Synthèse des pratiques d'acquisition des RH réellement appliquées en PME

Denis J. Garand

Département d'administration et d'économique
Université du Québec à Trois Rivières

RESUME

Cet exposé présente des données empiriques inédites sur plusieurs pratiques de GRH réellement appliquées dans les PME européennes et nord-américaines. Il poursuit la démarche initiée en 1991 qui proposait un cadre conceptuel basé sur l'approche contingentielle et le niveau de formalisation des pratiques de GRH. Maintenant que les appuis théoriques de la GRH sont établis en contexte de PME, il apparaît essentiel de repousser les frontières traditionnelles de la GRH jusqu'aux véritables pratiques observées dans l'immense réservoir économique constitué par les PME, tant en Europe qu'en Amérique du Nord.

PLANIFICATION DES RESSOURCES HUMAINES ET GESTION PREVISIONNELLE. ANALYSE DES EMPLOIS

D'une part, très peu de PME nord-américaines effectuent une réelle planification des ressources humaines 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 (syndicats, subventions, aides à l'emploi). Toutefois, la situation diffère substantiellement en France et dans les pays où ces pratiques sont réglementées et encouragées.

RECRUTEMENT, SELECTION ET ACCUEIL

D'autre part, 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 généralement recours à très peu de critères de sélection, les tests apparaissent fortement sous-utilisés et le processus d'accueil ne dépasse guère la présentation aux collègues de travail, exception faite des PME à tendance plus "participative".

METHODOLOGIE UTILISEE

L'analyse porte sur 75 études empiriques menées entre 1950 et 1990 dans près de 10 000 entreprises de petites et moyennes dimensions. L'ensemble des résultats empiriques et des recommandations formulées par ces recherches ont été compilés et synthétisés dans de nombreux tableaux afin de dresser un portrait exhaustif de l'état des connaissances empiriques traitant des pratiques d'acquisition des ressources humaines en PME.

Cette synthèse fournit donc une image saisissante des particularités de la GRH dans des milieux peu connus des intervenants académiques et politiques. Elle permet de saisir l'importance sans cesse croissante des PME dans le renouveau industriel et socio-économique de la majorité des pays industrialisés. Dès qu'il est question de croissance économique, les PME et leurs ressources humaines apparaissent dorénavant comme une préoccupation de premier plan, ouvrant bien grandes les frontières de la GRH.

1.RESSOURCES HUMAINES ET PME : UN CARACTERE DISTINCT

Les bouleversements économiques, politiques et sociaux des dernières décennies ont eu des effets considérables sur les ressources humaines (RH). Combinés aux phénomènes occidentaux de féminisation, de hausse du niveau de scolarité et de vieillissement de la main-d'œuvre, ils ont ouvert la porte à de nouvelles aspirations des travailleurs, notamment en matière de considération, d'autonomie, de communication, d'information et de participation. L'intensification de ces préoccupations a rendu essentielle l'intégration de la gestion des ressources humaines (GRH) au processus stratégique des organisations. Dans un contexte international exigeant 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. Même en petite et moyenne entreprise (PME), la GRH ne peut être considérée comme une simple annexe marginale aux autres domaines de la gestion, bien qu'elle donne lieu le plus souvent à des jugements globaux, fondés sur des impressions et des observations partielles plutôt que sur des analyses approfondies (Mahé de Boislandelle, 1988 ; Garand et Fabi, 1992).

En réalité, toutes les facettes d'une organisation sont influencées par la fonction RH. Cette situation s'observe aisément par la place occupée dans la presse populaire par les PME ainsi que l'importance des problèmes de gestion du personnel parmi les causes de succès ou d'échec des PME. Bien que la majorité des propriétaires-dirigeants reconnaissent la nécessité fondamentale et l'importance de leurs employés, de nombreuses études démontrent qu'ils éprouvent des difficultés persistantes à gérer convenablement leur personnel (d'Amboise et Gasse, 1982 ; Mahé *et alii*, 1985). Selon ces enquêtes, les difficultés de recrutement se placeraient parmi les trois plus importants problèmes de gestion des PME (d'Amboise et Parent, 1989). Comme les entrepreneurs doivent souvent assumer eux-mêmes les responsabilités de GRH, il semble plausible de croire qu'un besoin pressant d'aide est attendu à ce niveau. Cependant, ces préoccupations n'ont donné lieu qu'à cinq recherches majeures (Baker, 1955 ; McEvoy, 1984 ; Mahé de Boislandelle, 1988 ; Hornsby et Kuratko, 1990 ; Garand, 1992) qui forment les principaux points d'ancrage de l'analyse des pratiques de GRH en PME [1].

Les informations colligées dans notre exposé contribuent donc directement à favoriser la diffusion de ces travaux empiriques appliqués aux PME. Maintenant que les appuis théoriques de la GRH sont établis en contexte de PME [2], il apparaît essentiel de repousser les frontières traditionnelles de la GRH jusqu'aux véritables pratiques observées dans l'immense réservoir économique constitué par les PME.

2.CONSIDERATIONS METHODOLOGIQUES

Basée sur une approche exploratoire, cette étude présente également une dimension non empirique impliquant l'utilisation d'outils de recherche documentaire, d'analyse thématique et d'analyse de contenu. Une recension systématique de la documentation en langues française et anglaise a permis de consulter et d'analyser plus d'une centaine de périodiques, collections et cahiers de recherche provenant d'Amérique du Nord et d'Europe de façon à identifier les articles et travaux portant sur une ou plusieurs pratiques de GRH en PME. Cette démarche s'est faite à l'aide des critères de sélection suivants :

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 niveau de formalisation des pratiques de GRH en PME.

