

# Les préoccupations de GRH des dirigeants de PME et leur profil

*Mohamed BAYAD*

Université Robert Schuman - Strasbourg III  
ICN - Recherche, Nancy II

*Daniel NEBENHAUS*

Université de Paris-Dauphine  
LAMSADE

## RÉSUMÉ

*Dans une perspective contingentielle, l'un des principaux objectifs de ce travail est d'évaluer, à partir d'un échantillon de 271 dirigeants de PME de l'industrie lorraine, les particularités du profil du dirigeant de PME, ainsi que les modalités par lesquelles émergent et s'énoncent ses préoccupations de GRH. Les résultats empiriques de cette recherche témoignent du rôle central du dirigeant de PMI, surtout dans ses dimensions organisationnelles et décisionnelles, dans les préoccupations qu'il développe en matière de GRH.*

## INTRODUCTION

Comme il est souvent rappelé, les PME sont caractérisées par le peu de formalisation de leurs outils de gestion et d'aide à la décision. Longtemps considérée comme le parent pauvre des méthodes de gestion dans les grandes organisations, la GRH demeure encore actuellement problématique tant dans la dimension conceptuelle que dans l'observation des pratiques en milieu PME du fait, en particulier, de ce faible formalisme (McEVOY, 1983, AMBA-RAO et PENDSE, 1985, MAHE DE BOISLANDELLE, 1988, HORNSBY et KURATKO, 1990). Néanmoins, la perception par les dirigeants de l'importance des employés a déjà été démontrée à plusieurs reprises, mais à des degrés variables. Par ailleurs, comme le souligne GARAND (1993), "la GRH faisant maintenant partie des moeurs organisationnelles, ... les PME sont devenues aussi perméables aux diverses

pratiques de GRH que les grandes entreprises. Encore reste-t-il à mieux comprendre les systèmes de valeurs et de prise de décision des entrepreneurs". Ainsi la GRH, tant dans sa pratique que dans sa perception, en PME ne peut généralement se comprendre que par rapport à la ligne de vision et à la logique d'action de son dirigeant.

Sachant par ailleurs que l'observation des PME, et des attentes et comportements des dirigeants soulève des questions méthodologiques spécifiques, l'apport théorique du concept de vision nous a paru particulièrement opératoire dans le cadre de cette recherche sur les préoccupations GRH dans les PME (D'AMBOISE et BOUCHARD, 1990). Les principaux obstacles qui se présentent sont les suivants :

- la définition d'une méthodologie particulière qui prenne en compte les précautions particulières aux PME lors du recueil des informations par enquête ;

- la dichotomie entre le point de vue du chercheur qui possède des catégories mentales et des concepts rigides l'empêchant de se mettre "à la place" ou de bien comprendre le sens des réponses du dirigeant de PME. C'est ce que BURELL et MORGAN appellent le point de vue "fonctionnaliste" du chercheur, alors que le dirigeant est par essence homme d'action et de terrain, ce qui devrait conduire le chercheur à adopter un point de vue "interprétatif";

- l'absence de références normatives de la GRH chez le dirigeant, ce qui en clair veut dire qu'une préoccupation de la GRH ne sera pas forcément nommée comme telle dans les réponses à une enquête, même si en réalité, elle correspondrait à une pratique GRH.

Pour faire progresser la compréhension de la façon dont les dirigeants de PME perçoivent leurs préoccupations de GRH, nous avons donc procédé, à partir de données empiriques, à la mise en relation de l'énoncé des préoccupations du dirigeant avec son profil. Cette notion de profil du dirigeant ne saurait être assimilée à sa vision de l'entreprise et de ses problèmes, mais constitue par hypothèse une variable explicative importante de la nature de sa vision de l'organisation. Plusieurs auteurs ont, en effet, souligné que pour le dirigeant, et contrairement au chercheur, la vision de l'organisation ne lui était pas donnée (FILION, 1991). Contrairement au chercheur qui entreprend une enquête par questionnaire et qui considère implicitement, ou non, que toutes les entreprises de son échantillon sont comparables et peuvent donc être analysées par un modèle unique, le dirigeant, pour sa part, a construit sa propre vision de son entreprise. D'où l'objectif de cette recherche, afin de mieux comprendre les particularités distinctives et les voies par lesquelles s'exerce son influence sur la GRH, de mettre en relation son profil, appréhendé par un ensemble de caractéristiques individuelles, et ses préoccupations de GRH.

## 1. LE POSITIONNEMENT DE LA GRH EN PME ET SA PERCEPTION PAR LE DIRIGEANT

Certaines tâches ou préoccupations de GRH sont fréquemment citées par les dirigeants de PME. Celles-ci sont abordées soit sous l'angle des diverses fonctions de l'entreprise, et la GRH apparaît selon le degré de priorité ou l'ampleur relative des problèmes qui lui sont attachés, soit plus rarement elles sont approchées selon une optique de GRH, et font alors ressortir une liste de problèmes classés par ordre de difficulté. Quel que soit l'angle d'approche, l'ambivalence des préoccupations de GRH du dirigeant de PME amène inéluctablement à s'interroger sur la relation entre l'énoncé des préoccupations GRH du dirigeant et son profil.

