

Les difficultés de recrutement en PME : Recherche sur les déterminants organisationnels.

Mohamed BAYAD

Maître de Conférences
CESREM-IAE, Université de Metz
ICN-Recherche, Université Nancy II

et

Agnès PARADAS

Maître de Conférences
ERFI, Montpellier
IUT de Valence

INTRODUCTION

Le recrutement de personnel en PME reste un des enjeux forts de nos économies. En 1989 et 1990, plus de 50 % des emplois créés étaient le fait d'entreprises de moins de 50 salariés (Usine Nouvelle, 1990); en 1991, 40 % des emplois de cadres ont été produits par des entreprises de même taille (Défis, 1992). Les statistiques et les prévisions récentes vont dans le même sens (Entreprise & Carrières, 1994).

En ce qui concerne l'entreprise elle-même, le recrutement apparaît également comme une fonction vitale. Une erreur dans l'embauche a une incidence sur la productivité à long terme ainsi que sur de nombreux facteurs de compétitivité (Larrivée et d'Amboise, 1989), et semble plus durement ressentie en PME (Cliquet, 1992 ; d'Aboville et Bernié, 1991). Pour réussir, les PME ont besoin d'une force de travail compétente et motivée, et donc d'une stratégie de Gestion des Ressources Humaines (GRH) appropriée. Trouver du personnel compétent constitue un problème majeur, largement dû au manque de créativité des pratiques de recrutement (Mac Evoy, 1984).

Parmi les plus gros problèmes de GRH de l'entreprise se présentent donc la sélection et la conservation des salariés (Deshpande et Golhar, 1994). En effet, les contraintes de recrutement englobent non seulement les difficultés à trouver du personnel qualifié mais aussi les problèmes liés au maintien du personnel embauché, et donc au roulement de la main-d'œuvre. Ainsi, les PME sont des employeurs qui comptent, mais la rotation de leurs effectifs reste élevée (Deshpande et Golhar, 1994 ; Cliquet, 1992 ; Beccarelli et Perker, 1991).

Cependant, que cette rotation du personnel soit délibérée ou subie, les difficultés de recrutement n'en figurent pas moins parmi les trois plus importants problèmes de gestion des PME (D'Amboise et Garand, 1994 ; Chabert, 1990), et en tête des problèmes de GRH (Barrow, 1991 ; Bayad et Herrmann, 1991 ; Benoît et Rousseau, 1990). Une enquête récente auprès de 450 PME françaises montre que 54 % d'entre elles ressentent en GRH des difficultés de recrutement (AGEFOS, 1993). Ces dernières, selon Kramarz et Lollivier (1990), sont de deux à trois fois plus importantes en PME qu'en grande entreprise. L'ampleur de ces difficultés de recrutement est parfois telle que des postes restent souvent vacants.

Si les difficultés de recrutement ont fait l'objet de nombreux développements, ceux-ci se sont en majorité centrés sur les causes externes d'un tel état de fait c'est-à-dire sur les contraintes de l'environnement économique, juridique, politique et institutionnel de la PME. Peu nombreuses sont les études qui se sont intéressées aux causes internes à la PME, autrement dit aux déterminants organisationnels de ses difficultés de recrutement. En effet, face à des contingences d'ordre technologique, de taille organisationnelle ou de cycle de vie de l'entreprise, ces difficultés de recrutement ne sont-elles pas le résultat d'un manque de formalisation, d'une mauvaise définition des tâches et des postes à pourvoir, d'une politique d'appréciation et de rémunération imprécise, d'une gestion de la formation et des carrières incertaine, ou encore de choix de gestion fortement emprunts des aspirations et objectifs du dirigeant de PME ?

C'est ce que nous allons examiner dans cette recherche sur les déterminants organisationnels des difficultés de recrutement en PME.

1. PROBLEMATIQUE

Il nous semble tout d'abord nécessaire de donner une définition du recrutement. Parmi les nombreuses définitions, nous retiendrons celle de Sékiou et Blondin (1992) pour qui le recrutement correspond à un « ensemble d'actions utilisées par l'organisation pour attirer des candidats qui possèdent les qualifications nécessaires pour occuper dans l'immédiat ou dans l'avenir un poste vacant ». Pour les mêmes auteurs, le recrutement précède l'embauche et n'implique pas nécessairement l'embauche. L'embauche du candidat est un choix de l'organisation. C'est pour cette raison que la phase de recrutement s'accompagne d'un processus de sélection qui consiste « à choisir parmi les candidats celui qui satisfait le mieux aux exigences du poste à combler et aux besoins des deux partenaires » que sont l'employeur et le candidat (Sékiou et Blondin, 1992).

Les difficultés pour trouver les personnes adéquates peuvent relever tout autant de problèmes de recrutement que de problèmes de sélection. C'est pourquoi de nombreux auteurs ne font pas de distinction nette entre recrutement et sélection du personnel. Nous resterons dans cette optique ; la différenciation apportant peu de précision à notre niveau d'analyse des difficultés de recrutement.

1.1. Des causes externes aux facteurs internes à la PME

Parmi les recherches réalisées sur les difficultés de recrutement en PME, celles s'intéressant aux discours des dirigeants montrent une prédisposition à incriminer l'environnement ; en déplorant les carences de l'Etat en matière de programmes scolaires, les rigidités règlementaires du marché du travail, le bouleversement des métiers, etc. (Cliquet, 1992).

Par ailleurs, il est reconnu que de nombreuses PME évoluent dans des niches et des créneaux étroits (Marchesnay, 1988, 1994) et requièrent donc des savoir-faire précis et des métiers rares à trouver. Il est aussi vrai que les conditions de travail paraissent, pour des niveaux de qualification élevés, plus attirantes dans les grandes entreprises, et qu'ainsi, les PME entrent en compétition sur le marché du travail

avec les plus grandes (d'Amboise et Garand, 1994). Enfin l'incertitude et l'hostilité de l'environnement, souvent fortes en petite entreprise, tendent à réduire les opportunités et le temps nécessaire à l'embauche (Bayad et Hermann, 1991).

Les enquêtes sur les perceptions des dirigeants décrivent donc l'importance des facteurs externes à la PME. Ainsi, Larrivée et d'Amboise (1989) montrent qu'environ la moitié des dirigeants attribuent les difficultés de recrutement à des programmes scolaires inadéquats, à la faiblesse de l'activité industrielle, ou encore à l'impact de la situation économique générale.