L'application de ces critères a facilité la sélection des études, 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 et documents 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. 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. 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 élaboré auparavant (Garand, 1992). L'analyse des pratiques d'acquisition des RH en PME porte spécifiquement sur 39 études empiriques regroupant plus de 5000 entreprises de petite et moyenne dimension.

Tableau 1 Compilation globale des études analysées
(fréquence et pourcentage du nombre total d'études, pour chaque rubrique)

	États-Unis		France		Québec		Europe (autres)		Canada		GLOBAL	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Nombre d'études retenues	13	33,3	13	33,3	9	23,1	2	5,1	2	5,1	39	**100,0**
Période d'enquête:												
• 1950-59	1	7,7									1	**2,6**
• 1960-69	1	7,7									1	**2,6**
• 1970-79	2	15,4	1	7,7	1	11,1			1	50,0	5	**12,8**
• 1980-84	5	38,5	2	15,4	6	66,7	2	100,0			15	**38,5**
• 1985-89	4	30,8	10	76,9	1	11,1			1	50,0	16	**41,0**
• 1990 ...					1	11,1					1	**2,6**
Statut des auteurs † :												
• professeur universitaire	21	100,0	10	62,5	8	61,5	4	100,0	4	100,0	47	**81,0**
• étudiant 2° ou 3° cycle			3	18,8	3	23,1					6	**10,3**
• professionnel - consultant			3	18,8	2	15,4					5	**8,6**
Nature du document † :												
• article revue "académique"	9	50,0	5	21,7	2	14,3			1	33,3	17	**28,3**
• document de recherche			6	26,1	6	42,9	1	50,0	1	33,3	14	**23,3**
• communication de congrès	5	27,8	1	4,3	2	14,3			1	33,3	9	**15,0**
• article revue "professionnelle"	2	11,1	7	30,4							9	**15,0**
• mémoire ou thèse 2 - 3° cycle	1	5,6	2	8,7	2	14,3	1	50,0			6	**10,0**
• volume ou chapitre	1	5,6	2	8,7	2	14,3					5	**8,3**
Taille des échantillons utilisés † :												
• moins de 20	1	7,7	3	23,1	1	12,5					5	**13,2**
• de 20 à 49	2	15,4	4	30,8	2	25,0	1	50,0			9	**23,7**
• de 50 à 99	5	38,5	1	7,7	4	50,0			1	50,0	11	**28,9**
• de 100 à 399	4	30,8	4	30,8	1	12,5	1	50,0	1	50,0	11	**28,9**
• de 400 à 999	1	7,7	1	7,7							2	**5,3**

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

Ce mouvement d'intérêt envers les PME transparaît de façon limpide au tableau 1, qui regroupe certaines données descriptives des 39 études empiriques portant sur l'acquisition des RH en PME. On y note sans peine la concentration des enquêtes depuis 1980 (82% pour l'ensemble des pays), le statut professoral des chercheurs (81%), et la disparité des média utilisés pour la diffusion de ces recherches. Il convient aussi de préciser la provenance internationale des travaux, dont l'importante proportion d'études menées aux États-Unis et en France, ces deux pays regroupant à eux seuls 67% des travaux retenus. Avant d'aborder l'analyse des pratiques réellement appliquées en PME, 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.

3.ACQUISITION DES RH EN PME : ETAT DES CONNAISSANCES

Cette communication s'inscrit dans une démarche globale visant à mieux faire connaître les particularités des pratiques de GRH en PME. Elle présente une analyse approfondie des activités traditionnellement identifiées à l'acquisition des RH : planification des RH, analyse des emplois, recrutement, sélection et accueil. Elle permet de saisir l'importance croissante des PME dans le renouveau industriel et socio-économique de la majorité des pays industrialisés. Dès qu'il est question de croissance, les PME et leurs RH apparaissent dorénavant comme une préoccupation de premier plan, ouvrant bien grandes les frontières de la GRH.

3.1 PLANIFICATION DES RESSOURCES HUMAINES

Rarement perçus comme prioritaires, 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 planification des RH s'avèrent peu explicites, voire inexistantes, et bien que plusieurs propriétaires-dirigeants estiment faire des prévisions de RH, presqu'aucun n'a de document formalisé à cet effet. Ces activités semblent s'intégrer à la démarche globale de planification de l'entrepreneur qui demeure essentiellement intuitive, informelle et non verbalisée. Cependant, leur niveau 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 grande entreprise (GE).

Deux tendances s'affrontent à ce sujet : les études qui relatent l'existence d'une planification des RH relativement articulée en PME et celles qui signalent l'absence de gestion prévisionnelle en PME.

D'une part, une majorité de PME régionales françaises déploient des efforts pour gérer prévisionnellement leurs RH (Paumier et Gouadain, 1984). 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 mouvements de personnel pour un terme généralement inférieur à trois ans. 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, 1984).

Il existe bien une pratique de gestion de l'emploi en PME. Elle serait toutefois plus réactive (contraintes structurelles) que préventive ou prévisionnelle (stratégie ou plan) et constituerait davantage un paramètre intégré *ex-post* au management de l'entreprise qu'un élément *ex-ante* comme le serait la stratégie technologique. Cette gestion des effectifs dépendrait autant du stade de développement et de la maturité industrielle de la PME que de ses modes de production et de sa taille organisationnelle (Bayad et Herrmann, 1991). Elle se présente donc 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 se caractérise en PME par une grande variété de pratiques : souvent informelles, intuitives et peu planifiées, relevant directement de l'entrepreneur 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, 1990).