### 1.1. La GRH en PME : fonction organisationnelle secondaire et source première de difficultés

Dans une perspective de "hiérarchisation des fonctions de l'entreprise", MAHE DE BOISLANDELLE (1988) a construit un classement à partir des opinions

émises par les dirigeants de PME quant aux activités jugées prioritaires pour l'entreprise. Il y apparaît que la fonction personnel n'est pas prioritaire (quatrième rang); elle ne correspond à un premier choix que dans à peu près 4 % des cas seulement<sup>1</sup>. Sur la base d'une question relativement similaire, nos résultats confirment ce point (BAYAD et Alii, 1993); 13 % des dirigeants interrogés considèrent accorder un poids très important à la gestion du personnel contre 48 % à la gestion de la production<sup>2</sup>. La comparaison des comportements de gestion selon une typologie des entrepreneurs (entrepreneurs artisans versus opportunistes) par LORRAIN et DUSSAULT (1988), fait ressortir les constats suivants :

- l'élaboration de plans formels par les dirigeants de PME concerne principalement les fonctions production, finance et marketing, les ressources humaines demeurant les parents pauvres en la matière,

- si les dirigeants de PME font le plus fréquemment appel dans leur comportement de gestion à la fonction de production, les comportements les moins utilisés sont liés le plus souvent aux ressources humaines,

- enfin la fonction personnel fait partie des domaines de gestion de l'entreprise pour lequel le dirigeant partage le moins les tâches avec des partenaires.

A partir d'une revue de la littérature nord-américaine publiée entre 1977 et 1987, D'AMBOISE et PARENT (1989) ont dressé cette fois un classement des problèmes que les petites entreprises d'outre-atlantique ont rencontré. Si les difficultés d'application des législations et des réglementations constituent la première préoccupation des dirigeants, les problèmes associés au recrutement et à la formation du personnel arrivent presque au même niveau que les difficultés de tenue, de compréhension et d'utilisation des registres comptables qui prennent la seconde position du classement général. Cette étude fait aussi ressortir, aux côtés des problèmes de recrutement et de formation, un second groupe de problèmes de gestion du personnel relatif celui-ci à la productivité et aux coûts de main d'oeuvre. Plus proches de l'analyse stratégique, nos propres observations relatives aux principaux obstacles à l'effort d'innovation de PME industrielles mettent au premier plan les difficultés de personnel (manque de qualifications et de compétences techniques en particulier), suivies au second et troisième rangs par les difficultés financières et les difficultés commerciales (BAYAD et HERRMANN, 1992).

### 1.2. Les préoccupations de GRH en PME : quelques points de repère

Dans une perspective plus spécifique à la GRH, une revue de la littérature, ou plutôt de presse, basée sur un "éventail d'articles et de volumes à saveur populaire" des années 1950-1980, réalisée par GARAND (1993) fait ressortir les préoccupations de GRH en PME les plus fréquemment discutées. Celles-ci sont les suivantes :

- recrutement et sélection,
- formation,

- rémunération,
- communications et motivation,
- santé au travail,
- relations du travail,
- audit,
- informatisation des dossiers,
- gestion du personnel en général."

D'un point de vue plus académique, seules quelques études nous renseignent sur le poids accordé par le dirigeant de PME aux différentes préoccupations de GRH. Parmi celles-ci, les plus complètes sont celles de HORNSBY et KURATKO (1990) pour les Etats-Unis et de MAHE DE BOISLANDELLE (1988) pour la France.

Les travaux de ce dernier révèlent que d'une part l'administration du personnel (plus particulièrement le calcul des salaires, les déclarations et l'application des dispositions légales) représente l'essentiel des préoccupations de GRH et que d'autre part la politique du personnel (en particulier la gestion de l'emploi - recrutement, rotation, licenciement- et les modes de rémunération) relève généralement de la prérogative directe du dirigeant. Au delà de ces grandes constantes, il apparaît pour MAHE DE BOISLANDELLE (1988) que les principales particularités de la gestion du personnel en PME sont le *recrutement, les conditions de travail et de rémunérations, la communication et l'information, et enfin les dysfonctionnements sociaux*. S'intéressant plus précisément aux anticipations des dirigeants de PME en matière de préoccupations de GRH pour les années 1990 aux Etats-Unis, HORNSBY et KURATKO (1990) mettent, quant à eux, en évidence un classement où les questions de *salaires, de disponibilité de salariés de qualité, de couverture sociale, de réglementations, de sécurité d'emploi, et de formation* apparaissent dans les premières positions.

### 1.3. Ambivalence de la perception des RH en PME et vision entrepreneuriale : la relation entre les préoccupations GRH du dirigeant et son profil comme objet d'investigation

Outre la variété des préoccupations de GRH et tout en gardant à l'esprit qu'il convient de ne pas s'attarder sur l'ordre exact de chacun des classements présentés, l'ambivalence dans la perception des Ressources Humaines (RH) par le dirigeant de PME transparait de manière très nette. En effet, tout d'abord, il apparaît de ce que nous venons de voir, en considérant l'ambivalence comme l'apparition simultanée de deux sentiments opposés à propos de la même représentation mentale, que les RH sont perçues par les dirigeants de PME comme un problème de première importance lorsqu'il s'agit des contraintes de gestion et comme non prioritaires lorsqu'il s'agit des activités de gestion. Ensuite, si la GRH fait partie des fonctions qu'ils partagent le moins (forte implication), c'est celle où, selon VERSER (1987), ils éprouvent le plus de frustration en considérant que les problèmes de gestion du personnel sont souvent hors de leur champ de contrôle. Enfin tout en sachant que la fonction GRH est souvent déjà confondue avec d'autres fonctions (administration, comptabilité...), la sélectivité du dirigeant entre les diverses tâches et opérations de GRH est un autre reflet de cette ambivalence.

