

LA GESTION DES EFFECTIFS DANS LES PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES INDUSTRIELLES : QUELQUES ELEMENTS DE REFLEXION

M. BAYAD

Institut commercial de Nancy
Université de Nancy II

Les résultats de nos travaux, portant sur les relations entre la gestion des effectifs et les caractéristiques structurelles et comportementales de petites et moyennes entreprises industrielles, ont permis de mettre en évidence la prédominance de la maturité de l'entreprise à laquelle sont associées la taille et la technologie de production.

Une telle observation nous amène à nous interroger quant aux incidences de ce tryptique sur la gestion des effectifs et, au-delà, à présenter quelques réflexions sur l'intérêt pour la PME industrielle d'intégrer ces éléments pour une vision stratégique de ses ressources humaines.

En France, plus de 50 % des emplois créés en 1988 et 1989 l'ont été par des entreprises de moins de cinquante salariés et plus de 90 % sont le résultat des entreprises de moins de cinq cents salariés¹. Ces chiffres viennent confirmer, outre l'adaptabilité et le potentiel de croissance (M. Delattre, 1984 - M. Amar 1987), l'importance de la contribution des petites et moyennes entreprises (PME) dans la création d'emploi. Cependant, ces créations d'emplois sont-elles le résultat d'une décision d'embauche hâtive ou réfléchie ? Sont-elles éphémères ou durables ? Correspondent-elles aux besoins réels de la PME ? Ces emplois constituent-ils des ressources humaines susceptibles de permettre à la PME de franchir les différentes étapes de son cycle de vie ou deviendront-ils un handicap dans le cas d'un changement de cap stratégique ? Sur ces questions de gestion des effectifs dans les PME, peu de travaux et ouvrages en gestion des ressources humaines, généralement orientés vers la grande entreprise, ont été réalisés jusqu'ici (H. Mahé de Boislandelle, 1988 - G. Naro, 1989 - O. Uzan, 1990)².

Si pour la grande entreprise la gestion de l'emploi, longtemps négligée, est devenue primordiale pour mener à bien sa stratégie de développement, qu'en est-il pour la PME ? Peut-on parler de pratique effective de gestion des effectifs dans la PME ? Finalement, existe-t-il des relations entre les pratiques de gestion des effectifs et les caractéristiques structurelles et comportementales de la PME ?

Relativement à ces dernières questions, l'objet de cette communication est de présenter et surtout d'approfondir les résultats obtenus à partir d'un précédent travail sur un échantillon d'entreprises issu du Panel des Petites et Moyennes Industries lorraines (PMIL) (M. Bayad et J.-L. Herrmann, 1991a). Après avoir rappelé notre approche (1) et présenté de manière synthétique les principaux résultats antérieurs (2), nous approfondirons ceux-ci dans un troisième temps (3). Nous présenterons enfin, à la lumière des résultats observés, quelques éléments de réflexion pour une gestion des effectifs intégrée au management de la PME/PMI (4).

1 - CADRE DE L'ETUDE

1.1 - Eléments théoriques : particularités de la PME

Dans le domaine de la gestion des ressources humaines (GRH), la gestion des effectifs est définie comme la politique d'adéquation en quantité et en qualité entre les besoins et les ressources disponibles en personnel de l'entreprise. Cet ajustement est directement lié aux objectifs de l'entreprise, que ceux-ci soient de court, moyen ou long terme. La finalité de la GRH et plus particulièrement de la gestion des effectifs est de fournir à l'entreprise les moyens humains et les compétences nécessaires à son développement dans l'immédiat et dans l'avenir.

Peut-on, dans ce cas, parler de gestion de l'emploi au niveau de la PME ? En effet, les quelques études réalisées à ce sujet mettent en évidence une énorme diversité du comportement des PME en la matière (F. Jalbert, 1983 ; D. Hess, 1986 ; G. Naro, 1986, 1990 ; C. Vermot-Gaud, 1987). Cette contingence dans les pratiques de gestion des effectifs trouve généralement sa source dans deux causes majeures : la personnalité et les valeurs du dirigeant de la PME et le degré élevé d'incertitude de l'environnement de la PME.

Le profil du dirigeant est l'élément central à prendre en compte pour comprendre la configuration structurelle et les orientations stratégiques de la PME. La forte implication et les motivations personnelles du dirigeant de PME induisent des "barrières psychologiques" qui interdisent souvent toute démarche courante ou planificatrice un tant soit peu formalisée de gestion des effectifs. Par ailleurs, du fait de sa taille, la PME évolue souvent dans un environnement instable et incertain ; la priorité pour la PME est de gérer au mieux les inévitables dépendances — directes ou indirectes — émanant de l'environnement dans lequel elle évolue (M. Marchesnay et alii, 1979 ; M. Marchesnay, 1988). Là aussi, les contraintes courantes relèguent la gestion des effectifs à un pur ajustement technique immédiat et laissent peu de place à une démarche planificatrice des besoins et des ressources en emploi. On comprend dès lors que l'extrême variété des pratiques de gestion de l'emploi de la PME et le rejet d'une démarche planificatrice formalisée reflètent la diversité tant des profils et des aspirations des dirigeants que celle des contraintes concurrentielles et des avantages stratégiques recherchés.

Ceci doit-il amener à conclure à l'absence de gestion effective de l'emploi en milieu PME ? Il semble bien que non. Plusieurs constats empiriques et théoriques permettent, sur la base de spécificités de la PME, de nuancer fortement cette absence apparente de GRH et plus particulièrement de gestion "cohérente" de l'emploi pour ce type d'entreprises (M. Bayad, J.-L. Herrmann, 1991b).

De manière générale, les différents domaines de la GRH seraient présents et identiques dans les entreprises quelque soit leur taille ; ce ne sont que les modalités de structuration, de formalisation et de développement de ceux-ci qui seraient différentes (H. Mahé de Boislandelle, 1989 ; O. Uzan, 1990). Ainsi la fonction existe toujours et se confond généralement pour la PME avec d'autres fonctions formelles (comptabilité, administration...), mais bien entendu elle ne devient effective (création d'un organe de prise en charge) qu'à partir de certains seuils juridiques (tranches d'effectifs), organisationnels (structuration des fonctions)... Cependant pour la PME, parmi les différents domaines de la GRH, la gestion des effectifs est, pour la réussite de l'entreprise, le plus saisissable (recrutement, rotation, licenciement...) et le plus concerné, que ce soit d'un point de vue formel (existence

d'une fonction personnel) que d'un point de vue informel (priorité du dirigeant).

1.2 - Eléments méthodologiques : pour une approche intégrée

Si des pratiques effectives — qu'elles soient "intuitives", "émergentes" ou "déliérées" — de gestion de l'emploi existent bien en milieu PME, c'est plutôt le degré d'intégration de celles-ci au système de management de l'entreprise qu'il faut préciser. En effet, quelles relations peut-on déceler entre les pratiques de gestion des effectifs et les caractéristiques structurelles et comportementales de la PME ?

