al.*, (éds.), (1982), *Encyclopedia of entrepreneurship*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ, p. 44.

Bronstein, R.J., (1972), «Paying officers of small, investor-owned firms», *Compensation Review*, vol. 4, n° 3, p. 31-38.

Bronstein, R.J., (1974), «Executive compensation in small, investor-owned firms», *Compensation Review*, vol. 6, n° 1, p. 41-45.

Brown, C. & Medoff, J., (1985), *The employer size wage effect*, Unpublished.

Bures, A.L., (1983), «Management development in the health care sector: An empirical study», *Hospital and Health Services Administration*, vol. 28, n° 1, p. 15-16.

Cady, J.F., (1976), «Structural trends in retailing: The decline of small business?», *Journal of Contemporary Business*, n° 2, p. 67-90

Campbell, A., (1989), «Industrial relations in small and medium-sized enterprises in the United Kingdom», dans P. Auer & H. Fehr-Duda, (éds.), *Industrial relations in small and medium-sized enterprises -- Final Report*, Enterprise Policy Document, Office for Official Publications of the European Communities, Brussels - Luxembourg, p. 251-285.

Capron, H., Durez, M. & Lux, B., (1987), «Les problèmes de gestion des P.M.E. en Belgique: résultats d'une enquête», *Revue P.M.O.*, vol. 3, n° 1, p. 26-36, 60-61.

Cattero, B., (1989), «Industrial relations in small and medium-sized enterprises in Italy», dans P. Auer & H. Fehr-Duda, (éds.), *Industrial relations in small and medium-sized enterprises -- Final Report*, Enterprise Policy Document, Office for Official Publications of the European Communities, Brussels - Luxembourg, p. 175-209.

Chamber of Commerce of the United States, (1985), *Employee benefits 1984*, Washington, D.C., p.9.

Chambre de commerce de la province de Québec, (1974), *Pour une stratégie de développement industriel. La croissance des PME*, Annexe technique, juillet.

Charbonneau, R., (1981), «La P.M.E. et son personnel - Partie 1», *PME Gestion*, vol. 1, n° 7, juin, p. 1,3.

Charbonneau, R., (1981), «La P.M.E. et son personnel - Partie 2», *PME Gestion*, vol. 2, n° 1, septembre, p. 1,4.

Cohn, T. & Lindberg, R.A., (1979), *Compensating key executives in the smaller company*, AMACOM, New York, NY, 224 p.

Cohn, T. & Lindberg, R.A., (1984), *Practical personnel policies for small business*, Inc. / Van Nostrand Reinhold Co., New York, NY, 216 p.

Cooley, P.L., (1979), «Managerial pay and financial performance of small business», *Journal of Business Research*, vol. 7, n° 3, p. 267-276.

Côté, M., (1975), *La gestion des ressources humaines*, Guérin.

Cowan, D.R.G., (1954), *The small manufacturer and his specialized staff*, Small Business Management Series no. 13, U.S. Small Business Administration, Government Printing Office, Washington, D.C., février, 37 p.

Cramer, U., (1987), «Klein- und Mittelbetriebe: Hoffnungsträger der Beschäftigungspolitik ?», in *Sonderdruck MittAB*, 20. Jg., Stuttgart.

Curran, J., (1986), «The width and the depth: Small enterprise research in Britain, 1971-1986», dans W.M. Thompson, (éd.), Scottish Enterprise Foundation -- Part 1, Ninth National Small Firms Policy and Research Conference, University of Stirling, Stirling, Scotland, 20-22 novembre, 55 p.

d'Amboise, G. & Gasse, Y., (1980), *Performance in small firms and the utilization of formal management techniques*, Document spécial, Faculté des sciences de l'administration, Université Laval, Québec, mai, n° 80-17.

d'Amboise, G. & Gasse, Y., (1981), «Small business managerial difficulties and success factors in four industrial sub-sectors in Québec», Proceedings of the International Council for Small Business, Canadian Conference, 10-11 avril.

d'Amboise, G. & Gasse, Y., (1982), *Managerial difficulties as perceived by small business owner-managers: Where are the similarities and differences ?*, Document de travail, Faculté des sciences de l'administration, Université Laval, Québec, mai, n° 82-13 A.

d'Amboise, G. & Gasse, Y., (1984), *Les défis administratifs quotidiens dans les PME québécoises*, dans d'Amboise & Gasse, La P.M.E. manufacturière: 12 cas québécois, G. Morin Éd., Chicoutimi, QC, p. 115-137.

d'Amboise, G. & Parent, A., (1989), *Les problèmes des petites entreprises: ce que révèlent des études nord-américaines*, Document de travail, Faculté des sciences de l'administration, Université Laval, Québec, février, n° 89-07.

d'Amboise, G., (1986), *The process of implementing new technologies: Some empirical results in small manufacturing firms*, Technology Canada Conference, The Research Center for Management New Technology, Waterloo, mai.

d'Amboise, G., (1989), *La P.M.E. canadienne: situation et défis*, Institut de recherches politiques & Les presses de l'Université Laval, Québec, Qc, 251 p.

d'Amboise, G., Gasse, Y. & Bernard, M., (1984), *Managerial difficulties and SMB success factors in France and Québec*, Tirés à part, Faculté des sciences de l'administration, Université Laval, Québec, été, n° 290.