D'autre part, Hess (1987) 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. Une majorité de répondants réalisent des prévisions de personnel mais les modes d'adéquation ne relèvent pas d'une démarche planifiée. Il s'agit 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. Les PME n'ont pas de plan de recrutement ou de promotion ; aucune ne fait de prévision formalisée, ni n'a de document prospectif ; il n'y a aucune prévision à court comme à long terme pour les ouvriers et employés. De plus, les PME éprouvent souvent 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 besoins actuels.

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

Organigrammes.
Cet élément constitue l'un des outils fondamentaux d'une certaine planification des RH 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 2) et ce pourcentage semble directement relié à la taille (Amba-Rao et Pendse, 1982 ; Mahé *et alii*, 1985 ; Venet, 1988 ; Benoit et Rousseau, 1990) [3]. 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.

Tableau 2 - Utilisation de l'organigramme fonctionnel

en TPE (0 - 19 employés)	moins de 20%
en PE (20 - 99 employés)	25 à 35%
en ME (100 - 249 employés)	45 à 60%
en MGE (250 à 500 employés)	70 à 80%
en GE (500 employés et plus)	plus de 75%

Décisions et planification stratégique.

On retrouve aussi en PME certains éléments relatifs à la prise de décision et à l'élaboration de la planification stratégique de l'entreprise. Plus l'organisation est grande, plus on observe de niveaux hiérarchiques, ce qui signifie pour les responsables 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 service des RH hésitent souvent à faire valoir leur opinion à leur supérieur, même s'ils œuvrent eux aussi en RH. Dans un environnement hiérarchisé, le preneur ultime des décisions en RH est rarement formé en GRH. Il s'agit plutôt d'un cadre exécutif dont les responsabilités incluent les RH et qui s'appuie dans sa prise de décision sur l'expertise de subalternes. En matière de participation des responsables du personnel 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 les domaines liés aux 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).

3.2 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 qu'on y retrouve demeure la description de tâches, 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 et Kuratko, 1990). Malheureusement, plus de la moitié des propriétaires-dirigeants entament leur recrutement de personnel sans définir avec exactitude les pré-requis essentiels des emplois à combler. Les conséquences de cette négligence se répercutent bien entendu sur l'ensemble du processus de recrutement et sélection mais aussi sur l'évaluation des emplois aux fins de rémunération et de formation.

L'utilisation réelle et le niveau de formalisation de l'analyse des emplois (utilisation de formulaires de qualification et d'analyse des emplois) augmentent graduellement en fonction de la taille, et plus encore dans les PME syndiquées (Baker, 1955 ; Hornsby et Kuratko, 1990). En 1969, moins du quart des entreprises (toutes tailles confondues) avaient un programme d'analyse des emplois et seulement un tiers pensaient éventuellement en établir un (Jones et De Cotiis), cet intérêt variant selon le secteur d'activité. Les raisons les plus souvent mentionnées pour ne pas recourir à ces outils sont les suivantes : aucune utilité justifiable, aucun système acceptable n'a pu être trouvé, trop coûteux, prend trop de temps à réaliser.

Description 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, son utilisation étant en relation directe avec la taille (Baker, 1955), comme l'indique le tableau 3. De plus, d'Amboise et Gasse (1980) et McÉvoy (1984) 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.

Tableau 3 Utilisation des descriptions de tâches en PME

en TPE (0 - 19 employés)	moins de 35%
en PE (20 - 99 employés)	30 à 45%
en ME (100 - 249 employés)	40 à 65%
en MGE (250 à 500 employés)	65 à 85%
en GE (500 employés et plus)	plus de 80%

Au contraire, Le Louarn et 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 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 et Kuratko (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.

3.3 RECRUTEMENT, SELECTION ET ACCUEIL

L'ensemble du processus de recrutement, de sélection et d'accueil 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 TPE ou en TGE, la dotation revêt en tout temps une importance primordiale pour le succès de l'organisation (Neiswander *et alii*, 1987). 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, sous l'unique responsabilité du propriétaire-dirigeant. Entre 30 et 50% des PE possèdent de tels documents écrits, incluant un simple formulaire, comparativement aux trois quarts des entreprises de moyenne et grande dimensions (Baker, 1955 ; Le Louarn et Thériault, 1984). Par contre, d'autres études relatent des proportions voisines de 30% et l'existence de politiques non écrites en ME (d'Amboise et Gasse, 1980 ; Benoit et Rousseau, 1990).

Décisions et responsabilités de recrutement.
En TPE, la décision initiale de recrutement incombe souvent au propriétaire-dirigeant (35%) et passe graduellement aux superviseurs à mesure qu'augmente la taille (25% en TPE à 65% en GE) (Mahé *et alii*, 1985 ; Little, 1986 ; Hillau, 1987). Cependant, plus de 50% des PME n'entament un recrutement que lorsque cela s'avère absolument nécessaire, après avoir épuisé toutes les autres avenues possibles. Dès cet instant, l'entrepreneur

assume lui-même la responsabilité du processus de recrutement (55% en TPE ; 15% en MGE), en déléguant peu à peu ces tâches à un superviseur, un cadre ou au responsable du personnel lorsque l'entreprise devient plus grande. Par contre, le propriétaire-dirigeant conserve la responsabilité de la sélection (50 à 60%) et de la décision finale d'embauche (50 à 55%) jusqu'à ce qu'il soit secondé par un préposé au personnel qui prend alors la relève avec l'aide d'un cadre ou d'un superviseur.