Les rares études dans le domaine (C. Vermot-Gaud, 1987 ; D. Hess, 1986 ; G. Naro, 1986, 1989) mettent en évidence la faiblesse voire l'absence d'intégration de la gestion de l'emploi au système de management de l'entreprise. Or la nécessité d'intégrer la GRH et plus particulièrement la gestion de l'emploi à la démarche stratégique de l'entreprise n'est plus à démontrer (F. Jalbert, 1983 ; A.-Ch. Martinet, 1983 ; R. Miller, 1985 ; C. Vermot-Gaud, 1987 ; C.-H. Besseyre des Horts, 1989 ; G. Alfander, 1989).

Face à ce constat, l'objectif de notre étude a été dans un premier temps d'essayer d'évaluer les relations entre la gestion des effectifs et les caractéristiques structurelles et comportementales des petites et moyennes entreprises industrielles (PMI).

Sur la base théorique des approches stratégiques de la GRH, le modèle conceptuel retenu pour cette première investigation (figure 1) met, ainsi, en relation la gestion des effectifs comme variable principale et les caractéristiques des PMI en termes d'environnement interne/externe, de stratégie d'innovation, de gestion du personnel et de performances, comme variables illustratives. Cette recherche, plus descriptive qu'explicative, s'appuie pour cela sur des données collectées auprès des responsables de PMI dans le cadre de la première année d'enquête du panel "PMI Lorraine"³.

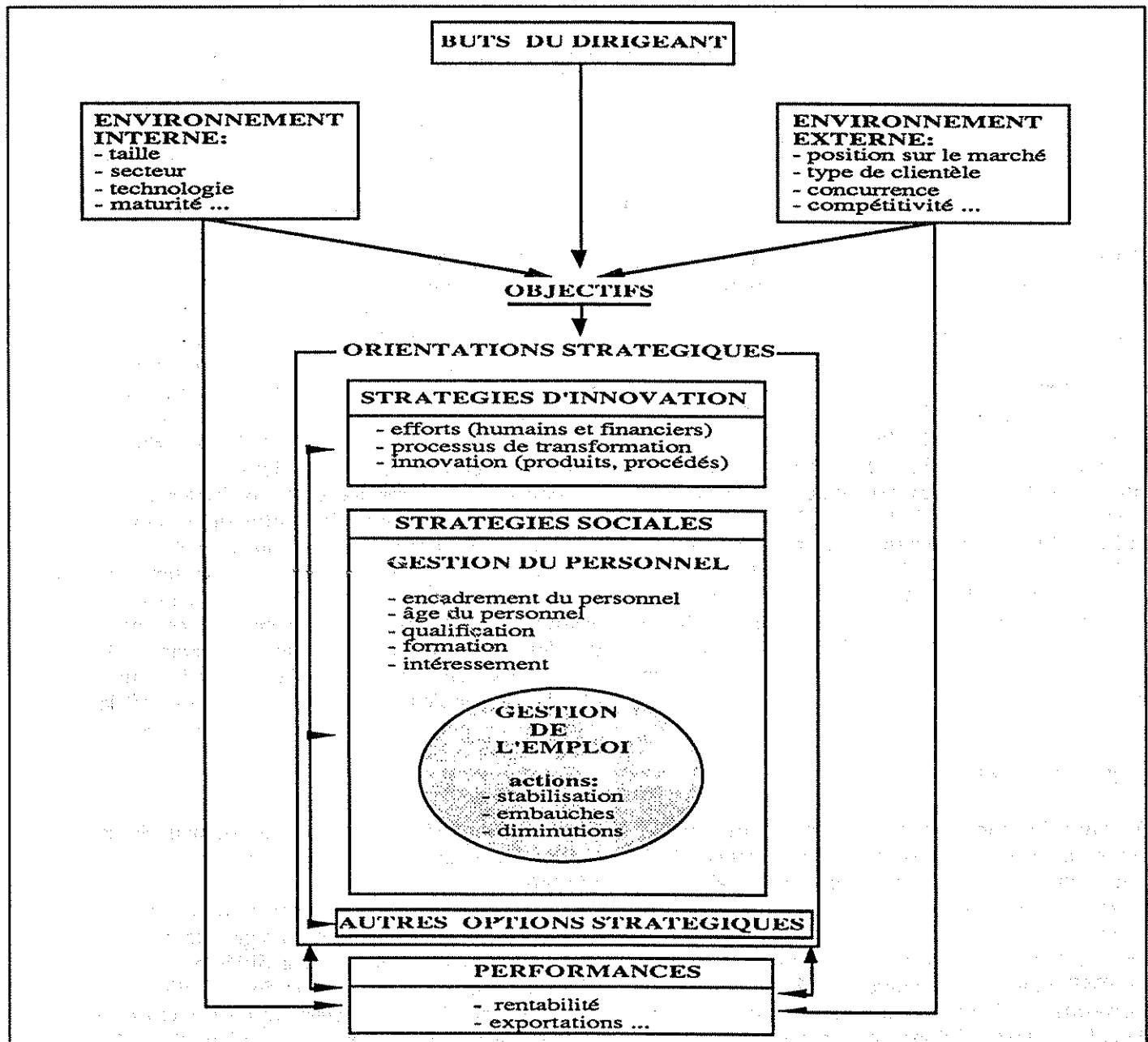
Cf. figure 1 - page suivante

La dimension de la gestion des effectifs que nous avons privilégiée dans cette étude est celle de l'ajustement externe (embauche, diminution d'effectifs) avec une forte connotation quantitative (volume). La variable centrale est celle qui mesure la stratégie de gestion des effectifs pratiquée au cours des cinq années précédant la collecte des données (1989).

Aux côtés de la variable principale, 46 variables nominales ont été retenues pour l'analyse et se répartissent entre les différents axes de notre approche intégrée de gestion de l'emploi⁴ :

- environnement interne : modes de production, maturité, taille, savoir-faire...,
- environnement externe : type de clientèle, perception de la concurrence, position de marché...,
- stratégies d'innovation : effort d'innovation produits/procédés, automatisation ...,
- stratégies sociales : encadrement, formation, qualification, âge du personnel...

Figure 1 - Approche intégrée de la gestion de l'emploi



En ce qui concerne la variable centrale : dans sa formulation originale, la question proposait trois alternatives (modalités) dont les résultats sont présentés ci-dessous ; elles doivent être considérées beaucoup

plus comme une image globale de l'évolution des ressources humaines que comme un résultat quantifié précisément.

Tableau 1 -

La gestion des effectifs menée au cours des cinq dernières années par les entreprises de l'échantillon⁵.