D'Unrug, M.-C., (1974), *Analyse de contenu et acte de parole. De l'énoncé à l'énonciation*, Éditions Universitaires, Paris, 270 p.

Dandridge, T. C. & Sewall, M. A., (1978), «A priority analysis of the problems of small business managers», *American Journal of Small Business*, vol. 3, n° 2, octobre, p. 28-36.

De Béjar, G. & Milkovich, G., (1985), «Human resource strategy at the business level: Description and correlates», communication au *Strategic Human Resource Planning Symposium*, Warton School, Philadelphie, MA.

De Spelder, B., (1962), *Ratios of staff to line personnel*, Bureau of Business Research, Ohio State University, Colombus, OH.

Delattre, M., (1982), «La PME face aux grandes entreprises», *Économie et Statistique*, n° 148, octobre, p. 3-21.

Detrae, A. & Gadal, A., (1984), «Les pratiques de communication et d'information dans les petites entreprises», *Humanisme et Entreprise*, n° 147, octobre, p. 9-24.

Devanna, M.A., Fombrun, C.J. & Tichy, N.M., (1984), «A framework for strategic human resource management», dans Fombrun, Tichy & Devanna, *Strategic human resource management*, John Wiley & Sons, New York, NY.

Dion, G., (1986), *Dictionnaire canadien des relations du travail*, 2ième édition, Les Presses de l'Université Laval & Fondation Gérard-Dion, Québec, 993 p.

Dion, P., (1980), «La rémunération et ses maux dans la P.M.E. - Partie 1», *Revue Commerce*, vol. 82, n° 10, octobre, p. 54-60.

Dion, P., (1980), «La rémunération et ses maux dans la P.M.E. - Partie 2», *Revue Commerce*, vol. 82, n° 11, octobre, p. 38-42.

Dolan, S.L., Schuler, R.S. & Chrétien, L., (1988), *Gestion des ressources humaines*, Éditions du Trécarré : Les Éditions Reynald Goulet inc., Montréal, QC, 453 p.

Donnadieu, G., (1987), «Du nouveau dans les rémunérations», *Personnel (Revue ANDCP)*, Paris, n° 285, mars-avril, p. 16-20.

Dun & Bradstreet, (1973), «1970 President's task force on improving the prospects of small business», *Journal of Small Business Management*, vol. 11, été, juillet, p. 6.

Dun & Bradstreet, (1987), «Hiring the right person», *D & B Reports*, mai-juin, p. 26-31.

Dyer, L. & Holder, G.W., (éds.), (1988), «A strategic perspective of human resource management», dans Dyer & Holder, *Human resource management: Evolving roles and responsibilities*, ASPA-BNA Series #1, The Bureau of National Affairs inc., Washington, D.C..

Dyer, L., (1984), «Linking human resource and business strategies», *Human Resource Planning*, vol. 7, n° 2, p. 79-84.

Edwards, R., (1979), *Contested terrain*, Basic Books, New York, NY.

Fabi, B. & Garand, D., (1989), «À propos de l'ouvrage d'Henri Mahé de Boislandelle: "Gestion des ressources humaines dans les P.M.E."», Notes de lecture, *Revue Internationale P.M.E.*, vol. 2, n° 1, p. 99-108.

Fabi, B. (1991), «Les facteurs de contingence des cercles de qualité: Une synthèse de la documentation empirique», *Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, vol. 8, n° 3, p. 161-174.

Fabi, B. & Pettersen, N., (1992), *Diagnostic de la fonction gestion des ressources humaines en contexte de gestion de projets*, Questionnaire, Document de travail, Département d'administration et d'économique, U.Q.T.R., Trois-Rivières, mai, 42 p.

Fay, C.H. & Maurer, S.D., (1986), «Developing compensation programs for the small business», dans H. Buckman Stephenson, (éd.), *The impact of the eighties on small business: Trends and issues*, Proceedings of the 10° Annual Conference of the SBIDA, Washington, D.C., p. 267-274.

Fayol, H., (1966), *Administration industrielle et générale*, Dunod, Paris ©1916, (1930), *Industrial and general administration*, International Management Institute, Genève.

Fehr-Duda, H. & Inderst, G., (1989), «Industrial relations in small and medium-sized enterprises in Austria», dans P. Auer & H. Fehr-Duda, (éds.), *Industrial relations in small and medium-sized enterprises -- Final Report*, Enterprise Policy Document, Office for Official Publications of the European Communities, Brussels - Luxembourg, p. 63-98.