Sources de recrutement.
Elles s'avèrent beaucoup moins formelles en PME car on y observe l'existence d'un réseau informel articulé autour du système de relations de l'entrepreneur, assurant ainsi une certaine homogénéité des membres de l'organisation. Les procédures y sont limitées au strict minimum, les échanges sont directs, sans détour mais le propriétaire-dirigeant hésite généralement à diversifier ses 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, 1984), ressortent parmi les trois plus fréquentes sources de recrutement, toutes les autres formes internes étant peu utilisées (tableau 4) : affichage interne, transferts, mutations et promotions, anciens employés (Baker, 1955 ; Le Louarn et Thériault, 1984 ; Mahé *et alii*, 1985 ; Venet, 1988). Les recommandations du personnel sont utilisées par 67% des PE, 75% des entreprises de 51 à 100 employés et 69% des ME de 101 à 150 personnes. Elles 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. 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 individus, spécialement dans les plus petites entreprises. Cependant, ce moyen reste essentiellement dépendant du réseau informel de l'entrepreneur 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 un certain équilibre car les individus partagent habituellement une formation et des antécédents comparables (Lépine, 1986).

Tableau 4 Sources de recrutement utilisées en PME
(grandes tendances observées; données tirées de plusieurs études empiriques; par ordre décroissant d'importance)

Par catégories de taille organisationnelle	TPE	PE	ME	MGE	GE	
Recommandations du personnel	40 à 75%	45 à 75%	50 à 75%	50 à 80%	30 à 55%	↘
Candidatures spontanées	35 à 60%	45 à 65%	50 à 65%	60 à 70%	75 à 80%	↗
Annonces dans les journaux	25 à 50%	30 à 60%	50 à 65%	40 à 70%	70%	↗
Mutations et promotions	.....	.....	35 à 50%	.....	.....	↗
Anciens employés	.....	.....	30 à 45%	.....	.....	↘
Centres d'emploi gouvernementaux	20 à 40%	20 à 35%	25 à 50%	30 à 45%	25 à 40%	
Institutions d'enseignement	15 à 20%	20 à 25%	20 à 35%	25 à 40%	30 à 45%	↗
Agences privées de placement	10 à 20%	15 à 25%	20 à 25%	25 à 30%	30%	↗

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). 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, 1984 ; Le Louarn et Thériault, 1984 ; Hornsby et Kuratko, 1990 ; Benoit et Rousseau, 1990). Enfin, les PME de moins de 50 employés recourent rarement au conseil externe en recrutement (Mahé *et alii*, 1985 ; Venet, 1988) et les média électroniques (radio, télévision) demeurent encore à des coûts strictement inabordables pour les PME. En outre, une forte proportion de PME québécoises privilégient la banque interne de curriculum vitæ (Audet *et alii*, 1987).

Globalement, les TGE semblent utiliser davantage l'ensemble des sources de recrutement, les plus petites se limitant au premier groupe de méthodes. McEvoy (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 et Kuratko (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. Larrivée et d'Amboise (1989) soulignent toutefois que la pratique du recrutement paraît particulièrement cruciale à améliorer et plusieurs techniques peuvent favoriser l'obtention de meilleurs résultats. Ceux-ci suggèrent l'utilisation de méthodes alternatives peu coûteuses pouvant être adoptées par les PME : les associations professionnelles ; le concept de coopération inter-entreprises ; l'octroi d'un boni aux employés ayant recommandé un candidat ultérieurement embauché ; l'établissement d'un réseau de contacts soutenus avec les écoles.

Techniques de sélection.

La majorité des travaux portant sur les techniques de sélection en PME relèvent la prépondérance de trois outils : l'entrevue, le formulaire de demande d'emploi (moindre en TPE) et le curriculum vitæ (tableau 5). Les autres modes semblent plus rares en PE et leur utilisation croît légèrement avec la taille : 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 généralement 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.

D'une part, plus de 80% des PME possèdent un formulaire de demande d'emploi ou effectuent l'analyse des curriculum vitæ, les proportions s'accroissant directement avec la taille : 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, 1984 ; Le Louarn et Thériault, 1984 ; Mahé *et alii*, 1985 ; Thacker et Cattaneo, 1987 ; Hornsby et Kuratko, 1990). De plus, le nombre de curriculum vitæ reçus par poste vacant serait moindre en PME ; on y fait surtout des entrevues individuelles (50%) et celles-ci s'avèrent moins formelles : 54% des entrevues étant semi-structurées en PME.

Tableau 5 Modes de sélection utilisés en PME

(grandes tendances observées; données tirées de plusieurs études empiriques; par ordre décroissant d'importance)

Étude des candidatures	formulaire de demande d'emploi			70 à 100%	↗
	curriculum vitæ			plus de 80%	
	références:	demandées		plus de 80%	↗
		vérifiées	occasionnellement	50 à 70%	
			systématiquement	25 à 40%	↗
Entrevues de sélection	effectuées systématiquement			85 à 100%	↗
	entrevues:	individuelles		35 à 50%	↘
		en comité		20 à 30%	↗
		individuelles + en comité		25 à 45%	↗
		semi-structurées		35 à 55%	↘
		libres / structurées		25 à 40%	↗
	nombre moyen: 1 ou 2 par candidat			70 à 75%	
	nombre d'entrevues par poste vacant			4 à 5 en PME plus de 6 en GE	
Tests de sélection	examen médical (physique)			10 à 70%	↗
	aptitudes pratiques / simulation			25 à 45%	↗
	intelligence / habiletés mentales			20 à 40%	
	personnalité			15 à 30%	
	intérêts			10 à 20%	
	dépistage des drogues			moins de 25%	↗

Références.
Près de 70% des PME ont recours aux lettres de références, cette utilisation étant moins fréquente en PE (tableau 5), en augmentant légèrement avec la taille. Globalement, les résultats obtenus aux États-Unis et au Québec semblent indiquer une augmentation du taux d'utilisation des lettres de références en PME : Baker parlait de 56 à 74% en 1955 ; puis on a noté 71 à 75% (Le Louarn et Thériault, 1984 ; Thacker et Cattaneo, 1987) ; et maintenant nous relevons 90 à 100% (Hornsby et Kuratko, 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. Toutefois, même si les références sont demandées dans la majorité des cas, elles ne sont vérifiées que dans 45% des entreprises interrogées (Venet, 1988 ; Benoit et Rousseau, 1990).