Vecteur principal de cette dernière par sa vision de l'organisation, le dirigeant est aussi la clef de lecture indispensable du système de GRH en PME. Ainsi, en empruntant à la définition du modèle de compétence de ZARIFIAN (1987), nous pouvons avancer l'hypothèse qu'en matière de GRH au sein de la PME, il se "construit un système complexe de repérage du salarié, et de groupes de salariés par niveau de compétence, qui, depuis le diplôme de formation initial (où en-deça) jusqu'à la situation enregistrée à un moment donné (ou projetée dans l'avenir), "donne à voir" ce salarié à la direction de l'entreprise. C'est un espace de visualisation et des témoins de visibilité qui, en eux mêmes, ne disent rien, ou presque, mais vont soutenir, de façon opérationnelle, les énoncés de jugement que l'entrepreneur formulera". Les RH en PME semblent relever moins de leurs caractéristiques intrinsèques que de la ligne de vision qu'elles offrent, selon un repérage d'ensemble, à la logique de l'entrepreneur. Plus précisément, elles s'intègrent à la vision du dirigeant, entendue comme "une idée, ou parfois un ensemble d'idées, que l'entrepreneur désire voir se réaliser ; un état de fait ; une situation à laquelle il aspire... Le concept de vision offre à l'entrepreneur une ligne directrice et un cadre de référence pour orienter tant sa réflexion que son action" (GARAND et FABI, 1991).

Dans le cadre de sa vision, fortement empreinte tant par ses caractéristiques individuelles que par sa personnalité, le dirigeant construit donc son propre système de relations avec ses RH au sein duquel il joue bien souvent un rôle central. Il reste cependant, pour comprendre ce système de relations, à se poser au préalable la question constitutive de cette recherche : **quelles sont les particularités du profil du dirigeant de PME, ainsi que les modalités par lesquelles émergent et se concrétisent ses préoccupations de GRH ?**

## 2. ELEMENTS METHODOLOGIQUES

### 2.1. Les PME de l'étude

Il s'agit des PME qui ont accepté de répondre à la quatrième vague d'enquête du Panel des PMI lorraines<sup>3</sup> qui s'est déroulée de septembre à novembre 1992. Sur les 293 PME répondantes à l'enquête, un échantillon représentatif de 271 PME de l'Industrie (PMI) manufacturière a été finalement retenu pour cette étude pour des raisons d'homogénéité des données. Cet échantillon de travail présente les caractéristiques suivantes :

- 81% des 271 PMI de l'étude ont entre 6 et 100 salariés (les 19% restants ont entre 100 et 500 salariés),
- 42% appartiennent au secteur des biens de consommation, 29 % à celui des biens intermédiaires, 21% pour les biens d'équipements, et le reste pour les industries agro-alimentaires.
- 75% sont indépendantes (non-filiales) ,
- 59% se considèrent comme des entreprises familiales,

- 55% des dirigeants se déclarent majoritaires (27%) ou propriétaires exclusifs (28%), et 36% sont les fondateurs de leur entreprise.

## 2.2. Opérationnalisation de la problématique de recherche

### 2.2.1. La mesure des préoccupations de GRH

Cette mesure correspond, à quelques modalités près, à celle utilisée par PERETTI (1986, 1990) pour évaluer "le Personnel Mix des années 1990" auprès des Directeurs de Ressources Humaines (DRH) de grandes et moyennes entreprises françaises. Pour notre enquête, nous avons ramené de 15 à 12 les items mesurant, chacun sur une échelle de 1 (pas du tout important) à 4 (très important), le degré d'importance accordé aux différentes préoccupations de GRH des dirigeants des PMI de notre échantillon. On peut se reporter au tableau 1 pour les intitulés des items retenus. Rappelons néanmoins que l'enquête de PERETTI, menée en 1985, a révélé quatre grands axes de préoccupations des DRH, reflet de la gestion sociale des années 1990 selon l'auteur, que sont la formation, la motivation, l'emploi (recrutement, gestion des effectifs...) et les rémunérations.

#### 2.2.1. Le profil du dirigeant

Comme nous l'avons souligné en introduction, la notion de profil du dirigeant ne saurait être assimilée à sa vision de l'entreprise. Elle est, par hypothèse, une variable explicative importante de la nature de sa vision de l'organisation (JOHANNISON, 1985, FILION, 1991). En laissant de côté les diverses typologies d'entrepreneurs auxquelles conduit l'affinement de la notion de profil du dirigeant (LORRAIN et DUSSAULT, 1988), celui-ci est souvent abordé sous des angles différents ; profil psychologique (McCLELLAND, 1966, ROTTER, 1966, BROCKHAUS, 1975, 1980) mettant en évidence une variété de traits de personnalité, profil comportemental (JULIEN et MARCHESNAY, 1988, D'AMBOISE et VERNA, 1993) à la base de stratégies et de logiques d'action individuelles diverses, profil socio-démographique jouant le rôle de fiche signalétique, etc.