Filion, L.J., (1991),*Vision et relations: clefs du succès de l'entrepreneur*, Les éditions de l'entrepreneur, Filion & Associés, Montréal, QC, 272 p.

Finney, M., (1987), «HRM in small business: No small task», *Personnel Administrator*, vol. 32, n° 11, novembre, p. 36-44.

Fossum, J. & Parker, D., (1983), «Building state-of-the-art human resources strategies», *Human Resource Management*, vol. 22, n° 1/2, p. 97-110.

Fothergill, S. & Gudgin, G., (1979), *The job generation process in Britain*, Research series no. 32, Centre for environmental studies, London, UK.

Fournel, C., (1983), *Profil de l'industrie québécoise de la fonderie des métaux ferreux*, Ministère de l'industrie et du commerce, Gouvernement du Québec, Québec, 176 p..

Franck, G., (1979), *Enquête sur les pratiques de gestion du personnel des entreprises dans l'environnement français*, Cahiers de recherches du Centre d'enseignement supérieur des affaires (C.E.S.A.), HEC, Paris, n° 128 et 128 bis, 195 p.

Franklin, S.G. & Goodwin, J.S., (1983), «Problems of small business and sources of assistance: A survey», *Journal of Small Business Management*, vol. 21, n° 2, avril, p. 5-12.

French, W.F., (1978), *The personnel management process*, 4° édition, Houghton Mifflin, Dallas, TX.

Fry, F.L., (1980), «Affirmative action: How it affects small business», *American Journal of Small Business*, vol. V, n° 2, oct-déc, p. 23-29.

Galbraith, J. & Kazanjian, R., (1986), *Strategy implementation: Structure, systems and process*, West Publishing, St. Paul, MN.

Galbraith, J. & Nathanson, D., (1978), *Strategy formulation: Analytical concepts*, West Publishing, New York, NY.

Gallagher, C.G. & Stewart, H., (1984), «Jobs and the business life cycle in the U.K.», Research report 2, Department of Industrial management, University of Newcastle Upon Tyne.

Gallagher, C.G. & Stewart, H., (1985), «Major share of job generation is by small firms», *British Business*, 13 juillet.

Gallagher, D.G., (1979), «Fair employment practices regulations affecting small business employee recruitment and selection», *American Journal of Small Business*, vol. III, n° 3, janvier, p. 5-15.

Garand, D.J., (1987), *Une application des concepts de dimension et d'espace dans le commerce au détail*, Théorie économique des P.M.E., Département d'administration et d'économique, Université du Québec à Trois-Rivières, avril, 70 p.

Gasse, Y., (1980), «Financing practices and problems of small manufacturing firms in Canada: An empirical study», Proceedings of the 25° Annual Conference of the International Council for Small Business, juin.

Gasse, Y., (1989), «L'utilisation de diverses techniques et pratiques de gestion dans la P.M.E.», *Revue P.M.O.*, vol. 4, n° 1, p. 3-11.

Gatewood, R.D. & Feild, H.S., (1987), «A personnel selection program for small business», *Journal of Small Business Management*, vol. 25, n° 4, octobre, p. 16-24.

George, A.L., (1959), «Qualitative and quantitative approaches to content analysis», dans I. de Sola-Pool, (éd.), *Trends in content analysis*, Illinois University Press, Urbana, IL.

Gibson, B. & Morgan, G., (1979), *Sociological paradigms and organizational analysis*, Heinemann, London, UK, p. 21-30.

Girard, P. & Kodsi, S., (1990), «Développement orgnisationnel et relations du travail: pour une approche intégrée», dans R. Blouin, (éd.), *Vingt-cinq ans de pratique en relations industrielles au Québec*, Éditions Yvon Blais, Cowansville, QC, p. 41-57.

Glueck, W.F. & Milkovich, G.T., (1982), *Personnel: A diagnostic approach*, 3ième édition, Business Publications inc., Plano, Texas.

Gordon, D.M., Edwards, R. & Reich, M., (1982), *Segmented work, divided workers*, Cambridge University Press, London, UK.

Grant, M., (1990), «Vers la segmentation du syndicalisme au Québec (de la radicalisation au ressac: 1964-1989)», dans R. Blouin, (éd.), *Vingt-cinq ans de pratique en relations industrielles au Québec*, Éditions Yvon Blais, Cowansville, QC, p. 309-341.

Gruver, R.C., (1978), «Personnel management in the small organization», *Personnel Administrator*, vol. 23, n° 3, mars, p. 38-44.

Guérin, G. & Wils, T., (1990), «L'harmonisation des pratiques de gestion des ressources humaines au contexte stratégique: une synthèse», dans R. Blouin, (éd.), *Vingt-cinq ans de pratique en relations industrielles au Québec*, Éditions Yvon Blais, Cowansville, QC, p. 667-715.