Tests.
Le recours aux tests dans le processus de sélection en PME varie légèrement selon la taille organisationnelle (Baker, 1955 ; McEvoy, 1984 ; Le Louarn et Thériault, 1984 ; Thacker et 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 et Kuratko, 1990). De façon très globale (tableau 5), environ un quart des PME utilisent des tests en sélection puisqu'une majorité d'études notent généralement des proportions inférieures à 30% pour chacun des tests répertoriés. Ainsi, les examens médicaux (physiques), les simulations pratiques (*clerical, work samples, trade tests*) et la période de probation semblent être régulièrement utilisés. Quant aux autres, beaucoup moins fréquents en PME, on retrouve par ordre décroissant les tests d'intelligence, d'aptitudes ou d'habiletés mentales, certains tests psychologiques, soit de personnalité ou d'intérêts, des tests de dépistage des drogues, et en tout dernier lieu, les centres d'évaluation (moins de 20%) et l'utilisation du polygraphe (États-Unis seulement : 1 à 2%).

Validation.
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 et Cattaneo, 1987). En effet, près de 90% des PME ne valident d'aucune façon leurs techniques de sélection (seulement 12% des répondants ont tenté de le faire 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 proportion de PME recourent aux tests d'aptitudes pratiques et aux périodes de probation pour valider la sélection, malgré leur grande efficacité.

Discrimination en sélection.
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 alii*, 1985). L'analyse démontre que 21% des répondants utilisent des formulaires ne contenant pas de questions «illégales», mais 79% comportent une ou plusieurs questions mal formulées. En réalité, les PME feraient un usage routinier et constant de propositions illégales ou les utiliseraient de manière discriminatoire, probablement par manque d'expérience ou d'intérêt. 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.

Décisions et responsabilités de sélection.
Cette responsabilité paraît assez centralisée en PE autour du propriétaire-dirigeant, tant dans les activités courantes de sélection qu'au moment de la décision finale d'embauche, et en ME au supérieur immédiat, qui mène les entrevues préliminaires et d'embauche (Little, 1986 ; Audet *et alii*, 1987). 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 et Thériault, 1984). Cette décision est habituellement réservée au dirigeant seul et au chef du service concerné, et ne semble jamais échoir uniquement au directeur du personnel (Mahé *et alii*, 1985).

Difficultés du processus de recrutement et sélection.
En PME, il existe à peu près partout des difficultés de recrutement de travailleurs qualifiés, compliquées d'un roulement élevé du personnel qui semble peu considéré par les entrepreneurs (Mahé *et alii*, 1985 ; Verser, 1987 ; Venet, 1988 ; Benoit et Rousseau, 1990). En fait, la majorité des firmes ne dispose pas d'une expertise interne suffisante en gestion et ces lacunes handicapent leur capacité d'attirer du personnel et de le conserver. Larrivée et d'Amboise (1989) viennent confirmer partiellement ces observations en signalant qu'environ 33% des propriétaires-dirigeants croient que ces difficultés persisteront au cours des cinq prochaines années. Quant aux facteurs explicatifs, ces auteurs mentionnent la capacité de payer des salaires élevés (45%), 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 (45%) et l'impact de la situation économique générale (35%). Afin de réduire ou d'éliminer les difficultés de recrutement, 75% des PME suggèrent de mieux planifier la production, 59% une formation en entreprise plus adéquate, 59% la planification formelle des besoins de main-d'œuvre, 45% préfèrent accroître le travail en temps supplémentaire, 23% s'en remettent à l'utilisation de la sous-traitance, et 22% proposent l'établissement de contacts avec les écoles.

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, constitue une préoccupation majeure pour un grand nombre de PME et gêne considérablement leur développement. Selon lui, les dirigeants de PE gagneraient à se poser davantage de questions plutôt que de toujours renvoyer presque mécaniquement le fardeau du problème sur l'offre de main-d'œuvre et sur 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, surtout lorsqu'il s'agit de profils professionnels communs aux GE, qui offrent généralement de meilleures conditions.

Efficacité du processus de recrutement et sélection. Peu d'employeurs effectuent une évaluation de la valeur relative des sources de recrutement utilisées (Baker, 1955 ; Le Louarn et Thériault, 1984 ; Mahé *et alii*, 1985), les deux tiers ne connaissant même pas leurs coûts de recrutement et la très grande majorité des propriétaires-dirigeants ignorant 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 mesure que la taille augmente, le seuil critique se situant aux alentours de 200 employés. Ainsi, d'après les perceptions des propriétaires-dirigeants de PME, recueillies sur une échelle Likert en cinq points et regroupées au tableau 6, Hornsby et Kuratko (1990) démontrent que les méthodes de recrutement les plus efficaces en PME sont les suivantes :

Tableau 6 Efficacité moyenne des sources de recrutement en PME

recommandations des employés	3,37
annonces dans les journaux	3,11
candidatures spontanées	3,05
agences privées de placement	2,94
centres d'emploi gouvernementaux	2,76
radio	2,58

Ils ajoutent que l'entrevue et les formulaires de demande d'emploi s'avèrent largement plus efficaces que les tests de sélection (tableau 7). 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 taille (petite, moyenne ou grande PME). 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 (McEvoy, 1984 ; Thacker et Cattaneo, 1987).

