

LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES AU SEIN DES PME DE LA CONSTRUCTION

Joséphine Cali¹

Mots clés : *Entreprise générale de la construction, Pratiques de gestion des ressources humaines, Vision.*

INTRODUCTION

L'objet de cet article est la gestion des ressources humaines au sein des entreprises générales de la construction. L'entreprise générale de la construction peut être définie comme une entreprise qui se charge de réaliser et de coordonner l'ensemble des travaux d'un bâtiment. Elle assure la livraison d'un immeuble entièrement terminé pour un prix et un délai déterminé dans un contrat et globalise ou à tout le moins coordonne l'ensemble des services nécessaires à la réalisation d'un édifice. En filigrane de notre hypothèse, à savoir le profil du dirigeant entendu comme sa capacité visionnaire et plus précisément sa représentation de l'évolution de ses activités au cours des deux prochaines années, nous soutenons la contingence des pratiques de GRH par rapport au contexte organisationnel. Selon Gilbert (1998) : « L'instrument n'existe qu'à travers un ensemble de données, à la fois sociales et organisationnelles, se situant autour de lui et soutenant avec lui des rapports qui lui donnent sa fonction et son sens. Cet ensemble confère un caractère conditionnel et relatif aux effets de l'instrument. » Nous nous positionnons dans une approche contingente plutôt qu'universaliste parce qu'on ne peut pas parler d'une pratique de GRH, mais de pratiques différenciées et contingentes au secteur où elles prennent place. Pichault et Nizet (2000) établissent une correspondance entre le contexte organisationnel du travail et les modes d'organisation de la GRH. Une

¹ Jeune chercheure, doctorante, Université Libre de Bruxelles, Centre de sociologie des organisations, Belgique.

Courriel : gcali@ulb.ac.be

philosophie de l'action organisée lie la construction de l'outil à l'organisation, l'instrumentation étant le fruit d'un compromis qui s'établit entre les deux formes de rationalités, celle de l'organisation et celle de l'outil. Comme a insisté Friedberg (1993), la rationalité est toujours culturelle, contextuelle et contingente. Avec Moisdon (1997), nous constatons que la mise en application des pratiques de GRH peut être éloignée des modèles prescrits en théorie. Les agents opèrent une sélection des messages contenus dans la théorie ce qui donne lieu pour citer Moisdon à des « applications paradigmatiques ».

Dans le cadre de la présente recherche, nous avons distingué différentes catégories de PME selon la vision du dirigeant à savoir le type d'évolution de ses activités qu'il prévoit au cours des deux prochaines années. Notre objectif est de découvrir si cette variable modèle l'usage de la GRH au sein des PME étudiées et d'appréhender le caractère stratégique des ressources humaines. Avec Ederlé et Perrot (2002), nous constatons que d'après les recherches sur la vision stratégique, la représentation que se fait l'entreprise d'un futur possible permet d'appréhender la relation entre la stratégie d'une entreprise et ses pratiques de GRH. Selon la théorie de la vision, la vision fait le lien entre la stratégie et les ressources humaines. Nous nous interrogeons donc sur la nature du lien entre la GRH et la stratégie.

Dans un premier temps, nous définissons la GRH et la vision et mettons l'accent sur le lien entre GRH et stratégie. Dans un second temps nous présentons notre méthodologie. Dans un troisième temps, nous nous centrons sur le profil des dirigeants. Nous abordons le dirigeant à travers sa perception quant à la nature de l'évolution de ses activités au cours des deux prochaines années. Pour finir, nous abordons différentes pratiques de GRH en usage dans le secteur de la construction en fonction de la vision du dirigeant. Ainsi, nous explorons la relation entre le profil du dirigeant et les pratiques de GRH actives au sein de l'entreprise. Tout comme Ederlé et Perrot (2002), nous tentons de montrer en quoi les pratiques de GRH observées diffèrent selon les profils d'entreprises visionnaires. Nous posons l'hypothèse du lien entre la vision du dirigeant et les différents choix stratégiques qu'il pose en matière de GRH, découvrant ainsi comment la dynamique du secteur affecte les pratiques de GRH et quelle est la nature du lien entre GRH et stratégie.

ANALYSE CONCEPTUELLE

Nous optons pour une définition de la GRH entendue comme un ensemble de pratiques porteuses d'une finalité. Nous adoptons la position de Bernard (2002) pour qui la GRH est l'ensembles des pratiques de gestion concernant les

individus, visant à valoriser et développer la qualification de ces individus et celle du collectif de travail. Nous comprenons la GRH comme constituée de différentes disciplines : la planification des besoins en ressource humaine, l'acquisition des ressources humaines, la rémunération et la motivation des collaborateurs, l'évaluation des collaborateurs, la formation et le développement des ressources humaines. Avec Galambaud (2002) nous constatons que les pratiques permettent de faire passer la politique dans le faits. Gérer impose de passer par un intermédiaire : la pratique qui est un processus avec des acteurs et des instruments.