Cependant, comme le souligne Laroche (1989), les dirigeants de PME devraient s'interroger sur leur propre rôle plutôt que de rejeter continuellement le problème sur l'offre de travail et les institutions. Ces critiques à l'égard de l'environnement, mêmes si elles apparaissent fondées, ne doivent pas constituer les facteurs explicatifs des problèmes d'embauche. En effet, certaines données relatives aux difficultés de recrutement peuvent amener à une réflexion plus fine sur la situation. Il apparaît que les difficultés de recrutement existent avec acuité dans les domaines de la production et de la technique. Les embauches de commerciaux et d'administratifs se heurtent à beaucoup moins d'écueils (Bayad et alii, 1994 ; Larrivée et d'Amboise, 1989 ; Mahé de Boislandelle et alii, 1985). Or, si les premiers concernent plus particulièrement l'organisation, et dépendent largement des choix de structure de l'entreprise, les seconds paraissent plus connexes et relèvent plutôt d'un savoir-faire extérieur à l'entreprise.

Ainsi l'influence de facteurs internes à la PME des difficultés de recrutement apparaît comme probable. L'hypothèse de la recherche trouve son essence dans cette réflexion : les difficultés de recrutement seraient liées à des lacunes organisationnelles, voire des lacunes dans la gestion des ressources humaines. Considérant la dimension interne de l'organisation, il reste difficile d'ignorer l'influence du dirigeant de PME.

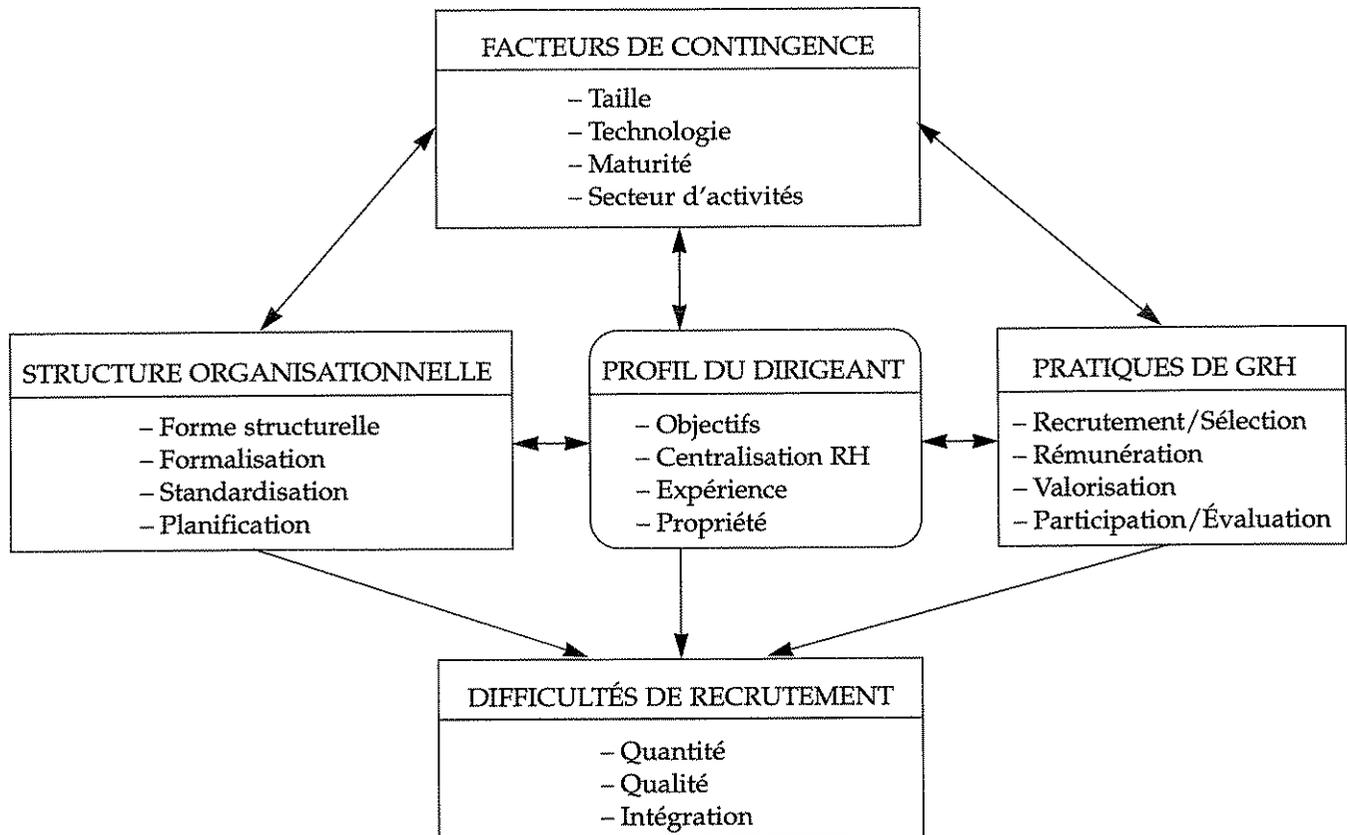
1.2. Le modèle de recherche

Si l'idée selon laquelle l'organisation, par ses structures et ses comportements, génère ses propres

contraintes est acceptée, il convient de considérer trois groupes de variables d'influence ; les variables organisationnelles, les variables de GRH et celles relatives au profil du dirigeant. Au-delà des facteurs déterminants, certaines contingences peuvent apparaître.

Le modèle général de la recherche, qu'il convient de valider, apparaît donc :

Graphique 1 : Modèle de la recherche



Le modèle de recherche proposé met donc en jeu trois groupes de variables d'influence, ainsi que des variables de contingence, dans le but de valider la proposition selon laquelle les difficultés de recrutement ne sont pas uniquement imputables à des contraintes externes, mais aussi à l'organisation dans son acception la plus générale.

L'analyse des recherches antérieures sur la PME (Mahé de Boislandelle, 1988 ; Julien et Marchesnay, 1988 ; d'Amboise et Garand, 1994) permet d'identifier les déterminants associés aux trois groupes de variables retenues ainsi qu'aux facteurs de contingence.

- Les variables de contingence pour Mintzberg (1990) sont l'âge et la taille de l'organisation, son système technique, son environnement et son système de pouvoir. Pugh et Alii (1969) retiennent, quant à eux, comme principaux facteurs de contingence l'origine et l'historique de l'organisation, la taille, la technologie, le statut et la forme juridique, ainsi que la localisation.