Politique d'emploi	Modalités	Ensemble		5 ans et plus d'ancienneté	
		Fréquence	%	Fréquence	%
L'entreprise a, globalement au cours des cinq dernières années	• plutôt embauché	206	48.58	157	44.10
	• conservé son effectif	103	24.29	93	26.12
	• plutôt débauché	115	27.12	106	29.78
		424	100	356	100

Relativement au problème qui nous intéresse ici, nous avons éliminé de l'analyse les entreprises qui ont une ancienneté inférieure à cinq ans (tableau 2). En effet, ces très jeunes entreprises peuvent biaiser notre approche de la gestion des effectifs, par la particularité de leur stratégie d'emploi qui est généralement associée à des phases de démarrage ou "d'enfance" (N.C. Churchill et V.L. Lewis, 1983). En outre, les études empiriques ont montré que si la probabilité de disparition n'est bien entendu pas nulle, elle décroît avec le temps une fois franchi le pic de la zone d'enfance qui se situe généralement entre trois et cinq ans (R.W. Kao, 1981 ; A.B. Cochran, 1981 ; J.-M. Callies, 1988 ; L. Marco, 1988). Par ailleurs, la formulation de la question dans sa dimension temporelle — "durant les cinq dernières années" — oblige à restreindre l'étude aux entreprises de cinq années et plus d'ancienneté.

2 - PREMIERS RESULTATS

Au cours des cinq dernières années, près de la moitié des entreprises de notre échantillon de travail (44.10 % contre 48.58 % pour l'échantillon global, tableau 1) estime avoir globalement plutôt embauché ; tel est le constat de départ de cette analyse. Ce résultat est conforme à la place importante que tendent à occuper les PME dans la dynamique de création d'emplois. Ce résultat est d'autant plus intéressant qu'il s'inscrit dans le contexte régional lorrain où d'une part, la tradition économico-sociale est fortement marquée par la grande entreprise (sidérurgie, métallurgie, chimie...) et d'autre part, la structure industrielle est en profonde restructuration.

2.1 - De la maturité de l'entreprise...

Dans le cadre d'une approche unidimensionnelle de segmentation, la variable la plus significativement liée

à la politique d'emploi pratiquée est la maturité de l'entreprise (niveau 1 de l'arbre). Ainsi, les entreprises relativement "jeunes", créées après 1973 sont celles qui embauchent le plus souvent : 64.80 % de ces PMI ont plutôt embauché au cours des cinq dernières années. A contrario, cette politique d'embauche ne concerne qu'un tiers (32.90 %) des entreprises plus anciennes. Ce rôle déterminant de la maturité par rapport à la gestion des effectifs des entreprises semble pouvoir être le résultat de la combinaison d'un effet "taille" et d'un effet "potentiel de développement". Les entreprises jeunes sont de petite taille relativement à l'ensemble ; elles se caractérisent aussi par un potentiel de développement important, caractéristique des phases de démarrage et de croissance qu'elles traversent une fois la phase "d'enfance" dépassée (N.C. Churchill et V.L. Lewis, 1983). Ainsi à une gestion de l'emploi offensive pour les PMI les plus jeunes (augmentation des effectifs), s'oppose une gestion des ressources humaines plus prudente dans son engagement pour les plus anciennes.

Outre le rôle prédominant du degré de maturité de l'entreprise, deux remarques générales doivent être effectuées :

- la première est relative aux paramètres qui ressortent de manière dominante de la segmentation effectuée. En effet, on constate que la différenciation des PMI, au regard de leur gestion des effectifs, est en majorité due à des caractéristiques structurelles comme la maturité, la souplesse d'adaptation, l'âge du personnel, la technologie... Les paramètres de comportement n'apparaissent que peu (innovation produit/procédé) voire pas du tout (recours aux méthodes de production modernes, développement de l'automatisation, de l'informatisation...).
- la seconde renvoie aux modalités des variables qui différencient les PMI. On constate que les pratiques d'embauche sont généralement en relation avec une

situation ou une attitude positive de l'entreprise ; la souplesse d'adaptation est un point fort, la rentabilité est un point fort, exportation régulière, innovation produit/procédé... L'inverse caractérise les pratiques de stabilisation et en particulier de réduction des effectifs.

2.2 - ... au triptyque maturité - taille - technologie

Dans le cadre d'une analyse synthétique des imbrications et des effets conjoints des caractéristiques des PMI sur la gestion des effectifs pratiquée, une Analyse des Correspondances Multiples sur l'ensemble des variables met en évidence deux axes principaux à savoir, la dimension innovation et la dimension technologie (figure 2). Les pratiques de gestion des effectifs sont projetées en éléments supplémentaires ainsi que la taille et le degré de maturité de l'entreprise.

Le premier axe met en opposition les comportements d'effort d'innovation et d'innovation effective en produits et/ou procédés et les comportements non innovatifs en produits/procédés. L'innovation concerne surtout les moyennes et grandes entreprises (de 100 à 500 salariés). A l'opposé, les très petites entreprises (6 à 9 salariés) ne fournissent pas d'effort d'innovation produits/procédés. La maturité de la PMI ne permet pas d'illustration significative de l'axe d'innovation.

En ce qui concerne les pratiques de gestion des effectifs, elles n'apparaissent pas en relation significativement forte avec la dimension innovation. On remarque néanmoins que, dans cette dimension, les pratiques d'embauches sont sensiblement en relation avec un comportement innovatif couplé d'une part à un mode de production à l'unité et d'autre part à une dépendance stratégique (filiales).

Le deuxième axe est beaucoup plus riche en informations. C'est d'abord un axe de technologie en forte relation avec les pratiques de gestion des effectifs. Il oppose en particulier les petites entreprises de 10 à 19 salariés et relativement jeunes (5 à 9 années d'ancienneté) aux entreprises moyennes (100 à 199 salariés) et plus anciennes.

La pratique d'embauche va dans le sens d'un système de production à l'unité et particulièrement dans le secteur des biens d'équipement ; une partie de ces PMI est constituée de filiales d'autres entreprises. La concurrence pour ces mêmes PMI est considérée comme forte. Du point de vue de la gestion du personnel, la qualification n'apparaît pas comme un point faible et les effectifs sont relativement jeunes pour une grande partie d'entre-elles.

Les pratiques de stabilisation de l'emploi se situent à un niveau intermédiaire. Elles ne sont cependant que très peu corrélées à l'axe de technologie. Cette faiblesse de la liaison avec la technologie semble renvoyer à d'autres éléments d'explications comme les effets de seuils (seuil de 10 salariés) ou la volonté délibérée de dirigeants de ne pas dépasser un certain niveau d'activités. On constatera néanmoins une pression

concurrentielle moyenne ainsi qu'une maturité relativement élevée (15 à 32 ans)

Les pratiques de retrait des effectifs sont en étroite relation avec la dimension technologique. Cependant, outre le fait que la technologie s'oriente vers la production en grande série et que le secteur d'activités soit celui des biens de consommation (parfois l'agro-alimentaire), la concurrence est, ici, considérée comme très forte et en terme de résultat, la situation est déficitaire. Par ailleurs, la structure par âge du personnel des PMI réduisant leurs effectifs est constituée de ressources humaines relativement âgées.