Reprenant à chacun des profils évoqués les facteurs de contingences les plus associés à la GRH en PME (cf. le

modèle contingentiel de la GRH en PME de GARAND, 1993), nous avons retenu et adapté la grille analytique de LEFEBVRE (1991) basée sur quatre aspects fondamentaux du profil du dirigeant : ses caractéristiques individuelles, ses attitudes et traits de personnalité, les éléments de son processus décisionnel, et les modalités organisationnelles sous son influence. On peut, là aussi pour des raisons de présentation, se reporter au tableau 3 pour les intitulés des mesures utilisées pour cette recherche. Celles-ci ont toutes été mises sous forme qualitative afin de mener à bien l'analyse statistique (tests du  $\chi^2$ ) des relations entre le profil du dirigeant de PME et ses préoccupations de GRH.

## 3. LES PRINCIPAUX RESULTATS

Devant le faible nombre d'études empiriques sur la GRH en PME, mais aussi pour permettre la mise en relief des choix de GRH des dirigeants de PME, tant par rapport aux constats antérieurs qu'à ceux des DRH de l'enquête de PERETTI (1986) auprès de grandes entreprises, nous présenterons les préoccupations GRH de manière autonome avant de s'intéresser plus particulièrement aux résultats associés à la question centrale de cette recherche.

### 3.1. Les préoccupations de GRH des dirigeants de PMI

A la lecture du tableau 1, il apparaît que les principales préoccupations de GRH des dirigeants de notre échantillon sont la motivation du personnel (85% des dirigeants la considèrent comme assez ou très importante) et l'amélioration des conditions et des temps de travail (71%). Vient ensuite un second groupe de préoccupations recueillant les suffrages (assez/très important) de plus d'un dirigeant sur deux ; les rémunérations (64%), la formation (63%), l'information des salariés (63%) et l'appréciation /évaluation des personnes (61%). Au sein du dernier groupe, la rotation du personnel (25%) et la promotion/gestion des carrières (27%) font partie des préoccupations de GRH les moins prioritaires. Lorsque les réponses des dirigeants sont ventilées selon la taille organisationnelle, on obtient le classement suivant pour les quatre premières préoccupations:

6 à 9 salariés	10 à 49 salariés	50 à 99 salariés	100 à 500 salariés
1) motivation	1) motivation	1) motivation	1) motivation
2) conditions et temps de travail	2) conditions et temps de travail	2) formation	2) formation
3) rémunérations	3) rémunérations temps de travail	3) conditions et temps de travail	3) conditions et
4) appréciation	4) information	4) information	4) information

Si la motivation des personnes demeure centrale pour les dirigeants, la formation disparaît des premières préoccupations pour les moins de 50 salariés et prend la seconde position pour les plus grandes PME. Par contre

pour les préoccupations les moins importantes, la taille n'exerce aucune incidence puisque l'on retrouve le même classement : le recrutement, la gestion des effectifs, la rotation du personnel et la gestion des carrières.

Tableau 1 : Préoccupations de GRH des dirigeants de P.M.I.

Préoccupations des Dirigeants des P.M.I. de l'Echantillon (en %)	Pas du Tout Important	Peu Important	Assez Important	Très Important
La formation	13,7	23,4	<b>41,3</b>	21,6
Les rémunérations	8,6	28,1	<b>49,6</b>	13,7
La motivation	4,4	10,4	<b>49,6</b>	35,6
L'information	8,6	28,1	<b>45,3</b>	18,0
L'appréciation et l'évaluation	9,0	30,2	<b>43,9</b>	16,9
L'adéquation entre besoins et ressources humaines	20,7	<b>34,6</b>	34,2	10,5
La promotion et la gestion des carrières	24,0	<b>48,7</b>	21,8	5,5
L'amélioration des conditions et des temps de travail	7,2	22,3	<b>49,3</b>	21,2
Le recrutement	29,7	25,4	<b>30,8</b>	14,1
L'absentéisme	22,3	<b>28,4</b>	25,2	24,1
La rotation du personnel	37,1	<b>37,4</b>	15,1	10,4
La participation	<b>32,5</b>	23,1	31,4	13,0

Ces résultats témoignent bien de l'importance de la dimension motivation en GRH puisqu'elle se retrouve autant auprès des PMI de notre échantillon que de grandes entreprises si l'on tient compte des observations empiriques de PERETTI (1986, 1990). Tout en gardant à l'esprit les aspects médiatiques associés à la notion de motivation, la question de MICHEL (1989) à savoir "peut-on gérer les motivations ?" semble s'adresser de manière tout aussi cruciale aux dirigeants de PME qu'aux DRH de structures de plus grande dimension. Nos résultats sont aussi concordants avec ceux de MAHE DE BOISLANDELLE (1988) et de GARAND (1993) en ce qui concerne l'importance des conditions de travail, de rémunération, et d'information en contexte de PME. Par contre, à l'opposé des observations tant au niveau des PME (cf. infra) que de celles de PERETTI, le recrutement, la gestion des effectifs, la rotation du personnel, la gestion des carrières, en somme ce que l'on peut qualifier de

gestion de l'emploi, sont dans notre cas moins présents dans l'esprit des dirigeants voire absents de leurs préoccupations.