Pour cette étude relative à la PME, les variables de contingence concernent principalement la maturité, la taille, la technologie et le secteur d'acti-

vités de l'entreprise. La maturité de l'entreprise peut revêtir une certaine importance, étant entendu que par apprentissage une PME aura moins de difficultés de recrutement si elle en a l'expérience (Bayad et Herrmann, 1991 ; Barrow, 1991 ; d'Amboise et Garand, 1993 ; Neiswander et Alii, 1990). La taille reste un facteur essentiel, son accroissement et la structuration qui en découle réduisent les problèmes de GRH en général et de recrutement en particulier (Barrow, 1991 ; Hornsby et Kuratko, 1990 ; Benoît et Rousseau, 1990 ; AGEFOS, 1993). L'étude du niveau de technologie de l'entreprise, et plus précisément de sa complexité, semble montrer des variations notables dans les difficultés de recrutement (Bayad et Herrmann, 1991 ; Cliquet, 1992 ; d'Amboise et Garand, 1993 ; Benoît et Rousseau, 1990).

Enfin, le secteur dans lequel se situe la PME, et le métier dans lequel elle évolue, peuvent également exercer un effet sur les difficultés de recrutement (AGEFOS, 1993 ; Neiswander et Alii., 1990).

- Les paramètres de structure organisationnelle appartiennent au premier groupe de variables déterminantes des difficultés de recrutement. Sur la base des travaux de Weber, Pugh et Alii (1969) retien-

nent cinq dimensions de la structure organisationnelle à savoir, la standardisation, la formalisation, la spécialisation, la centralisation et la configuration. Parmi les paramètres design organisationnel de Mintzberg (1982, 1990), on retrouve la formalisation, la standardisation, le système de planification et de contrôle ainsi que la décentralisation.

Le concept de structure organisationnelle dans la PME renvoie essentiellement à la forme structurelle (centralisation-décentralisation par rapport au dirigeant) ainsi qu'aux notions, étroitement inter-reliées, de formalisation, de standardisation et de planification.

Le plus souvent, dans le cadre d'une structure entrepreneuriale, les dirigeants restent peu convaincus de l'utilité de la formalisation (d'Amboise et Garand, 1993 ; Cliquet, 1992). Pourtant cette formalisation peut limiter les problèmes de recrutement (d'Aboville et Bernié, 1991). La définition des postes semble trop hâtive, et les exigences trop vite définies (Bayad et Herrmann, 1991 ; Cliquet, 1992), ce qui explique de nombreux échecs (d'Amboise et Garand, 1994 ; Neiswander et Alii, 1990) liés à l'incapacité des dirigeants de donner les contenus des postes à pourvoir (Défis, 1992 ; Benoît et Rousseau, 1990). La faible standardisation, souvent associée au mode de production propre à la petite structure et au degré d'originalité des produits, semble également en relation avec les difficultés de recrutement et les problèmes de sélection du personnel (Larrivée et d'Amboise, 1989). La planification, de manière générale, reste peu développée dans la PME (Van Auken, 1982 ; d'Amboise et Bakanibona, 1990 ; d'Amboise, 1994). L'incertitude importante liée à l'irrégularité de la production réduit les possibilités de planification des besoins en main-d'œuvre et accroît les problèmes de gestion courante (Larrivée et d'Amboise, 1989).

- Les déterminants associés au profil du dirigeant restent essentiels dans une étude explorant la PME. Différentes typologies de l'entrepreneur ont été construites (Lorrain et Dussault, 1988 ; Julien, 1994). Elles reposent généralement sur les objectifs du dirigeant (Marchesnay, 1988 ; Carland et Alii, 1984), sur les logiques organisationnelles (centralisation/délégation, supervision/contrôle, coordination/ leadership) (Vargas, 1984 ; Churchill et Lewis, 1983) ou encore sur l'expérience du dirigeant, le degré de propriété et la nature familiale de la PME (Bauer, 1993 ; Daily et Dollinger, 1993). Ces critères ne sont pas exhaustifs de l'ensemble des dimensions à retenir pour appréhender les logiques d'action du dirigeant de PME mais elles reposent toutes sur l'idée que le dirigeant détermine fortement les modalités de la gestion de son entreprise. Le recrutement n'échappe pas à cette observation.

En reprenant une approche par les objectifs qui distingue les dirigeants plus conservateurs des plus opportunistes (les PIC et CAP de M. Marchesnay, 1988 et 1994 ; Fillion, 1994), il semble possible de distinguer deux attitudes différentes ; l'une de résistance au changement ou d'adaptation forcée, l'autre d'anti-

cipation réfléchie des événements. Les objectifs influencent de fait les modalités des recrutements, et peuvent se décliner simplement à travers une opposition recherche de pérennité/recherche de croissance.

La subjectivité imprègne les appréciations des responsables et leurs réactions intuitives conduisent à des raisonnements par essais-erreurs pour le choix des employés (Neiswander et Alii, 1990 ; Cliquet, 1992). Son expérience et sa relation au capital de l'entreprise figurent parmi les facteurs preignant de sa vision stratégique (Bayad et Nébenhaus, 1993). Cette forte personnalisation implique de réfléchir sur les objectifs des dirigeants en tant que déterminants des difficultés de recrutement (Cliquet, 1992 ; d'Amboise et Garand, 1994 ; Bayad et Henmann, 1991). De manière générale, il apparaît que les dirigeants centralisateurs, en quête d'indépendance, font peu confiance aux avis et méthodes disponibles dans leur entourage et commettent ainsi certaines erreurs. Les conséquences d'une centralisation excessive en GRH se répercutent sur l'ensemble du processus de recrutement, sur les propositions des candidats (Défis, 1993), sur le choix (Barrow, 1991 ; Hornsby et Kuratko, 1990), et sur l'intégration des personnes (d'Aboville et Bernié, 1991).

- Enfin, les déterminants de GRH apparaissent comme importants, particulièrement à travers l'étude des pratiques de GRH (voir Garand et Fabi, 1991) et de l'analyse du Mix-social en PME (Mahé de Boislandelle, 1988). Un manque de ressources (temps, argent, techniques, hommes...) chronique dans la plupart des PME détermine inévitablement certaines pratiques de gestion du personnel (Cliquet, 1992 ; Barrow, 1991 ; d'Amboise et Garand, 1994 ; Défis, 1993).