Guiot, J.M., (1980), *Organisations sociales et comportements*, Les Éditions Agence d'Arc inc., Montréal, QC, 219 p.

Hagar, D.R., (1981), «The personnel professional in the small organization», *Personnel Administrator*, vol. 26, n° 4, avril, p. 41-42.

Hall, D. & Goodale, J., (1986), *HRM: Strategy, design and implementation*, Scott, Foresman & Co.

Hart, M., (1985), «The urban labour market impact of new and small firms -- some evidence from the Belfast Urban Area», National Small Firms Policy and Research Conference, Belfast, Irlande.

Hegarty, W.H., (1973), «Some tips on recruiting the College Graduate», *Journal of Small Business Management*, vol. 11, été, juillet, p. 27-30.

Henderson, J. & Johnson, B., (1974), «Labour relations in the smaller firm», *Personnel Management*, décembre.

Hendry, C. & Pettigrew, A., (1986), «The practice of strategic human resource management», *Personnel Review*, vol. 15, n° 5, p. 3-8.

Hofer, C. & Schendel, D., (1978), *Strategy formulation: Analytical concepts*, West Publishing, St. Paul, MN.

Hornaday, J.A., (1982), «Research about living entrepreneurs», dans Kent *et al.*, (éds.), (1982), *Encyclopedia of entrepreneurship*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ, p. 20-34.

Hoy, F. & Vaught, B.C., (1980), «The rural entrepreneur -- A study in frustration», *Journal of Small Business Management*, vol. 18, n° 1, janvier, p. 19-24.

Inman, T.H., (1978), «Communication and the small business manager», *Journal of Small Business Management*, vol. 16, n° 3, juillet, p. 50-52.

Johnson, S. & Storey, D.J., (1986), *Employment and occupational structure in smaller UK businesses: Recent trends and projections to 1990*, Research report, CURDS, University of Newcastle upon Tyne.

Johnson, S., (1986), «What sort of jobs do small firms create ? Some recent evidence », dans W.M. Thompson, (éd.), Scottish Enterprise Foundation -- Part 2, Ninth National Small Firms Policy and Research Conference, University of Stirling, Stirling, Scotland, 20-22 novembre, 45 p.

Julien, P.-A., (1990), «Vers une typologie multicritère des PME», Notes de lecture, *Revue Internationale P.M.E.*, vol. 3, n° 3/4, p. 411-425.

Julien, P.A. & Lafrance, C., (1979), «Les petites dimensions face aux grandes dimensions. Un essai de justification théorique», dans *Petits groupes et grands systèmes*, Actes du congrès organisé par l'AFCET à Versailles, France, 20-23 novembre, p. 109-118.

Julien, P.A. & Lafrance, C., (1983), «Towards the formalization of small is beautiful: Societal effectiveness vs economic efficiency», *Futures*, vol. 15, n° 3, p. 211-221.

Kaplan, A.D.H., (1948), *Small business: Its place and problems*, McGraw-Hill, New York, NY.

Kelly, L., (1984), «Small business's big training needs», *Training & Development Journal*, vol. 38, n° 6, juin, p. 36-42.

Kochan, T.A. & Cappelli, P., (1984), «The transformation of the industrial relations and personnel function: A U.S. perspective», dans P. Osterman (éd.), *Internal Labor Markets*, MIT Press, Cambridge, MA, p. 133-161.

Kothari, V., (1977), *An insight into small manufacturers problems*, Unpublished paper, Bureau of Business Research, University of Texas at Austin, TX.

Kracauer, S., (1953), «The challenge of qualitative content analysis», *Public Opinion Quarterly*, vol. 4, n° 16, 1952-53.

Lamoureux, G., (1988), *Modèles d'évolution des services des ressources humaines*, Document de recherche, École de relations industrielles, Université de Montréal, Montréal, 88-12, juin, 42 p.

Larçon J.P. & Reitter R., (1979), «Contribution à la gestion de la diversité: dilution du pouvoir et prise de décision», dans *Petits groupes et grands systèmes*, Actes du congrès organisé par l'AFCET à Versailles, France, 20-23 novembre, p. 218-227.

Laroche, G., (1989), *Petites et moyennes entreprises au Québec: organisation économique, croissance de l'emploi et qualité de vie au travail*, Série de recherche n° 91, Institut International d'Études Sociales, Genève, 84 p.

Larouche, V., (1977), «Le développement des ressources humaines: fonction négligée par l'entreprise», *Relations Industrielles*, vol. 32, n° 4, p. 483-513.

Larouche, V., (1990), «Les orientations en relations industrielles», dans R. Blouin, (éd.), *Vingt-cinq ans de pratique en relations industrielles au Québec*, Éditions Yvon Blais, Cowansville, p. 11-40.