### 3.2. préoccupations de GRH et profil du dirigeant

Afin d'affiner l'analyse et de préparer la mise en relation avec le profil des dirigeants, une Classification Ascendante Hiérarchique (CAH selon la méthode WARD) a été réalisée afin de dégager des groupes de dirigeants relativement homogènes quant aux préoccupations de GRH qu'ils mentionnent. Sur la base d'un découpage optimal (pseudo-F, critère cubique...), la CAH conduit à une typologie en cinq classes qui est illustrée ci-dessous (tableau 2), de manière redondante, selon les préoccupations de GRH des dirigeants prises de manière séparées.

Tableau 2 : Typologie des P.M.I. selon les préoccupations de leurs dirigeants

Préoccupations des Dirigeants des P.M.I. de l'Echantillon (en % :assez, très important)	Classe 1 (13 entreprises)	Classe 2 (95 entreprises)	Classe 3 (39 entreprises)	Classe 4 (94 entreprises)	Classe 5 (30 entreprises)
La formation	100	78,9	61,5	61,7	3,3
Les rémunérations	100	68,4	84,6	53,2	29,9
La motivation	100	95,8	97,5	33,4	63,3
L'information	100	73,7	87,1	41,4	46,7
L'appréciation et l'évaluation	100	73,6	71,8	46,8	30,0
L'adéquation entre besoins et ressources humaines	92,1	60,0	46,1	29,8	16,6
La promotion et la gestion des carrières	100	38,4	25,6	11,7	6,7
L'amélioration des conditions et des temps de travail	100	88,4	69,2	58,5	40,0
Le recrutement	100	73,6	15,3	30,8	10,0
L'absentéisme	92,3	83,1	10,3	41,5	0
La rotation du personnel	69,2	48,4	12,8	10,6	3,3
La participation	76,9	68,9	84,6	9,5	16,6

Cette typologie est révélatrice de la variété des combinaisons des préoccupations de GRH des dirigeants qui n'apparaît pas dans une vision "à plat" des données. Elle oppose aux extrêmes la classe 1 avec 13 dirigeants (5% des PMI de l'échantillon) pour lesquels l'ensemble des préoccupations est important, à la classe 5 avec 30 dirigeants (11% des PMI de l'échantillon) qui ne mentionnent, de manière relativement importante, qu'une seule préoccupation (la motivation du personnel). Les classes intermédiaires mettent en évidence des pratiques différentes de GRH :

- les 95 dirigeants de la classe 2 (35% des PMI) se préoccupent surtout de la motivation, de l'amélioration des conditions et des temps de travail, de l'absentéisme et de la formation. Relativement comparable à la classe 1, elle en diffère surtout par la faiblesse des préoccupations liées à la rotation du personnel et à la gestion des carrières,

- les 39 dirigeants de la classe 3 (14% des PMI) se focalisent en priorité sur la motivation, l'information, la

participation et la rémunération de leurs salariés. Comparativement aux autres classes, l'importance de la participation en tant que préoccupation de GRH est à remarquer,

- la classe 4 avec ses 94 dirigeants (35% des PMI) est orientée, dans une relativement moindre mesure, vers la formation, l'amélioration des conditions et des temps de travail, et les rémunérations. Elle se distingue des autres groupes de dirigeants par le faible intérêt accordé à la motivation.

Si l'on considère, comme nous l'avons fait de manière implicite jusqu'ici, que les préoccupations de GRH expriment une orientation et une sensibilité des dirigeants à la GRH, la taxinomie obtenue se présente comme une échelle de graduation allant d'une vision "ambitieuse" (niveau stratégique : classe 1) à une vision "réductrice" (niveau administratif : classes 4 et 5) en passant par une vision "enrichie" (niveau politique :

classes 2 et 3) des RH (MAHE DE BOISLANDELLE, 1990).

Ayant à notre disposition cette taxinomie de la perception de la GRH en PME, il est possible de vérifier les relations entre les préoccupations de GRH et le profil des dirigeants selon ses quatre principales dimensions (cf. tableau 3). A cette fin, différents tests statistiques d'homogénéité du  $\chi^2$  ont été effectués ; les résultats obtenus sont présentés dans le tableau 3.

En se reportant aux résultats associés aux caractéristiques du dirigeant, seul le degré de propriété et le statut familial de l'entreprise permettent de différencier significativement les classes retenues. Plus précisément, les dirigeants de la classe 2 sont pour une bonne part (40%) propriétaires exclusifs voire majoritaires (24%) alors que les dirigeants des classes 4 et 5 sont, pour près de deux sur trois minoritaires ou non-propriétaires.