Le recrutement et la sélection se font souvent à travers l'exploitation d'un seul canal et d'un seul mode de sélection, et semblent donc simplifiés à l'extrême. Les méthodes restent sous-utilisées et les dirigeants font preuve d'un manque de créativité et d'imagination. L'entretien, et plus généralement les relations personnelles s'imposent au détriment des tests écrits (Cliquet, 1992 ; Mac Evoy, 1984 ; Larrivée et d'Amboise, 1989). Les procédures utilisées restent très informelles et donnent lieu à peu de contrôle de validité (Mac Evoy, 1984). Plus de réflexion, pourtant, et l'exploitation des méthodes disponibles, semblent multiplier les chances de réussite des recrutements (d'Aboville et Bernié, 1991).

Les autres pratiques de gestion des ressources humaines peuvent aussi être à la source des problèmes rencontrés lors des recrutements. La faiblesse dans la gestion des qualifications ne peut être que source de difficultés de recrutement (Cliquet, 1992). La GRH apparaît comme informelle et déclinée dans l'urgence. Cela limite les pratiques d'évaluation ou d'appréciation du personnel, de rémunération, de gestion des carrières, de formation professionnelle, ce qui constitue de véritables obstacles pour le recrutement des candidats (Bayad et Herrmann, 1991 ; Bayad, 1991, d'Amboise et Garand, 1994 ; Cliquet, 1992).

Un double objectif est poursuivi dans cette recherche ; d'une part, explorer pour chaque groupe de déterminants les interrelations entre variables et regrouper ces dernières en un nombre plus restreint de facteurs correspondant aux différentes dimensions associées au modèle de recherche, et d'autre, part évaluer le pouvoir prédictif de ces dimensions selon que les entreprises connaissent ou non des difficultés de recrutement.

indépendantes (non filiales), de l'industrie manufacturière lorraine, ayant réalisées au moins un recrutement en 1993. Cet échantillon est extrait de la base de données longitudinales (1989-1993) qu'est le Panel des PMI Lorraines (BAYAD et Alii, 1994). Les 80 PMI sélectionnées pour les fins de cette recherche ont toutes moins de 200 salariés.

2. METHODOLOGIE

2.1. Les PME de l'étude

Afin de vérifier notre modèle de recherche, nous avons retenu un échantillon d'étude de 80 PME

2.2. Variables de l'étude et premiers résultats

Sur la base d'un entretien en face à face de deux heures en moyenne à partir d'un questionnaire, les PMI de l'échantillon retenu ont répondu à toutes les questions spécifiques à cette recherche sur les déterminants internes à l'organisation des difficultés de recrutement (cf. tableau 1).

Tableau 1 : Variables de recherche, type de mesures et justification théorique

VARIABLES	MESURES	JUSTIFICATION THÉORIQUE
Paramètres de contingence		
- Taille	- Nombre de salariés (mesure quantitative*)	- Hornsby et Kuratko, 1990 - Mahé de Boislandelle, 1988 - Neiswander et alii, 1990 - Benoît et Rousseau, 1990 - Bayad et Herrmann, 1991 - Julien et Marchesnay, 1988 - d'Amboise et Garand, 1994
- Maturité	- Date de création de l'entreprise (mesure quantitative*)	
- Technologie	- Mode de production et degré d'automatisation (mesures qualitatives)	
- Secteur d'activités	- Nomenclature d'Activités et de Produits (NAP15, mesure qualitative)	
Structure organisationnelle		
- Forme structurelle	- Type d'organigramme et nombre de niveaux hiérarchiques (mesures qualitative et quantitative*)	- Mahé de Boislandelle, 1988 - Larrivée et d'Amboise, 1989 - d'Abouville et Bernié, 1991 - Bayad, 1991 - Fabi et Garand, 1991 - Kalika, 1992 - Cliquet, 1992 - d'Amboise, 1994
- Formalisation	- Existence d'un organigramme, fiches de fonctions et transmission de l'information (mesures qualitatives)	
- Standardisation	- Niveaux de standardisation d'ensemble (mesure qualitative)	
- Planification	- Existence de plans globaux (mesure qualitative)	
Profil du dirigeant		
- Objectifs	- Type d'objectifs prioritaires et classement (mesures qualitatives)	- Lorrain et Dussault, 1988 - Mahé de Boislandelle, 1988 - Marchesnay, 1988, 1994 - Barrow, 1991 - Bayad et Nébenhaus, 1993 - Garand, 1993 - Julien, 1994 - Fillion, 1994 - d'Amboise, 1994
- Centralisation RH	- Degré de délégation de la fonction RH (mesure qualitative)	
- Expérience	- Nombre d'années de direction de l'entreprise (mesure quantitative*)	
- Propriété	- Dimension familiale de l'entreprise (mesure qualitative) - Degré de participation au capital (mesure qualitative)	
Pratiques de GRH		
- Recrutement/Sélection	- Degré de recours aux canaux de recrutement (mesure qualitative) - Degré de recours aux techniques de sélection (mesure qualitative)	- MacÉvoy, 1984 - Amba-Rao et Pendse, 1985 - Mahé de Boislandelle, 1988 - Larrivée et d'Amboise, 1989 - Hornsby et Kuratko, 1990 - Nébenhaus, 1990 - Bayad et Herrmann, 1991 - Bayad et Nébenhaus, 1993 - Paradas, 1993 - Fabi et Garand, 1994
- Rémunération	- Mode de détermination de la rémunération du personnel (mesure qualitative)	
- Valorisation	- Domaine et nature de la formation professionnelle (mesures qualitatives)	
- Participation/Évaluation	- Objectifs en matière d'évaluation du personnel (mesure qualitative) - Degré de recours aux méthodes participatives (mesure qualitative)	

* Variables quantitatives découpées en classe pour l'analyse factorielle des correspondances multiples. Les autres variables reposent sur des mesures perceptuelles (échelles de Likert en quatre points, réponses binaires ou nominales).

- Les difficultés de recrutement

Les 80 PMI de l'étude ont embauché 527 personnes (tableau 2). Un peu plus de deux PMI sur trois de l'échantillon ont éprouvé des difficultés de recrute-

ment. Si on prend en compte les formes d'entrée dans l'entreprise, celles-ci ont embauché beaucoup plus sur Contrats à Durée Indéterminée (59 % des embauches) que les PMI n'ayant pas éprouvé de difficultés de recrutement (36 % des embauches).