Quelle finalité sert la GRH ? Nous paraphaserons ici Galambaud (2002) pour qui la GRH est un ensemble de pratiques sociales qui participent à la quête de la **performance**. L'objectif du manager est de transformer le travail d'autrui en performance en obtenant de lui un comportement désiré. Trois moyens permettent d'atteindre cela : l'organisation, l'encadrement du manager et la régulation sociale. La sphère sociale dont fait partie la GRH est un ensemble de pratiques servant quatre fonctionnalités : l'acquisition des ressources, l'allocation des ressources, l'intégration et la performance.

Bien que la vision soit un concept polysémique, nous constatons avec Koenig (1996) qu'elle indique la direction que l'entreprise va suivre. Comme a insisté El-Namaki (1992), elle se rattache à un processus de fixation de cap. L'analyse de la littérature portant sur la vision effectuée par Ederlé (2002) montre que le concept de vision ne fait pas l'objet d'une définition unanime. Malgré cela, Ederlé (2000) distingue quelques dénominateurs communs lui permettant d'avancer la définition suivante : « La vision est définie comme étant la perception d'un futur attractif de l'organisation et/ou d'un ensemble d'éléments composant son environnement (technologie, secteur d'activité, etc.). Cette perception se fonde sur la connaissance du présent. Mais elle ne s'en extrapole pas pour autant, et fait appelle tant à un certain recul qu'à une créativité mêlée de clairvoyance. Enfin, elle est orientée vers l'action. » La vision englobe deux exigences principales : une orientation vers le futur et une créativité afin de percevoir les différents éléments de la vision.

Ederlé et Perrot (2002) distinguent trois approches : la vision vue par l'école entrepreneuriale, la vision partagée et celle des organisations visionnaires. Les entreprises que nous avons étudiées étant des PME, nous nous situons dans le courant de l'école entrepreneuriale. Ederlé et Perrot étudient ces trois profils d'entreprises visionnaires et explorent les pratiques de GRH qui leur sont associées. Cette recherche souligne qu'à chaque profil d'entreprise correspondent des modes de GRH différents. Ederlé et Perrot démontrent que la

GRH évolue vers un rôle organisationnel et contribue à l'internalisation des orientations stratégiques et à l'expression de tous les potentiels internes qui sont en mesure de contribuer à l'atteinte de la vision. La dialectique GRH/ stratégie s'exprimant par des pratiques différentes selon les profils d'entreprises visionnaires. Nous tâcherons de découvrir à travers cet article si parmi les dirigeants interrogés, les pratiques de GRH mises en œuvre diffèrent selon la vision qu'ils portent sur l'évolution de leur activité au cours des deux prochaines années.

Avec Castro *et al.* (1998), nous constatons que le modèle des 3C confère à la GRH une dimension stratégique. L'action collective représente un avantage compétitif pour les organisations. Le management stratégique attend de la GRH qu'elle crée les conditions de mise en œuvre afin de développer les qualités des personnes considérées comme facteur de performance. Le passage de la stratégie de l'adaptation à la stratégie de l'intention fondée sur la définition d'une vision ainsi que sur les ressources induit selon Castro *et al.* (1998) une complémentarité entre le management stratégique et la GRH, le paradigme de l'intention portant une attention particulière sur les ressources qui sont considérées comme support au développement stratégique de l'entreprise. Différentes décisions afin d'améliorer la productivité portent donc sur la gestion du personnel. Barraud-Didier *et al.* (2003) remarquent qu'alors que les chercheurs anglo-saxons utilisent, afin de décrire les pratiques de GRH supposées apporter un avantage concurrentiel à l'entreprise, les termes de « high-involvement », de « high-commitment » ou de « high-performance », les chercheurs québécois et français évoquent le terme de mobilisation. Barraud-Didier *et al.* (2003) étudient, les effets de différentes pratiques de GRH sur la performance de l'entreprise.

Ils remarquent que différentes études ont démontré que les pratiques de responsabilisation et de rémunération ainsi que les pratiques de formation et de développement des compétences étaient positivement liées à la performance de l'entreprise. Comme ont insisté Blanchot et Wacheux (2002) une meilleure maîtrise des finalités stratégiques de la GRH contribue à la performance de l'entreprise et à la création de valeur. Ils attribuent sept finalités stratégiques à la GRH. La première finalité stratégique de la GRH est **l'attraction des compétences requises** par l'intermédiaire des pratiques de recrutement, de rémunération, de formation et de gestion des carrières.