Tableau 3 : Tests des relations entre préoccupations de GRH des dirigeants et leur profil

Indicatrices du profil des dirigeants	Typologie des PMI selon les préoccupations GRH des dirigeants (5 classes)				
	(1) $\chi^2$	d.d.l.	p.c.	significativité	Classes significatives
<b><u>Caractéristiques du dirigeant</u></b>					
* Age du dirigeant	11.300	12	0.569	n.s.	#
* Changement du dirigeant	0.739	4	0.946	n.s.	#
* Niveau d'études du dirigeant	7.901	8	0.443	n.s.	#
* Formation technique/gestion	13.098	12	0.466	n.s.	#
* Degré de propriété de l'entreprise	24.519	12	0.017	**	2 vs 5
* Entreprise familiale	12.211	4	0.016	**	1,4,5 vs 2,3
* Nombre d'années de direction	13.451	12	0.437	n.s.	#
* Fondateur de l'entreprise	3.163	4	0.531	n.s.	#
<b><u>Attitudes et personnalité du dirigeant</u></b>					
* Objectifs du dirigeant :					
- croissance	11.931	12	0.451	n.s.	#
- autonomie et indépendance	16.645	12	0.163	n.s.	#
- rentabilité	15.181	12	0.137	n.s.	#
- longévité et pérennité	10.651	12	0.659	n.s.	#
* Attitude vis-à-vis du risque	14.126	12	0.143	n.s.	#
* Attitude vis-à-vis des nouveautés	15.126	12	0.139	n.s.	#
* Attitude vis-à-vis de l'environnement	19.126	12	0.089	*	1 vs 5
<b><u>Caractéristiques organisationnelles dépendantes du dirigeant</u></b>					
* Organigramme écrit	17.233	4	0.002	***	1, 2 vs 3, 4, 5
* Forme organisationnelle	8.881	4	0.064	*	1, 2, 3 vs 4, 5
* Standardisation	15.018	12	0.140	n.s.	#
* Formalisation	15.969	8	0.043	**	1 vs 5
* Ligne hiérarchique	5.010	8	0.757	n.s.	#
* Directeur adjoint	14.383	4	0.006	***	1 vs 3, 5
<b><u>Caractéristiques du processus décisionnel du dirigeant</u></b>					
* Délégation responsabilité GRH	12.944	4	0.012	**	1, 2, vs 4, 5
* Dirigeant responsable GRH	9.647	4	0.040	**	2 vs 5
* Importance accordée à la GRH	28.340	12	0.005	***	1, 2 vs 5
* Recherche d'information externe	19.331	8	0.021	**	1 vs 5
* Recherche d'information interne	21.189	8	0.006	**	1, 2 vs 4, 5
* Stratégies génériques	2.803	4	0.591	n.s.	#
* Importance accordée à la stratégie	18.039	12	0.115	n.s.	#
* Horizon de planification	17.239	4	0.002	***	2 vs 4, 5
<b><u>Taille de l'entreprise</u></b>					
* Effectifs salariés	31.036	12	0.002	***	1, 2 vs 4, 5

(1)  $\chi^2$  = valeur du Chi 2, d.d.l. = degrés de liberté, significativité = ns (non-significatif), \* (seuil de 10%), \*\* (seuil de 5%), \*\*\* (seuil de 1%), classes significatives = classes de la typologie contribuant le plus aux écarts théoriques-observés.

Ces deux dernières classes ainsi que la classe 1 sont composées respectivement à 70%, 68% et 69% de dirigeants d'entreprises à statut familial contre moins d'un sur deux pour les classes 2 et 3. A la vue de ces résultats, si un faible degré de propriété conduit à une vision réductrice de la GRH, un degré élevé de propriété ne conduit pas nécessairement à une vision stratégique ou enrichie de la GRH à l'instar des classes 1 et 3. De même, le statut familial de l'entreprise peut s'accompagner tout autant d'une dimension stratégique que d'une dimension réductrice de la GRH. Par contre, un dirigeant de PMI non-familial aura une probabilité plus importante de développer une vision enrichie de sa GRH.

Encore moins nombreuses sont les relations significatives avec l'attitude et les traits de personnalité du dirigeant ; une seule relation est à constater pour un risque de première espèce poussé à 10%. Elle met en opposition les dirigeants de la classe 1 qui considèrent évoluer dans un environnement où leur entreprise est dominante, et qu'elle peut contrôler et tourner à son avantage, à ceux de la classe 5 pour lesquels les initiatives de leur entreprise ont peu de poids face aux forces concurrentielles, politiques et technologiques. Un champ de contrôle externe élevé pousse le dirigeant vers une orientation stratégique de sa GRH, alors que l'extrême inverse s'accompagne d'une situation très réductrice des préoccupations de GRH.

Avec les caractéristiques organisationnelles dépendantes du dirigeant, apparaissent de manière fortement significative l'écriture de l'organigramme et la présence d'un directeur adjoint (DA). L'organigramme écrit est présent dans 84% des entreprises de la classe 1 et 65% de celles de la classe 2. Cet outil n'est visible, en moyenne, que pour 36% des entreprises des trois autres classes. Plus d'un dirigeant sur deux de la classe 1 se fait assister par un DA alors que ce n'est le cas que pour un dirigeant sur cinq des classes 4 et 5. La vision stratégique, mais aussi l'orientation la plus enrichie (classe 2), de la GRH sont fortement associées à l'image planificatrice de l'organigramme écrit ainsi qu'à la présence du soutien organisationnel qu'est le DA. Pour ce qui est de la forme organisationnelle, l'absence relative d'organigramme écrit et de DA pour les classes 4 et 5 est confirmée par une structure centrée sur le dirigeant alors que pour les autres classes la tendance est à la forme fonctionnelle. La formalisation quant à elle oppose les extrêmes ; près de 70% des entreprises de la classe 5 ne possèdent aucune fiche de fonction contre 15% seulement des entreprises de la classe 1 (46% ont des fiches de fonctions pour presque chaque poste de travail).