Tableau 2 : Difficultés de recrutement et types d'embauches réalisées

Difficultés de recrutement	Embauches saisonniers	Embauches CDI	Embauches temps partiel	Embauches avec expérience	Embauches cadres	Nombre d'embauches
OUI	24 %	59 %	6 %	21 %	5 %	348 (66 %)
NON	28 %	36 %	1 %	25 %	6 %	179 (34 %)

Les difficultés de recrutement peuvent se manifester de trois façons ; le nombre de personnes recherchées (effet quantité), les qualifications nécessaires (effet qualité), ou le comportement attendu au travail (effet intégration). La formulation de la question que nous avons administré aux dirigeants de PMI de notre échantillon concerne spécifiquement les qualifications : « avez-vous éprouvé des difficultés pour trouver des personnes présentant certaines qualifications ? ...si oui, dans quels domaines ? ».

la production (78 % des PMI ayant des difficultés de recrutement citent ce domaine) et de la conception (51 %), beaucoup moins dans le domaine commercial (20 %) et dans le domaine administratif (8 %).

Les difficultés pour trouver les qualifications nécessaires sont surtout notables dans le domaine de

Si les difficultés de recrutement renvoient ici à effet qualité (plus particulièrement pour le personnel de production), elles ne semblent pas relever d'un effet quantité. En effet, il n'apparaît pas de relation nette entre difficultés de recrutement et nombre d'embauches réalisées (tableau 3).

Tableau 3 : Difficultés de recrutement et nombre d'embauches réalisées

Difficultés de recrutement	Une embauche	Deux embauches	Trois embauches	Quatre embauches	Cinq embauches et +	Total
OUI	69 %	53 %	64 %	67 %	61 %	66 %
NON	31 %	47 %	36 %	33 %	39 %	34 %

Afin d'estimer l'effet intégration dans les difficultés de recrutement, nous avons examiner les conditions de sortie de l'entreprise (tableau 4). Il apparaît

que le taux de démission est près de trois fois supérieur (33 %) pour les PMI éprouvant des difficultés de recrutement que pour celles qui n'en ont pas (12 %).

Tableau 4 : Difficultés de recrutement et motifs des départs de personnel

Difficultés de recrutement	Départs en retraite	Départs en pré-retraite	Démissions	Licenciements	Fins de CDD	Autres raisons de départs	Nombre de départs
OUI	7 %	14 %	33 %	8 %	20 %	18 %	310 (69 %)
NON	22 %	11 %	12 %	35 %	11 %	9 %	142 (31 %)

La relation entre le taux de démission relativement élevé avec le taux de recrutement sur CDI (tableau 2), met en évidence une certaine insatisfaction au travail des salariés et une faible intégration dans les PMI connaissant des difficultés à l'embauche. A contrario, les PMI n'ayant pas de difficultés de recrutement connaissent des départs en retraite (22 % des départs) et un taux de licenciement plus impor-

tants (35 %) ; traduisant ainsi, outre un âge moyen des salariés élevé, une politique délibérée de rotation du personnel.

En résumé, les difficultés de recrutement des PMI de notre échantillon semblent avant tout relever d'un effet qualité et d'un effet intégration.

- Les déterminants internes à l'organisation

Étant donné le nombre important de variables retenues pour traduire les déterminants internes à l'organisation et afin de tenir compte des effets multi-dimensionnels, nous avons choisi de réduire celles-ci en quelques dimensions synthétiques. Pour cela, une Analyse Factorielle des Correspondances Multiples (ACM) a été réalisée pour chacun des blocs explicatifs du modèle de recherche.

* L'ACM sur les variables de structure organisationnelle fait ressortir, à partir de la lecture des

contributions relatives (ctr) et des cosinus carrés (cos²), deux axes factoriels importants qui représentent 63 % de l'inertie totale. Ces deux axes renvoient d'une part à une dimension *formalisation* (degré de recours à l'écrit) associée en particulier au type d'organigramme de la PMI (fonctionnelle versus entrepreneuriale), et d'autre part, à une dimension *standardisation* (degré d'importance des règles et procédures dans l'entreprise). Ces deux dimensions synthétiques seront retenues par la suite pour représenter la structure organisationnelle des PMI de l'échantillon.

Tableau 5 : Résultats de l'ACM sur les variables de structure organisationnelle

(-) AXE FACTORIEL 1 : 44,38 % - DIMENSION FORMALISATION			(+) AXE FACTORIEL 1 : 44,38 % - DIMENSION FORMALISATION		
	ctr	cos2		ctr	cos2
* organisation fonctionnelle	10	49	* organisation entrepreneuriale	8	39
* organigramme écrit	11	52	* pas d'organigramme écrit	9	52
* 3 à 4 niveaux hiérarchiques	5	19	* 1 à 2 niveaux hiérarchiques	8	28
* description écrite des postes à responsabilités	10	33	* pas de description écrite des postes	12	54
* transmission des informations systématique par écrit	7	21	* transmission des informations jamais par écrit	7	26

(-) AXE FACTORIEL 2 : 18,55 % - DIMENSION STANDARDISATION			(+) AXE FACTORIEL 2 : 18,55 % - DIMENSION STANDARDISATION		
	ctr	cos2		ctr	cos2
* organisation par types de produits	12	29	* pas de procédures	18	46
* plus de 4 niveaux hiérarchiques	11	23			
* nombreuses procédures	14	37			

* L'ACM sur les variables relatives aux dirigeants permet de dégager là aussi deux axes factoriels reflétant respectivement un objectif d'indépendance ou non du dirigeant (degré d'autonomie recherchée) et un objectif de croissance ou non (degré d'agressivité vis-à-vis du marché). L'objectif d'indépendance ou non est associé d'un côté à la non-propriété de l'entreprise ainsi qu'à la présence d'un responsable en titre

des RH, et à la logique majoritaire, centralisatrice et familiale de la PMI de l'autre côté.

En reprenant la typologie de Marchesnay, la dimension *indépendance* souligne une opposition des dirigeants selon qu'ils ont une orientation PIC ou non, et la dimension *croissance* reflète une opposition des dirigeants selon qu'ils ont une orientation CAP ou non.