Lauzier, P.J. & Thompson, P., (1987), *Poste à combler dans le secteur de l'entreprise indépendante (deuxième partie) -- Analyse provinciale: le Québec*, F.C.E.I., Montréal, QC.

Lawler, E.E., (1971), *Pay and organizational effectiveness: A psychological view*, McGraw-Hill, New York, NY.

Lawrence, P.R. & Lorsch, J.W., (1967), «Differentiation and integration in complex organizations», *Administrative Science Quarterly*, n° 12, p. 1-47.

Le groupe québécois de prospective, (1982), *Le futur du Québec au conditionnel*, Gaëtan Morin Éditeur, Chicoutimi.

Le Louarn, J.Y., (1985), «L'analyse des disponibilités en ressources humaines comme outil de planification», *Gestion*, vol. 10, n° 1, p. 47-51.

Lefebvre, L.A., Lefebvre, É., Ducharme, J. & Colin, D., (1986), «L'impact de la technologie informatique sur la main-d'œuvre dans les organisations», *L'Actualité Économique*, vol. 62, n° 4, décembre, p. 557-578.

Lemelin, M. & Rondeau, A., (1990), «Les nouvelles stratégies de gestion des ressources humaines», dans R. Blouin, (éd.), *Vingt-cinq ans de pratique en relations industrielles au Québec*, Éditions Yvon Blais, Cowansville, QC, p. 719-741.

Loen, E.L., (1961), *Personnel management guides for small business,* Small Business Management Series no. 26, U.S. Small Business Administration, Government Printing Office, Washington, D.C., 52 p.

Loen, E.L., (1974), *Personnel management guides for small business*, 2ième édition, Small Business Management Series no. 26, U.S. Small Business Administration, Government Printing Office, Washington, D.C., 79 p.

Mahé de Boislandelle, H., (1986), *Stratégie des ressources humaines en petite entreprise*, Document de travail, 1ière version, Montpellier, septembre, 29 p.

Mahé de Boislandelle, H., (1988), «La gestion des ressources humaines dans la petite entreprise», dans P.-A. Julien & M. Marchesnay, (éds.), *La petite entreprise -- principes d'économie et de gestion*, Collection Vuibert Gestion, Librairie Vuibert, Paris, p. 219-239.

Mahé de Boislandelle, H., (1988), *Gestion des ressources humaines dans les P.M.E.*, Economica, Collection Techniques de Gestion, Paris, 322 p.

Mahé, H., (1983), *Formation des dirigeants propriétaires de petites entreprises en démarrage*, Document de travail ERFI, Montpellier, décembre, 19 p.

Mahé, H., (1985), «PME en démarrage: du décideur au gestionnaire», *Enseignement et Gestion*, nouvelle série, n° 36, hiver, p. 65-70.

Marullo, S.M., (1972), *Manuel pour la direction du personnel*, Édition Hommes et Techniques, p. 39-56.

Maslow, A.H., (1943), «A theory of human motivation», *Psychological Review*, vol. 50, p. 370-396.

Maslow, A.H., (1954), *Motivation and personality*, Harper and Row, New York, NY.

Maslow, A.H., (1962), *Toward a psychology of being*, Van Nostrand, Princeton, NJ.

Mathis, R.L. & Cameron, G., (1981), «Auditing personnel practices in smaller-sized organizations: A realistic approach», *Personnel Administrator*, vol. 26, n° 4, avril, p. 45-49.

Maurer, S.D. & Fay, C.H., (1986), «Legally fair hiring practices for small business», *Journal of Small Business Management*, vol. 24, n° 1, janvier, p. 47-54.

Mayo, E., (1933), *The human problems of an industrial civilization*, McMillan, New York, NY.

McClelland, D.C., (1961), *The achieving society*, Van Nostrand, Princeton, NJ.

McFeely, W.M., (1973), *Staff services in smaller companies: The view from the top*, The Conference Board, New York, NY, 31 p.

McGregor, D.M., (1960), *The human side of the enterprise*, McGraw-Hill, New York, NY.

McGregor, D.M., (1966), *Leadership and motivation*, The MIT Press, Cambridge, MA.

McGuire, J.W., (1976), «The small enterprise in economics and organization theory», *Journal of Contemporary Business*, n° 2, p. 115-138.

McMurry, R.N., (1973), «People problems: The bane of the small businessman», *Journal of Small Business Management*, vol. 11, été, juillet, p. 31-33.

Mehaut, P., Rabanes, P. & Vautrin, G., (1978), «Formation continue, gestion du personnel et marché de la formation: une étude régionale du système français de la formation continue», Édition du C.N.R.S..

Meshoulam, I. & Baird, L., (1987), «Proactive human resource management», *Human Resource Management*, vol. 26, n° 4, hiver, p. 483-502.