Tableau 7 Efficacité moyenne des modes de sélection en PME

entrevues	4,60
demandes d'emploi	3,89
vérification des références	3,70
tests d'intelligence et d'aptitudes	3,05
tests psychologiques	2,72
tests anti-drogues	2,65

ACCUEIL.
Cette dernière étape du processus de recrutement et sélection a souvent 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 alii*, 1985), majoritairement informelles et peu systématisées. 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). En fait, 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. Sans véritable formalisation, ces activités s'effectuent souvent «sur-le-tas». Les TPE recourent plus souvent au parrainage (Baker, 1955 ; Amba-Rao et Pendse, 1982 ; Benoit et Rousseau, 1990) ou à la période de probation (Audet *et alii*, 1987), et une majorité de PME françaises ne perçoivent pas de besoin systématique pour l'implantation d'un programme formel d'accueil (Mahé *et alii*, 1985).

Néanmoins, il existe dans de rares PE un programme formel d'accueil qui s'intègre dès l'embauche à une culture organisationnelle dynamique orientée vers la participation de l'employé. Nebenhaus (1987) signale en PE l'existence d'un dossier d'accueil complet, et bien qu'il soit exceptionnel, celui-ci est 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. Ternon (1989) a aussi remarqué dans des PME innovantes qu'une bonne partie de la mobilisation des employés se joue à l'accueil. 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 paraît plausible dans le contexte d'urgence lié à l'embauche de main-d'œuvre dans plusieurs PME.

4. ANALYSE CONTINGENTIELLE DE LA GRH EN PME

En PME, on observe de nombreuses inégalités d'application des pratiques de GRH et ces écarts peuvent difficilement faire l'objet d'une analyse discriminante car l'abondance de variables contingentes impose des contraintes auxquelles tout chercheur doit se plier, au risque d'émettre une interprétation non fondée ou carrément erronée. Ces éléments sont susceptibles de conditionner l'existence, le développement, le niveau de formalisation et le degré d'approfondissement des pratiques de GRH, leurs effets étant possiblement plus importants 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.

Dans cette quatrième section, nous intégrons l'ensemble de ces variables dans un modèle contingentiel de la GRH en PME, qui 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 niveau de formalisation de ces pratiques en PME. Ce modèle incorpore en son centre, au milieu de la figure 1, les pratiques traditionnelles de GRH qui se développent selon un niveau de formalisation déterminé, sous l'influence multi-directionnelle des facteurs internes et externes. 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 constant existe entre les facteurs humains, organisationnels et les pratiques de GRH ;

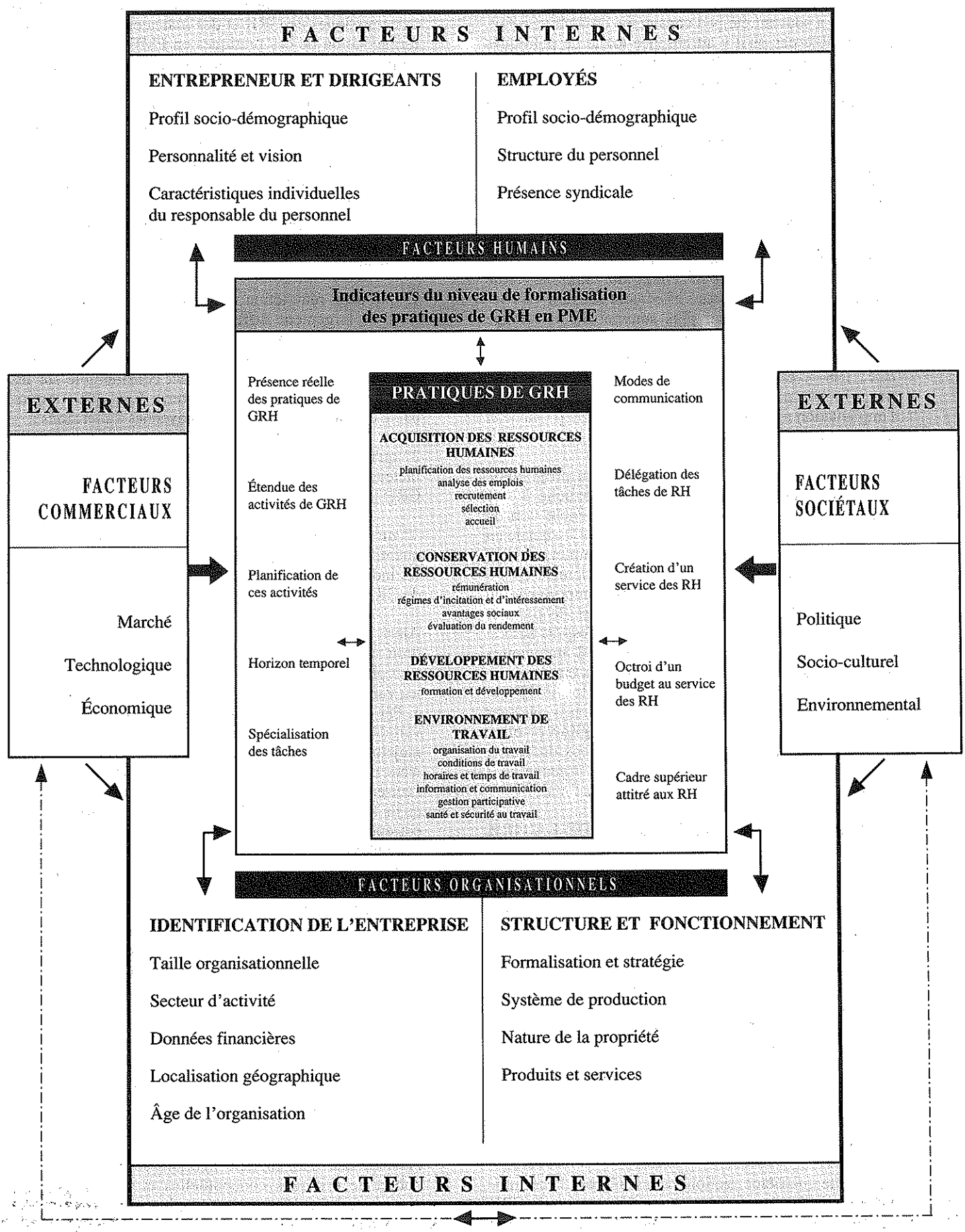
3° qu'il s'établit une relation diffuse et difficilement quantifiable entre les autres facteurs de contingence et les indicateurs du niveau de formalisation des pratiques de GRH en PME.