Tableau 6 : Résultats de l'ACM sur les variables relatives aux dirigeants

(-) AXE FACTORIEL 1 : 32,71 % - DIMENSION INDÉPENDANCE			(+) AXE FACTORIEL 1 : 32,71 % - DIMENSION INDÉPENDANCE		
	ctr	cos2		ctr	cos2
* objectif d'indépendance en dernière position	10	57	* objectif d'indépendance en première position	8	34
* objectif de pérennité en deuxième position	6	26	* objectif de pérennité en dernière position	7	49
* pas de responsable en titre des ressources humaines	5	19	* un responsable en titre des ressources humaines	6	19
* dirigeant à la tête de l'entreprise depuis plus de vingt ans	7	31	* dirigeant à la tête de l'entreprise depuis moins de dix ans	5	18
* dirigeant majoritaire	9	53	* dirigeant non propriétaire	10	55
* entreprise familiale	6	33	* entreprise non familiale	7	33

(-) AXE FACTORIEL 2 : 11,48 % - DIMENSION CROISSANCE			(+) AXE FACTORIEL 2 : 11,48 % - DIMENSION CROISSANCE		
	ctr	cos2		ctr	cos2
* objectif de croissance en dernière position	18	65	* objectif de croissance en première position	11	36
* objectif de pérennité en première position	15	63	* objectif de rentabilité en deuxième position	10	29
* dirigeant minoritaire	8	27			

* L'ACM sur les variables de contingence fait apparaître de manière très nette une dimension *technologie* (degré de complexité technologique) associée au degré de maturité de l'entreprise. Si la taille de l'en-

treprise n'est pas visible (rappelons que les PMI de l'échantillon ont toutes moins de 200 salariés), l'imbrication technologie-âge de l'entreprise se trouve de nouveau confirmée ici (Bayad, 1991).

Tableau 7 : Résultats de l'ACM sur les variables de contingence

(-) AXE FACTORIEL 1 : 58,73 % - DIMENSION TECHNOLOGIE (+)					
	ctr	cos2		ctr	cos2
* production à l'unité	10	43	* pas de production à l'unité	9	43
* équipement mécanique simple	8	40	* pas d'équipement mécanique simple	10	40
* pas d'équipement à cycle automatique	12	57	* équipement à cycle automatique	7	57
* pas d'équipement totalement automatisé	7	58	* équipement totalement automatisé	11	58
* entreprises ayant moins de 10 ans d'expérience	6	29	* entreprises ayant plus de 20 ans d'existence	7	26

* Enfin l'ACM sur les variables de GRH nous permet de retenir trois axes factoriels. Une dimension *évaluation* (degré d'appréciation du personnel) en relation avec les logiques d'information, de communication et de formation en particulier aux nouvelles technologies. Une dimension *sélection* (degré de recours aux méthodes de sélection) axée soit sur l'individu et

son comportement (aspect personnel), soit sur les candidats et leurs références (aspect impersonnel). Et une dimension *rémunération* qui reflète des pratiques salariales axées soit sur l'individu et ses performances, soit sur des déterminants plus formels comme le poste de travail ou encore le salaire de marché.

Tableau 8 : Résultats de l'ACM sur les variables de GRH

(-) AXE FACTORIEL 1 : 27,63 % - DIMENSION ÉVALUATION (+)					
	ctr	cos2		ctr	cos2
* pas d'évaluation du degré d'atteinte des objectifs	4	26	* évaluation très importante du degré d'atteinte des objectifs	3	22
* pas d'évaluation pour déterminer la rémunération	6	47	* évaluation très importante pour déterminer la rémunération	4	21
* pas d'évaluation pour fixer les objectifs futurs	8	56	* évaluation très importante pour évaluer les objectifs futurs	7	37
* pas d'évaluation pour faire une ébauche de carrière	4	31	* évaluation assez importante pour faire une ébauche de carrière	3	19
* pas de mise en place de réunions de service	6	38	* mise en place de réunions de service	5	38
* pas de réunions d'information du personnel	7	46	* réunions d'information du personnel	6	46
* pas de formation aux nouvelles technologies	5	48	* formation aux nouvelles technologies	3	48
(-) AXE FACTORIEL 2 : 17,04 % - DIMENSION SÉLECTION (+)					
	ctr	cos2		ctr	cos2
* analyse assez importante des candidatures spontanées	4	27	* analyse pas importante des candidatures spontanées	3	23
* pré-sélection très importantes des candidatures	3	32	* pré-sélection peu importante des candidatures	5	39
* fiche de renseignements très importante pour la sélection	7	39	* fiche de renseignements peu importante pour la sélection	4	37
* vérification du CV très importante pour la sélection	6	36	* vérification du CV peu importante pour la sélection	3	34
* entrevue en personne peu importante pour la sélection	4	31	* entrevue en personne très importante pour la sélection	8	42
* période d'essai peu importante pour la sélection	4	33	* tets de personnalité assez importante pour la sélection		
* évaluation peu importante pour améliorer la connaissance mutuelle	3	25	* période d'essai très importante pour la sélection	7	38
			* évaluation assez importante pour améliorer la connaissance mutuelle	5	33
(-) AXE FACTORIEL 3 : 9,77 % - DIMENSION RÉMUNÉRATION (+)					
	ctr	cos2		ctr	cos2
* prise en compte très importante des performances individuelles dans la rémunération	11	34	* pas de prise en compte des performances individuelles dans la rémunération	7	27
* prise en compte très importante de l'implication personnelle dans la rémunération	7	41	* pas de prise en compte de l'implication personnelle dans la rémunération	5	29
* prise en compte peu importante du poste de travail dans la rémunération	8	32	* prise en compte très importante du poste de travail dans la rémunération	10	38
* prise en compte assez importante de l'expérience dans la rémunération	6	31	* prise en compte assez importante du salaire de marché dans la rémunération	9	40
			* prise en compte peu importante de l'expérience dans la rémunération	7	35

3. RESULTATS ET DISCUSSION

Le modèle proposé dans cette recherche stipule que les difficultés de recrutement peuvent relever de

facteurs explicatifs internes à l'organisation. Autrement dit les dimensions synthétiques retenues plus haut pour décrire les déterminants organisationnels devraient être prédictives des difficultés de recrutement.