Figure 2 - (page suivante)

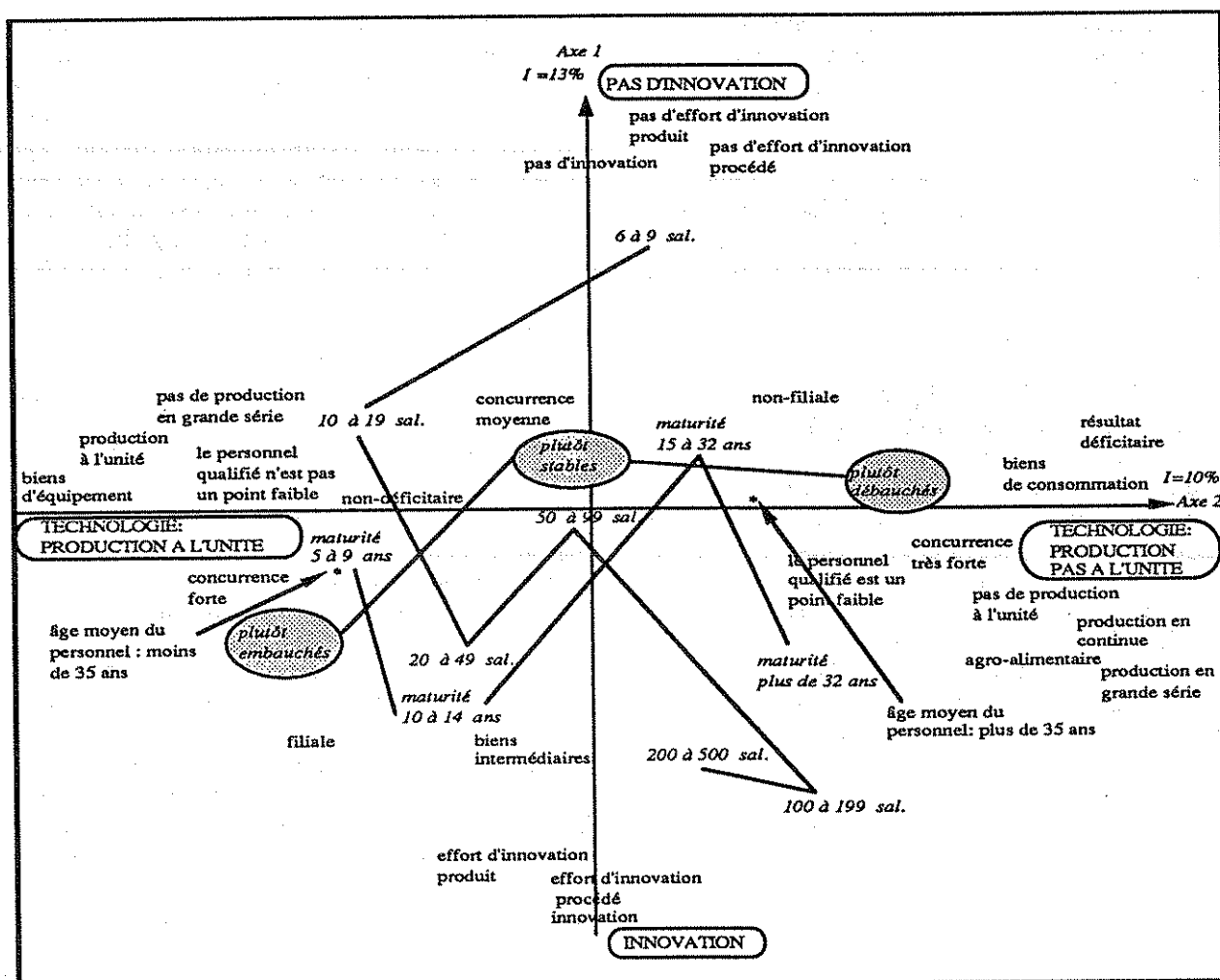
Malgré la faiblesse relative des inerties des deux premiers facteurs, l'apport essentiel de ce plan factoriel à l'analyse du positionnement des pratiques de gestion des effectifs par rapport aux disparités structurelles des PMI se situe à un double niveau.

Tout d'abord, loin de contredire les résultats de l'analyse unidimensionnelle (segmentation), la synthèse factorielle apporte une confirmation aux résultats précédemment obtenus. Ainsi, les disparités des PMI de notre échantillon s'opèrent bien sur les paramètres structurels de l'entreprise. Les pratiques d'embauche, de maintien et de réduction des effectifs se positionnent relativement bien par rapport aux disparités structurelles observées. Par ailleurs, comme pour l'analyse unidimensionnelle, la gestion des effectifs n'apparaît pas en relation claire avec la dimension comportementale et en particulier les stratégies d'innovation de l'entreprise.

Ensuite, le plan factoriel de l'ACM globale apporte une information plus fine. Il semble qu'aux côtés ou derrière l'effet dominant de la maturité sur les pratiques de gestion des effectifs constaté dans l'analyse unidimensionnelle, se trouve un effet taille, que nous avons déjà souligné, mais surtout une dimension technologique importante. En effet, on constate que les modalités de la variable taille (excepté 6 à 9 salariés) s'ordonnent selon une ligne brisée presque parallèlement aux modalités de la variable maturité. Les deux lignes brisées (taille et maturité) parcourent l'axe de technologie. Ainsi la correspondance générale observée conduirait à poser l'hypothèse que les entreprises qui utilisent un mode de production à l'unité seraient celles qui sont relativement petites (10 à 49 salariés) et jeunes (5 à 9 ans voire 10 à 14 ans d'ancienneté) et que les entreprises à mode de production en grandes séries ou en continu soient de moyenne-grande taille avec un degré de maturité plus élevé. Aux deux extrêmes de cette tendance générale correspondraient respectivement des pratiques d'embauches et des pratiques de diminution des effectifs.

Tout en rappelant l'hétérogénéité structurelle et comportementale sous-jacente à ces premiers résultats, la conclusion principale à ce niveau de l'analyse concerne le poids des paramètres structurels dans la différenciation entre les pratiques d'embauches, de stabilisation et de réduction des effectifs des PMI.

Figure 2 - Premier plan factoriel (axes 1 et 2)



Ceci tendrait à conforter le constat que la gestion de l'emploi en milieu PME-PMI est plus réactive (contraintes structurelles) que préventive ou prévisionnelle (stratégie ou plan) (D.J. Hall et M.A. Salas, 1979 ; G. Warnotte, 1979). Ainsi, la gestion des effectifs existe en milieu PME-PMI mais serait un paramètre intégré ex-post au management de l'entreprise.

Plus précisément, la gestion des effectifs en milieu PMI semble relever d'un triptyque technologie-taille-maturité. Ce résultat, par ses implications en termes stratégiques et organisationnels (M. Kalika, 1984, 1987 ; J.-C. Mathé et J.-L. Gontier, 1989) nous a conduit à approfondir les relations entre les éléments de ce triptyque d'une part et la gestion des effectifs d'autre part. En effet, la relation maturité de l'entreprise-pratiques de gestion de l'emploi n'est-elle pas le fait uniquement d'un effet taille ou d'un effet technologie de production sous-jacent ? De même, la relation gestion des effectifs-technologie de production ne relève-t-elle pas d'un effet taille ou d'un effet taille-maturité sous-jacent ? Ce sont ces différentes questions qui ont guidé le prolongement du travail initial.