Les caractéristiques du processus décisionnel les plus différenciatrices sont l'horizon de planification du dirigeant et le poids qu'il accorde à la GRH. L'horizon temporel des dirigeants des classes 4 et 5 ne dépasse l'année que dans, respectivement, 32% et 14% des entreprises, alors que c'est le cas pour 60% des dirigeants des classes 1 et 2. Ces deux dernières classes sont aussi celles où le dirigeant accorde le plus de poids à la GRH ; 82% d'entre eux considèrent qu'elle a une place assez ou très importante dans la direction de leur entreprise contre le même pourcentage, mais dans une perspective inverse (place pas ou peu importante), pour les dirigeants de la

classe 5. Les dirigeants de cette même classe assurent personnellement à 93% les diverses tâches et opérations relatives à la gestion du personnel, sans aucun soutien tant interne qu'externe, contre 62% pour les dirigeants de la classe 2 qui dispose à 35% d'un responsable en titre de la fonction personnel et d'un appui interne (comptable, secrétaire, chef d'atelier...) dans 32% des cas. Ce résultat est confirmé par la significativité de la délégation des responsabilités de GRH. Derniers éléments significatifs du processus décisionnel du dirigeant, la recherche d'information externe (classe 1 versus classe 5) paraît moins discriminante que la recherche d'information au sein de l'entreprise. Ce dernier point traduit une internalité plus forte des dirigeants, des classes 1 et 2, à vision stratégique ou très enrichie de la GRH par rapport aux dirigeants, des classes 4 et 5, à faible vision GRH.

Enfin, variable incontournable, la taille de l'entreprise est en relation significative avec les classes 1 (54% ont plus de 100 salariés et 31% entre 50 et 99 salariés) et 2 (respectivement 36% et 32%) d'un côté, et les classes 4 (44% ont entre 10 et 49 salariés) et 5 (32% ont moins de 9 salariés et 37% entre 10 et 49 salariés) de l'autre. L'accroissement de la taille, signe d'une plus grande formalisation, semble s'accompagner d'une orientation stratégique voire très enrichie de la GRH.

## CONCLUSION

Au terme de cette analyse, il est possible de faire en premier lieu deux remarques importantes en ce qui concerne les préoccupations de GRH des dirigeants de PME :

- tout d'abord, le constat d'une position centrale de la motivation dans les préoccupations de GRH des dirigeants de PMI de notre échantillon, nous amène de nouveau à souligner la nécessité de développer des formes d'animations et de participations particulières aux PME (NEBENHAUS, 1990) sachant que la performance sociale est souvent déterminée par la performance économique dans les petites organisations (BAYAD, 1992). Comme le souligne à juste titre UZAN (1990), un effort de créativité en matière d'expression est des plus nécessaires compte-tenu des spécificités sociologiques et des contraintes organisationnelles de la PME.

- Ensuite, en relation avec cette dernière remarque, la faiblesse des préoccupations concernant la formation, et encore plus la gestion des carrières, est d'autant plus alarmante que la situation actuelle est dominée par des mutations technologiques rapides qui nécessitent, comme chacun sait, autonomie, compétence et évolution au sein de l'entreprise.

Ces remarques sont d'autant plus importantes que nos résultats empiriques soulignent le rôle central du dirigeant de PMI, surtout dans ses dimensions organisationnelles et décisionnelles, dans les relations qu'il établit avec ses ressources humaines et les préoccupations

qu'il développe en matière de GRH. Ainsi, aux extrêmes, une GRH à dominante stratégique est associée à une vision entrepreneuriale axée sur la délégation et l'ouverture organisationnelle, alors qu'une GRH réductrice relève d'une vision artisanale et cloisonnée de l'organisation et de la décision.

Malgré les limites inévitables de ce type d'investigation empirique, il convient de garder à l'esprit que les résultats obtenus n'ont d'autre prétention que d'ouvrir encore plus largement le débat et les investigations en GRH dans cet univers managérial varié, complexe et souvent insaisissable qu'est la PME.

## NOTES

<sup>1</sup> Résultats observés par MAHE DE BOISLANDELLE (1988) selon un ordre d'importance décroissante (pour le dirigeant) : 1 - commercial (classé en 2 dans 42,47% des cas), 2 - fabrication et technique (classé en 1 dans 38,36% des cas), 3 - comptable financier (classé en 1 dans 6,85% des cas), 4 - personnel (classé en 1 dans 4,09% des cas).

<sup>2</sup> Sur 293 répondants à l'enquête du panel PMI lorraines en 1992, nous obtenons les résultats suivants selon l'ordre d'importance accordée par le dirigeant : 1- production (très important : 48 %), 2 - commercial (très important : 42 %), 3 - comptable financier (très important : 31 %), 4 - personnel (très important : 13 %).

<sup>3</sup> Cette enquête est conduite annuellement, auprès des mêmes entreprises, par le groupe ICN (Institut Commercial de Nancy) avec le soutien financier du Conseil Régional de Lorraine depuis 1988. Ce programme de recherche a pour objectif l'étude et la compréhension, grâce notamment à la dimension longitudinale, des comportements et pratiques de gestion des PME industrielles en collectant des données empiriques au cours d'entretiens directs avec les responsables des entreprises membres du panel (cf. BAYAD et alii, 1993).