Metcalf, W.O., (1954), *Health maintenance for greater efficiency*, Small Business Management Series no.16, U.S. Small Business Administration, Government Printing Office, Washington, D.C., octobre, 53 p.

Michaels, R.F., (1975), «Computerizing personnel data in small companies», *Personnel Administrator*, vol. 20, n° 2, avril, p. 52-54.

Miguelez, F., (1989), «Industrial relations in small and medium-sized enterprises in Spain», dans P. Auer & H. Fehr-Duda, (éds.), *Industrial relations in small and medium-sized enterprises -- Final Report*, Enterprise Policy Document, Office for Official Publications of the European Communities, Brussels - Luxembourg, p. 211-250.

Miles, R. & Snow, C., (1978), *Organizational strategy, structure and process*, McGraw Hill, New York, NY.

Milkovich, G.T. & Mahoney, T.A., (1979), «Human resource planning models: A perspective», dans J.W. Walker (éd.), *The challenge of human planning; Selected readings*, Human Resource Planning Society, New York, NY, p. 73-84.

Milkovich, G.T., Glueck, W.F., Barth, R.T. & McShane, S.L., (1988), *Canadian personnel / Human resource management : A diagnostic approach*, Business Publications inc., Plano, TX, 877 p.

Miner, J.B., (1973), «Personnel strategies in the small business organization», *Journal of Small Business Management*, vol. 11, été, juillet, p. 13-16.

Mintzberg, H., (1979), *The structuring of organizations*, Prentice-Hall inc., Englewood Cliffs, NJ.

Mintzberg, H., (1989), *Mintzberg on management. Inside our strange world of organizations*, The Free Press, New York, NY.

Mintzberg, H., (1990), *Le management. Voyage au centre des organisations*, Les Éditions d'Organisation, Paris & Les éditions Agence d'Arc inc., Montréal, 570 p.

Modoux, G. & Conway, M., (1979), *La gestion et l'administration du personnel dans les petites et moyennes entreprises*, Collection de l'Institut suisse pour la formation des chefs d'entreprise dans les arts et métiers, Éditions Cosmos, Berne, n° 11, 136 p.

Murray, V.V. & Dimick, D.E., (1976), *L'administration du personnel dans les grandes et moyennes entreprises. Une recherche scientifique*, Étude no. 25, Commission royale d'enquête sur les groupements de sociétés, Approvisionnements & services Canada, Ottawa, novembre, 135 p.

Murray, V.V. & Dimick, D.E., (1978), «Contextual influences on personnel policies and programs: An explanatory model», *Academy of Management Review*, octobre, p. 750-761.

Naidu, G. M. & Olson, N., (1978), *Problems and perceptions of emerging business in Wisconsin*, University of Wisconsin - Whitewater Research Monograph Series, avril, Madison, WI, 118 p.

Naro, G., (1988), *Le comportement des PME sur le marché du travail: des principes économiques à la gestion des effectifs*, Rapport ERFI, Montpellier, octobre, 40 p.

Naro, G., (1990), «Les PME face à la gestion de leurs effectifs: comment adapter les ressources humaines aux impératifs stratégiques ? », *Revue Internationale P.M.E.*, vol. 3, n° 1, automne, p. 57-74.

Nash, A.N. & Carroll, S.J., (1975), *The management of compensation*, Brooks/Cole Publishing Co., Monterey, CA.

Nicolle, A., (1976), «Élaboration d'une politique d'information dans une entreprise moyenne», *Humanisme et Entreprise*, n° 95, février.

Nininger, J., (1982), *Managing human resources: A strategic perspective*, The Conference Board of Canada, Ottawa, ON.

Perry, J., (1954), *Human relations in small industry*, Small Business Management Series no. 3, U.S. Small Business Administration, Government Printing Office, Washington, D.C., mars, 68 p.

Peterson, R., (1978), *Petites et moyennes entreprises. Pour une économie équilibrée*, Cercle du livre de France, Montréal.

Petit, A., (1990), «Émergence de nouvelles pratiques de GRH: le cadre théorique», dans J. Igalens *et al.*, (éd.), *Perspectives de l'entreprise et recherche en G.R.H.: les défis des années 1990*, Actes du 1er Congrès de l'Association française de gestion des ressources humaines (AGRH), Groupe ESC Bordeaux, 27-28 novembre, p. 573-587.

Pierre, J.-C., (1974), «La gestion des ressources humaines: une approche intégrée et prévisionnelle», *Management France*, n° 6, juin.

Piore, M. et Sabel, C., (1984), *The second industrial divide*, Basic Books, New York, NY, 355 p.

Porter, M., (1985), *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*, Free Press, New York, NY.

Raines, I.I., (1962), *Better communications in small business*, 2ième édition, Small Business Management Series no. 7, U.S. Small Business Administration, Government Printing Office, Washington, D.C., janvier, 37 p.