3 - APPROFONDISSEMENT DES PREMIERS RESULTATS

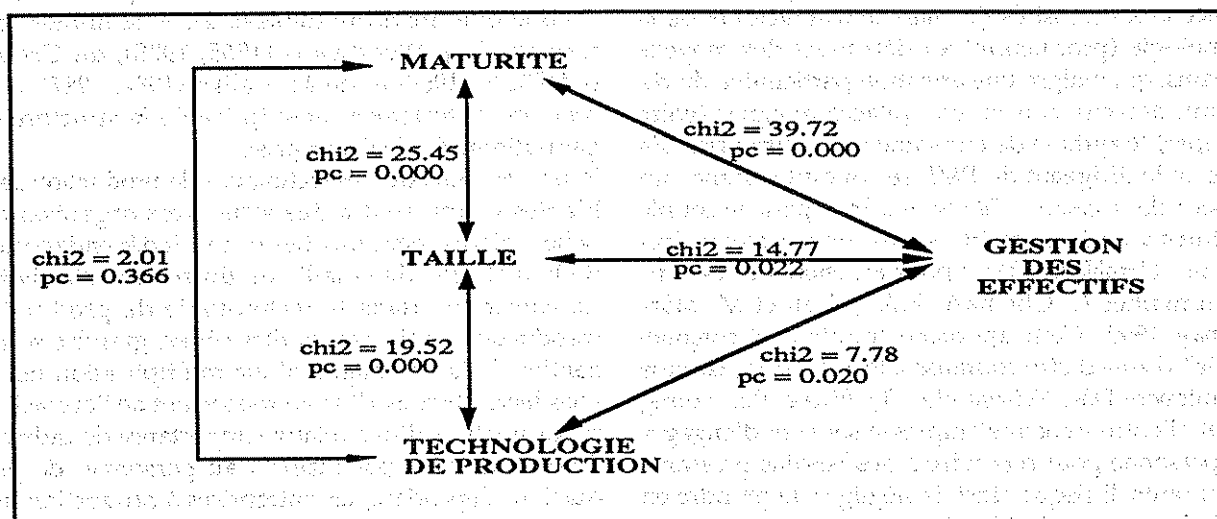
A la lecture de la figure 3, on remarque que les éléments du triptyque sont bien en relation avec la gestion des effectifs. Cependant, on constate que la maturité est le paramètre le plus significativement lié à la gestion des effectifs (tests du χ^2) ; plus la maturité de l'entreprise est faible, plus sa gestion des effectifs s'oriente vers l'embauche. A contrario, plus elle est ancienne, plus l'entreprise a tendance à réduire ses effectifs (figure 3 page suivante).

Plus intéressants sont les résultats des tests de liaison ou d'indépendance entre les éléments du triptyque d'une part et, à la lumière de ces derniers, l'analyse de leurs relations avec la gestion des effectifs.

3.1 - Maturité-taille-gestion des effectifs : une dimension stratégique

La maturité et la taille de l'entreprise sont très fortement liées. Lorsque l'on contrôle la technologie de production, cette liaison demeure très forte (tabl. 2) ; la relation maturité-taille apparaît donc indépendante de la technologie de production.

Figure 3 - Tests de liaison entre éléments du triptyque et gestion des effectifs



En reprenant les travaux de L.E. Greiner (1972) et les études qui y ont fait suite pour les PME (N.C. Churchill et V.L. Lewis, 1983), cette relation entre l'âge et la

dimension d'une organisation reflète les différents stades de développement de l'entreprise et les styles de direction qui y sont associés.

Tableau 2 - Tests de liaisons partielles entre éléments du triptyque et gestion des effectifs

TECHNOLOGIE	TAILLE	MATURITE	GESTION DES EFFECTIFS
TECHNOLOGIE	- relation globale: *** - relation contrôlée selon la maturité : . M1 = *** . M2 = ns . M3 = **	- relation globale : ns - pas de relation contrôlée	- relation globale : ** - relation contrôlée selon la taille : . T1 = *** . T2 = ns . T3 = ns . T4 = ns - selon la taille-maturité: T1M1=***, T3M3=***
	TAILLE	- relation globale: *** - relation contrôlée selon la technologie : - TEC1 = *** - TEC2 = ***	- relation globale: ** - relation contrôlée selon la maturité : . M1 = ns . M2 = * . M3 = ** - selon la technologie : . TEC1 = ** . TEC2 = ns
	MATURITE		- relation globale : *** - relation contrôlée selon la taille : . T1 = *** . T2 = ns . T3 = ** . T4 = ***
		GESTION DES EFFECTIFS	

- Tests du Chi 2 :

- *** = significatif à 1 %
- ** = significatif à 5 %
- * = significatif à 10 %
- ns = non-significatif

- Modalités de la Taille :

- T1 = moins de 20 salariés
- T2 = 20 à 49 salariés
- T3 = 50 à 99 salariés
- T4 = 100 à 500 salariés

- Modalités de la Maturité :

- M1 = 5 à 15 ans
- M2 = 16 à 30 ans
- M3 = plus de 30 ans

- Modalités de la technologie:

- TEC1 = à l'unité-petite série
- TEC2 = pas à l'unité

Dans les premières phases du processus de développement d'une entreprise, la priorité est généralement donnée aux nécessités du marché (clientèle) et de la technologie (production) au détriment des moyens humains, qui malgré une attention particulière du dirigeant, doivent plus suivre qu'accompagner (voire anticiper) le rythme de croissance de l'entreprise. En outre, si le dirigeant de PME se conduit comme "un preneur de décision" ("*decision taker*") pour le couple produit-marché, il semble suivre une stratégie "résolveur" ("*problem solver*") pour les choix de ressources humaines (J. ChichaA, P.A. Julien et M. Marchesnay, 1990). Cette approche "intuitive et conjoncturelle" risque d'être coûteuse à terme. Ainsi, comme le soulignent D.K. Neiswander, B.J. Bird et P.L. Young (1990), "l'entrepreneur s'empresse souvent d'engager une personne pour répondre à des besoins pressants ou courants. Il risque ainsi de négliger de prendre en considération (ou décide d'ignorer) les conséquences à long terme de ses décisions... Le manque de prévoyance peut entraîner l'embauche ou la promotion d'une personne inapte à occuper un poste avec pour conséquences des départs volontaires ou non". Ceci conduit généralement l'entreprise, dans les stades de développement ultérieurs ponctués de crises inévitables ("phases de révolution", L.E. Greiner, 1972), à des pratiques de gestion brutales et coûteuses des flux d'entrées et de sorties du personnel.