Tableau 10 : Matrice de confusion (cross-validation)

Groupe réel \ Groupe prédit	Difficultés de recrutement OUI	Difficultés de recrutement NON	Total
Difficultés de recrutement OUI	43 81,13 %	10 18,87 %	53 66,00 %
Difficultés de recrutement NON	14 52,85 %	13 47,15 %	27 34,00 %
Total	57 71,25 %	23 28,75 %	80 100,00 %

On observe que les prédictions sont remarquables pour le groupe de PMI ayant déclaré avoir des difficultés de recrutement (81 % d'entreprises bien classées), et assez bonnes pour le groupe de PMI n'ayant pas connu de difficultés de recrutement (47 %). Le pouvoir prédictif global est excellent puisque 7 entreprises sur 10 sont classées correctement. Cependant, on remarque que les PMI qui sous-estiment les problèmes de recrutement (52,85 %) sont nettement plus importantes que celles qui ont tendance à les surestimer (18,87 %).

De manière générale, les résultats obtenus apparaissent très significatifs et les prédictions très correctes. Plus précisément, pourtant, si les 66 % de difficultés évoquées rejoignent les chiffres habituellement avancés dans les autres travaux, une certaine sous-évaluation des problèmes par les dirigeants peut être envisagée.

La première relation entrevue dans les résultats reste quelque peu surprenante par rapport aux travaux présentés jusqu'à aujourd'hui. Plus de formalisation impliquerait plus de difficultés perçues de recrutement. Cela peut s'expliquer par la mise en valeur de ces difficultés lors d'une analyse plus poussée des processus, d'une formalisation plus grande. Essayer de donner une cohérence à des éléments en désordre peut montrer les lacunes du système, et révéler des problèmes cachés. Faut-il pour autant refuser de formaliser ? Le débat est loin d'être clos. Il semble que la PME, en fonction des contingences, doive trouver un compromis entre une formalisation pesante et inadaptée et un désordre préjudiciable à certaines de ses actions.

Les difficultés apparaissent plus fortes dès lors que le processus de sélection est centré sur la personne (idéale). Cela sous-entend que les exigences des dirigeants peuvent être trop grandes par rapport aux postes et conditions de travail offertes, et que les approches purement intuitives, via les entretiens, par exemple, sont privilégiées au détriment de procédures plus rigoureuses comme l'étude des dossiers ou les tests. Cela est significatif des pratiques le plus couramment rencontrées dans la PME, au cas par cas, pour chaque

individu, cela pouvant conduire à la désorganisation. Les dirigeants de PME peuvent trouver avantage à réfléchir avec plus de recul et dans une perspective plus globale et de groupe, à la préparation de leurs actions.

Les dirigeants pour lesquels l'objectif de croissance n'est pas prioritaire et ceux qui présentent une grande volonté d'indépendance, sont ceux qui rencontrent le plus de problèmes de recrutement.

Apparemment, pour saisir les opportunités et se développer, le dirigeant dont l'objectif majeur reste la croissance va être capable de faire certaines concessions « personnelles » et de réfléchir au meilleur choix de personnes pour l'entreprise. Dans une logique de changement et d'adaptation plus souvent pro-active, le dirigeant préparera peut être mieux le recrutement. Il est plus difficile d'accepter ces concessions pour celui qui a peur du changement, répugne à s'agrandir et a une vision figée de son entreprise. Ce dernier, plus souvent réactif, se voit imposer des choix malgré lui, car ses décisions semblent peu préparées et se prennent souvent dans l'urgence. Le recrutement d'éléments brillants ou de qualifications différentes peut effrayer les dirigeants trop indépendants qui répugneront à sélectionner les profils dont ils ont vraiment besoin.

Enfin, et logiquement, les entreprises dans lesquelles certains aspects de GRH (évaluation et appréciation du personnel, véritable politique de rémunération...) restent négligés rencontreront plus de difficultés lors des recrutements, difficiles à préparer et à gérer correctement. Si certaines PME innovatrices ont perçu l'importance des politiques de ressources humaines, de nombreuses autres restent encore très résistantes face à ces changements.

CONCLUSION

De manière provisoire, étant donnée l'importance des implications en termes d'action pour la PME, l'ensemble des résultats de cette recherche nous amène à penser que les difficultés de recrutement sont

largement contrôlables dans une perspective interne à l'organisation ; au travers plus particulièrement du niveau de formalisation, des choix de GRH en matière de sélection et d'évaluation, ainsi que de la prise en compte de la vision du dirigeant et plus particulièrement de ses objectifs.

Les limites de ce travail s'inscrivent dans les choix élaborés pour le réaliser. Elles concernent principalement l'aspect subjectif des variables étudiées, car les questions analysées restent toutes perceptuelles. Une recherche plus qualitative et factuelle, pourrait permettre de pallier les défauts éventuels d'une telle approche et de préciser certains aspects du modèle.

Par ailleurs, il semble important de ne pas omettre l'importance des facteurs externes, démontrée par plusieurs auteurs (Larrivière et d'Amboise, 1989). Si l'apport principal de ce travail se trouve dans la démonstration de l'importance déterminante de facteurs internes, il n'en reste pas moins que certains problèmes doivent être attribués à l'environnement, que la PME subit tout de même fortement.

Ainsi, même si le modèle proposé peut permettre d'assister consultants et dirigeants d'entreprises dans le recrutement, les difficultés externes ne doivent pas être totalement éludées. Le couplage du modèle présenté à des modèles de diagnostic d'entreprise ou d'organisation (Marion, 1993) pourrait permettre l'élaboration d'un modèle de diagnostic des difficultés de recrutement et utilisé par les acteurs concernés, de plus en plus nombreux.