Ainsi, l'orientation bi-directionnelle des flèches à angle droit souligne le caractère dynamique des relations prenant place entre les divers groupes de facteurs internes et les variables dépendantes placées au centre de la figure 1. Par contre, les flèches à sens unique indiquent que les variables externes exercent en PME des effets directs et majeurs sur les variables internes. En réalité, les PME n'ont d'influence sur l'environnement extérieur que par l'entremise des groupes de pression qui tentent du mieux qu'ils le peuvent de représenter les intérêts disparates des entrepreneurs : Fédération canadienne de l'entreprise indépendante au Canada (FCEI / *CFIB*) ; Confédération générale des PME en France (CGPME) ; *National federation of independent business* aux États-Unis (*NFIB*). En outre, le long trait de rétroaction unissant 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.

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 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.

Figure 1 - Modèle contingentiel de la GRH en PME



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 niveau 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.

5. PRINCIPALES TENDANCES DE L'ACQUISITION DES RH EN PME

Les résultats obtenus démontrent qu'il existe réellement des pratiques d'acquisition des RH appliquées en PME. Bien qu'elles demeurent généralement peu formalisées, ces pratiques existent à des degrés fort variables, démontrant 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, la mise en œuvre des pratiques de GRH dépend aussi du contexte légal et des contraintes organisationnelles : plusieurs pratiques sont régies 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.

L'analyse du niveau de formalisation des pratiques d'acquisition des RH en PME permet généralement de constater l'existence de différences substantielles dans la mise en application de la GRH selon la taille des entreprises. Très peu de PE effectuent une réelle planification des RH 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 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.

Finalement, pour mieux comprendre les 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. Cette démarche doit d'abord s'appliquer à l'enseignement de la GRH dans nos universités et grandes écoles, puis aux activités de recherche qui auraient avantage à mieux cibler les PME enquêtées afin d'éviter les effets statistiques incongrus dus à l'extrême hétérogénéité des PME. D'autre part, pour répondre au préalable à certaines appréhensions, cette GRH remodelée s'avère beaucoup plus qu'une simple caricature de la GRH traditionnelle. Elle constitue plutôt un instrument accessible à tous les dirigeants d'entreprise, petites ou grandes, et leur permet 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. 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 GRH négociera avec succès le virage économique et social amorcé depuis deux décennies par les PME.

NOTES

1. La diffusion de ces travaux demeure fort restreinte et la plupart des études portant sur la GRH en PME s'avèrent peu accessibles dans leur version "technique". C'est pourquoi notre rapport de recherche (Garand, 1992) devrait être édité et largement diffusé au début de 1993. En outre, une série d'articles plus approfondis paraîtra dans *Revue Internationale P.M.E.* (Fabi et Garand, à paraître) au cours de la même année, tout comme un ouvrage collectif sur la gestion des PME (GRH : chapitre 10) chez McGraw-Hill.

2. Le lecteur aurait avantage à se référer à notre communication du 2e Congrès de l'AGRH (Garand et Fabi, 1991) pour mieux comprendre les concepts et fondements théoriques de la GRH en PME. Le présent exposé constitue le second volet d'une recherche effectuée entre 1989 et 1992, poursuivant la démarche initiée à Cergy-Pontoise.

3. Le Rapport Final de l'enquête de Benoît et Rousseau devrait être publié par le Ministère de la Main d'Oeuvre, de la Sécurité du Revenu et de la Formation Professionnelle du Québec à la fin de 1992 ou au début de 1993.

REFERENCES

AMBA-RAO, S.C. et D. PENDSE (1985), «Human resource compensation and maintenance practices», *American Journal of Small Business*, 10, 2, 19-29.

AUDET, M., L. BÉLANGER et F. JACQUES (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.

BAKER, A.W. (1955), *Personnel management in small plants : A study of small manufacturing establishments in Ohio*, Bureau of Business Research, College of Commerce and Administration, The Ohio State University, Colombus, 288 p.

BAYAD, M. et J.-L. HERRMANN (1991), «Gestion des effectifs et caractéristiques des petites et moyennes entreprises industrielles : vers quelles relations ?», *Revue Internationale P.M.E.*, 4, 2, 5-41.

BENOIT, C. et M.-D. ROUSSEAU (1990), «La gestion des ressources humaines dans les petites et moyennes entreprises au Québec», *Revue Internationale P.M.E.*, 3, 1, 39-55.

CATHERINE, J. (1990), «La fonction personnel dans les établissements ou entreprises de 200 à 2000 personnes», *Les Nouveaux Cahiers ANDCP*, Paris, 40, 17-34.

d'AMBOISE, G. et A. PARENT (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, 89-07.

d'AMBOISE, G. et Y. GASSE (1980), *Performance in small firms and the utilization of formal management techniques*, Document spécial, Faculté des sciences de l'administration, Université Laval, Québec, 80-17.

d'AMBOISE, G. et Y. GASSE (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, 82-13 A.