D'un point de vue statistique (tabl. 2), l'importance du stade de développement, dans sa relation avec la gestion des effectifs, demeure très forte lorsque l'on contrôle la taille, à l'exception des entreprises de 20 à 49 salariés. C'est aussi l'effet maturité qui entame la relation entre taille et gestion des effectifs et ceci en particulier pour les jeunes entreprises (5 à 15 ans). Il semble donc que derrière la taille de l'entreprise se profile un effet maturité.

Ainsi, de manière tendancielle, le rôle dominant de la maturité semble révéler que la gestion des effectifs est inscrite dans les différents stades d'évolution de la PME-PMI (N.C. Churchill et V.L. Lewis, 1983) :

- être en création ou très jeune, c'est être en phase "d'existence" et la décision d'embaucher est inscrite dans le projet d'entreprise (J.-M. Callies, 1989) ;
- être relativement jeune, c'est être au stade "de maintien" ou de "réussite" et la décision d'embaucher obéit à la nécessité de développement et de survie de l'entreprise en environnement concurrentiel instable. Si l'environnement le permet, le statu-quo est possible et la gestion de l'emploi s'oriente vers la stabilisation des effectifs ;
- être relativement ancienne, c'est être en phase "d'essor" ou "d'exploitation maximale des ressources" et la décision de stabiliser mais surtout de réduire les effectifs obéit à la recherche de l'efficacité, de la croissance rapide ou du repli stratégique (recentrage de l'activité).

3.2 - Taille-technologie-gestion des effectifs : une dimension organisationnelle

La relation entre la taille de l'entreprise et sa techno-

logie (mode de production) est très forte. On constate que cette liaison est relativement vierge d'un quelconque effet maturité (tableau 2). A la lumière des travaux de J. Woodward (1965, 1970), du Groupe d'ASTON (1969) et de M. Kalika (1984, 1987), cette relation est fortement descriptive de la structure organisationnelle de l'entreprise.

Pour J. Woodward, les techniques de production semblables conduisent à des structures organisationnelles relativement proches et ceci indépendamment de la maturité, de la taille ou du secteur d'activités. La continuité dans la technologie de production (productions unitaires, petites séries, grandes séries, continue) s'accompagne d'une multiplication des lignes hiérarchiques, d'un accroissement de l'éventail de subordination, d'une relative importance de cadres et d'administratifs par rapport au personnel de production. Cependant, les entreprises à production unitaire (et en petites séries) et celles à processus continu se rejoignent (proportion importante d'ouvriers spécialisés et peu de procédures écrites, d'instructions et de spécialisation fonctionnelle) et s'opposent aux entreprises produisant en grandes séries fortement bureaucratiques (forte standardisation, formalisation et différenciation poussées, avec un personnel d'exécution non spécialisés). Cette dernière opposition renvoie aux modèles de structure "organique" versus "mécaniste" de T. Burns et G. Stalker (1961).

Cependant pour D.J. Hickson et Alii (groupe d'ASTON), c'est d'abord la taille de l'organisation qui est déterminante de sa structure. Ainsi, l'incidence de la technologie sur la structure organisationnelle serait d'autant plus faible que la taille de l'entreprise est importante. Ce résultat est confirmé, en France, par les travaux de M. Kalika, pour qui "c'est bien la taille de l'entreprise qui influe sur la continuité du processus de production et qui explique une partie des relations constatées entre technologie et structure (organisationnelle)... Les variables de technologie sont généralement plus associées aux variables de structure dans les petites entreprises que dans les plus grandes".

En transposant cette conclusion et au-delà du fait que nos résultats confirment la forte corrélation entre la taille et la continuité technologique, nous constatons que la relation entre technologie et gestion des effectifs est réelle pour les entreprises de moins de 20 salariés et relativement jeunes en particulier (tableau 2). Cette liaison technologie-gestion des effectifs demeure également significative pour les entreprises 50 à 99 salariés et particulièrement anciennes (plus de 30 ans).

Par ailleurs, la relation taille-gestion des effectifs reste importante même si elle est remise en cause d'une part pour les entreprises jeunes et d'autre part pour les entreprises ne produisant pas à l'unité. Ainsi, aux côtés de l'effet taille semble bien exister un effet maturité, que nous avons vu plus haut, mais aussi un effet spécifique de la technologie en particulier pour les petites entreprises.

3.3 - Maturité et technologie de production : une absence de liaison apparente

La relation entre maturité et continuité technologique n'est pas significative. Cette absence de liaison souligne que l'évolution des entreprises n'est pas linéaire et qu'elle est ponctuée de changements pouvant conduire à des ruptures ou transformations radicales du processus technologique. Rappelons simplement que l'évolution technologique au niveau de la PME s'inscrit souvent dans un processus d'investissement très fortement discontinu et dépendant des opportunités de marché (A. Marion, 1984). Par ailleurs, il semble d'après nos résultats, que l'existence d'une relation maturité-technologie est dépendante de la dimension de l'entreprise.

4 - ELEMENTS DE REFLEXION ET IMPLICATIONS

Si la gestion des effectifs en milieu PME/PMI est plus réactive que préventive ou prévisionnelle, cela semble être dû à la forte association au triptyque maturité-taille-technologie. De manière plus fine, plusieurs remarques et réflexions s'imposent :

- la gestion des effectifs est fortement associée à la maturité de la PME/PMI c'est-à-dire à son stade de développement. Cette relation est la plus forte et la plus nette (pas d'effet taille ou d'effet technologie). Ce résultat souligne l'importance du choix des ressources humaines dans les phases de démarrage et d'essor de la PME surtout si la tendance, comme nous l'avons vu, est généralement à l'embauche. La croissance gommant les incertitudes et précipitant l'action, ce qui s'apparente à une adéquation quantitative des ressources aux besoins peut cacher une inadéquation qualitative (en termes de compétences), généralement source de sureffectifs à terme ;
- la gestion des effectifs est en relation avec la taille de la PME/PMI surtout lorsque le degré de maturité est élevé. Il semble ici que l'accroissement de la dimension de l'entreprise en association avec un stade de développement avancé se traduit, toutes choses égales par ailleurs (rythme d'activité donné, marché identique...), par une réduction des emplois qui est probablement due à un sureffectif. La réflexion stratégique à terme, surtout associée à une recherche de compétitivité ou à un changement de cap, conduit généralement à révéler les incohérences du passé ;
- la relation entre gestion des effectifs et technologie est particulièrement forte pour les entreprises de petite taille et relativement jeunes. Là encore, dans un contexte d'embauche, les choix en matière de ressources humaines (qualifications, compétences, formation...) doivent se conjuguer aux choix technologiques (spécialisation associée aux productions à l'unité et en petites séries en particulier). De manière générale, le mode de production et la structure des emplois qui s'y rattache, sont déterminantes

des marges de manœuvre et, donc, de la variabilité plus ou moins forte des ressources humaines en réponse aux chocs externes et à la pression concurrentielle.