## BIBLIOGRAPHIE

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

BAYAD, M., et HERRMANN, J.L. (1992) - Le financement de l'innovation dans les PME industrielles : difficultés et comportements, *Gestion 2000, Management & Prospective*, bimestriel n°6, 173-199.

BAYAD, M. (1992) - Performance sociale et performance économique des PME industrielles, *Annales du Management*, tome 2, contributions, Nancy, *Economica*, 379-395.

BAYAD, M., HERRMANN, J.L. et LALLEMENT, J. (1993) - Panel des PMI Lorraines : Rapport Statistique, quatrième vague, Enquête 1992, vol. 1, Nancy, juin, ICN-Recherche, ERPME, Centre de Documentation Régional en Gestion, 383 p.

BROCKHAUS, R.H. (1975) - I.E. locus of control scores as predictors of entrepreneurial intentions, *Proceedings of Academy Management*, août, 433-455.

BROCKHAUS, R.H. (1980) - Risk taking propensity of entrepreneurs, *Academy of Management Journal*, vol. 23, 509-520.

D'AMBOISE, G., et PARENT, A. (1989) - Les problèmes des petites entreprises : ce que révèlent des études nord-américaines, Document de travail 89-07, Université Laval, Faculté des Sciences de l'Administration, février, 14 p.

D'AMBOISE, G., et BOUCHARD, S. (1990) - De l'utilisation du concept de vision dans l'étude des organisations, Document de travail 90-02, Université Laval, Faculté des Sciences de l'Administration, janvier, 34 p.

D'AMBOISE, G., et VERNA, G. (1993) - De l'entrepreneur à l'intrapreneur, *Gestion 2000, Management & Prospective*, bimestriel n° 2, 13-30.

FILION, L.J. (1991) - Vision et relations : clefs du succès de l'entrepreneur, Montréal, QC, Les éditions de l'Entrepreneur, Filion et Associés, 272 p.

GARAND, D. (1993) - Les pratiques de GRH en PME : Une synthèse conceptuelle et empirique., *Cahiers de recherche du GREPME*, Trois-rivières, 386 p.

GARAND, D. et FABI, B. (1991) - Fondements des pratiques de GRH en PME: Formalisation, vision entrepreneuriale et modèle contingentiel, 324-336, in Actes du 2ème Congrès AGRH, Pour une vision de la GRH, ESSEC, Cergy 14-15 novembre, 635 p.

HORNSBY, J.S. et KURATKO, D.F. (1990) - Human resource management in small business : critical issues for the 1990's, *Journal of Small Business Management*, vol. 25, n°4, 9-18.

JOHANNISON, B. (1985) - Anarchists and organizers : entrepreneurs in a network perspective, Preliminary draft, Växjö University, may, 30 p.

JULIEN P.A. et MARCHESNAY M., (1988), "La petite entreprise: principes d'économie et de gestion", Ed. Vuibert, Gestion, Paris.

LEFEBVRE, E. (1991) - Profil distinctif des dirigeants de PME innovatrices, *Revue Internationale PME*, Vol.4, n° 3, 7-26.

LORRAIN, J., et DUSSAULT, L. (1988) - Les entrepreneurs artisans et opportunistes : une comparaison de leurs comportement de gestion, *Revue Internationale PME*, Vol.1, n° 2, 157-176.

MAHE de BOISLANDELLE H., (1988) - Gestion des Ressources Humaines dans les PME, Paris, *Economica*, Coll. Techniques de Gestion, 322 p.

MAHE de BOISLANDELLE H., (1990) - Repérage de la fonction ressources humaines en PME, *Revue Internationale PME*, Vol. 3, n° 1, 27-37.

McEVOY, G.M. (1983) - Personnel practices in smaller firms : A survey and recommendations, *American Journal of Small Business*, vol. 8, n° 2, 22-28.

McCLELLAND, D.C. (1961) - *The achieving society*, Princeton, NJ, Van Nostrand.

MICHEL, S. (1989) - *Peut-on gérer les motivations ?*, Paris, PUF, Gestion, 210p.

NEBENHAUS, D. (1990) - Les structures participatives d'influence du personnel sur les décisions : enquête auprès de PME, *Revue Internationale PME*, Vol. 3, n° 1, 89-104.

PERETTI, J.M. (1986) - Le Personnel-Mix des années 90, *Ressources Humaines*, janvier, in PERETTI, J.M. (1990) - *Ressources Humaines*, Paris, Vuibert, Gestion.

ROTTER, J.B. (1966) - Generalized expectations for internal versus external control of reinforcement, *American Psychological Association (Psychological Monographic, General and Applied*, vol. 80, n°1).

UZAN, O. (1990) - La gestion des ressources humaines en PME: quelques repères pour la recherche, *Revue Internationale PME*, Vol. 3, n° 1, 105-116.

VERSER, T.G. (1987) - Owners'perceptions of personnel problems in small business, *Mid-American Journal of business*, september, 13-17.

ZARIFIAN, P. (1987) - Logique d'entrepreneur, catégorisation et sélection : le modèle de la contingence, *Contribution aux IX journées d'Economie du Travail*, LAST, Lille, 10-11 mai, 177-192.