GARAND, D.J. (1992), *Les pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) en petites et moyennes entreprises (PME) : une synthèse de la documentation empirique*, Mémoire (M.Sc.) en gestion des PME et de leur environnement, Université du Québec à Trois-Rivières, 335 + 57 p.

GARAND, D.J. et B. FABI (1991), «Fondements conceptuels des pratiques de GRH en petites et moyennes entreprises (PME) : formalisation, vision entrepreneuriale et modèle contingentiel», in A. Bernard *et al.* (éd.), *Pour une vision de la GRH*, Actes du 2e Congrès de l'AGRH, Cergy Pontoise, 324-336.

GARAND, D.J. et B. FABI (1992), «État de la recherche. Les pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) en PME», *Revue Organisation*, 2, 1, automne (à paraître).

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 (M.A.) en relations industrielles, Université Laval, Québec, 126 + 30 p.

HALATIN, T., J. ROY et B. MIDDLEBROOK (1985), «The application form in the small business : Design and legal considerations», in J.E. Brothers (éd.), *The challenge of small business management assistance unification*, Proceedings of the 9° Annual Conference of the SBIDA, San Diego, 280-283.

HERMAN, J. et P. De BRUYNE (1982), *L'esprit d'entreprise dans les P.M.I.. Les P.M.I. wallones et leurs dirigeants*, Centre d'études praxéologiques de Louvain, Belgique.

HESS, D. (1987), *La gestion préventive de l'emploi en PMI*, Les cahiers de la recherche, Méthodes - études, I.A.E. de Lille, 87/11, 26 p.

HILLAU, B. (1987), «PME, gestion du personnel et environnement de l'entreprise», *Formation Emploi*, CEREQ, 19, 19-24.

HOFFMAN, K. (1986), «Opinions of small Kansas business owners / operators concerning hiring, training, and advancement of male / female non-traditional workers in Kansas», in 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, 261-266.

HOLLEY, W.H. Jr. et R.S. WOLTERS (1987), «Employment at-will: An emerging issue for small businesses», *Journal of Small Business Management*, 25, 4, 1-8.

HORNSBY, J.S. et D.F. KURATKO (1990), «Human resource management in small business : Critical issues for the 1990's», *Journal of Small Business Management*, juillet, 9-18.

JONES, J.J., JR. et T.A. DeCOTIIS (1969), «Job analysis : National survey findings», *Personnel Journal*, 48, 10, 805-809.

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.

LARRIVÉE, L. et G. d'AMBOISE (1989), «Difficultés de recrutement dans les P.M.E. québécoises : quelques

causes et solutions possibles», *Relations Industrielles*, 44, 3, 487-506.

LE LOUARN, J.-Y. et R. THÉRIAULT (1984), *Politiques et pratiques en recrutement et sélection en personnel dans les organisations au Québec*, Association des professionnels en ressources humaines du Québec (APRHQ), HEC, Montréal, 79 p.

LÉPINE, I. (1986), «Recruiting practices in a tight labor market», in 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, 41-49.

LITTLE, B.L. (1986), «The performance of personnel duties in small Lousiana firms : A research note», *Journal of Small Business Management*, 24, 4, 66-69.

MAHÉ de BOISLANDELLE, H. (1988), *Gestion des ressources humaines dans les P.M.E.*, Economica, Collection Techniques de Gestion, Paris, 322 p.

MAHÉ de BOISLANDELLE, H. (1990), «Repérage de la fonction ressources humaines en P.M.E.», *Revue Internationale P.M.E.*, 3, 1, 27-37.

MAHÉ, H. *et alii* (1985), «La pratique de la gestion du personnel dans les P.M.E.», Rapport de recherche, CEGERH / FNEGE / IUT - Montpellier, 150 p.

McEVOY, G.M. (1984), «Small business personnel practices», *Journal of Small Business Management*, 22, 4, 1-8.

MEALIEA, L.W. et D. LEE (1980), «Contemporary personnel practices in Canadian firms : An empirical evaluation», *Relations Industrielles*, 35, 3, 410-421.

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.*, 3, 1, 57-74.

NEISWANDER, D.K., B.J. BIRD et P.L. YOUNG (1990), «Embauche et gestion des premiers employés d'une petite entreprise», *Revue Internationale P.M.E.*, 3, 1, 7-25.

PAUMIER, A. et D. GOUADAIN (1984), «La gestion prévisionnelle des ressources humaines : une enquête auprès d'un échantillon d'entreprises régionales», *Direction et Gestion*, 6, 53-68.

RINDT, K.E. (1974), *Use of employment agencies by small business*, University of Wisconsin Extension, Madison.

ROBINSON, D.D. (1981), «Content-oriented personnel selection in a small business setting», *Personnel Psychology*, 34, 1, 77-87.

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, 39-23 p.

THACKER, J.W. et R.J. CATTANEO (1987), «The Canadian personnel function : Status and practices», in T.H. Stone et 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, 56-66.

VENET, P. (1988), «La fonction personnel dans les P.M.E. des Alpes-Maritimes et de Monaco», *Personnel (Revue ANDCP)*, Paris, 299, 17-21.

VERMOT-GAUD, C. (1987), *Prévoir l'emploi et gérer les carrières individuelles*, Éditions d'Organisation, Paris.

VERSER, T.G. (1987), «Responses of inexperienced small business owners to perceived personnel problems», in R.G. Wyckham, L.N. Meredith et G.R. Bushe (éds.), *The spirit of entrepreneurship*, Proceedings of the 32° Annual World Conference of the ICSB, Vancouver, 287-296.