BIBLIOGRAPHIE

- AMBA-RAO, S.C. et D. PENDSE (1985), « Human resource compensation and maintenance practices », *American Journal of Small Business*, Vol. 10, n° 2.
- ABOUILLE (d'), A. et M. BERNIE (1991), *Guide pratique du recrutement en PME*, Editions d'Organisation, Paris.
- AGEFOS-PME (1993), « Les PME face aux ressources humaines et à la formation. Sondage national auprès de 450 entreprises », novembre 1992, Document AGEFOS, Paris.
- AMBOISE (d'), G. et BAKANIBONA (1990), « La planification dans les PME », *Revue Internationale PME*, Vol. 13, n° 2, p. 148-165.
- AMBOISE (d'), G. et D. GARAND (1994), « Proposition de trois grilles d'analyse regroupant les difficultés et besoins de GRH des PME », in Obrecht, J.-J. et M. BAYAD (Ed.), *Proceedings, 39^e Conférence Mondiale de l'ICSB*, juin.
- AMBOISE (d'), G. (1994), « La mise en œuvre des plans et des stratégies », Document de travail, 94-19, GREPME, p. 26.
- BARROW, C. (1991), « Key staff recruitment in small firms in the U.K. : a survey by Cranfield School of Management », S.W.P 47/91, Cranfield School of Management.
- BAYAD, M., (1991), « La gestion des effectifs dans les PME industrielles : quelques éléments de réflexion », Actes du 2^e Congrès de l'AGRHI, ESSEC, Cergy, novembre.
- BAYAD, M. et HERRMANN, J.-L. (1991), « Gestion des effectifs et caractéristiques des PME industrielles : vers quelles relations ? », *Revue Internationale PME*, Vol. 4, n° 2, p. 5.
- BAYAD, M. et NEBENHAUS, D., (1993), « Les préoccupations des dirigeants de PME et leur profil », Actes du 4^e Congrès de l'AGRHI, Jouy-en-Josas, novembre.
- BAUER, M., (1993), « Les patrons de PME entre le pouvoir, l'entreprise et la famille », InterÉditions, Paris.
- BECCARELLI, C. et H. PERKIER (1991), « PME-PMI : définitions et impact socio-économique », *Actualité de la Formation Permanente*, n° 114, p. 33.
- BENOIT, C. et D. ROUSSEAU (1990), « La GRH dans les PME au Québec », *Revue Internationale PME*, Vol. 3, n° 1, p. 39-55.
- CARLAND, J. et Alii (1984), « Differentiating entrepreneurs from small business owners : a conceptualization », *Academy of Management Review*, Vol. 9.
- CHURCHILL, N. et V. LEWIS (1983), « Les cinq stades de l'évolution d'une PME », *Harvard-l'Expansion*, automne.
- CLIQUET, G. (1992), « Pratiques de recrutement dans les PE », *Cahiers n° 27*, Centre de Recherche en Gestion de Basse-Normandie.
- DAILY, C.-M. et DOLLINGER, M.-J. (1993), « Alternatives methodologies for identifying family versus nonfamily-managed businesses », *Journal of Small Business Management*, Vol. 31, n° 2.
- DEFIS (1992), « Embauche : en finir avec l'improvisation », n° 98, septembre.
- DEFIS (1993), « L'embauche d'un premier cadre », n° 109, septembre.

DESHPANDE, S.-P. et D.-Y. GOLHAR (1994), « HRM practices in large and small manufacturing firms : a comparative study », *Journal of Small Business Management*, p. 49-56, avril.

ENTREPRISE ET CARRIERES (1994), Dossier spécial recrutement, n° 270, nov./déc.

FABI, B. et D. GARAND, (1994), « La gestion des ressources humaines », in GREPME, *Les PME : bilan et perspectives*, Ouvrage collectif, Economica, Paris.

FILION, L.-J., (1994), « Les systèmes de gestion des propriétaires-dirigeants, entrepreneurs et opérateurs de PME regardés à partir de la métaphore mécanique », in Obrecht, J.-J. et M. BAYAD (Ed.), *Proceedings, 39^e Conférence Mondiale de l'ICSB*, juin.

GARAND, D. et B. FABI (1991), « Fondements conceptuels des pratiques de GRH en PME : Formalisation, vision entrepreneuriale et modèle contingenciel », *Actes du 2^e Congrès de l'AGRH, ESSEC, Cergy*, 14-15 novembre, p. 324.

GARAND, D., (1992), « Les pratiques de gestion des ressources humaines en PME : une synthèse de la documentation empirique », *Mémoire, (M. Sc.) en Gestion des PME et de leur environnement*, Université du Québec à Trois-Rivières.

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

JULIEN, P.-A., et M. MARCHESNAY, (1988), « La petite entreprise », Vuibert, Gestion, Paris.

JULIEN, P.A., (1994), « Pour une définition des PME », in GREPME, *Les PME : bilan et perspectives*, Ouvrage collectif, Economica, Paris.

KALIKA, M. (1988), *Structures d'entreprises. Réalités, déterminants, performances*, Economica, Gestion, Paris.

KRAMARZ, F. et LOLLIVIER, S. (1990), « Les difficultés de recrutement s'accroissent à la fin de 1989 », *Economie & Statistique*, n° 234, juillet/août.

LARRIVEE, L., et G. d'AMBOISE (1989), « Difficultés de recrutement dans les PME québécoises », *Relations Industrielles*, Vol. 44, n° 3.

LORRAIN, J. et L. DUSSAULT (1988), « Les entrepreneurs artisans et opportunistes : une comparaison de leurs comportements de gestion », *Revue Internationale PME*, Vol. 1, n° 3, p. 158-176.

MacEVOY, G.-M. (1984), « Small business personnel practices », *Journal of Small Business Management*, Vol. 22, n° 4.

MAHE de BOISLANDELLE, H. (1988), *Gestion des ressources humaines dans les PME*, Economica, Gestion, Paris.

MAHE de BOISLANDELLE, H. et Alii (1985), « La pratique de la gestion du personnel dans les PME », *Rapport de recherche, CEGERH/FNEGE/IUT*, Montpellier, janvier.

MARCHESNAY, M. (1994), « Le management stratégique », in GREPME, *Les PME : bilan et perspectives*, Ouvrage collectif, Economica, Paris.

MINTZBERG, H. (1982), « Structure et dynamique des organisations », *Les Éditions d'Organisations*, Paris.

MINTZBERG, H. (1990), « Le management : voyage au centre des organisations », *Les Éditions d'Organisations*, Paris.

NEBENHAUS, D. (1990), « La participation aux décisions dans une PME, Étude de cas », *Économie et Sociétés, Série Science de Gestion*, n° 12.

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

PARADAS, A. (1993), « Typologie de formation et détermination des objectifs dans la PME », *Actes du 4^e Congrès de l'AGRH, Jouy-en-Josas*, novembre.

PUGH, D.-S. et Alii (1969), « The context of organization structures », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 14, n° 1.

PUGH, D.S. et Alii (1969), « An empirical taxonomy of structures of work organizations », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 14, n° 1.

SEKIOU, L. et BLONDIN (1992), *Supervision et gestion des ressources humaines*, Les Éditions 4L inc., Montréal (Québec).

USINE NOUVELLE (1990), *Spécial Emploi*, n° 2282, 13 septembre.

VARGAS, G., (1984), « Les crises de croissance de la PME-PMI », *Revue Française de Gestion*, janvier/février.

VAN AUKEN, P.M. (1982), « La fréquence de la planification stratégique dans les PME », *Journal of Small Business Management*, juillet.