Finalement, la recommandation centrale en matière de GRH pour le dirigeant de PME est d'essayer de ne plus considérer la gestion des effectifs comme une pratique induite ex-post mais comme une stratégie intégrée ex-ante au système de management de l'entreprise (en particulier aux choix technologiques, fig. 4). Cette dimension intégrative des ressources humaines se révèle généralement comme un facteur à part entière d'accroissement de la compétitivité et de la profitabilité de l'entreprise (J.R. Rocha et M.R. Khan, 1985).
Figure 4 (page suivante)

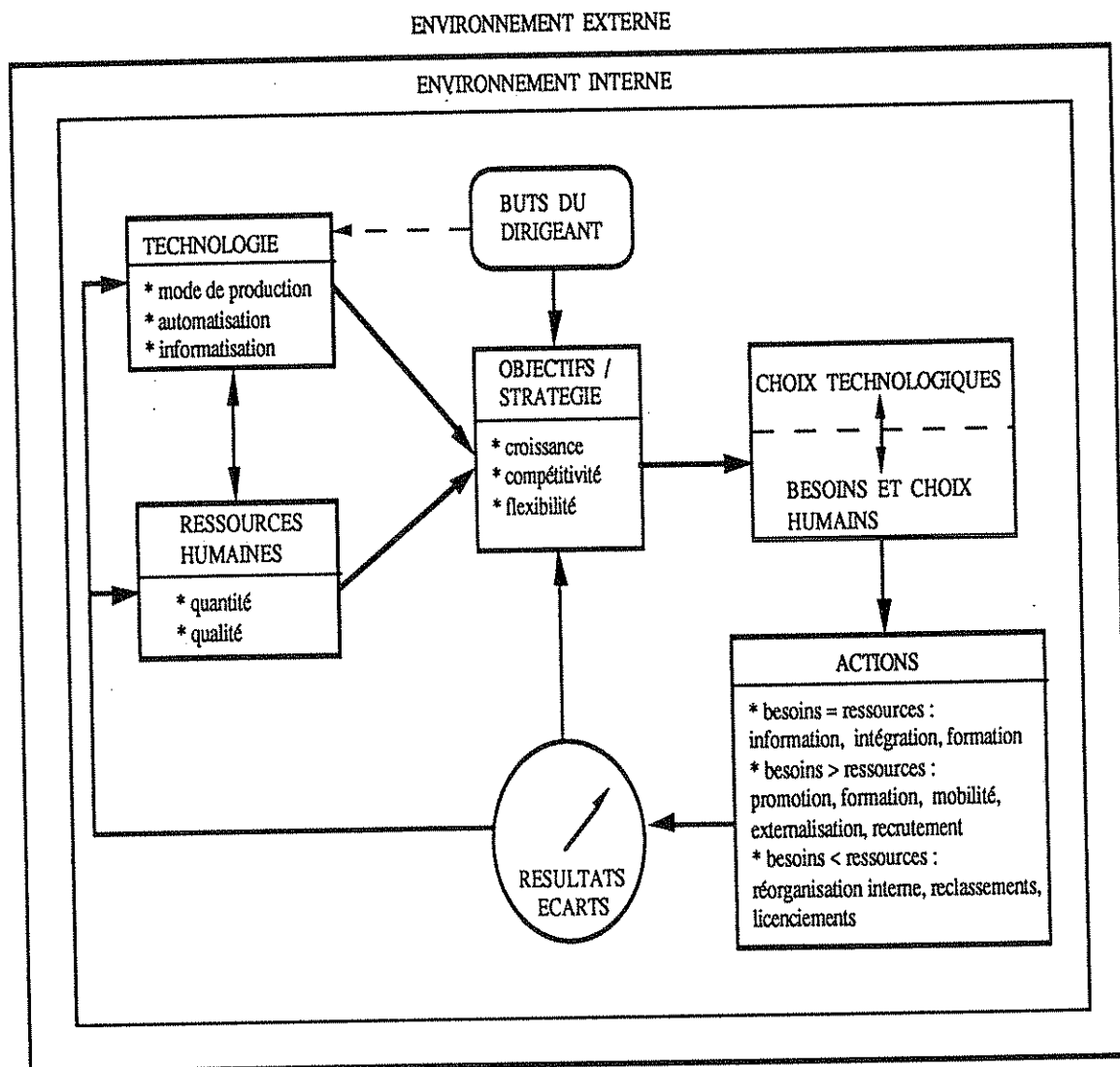
D'un point de vue stratégique, cette intégration devrait passer par une imbrication étroite des ressources humaines aux différents stades de développement de l'entreprise afin que celles-ci soient perçues comme une opportunité, une source de flexibilité et d'adaptabilité à optimiser.

D'un point de vue organisationnel, les ressources humaines devraient être en concordance continue (temps réel) et souple (dimension de l'entreprise) avec la technologie de production pour une combinaison productive efficace.

En tenant compte de ces deux voies d'intégration de la GRH, il est possible de proposer un schéma de gestion des effectifs intégrée à la stratégie de la PME prenant bien entendu en compte l'incertitude de l'environnement et les aspirations du dirigeant (fig. 4). Ainsi, "en cas d'embauche ou de licenciement, les effectifs choisis le seront d'après leur lien à la production de la période. Or c'est le dirigeant qui, d'une certaine façon, décide de ce lien ; si il décide que l'entreprise doit avoir une politique au jour le jour et qu'aucune partie des effectifs n'est orientée vers une tâche de long terme, alors il pourra considérer que tout le monde est vulnérable (*désengagement, évitement d'embauche...*). Mais si tant est qu'il fasse une distinction entre les vicissitudes du court terme et les moyens d'asseoir sa croissance, il traitera différemment les salariés qui sont sur le "front" (*engagement, intégration des ressources...*), des salariés qui œuvrent dans des activités indirectement productives pour l'avenir (*extériorisation, précarisation, ...*)" (B. Henriot, 1985).

En conclusion, les ressources humaines sont un paramètre de gestion parmi d'autres que le dirigeant de PME est appelé à intégrer dans son processus décisionnel. En effet, en transposant la vision de P.-F. Drucker sur la planification, on peut dire qu'une stratégie des ressources humaines "ne porte pas sur des décisions futures, mais sur les conséquences futures des décisions présentes. La question... n'est pas de savoir ce qui devra être fait demain, mais ce qui doit être fait aujourd'hui, pour permettre d'affronter les incertitudes de demain" (in M. Darbelet et J.-M. Laugine, 1987).

Figure 4 - Schéma de gestion des effectifs intégrée à la stratégie de la PME



NOTES

- 1 Statistiques CGPME/UNEDIC in P. CHABERT, L'usine nouvelle, spécial emploi, n° 2282, 13 septembre 1990.
- 2 Alors que le poids des PME dans l'emploi industriel est passé de 42.1 % en 1980 à 50.5 % en 1989 (cf. "La France des entreprises", L'ENTREPRISE/INSEE, numéro spécial, octobre 1991).
- 3 Cette base de données est constituée des entreprises membres du Panel des PMI Lorraines (PMIL). Ce panel est développé depuis 1988 par l'Institut Commercial de Nancy (ICN, Université NANCY II) avec le soutien du Conseil régional de Lorraine. La première collecte des données réalisée en 1989 par interview à partir d'un questionnaire portant sur l'exercice 1988, a permis d'obtenir un échantillon de 428 entreprises. Ces PMI (de 6 à 500 salariés) constituent l'échantillon de base de la présente étude.