Rainnie, A.F. & Scott, M.G., (1986), «Industrial relations in the small firm», dans J. Curran *et al.*, (éds.), *The survival of the small firm*, vol. 2, Gower Publishing Co., Aldershot, UK, p. 42-60.

Rainnie, A.F., (1985), «Is small beautiful? Industrial relations in small clothing firms», *Sociology*, vol. 19, n° 2.

Raymond, L. & Magnenat-Thalmann, N., (1981), *Information systems in small business: Are they used in managerial decisions ?*, Document de discussion, Université du Québec à Trois-Rivières, 8-10 juin.

Revans, R.W., (1958), «Human relations, management and size, dans E.M. Hugh-Jones, (éd.), *Human relations and modern management*, Amsterdam, North Holland, p. 177-220.

Rimler, G.W. & Humphreys, N.J., (1976), «The "new employee" and the small firm: Some insights to modern personnel management», *Journal of Small Business Management*, vol. 14, n° 3, juillet, p. 22-27.

Rimler, G.W. & Humphreys, N.J., (1980), *Small business: Developing the winning management team*, AMACOM, New York, NY, 180 p.

Roberts, H.S., (1986), *Roberts' Dictionary of Industrial Relations*, The Bureau of National Affairs, Washington, D.C., 811 p.

Roncin, A., (1982), «L'engagement des PMI dans l'exportation», *Économie et Statistique*, n° 148, octobre, p. 39-51.

Roper Organization, (1980), *The Wall Street Journal*, 20 mars, p.1.

Rosenberg, J.M., (1983), *Dictionary of business and management*, 2ième édition, John Wiley & Sons, New York, 631 p.

Rothwell, W.J., (1981), «Setting up the human resource function in a small organization», *Personnel Administrator*, vol. 26, n° 4, avril, p. 23-26, 42.

Rotter, J.B., (1966), *Generalised expectations for internal versus external control of reinforcement*, American Psychological Association (Psychological Monographic, General and applied, vol. 80, n° 1, whole n° 609).

Roxe, L.A., (1979), *Personnel management for the smaller company: A hands-on manual*, AMACOM, New York, NY, 246 p.

S.E.S.S.I. (Service des Statistiques Industrielles), (1988), *L'état des P.M.I.*, Ministère de l'Industrie et de l'Aménagement du Territoire, Direction Générale de l'Industrie, Délégation à la P.M.I., Paris.

Saha, S.K., (1989), «Variations in the practice of human resource management: A review», *Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, septembre, p. 37-45.

Said, K.E. & Hughey, J.K., (1977), «Managerial problems of the small firm», *Journal of Small Business Management*, vol. 15, n° 1, janvier, p. 37-42.

Scanlan, B.K., (1973), «Motivating employees in the small business», *Journal of Small Business Management*, vol. 11, été, juillet, p. 1-6.

Scanlan, B.K., (1976), «Motivating young adults in retailing», *Journal of Small Business Management*, vol. 14, n° 2, avril, p. 46-54.

Schermerhorn, J.R., Jr., (1980), «Inter-firm cooperation as a resource for small business development», *Journal of Small Business Management*, vol. 18, n° 2, avril, p. 48-54.

Schmidt, A., (1985), «Betriebliche Altersversorgung und Unternehmensgröße», in Der Bunderminister für Wirtschaft (Ed.): *Unternehmensgrößenstatistik 1985 - Daten und Fakten* -, Studienreihe 50, Bonn, p. 225.

Schuler, R.S., (1987), «Human resource management practice choices», *Human Resource Planning*, mars, p. 1-19.

Schwartz, E.B., (1978), «Motivating superior outside sales personnel», *Journal of Small Business Management*, vol. 16, n° 1, janvier, p. 19-26.

Scott, M.G., (1986), «The dangers of assuming homogeneity in small firms», dans W.M. Thompson, (éd.), Scottish Enterprise Foundation -- Part 1, Ninth National Small Firms Policy and Research Conference, University of Stirling, Stirling, Scotland, 20-22 novembre, 10 p.

Segal, J.P., (1987), «La gestion participative: une comparaison États-Unis, Québec, France», *Revue Française de Gestion*, n° 64, sept-oct, p. 51-58.

Shapiro, A., (1975), «The displaced uncomfortable entrepreneur», *Psychology Today*, vol. 7, n° 11, p. 83-89.

Siegel, W.L., (1978), *People management for small business*, The Wiley Small Business Series, John Wiley & Sons inc., New York, NY, 130 p.

Slichter, S, (1919), *The turnover of factory labor*, Appleton, New York, NY.

Smith, R.E., (1978), *Successful people management: How to get and keep good employees*, Canadian Small Business Series, Financial Post / Macmillan Book, Toronto, ON, 221 p.