Cette base de données fait partie d'une recherche européenne comparative menée à partir de panels (Danemark, Luxembourg, Pays-Bas, Allemagne).

- 4 Pour une présentation détaillée des questions à la base de ces variables, voir notamment BAYAD M. et HERRMANN J.-L., rapport technique de la seconde vague, op. cit. On peut néanmoins se reporter à l'annexe de cette étude pour une présentation rapide de ces différentes variables dichotomisées.
- 5 Quatre entreprises n'ont pas répondu à cette question ; l'étude a donc été menée avec un échantillon de départ de 424 entreprises. Les quatre entreprises non-répondantes à la question sur la gestion des effectifs ont moins de 5 ans d'ancienneté et n'interviennent donc pas dans la suite de l'analyse.

- AMAR M., (1987), "Dans l'industrie, les PME résistent mieux que les grandes entreprises", *Economie et Statistiques*, n° 197, mars.
- ALFANDER G., (1989), "Pour une stratégie des ressources humaines", Ed. Chotard et Associés, Paris.
- BAYAD M. et HERRMANN J.L., (1991a), "Panel des PMI Lorraines : rapport technique de la seconde vague", Enquête 1990, Centre de Documentation Régional en Gestion, Nancy, janvier.
- BAYAD M. et HERRMANN J.L., (1991b), "Gestion des effectifs et caractéristiques des PME industrielles : vers quelles relations ?", à paraître dans *Revue Internationale PME*, Vol. 4, n° 2.
- BESSEYRE des HORTS C.H., (1989), "Vers une gestion stratégique des ressources humaines", Ed. d'Organisation, Paris.
- BURNS T. et STALKER G., (1961), *The management of innovation*, Tavistock Institute.
- CALLIES J.M., (1988), "Une entreprise sur deux disparaît avant cinq ans", *Economie et Statistique*, n° 215, novembre.
- CALLIES J.M., (1989), "Etre employeur, une décision inscrite dans le projet d'entreprise", *Economie et Statistique*, n° 219, mars.
- CHABERT P., (1990), "Troisième plan emploi : les PME au cœur du dispositif", *L'usine nouvelle*, spécial emploi, n° 2282, 13 septembre.
- CHICHA J., JULIEN P.A., MARCHESNAY M., (1990), "Processus et procédures stratégiques dans les PME", *Cahiers de recherche du GREPME*, Trois-rivières, 90-10.
- CHURCHILL N.C. et LEWIS V.L., (1983), "Les cinq stades de l'évolution d'une PME", *Harvard-L'Expansion*, n° 30, automne.
- COCHRAN A.B., (1981), "Small Business Mortality Rate: a Review of the Literature", *Journal of Small Business Management*, n° 19.
- DELATTRE M., (1984), "Le progrès des PME dans la crise", Communication au colloque de Trois-Rivières sur "Les PME dans un monde en mutation", Trois-Rivières.
- GREINER L.E., (1972), "Evolution et revolution as organizations grow", *Harvard Business Review*, vol. 50, n° 4, July-August.
- HALL D.J. et SAIAS M.A., (1979), "Les contraintes structurelles du processus stratégique", *Revue Française de Gestion*, n° 22, septembre-octobre.
- HENRIET B., (1985), "Incertitude et déstabilisation de l'emploi, analyse des relations entreprise-travail dans le contexte français", Thèse d'état, Université de Paris X Nanterre.
- HESS D., (1987), "La gestion préventive de l'emploi en PMI", *Les Cahiers de la Recherche, Méthodes-Etudes, IAE de Lille*, novembre.
- JALBERT F., (1983), "Politique de l'emploi et stratégie de l'entreprise", *Revue Française de Gestion*, n° 40, mars-mai.
- JULIEN P.A. et MARCHESNAY M., (1988), "La petite entreprise : principes d'économie et de gestion", Ed. Vuibert, Gestion, Paris.
- KALIKA M., (1984), "Contribution à la connaissance de la structure organisationnelle, essai d'analyse systémique", Thèse de doctorat d'état en sciences de gestion, Université de Bordeaux I, 11 janvier 1984.
- KALIKA M., (1987), "Structure organisationnelle et technologie", Institut de Gestion de Touraine, Université de Tours, octobre.
- KAO R.W., (1981), "Small Business Management: a Strategic Emphasis", Holt, Rinehart and Winston of Canada, Limited.
- MAHE de BOISLANDELLE H., (1988), "Gestion des Ressources Humaines dans les PME", Ed. Economica, Gestion, Paris.
- MARCHESNAY M., FAURE R. et MATHIE B., (1979), "A l'ombre des grands", *Revue Franç. de Gestion*, n° 22, septembre-octobre.
- MARCHESNAY M., (1988), "Stratégie des petites et moyennes entreprises", in *Traité d'Economie Industrielle*, Ed. Economica, Economie, Paris.
- MARCO L., (1988), "La démographie des entreprises : théories et statistiques", *Economies et Sociétés, Séries Sciences de Gestion*, n° 12.
- MARTINET A.C., (1983), "Stratégie", Ed. Vuibert, Gestion, Paris.
- MATHE J.C. et GONTIER J.L., (1988), "Gestion de la dimension technologique de l'entreprise. Prolongements", *Economies et Sociétés, Séries Sciences de Gestion*, n° 12.
- MILLER R., (1985), "Une politique des ressources humaines au service de la stratégie", *Revue Française de Gestion*, n° 51, mars-mai.
- NARO G., (1986), "Les obstacles à l'embauche dans les PME : du discours aux réalités", Communication au Congrès de l'Association Internationale des Economistes de Langue Française, E.R.F.I., mai.
- NARO G., (1990), "Les PME face à la gestion de leurs effectifs : comment adapter les ressources humaines aux impératifs stratégiques ?", *Revue Internationale PME*, Vol. 3, n° 1.
- NEISWANDER D.K., BIRD B.J. et YOUNG P.L., (1990), "Embauche et gestion des premiers employés d'une petite entreprise", *Revue Internationale PME*, Vol. 3, n° 1.
- ROCHA J.R., RIAZ KHAN M., (1985), "The human resource factor in small business decision making", *American Journal of Small Business*.
- UZAN O., (1990), "La gestion des ressources humaines en PME : quelques repères pour la recherche", *Revue Internationale PME*, Vol. 3, n° 1.
- VERMOT-GAUD C., (1987), "Prévoir l'emploi et gérer les carrières individuelles", Ed. d'Organisation, Paris.
- WARNOTTE G., (1979), "Ressources humaines : l'évaluation ligotée", *Revue Franç. de Gestion*, n° 22, septembre-octobre.