Solomon, R.J., (1984), «Using the interview in small business», *Journal of Small Business Management*, vol. 22, n° 4, octobre, p. 17-23.

Stevens, J.E., (1980), «Labor unions and small bargaining units: Implications and recommendations for small businesses», dans D.H. Hovey & R.S. Rubin, (éds.), *The dimensions of small business assistance in the '80s*, Proceedings of the 4th Annual Conference of the Small Business Institute Directors' Association (SBIDA), Miami, FL, 6-8 mars, p. 41-55.

Stonich, P., (1982), *Implementing strategy*, Ballinger Publishing, Cambridge, MA.

Storey, D.J. & Johnson, S., (1986), «Job generation in Britain: A review of recent studies», *International Small Business Journal*, vol. 4, n° 4, été, p. 29-46.

Sutermeister, R.A. & Saxberg, B.O., (1973), «Human motivation in the smaller enterprise», *Journal of Small Business Management*, vol. 11, été, juillet, p. 7-12.

Swanson, D.H., (1981), «Who advises the manufacturer ?», *Journal of Small Business Management*, vol. 19, n° 1, janvier, p. 41-47.

Taylor, F.W., (1971), *La direction scientifique des entreprises*, Dunod, Paris.

Thériault, R., (1983), *Gestion de la rémunération, politiques et pratiques efficaces et équitables*, Gaëtan Morin Éditeur, Chicoutimi, QC, 585 p.

Thériault, R., (1991), *Guide Mercer sur la gestion de la rémunération: théorie et pratique*, Gaëtan Morin Éditeur, Chicoutimi, QC, 600 p.

Thomas, J. & Sireno, P., (1980), «Training needs of managers of small manufacturing firms», *American Journal of Small Business*, vol. IV, n° 3, janv-mars, p. 38-44.

Timmons, J.A., (1978), «Characteristics and role demands of entrepreneurship», *American Journal of Small Business*, vol. III, n° 1, p. 5-17.

Toulouse, J.-M., Poirier, R. *et al.*, (1983), *Gestion 2001*, Chenelière et Stanké, Les Presses HEC, Montréal.

Ulrich, D., (1987), «Strategic human resource planning: Why and how», dans Dolan, S. & R. Schuler, (éds.), *Canadian readings in personnel and human resource management*, West Publishing, St. Paul, MN.

Vassille, L., (1982), «Les PME: fragilité financière, forte rentabilité», *Économie et Statistique*, n° 148, octobre, p. 21-37.

Voisikis, G. & Glueck, W.F., (1980), «Small business problems and stages of development», Academy of Management Proceeding, Détroit, p. 373-378.

Walsh, R.J. & Hess, L.R., (1974), «The small company, EEOC, and test validation alternatives: Do you know your options?», *Personnel Journal*, vol. 53, n° 11, novembre, p. 840-845.

Wasmuth, W.J., (1965), «A growth study -- The personnel function», dans W.A. Toomey & R.H. Burnett, (éds.), *Innovation in small business management development*, Proceedings of the Tenth Annual Conference of the NCSBMD, Cornell University, Ithaca, NY, 28 juin - 1 juillet, p. 46-51.

Wassermann, W., (1989), «Industrial relations in small and medium-sized enterprises in the Federal Republic of Germany», dans P. Auer & H. Fehr-Duda, (éds.), *Industrial relations in small and medium-sized enterprises -- Final Report*, Enterprise Policy Document, Office for Official Publications of the European Communities, Brussels - Luxembourg, p. 143-174.

Webb, S. & B., (1897), *Industrial Democracy*, Longmans, UK.

Weimer, W., (1983), *Arbeitsbedingungen in Klein- und Mittelbetrieben*, edited by the Rationalisierungs-Kuratorium der Deutschen Wirtschaft (RKW), Eschborn.

Werther, W.B., Jr., Davis, K. & Lee-Gosselin, H., (1990), *La gestion des ressources humaines*, 2° édition, McGraw-Hill Éditeurs, Montréal, QC, 770 p.

Wichman, H., (1983), «Accounting and marketing -- Key to small business problems», *American Journal of Small Business*, juin, p. 19-26.

Wickesberg, A.K., (1961), *Organizational relationships in the growing small manufacturing firm*, University of Minnesota Press, Minneapolis, MN.

Wilhelm, D., Jr. & Ufford, C.W., (1964), *An employee suggestion system for small companies*, 3ième édition, Small Business Management Series no. 1, U.S. Small Business Administration, Government Printing Office, Washington, D.C., 18 p.

Wojahn, E., (1984), «The take at the top», *Inc.*, septembre, p. 44-56.

Zilly, R.G. & Meyers, V.M., (1979), *Management audit for small construction firms*, Small Business Management Series no. 40, U.S. Small Business Administration, Government Printing Office, Washington, D.C., 53 p.