Le **développement des compétences requises** est la seconde finalité stratégique de la GRH. La formation permet d'adapter les jeunes recrutés à la spécificité de l'entreprise et d'adapter les compétences aux exigences évolutives de l'environnement. La **mobilisation** des salariés, autre finalité de la GRH,

influence également la performance individuelle et collective en canalisant les énergies au mieux des intérêts de l'entreprise. À travers la planification des effectifs, la flexibilité, l'organisation du travail et la mobilité, la GRH vise la **conservation des compétences requises**, quatrième finalité de la GRH. Les trois dernières finalités de la GRH présentées par Blanchot et Wacheux (2002) sont les **contraintes juridiques**, la **contrainte d'efficience** c'est-à-dire la maîtrise de la masse salariale et des coûts des outils et activités de GRH et enfin la **contrainte éthique** entendue comme la nécessité ou la pression pour le respect d'un ensemble de normes sociales qui dépassent le cadre de la loi. Il s'agit de normes d'équité, de transparence, d'employabilité ou de respect des droits de l'homme.

MÉTHODOLOGIE

Afin de mener à bien notre étude, nous avons utilisé deux méthodes de recueil de données, à savoir l'entretien et le questionnaire. Nous avons mené des entretiens semi-directifs auprès de 51 dirigeants de PME de la construction. Afin de compléter le recueil d'informations effectué au moyen des entretiens, nous avons opté pour une méthode quantitative. Nous avons envoyé 855 questionnaires et reçu en retour 177 questionnaires. Parmi les 177 questionnaires reçus, nous avons fait un tri selon la taille des entreprises et constatons une majorité de PME.

En effet, la moitié de l'échantillon se compose de micro-entreprises, de un à dix travailleurs, ouvriers et employés confondus. La deuxième classe est celle des petites entreprises qui comportent de dix à cinquante travailleurs et qui représentent 29% de l'échantillon. Les moyennes entreprises, de cinquante à deux cents travailleurs, représentent 13% de l'échantillon. Enfin, les grandes entreprises de plus de deux cents travailleurs représentent 6% de l'échantillon. On note donc une représentation prédominante des micro-entreprises au sein de notre échantillon.

LA VISION DES DIRIGEANTS

Nos entretiens nous ont permis de constater l'importance de la personnalité et de la vision du dirigeant. Si « général » qu'il soit, l'entrepreneur général tend fréquemment à se spécialiser dans la nature des travaux qu'il offre : il opte pour la rénovation ou la construction neuve, le privé ou le public, il privilégie certaines techniques, etc. Certains se tournent aujourd'hui vers la rénovation parce qu'elle suppose la maîtrise de certaines techniques qui peuvent apporter un avantage concurrentiel et qu'elle leur permet d'éviter la concurrence des entreprises « clé sur porte » dans la construction du neuf. Autre exemple, les

règles sont différentes selon qu'on se tourne vers des marchés publics ou des marchés privés : certains entrepreneurs ont l'impression de maîtriser les règles d'un des deux secteurs et préfèrent ne pas s'aventurer dans l'autre. Il incombe au dirigeant de définir sa stratégie. À la suite des propos recueillis, nous pouvons avancer que cette spécialisation dépend également de la taille. Les grandes entreprises tendent à se diversifier largement, elles sont présentes sur tous les marchés (le public et le privé, le résidentiel et le non résidentiel, le neuf et la rénovation), à peu près à part égale, et cela afin d'être en mesure de compenser les changements de conjoncture. À l'opposé, les petites entreprises occupent généralement des créneaux restreints. Elles n'ont souvent ni la vocation ni le gabarit ni l'expertise pour participer à des marchés publics. Ces stratégies de niche déterminent les pratiques de GRH qui seront adoptées au sein des PME de la construction, les choix en matière de GRH dépendent de la stratégie adoptée par le dirigeant.

Comme a insisté Naro, une corrélation existe entre le but visé par l'entreprise et la façon de gérer les ressources humaines :

Selon la nature de l'avantage concurrentiel recherché par la P.M.E. lors de sa montée en compétitivité, les choix en matière d'engagement de ressources vont s'avérer déterminants. Au niveau des ressources humaines, l'un des objectifs premiers de la gestion de l'emploi sera précisément de permettre une adéquation efficiente entre, d'une part, les besoins en ressources humaines nés de l'orientation stratégique poursuivie et, d'autre part, les ressources humaines à mobiliser. Divers moyens sont alors à la disposition du décideur. (Naro, 1990, p.65).

Les entrepreneurs furent invités à répondre à la question suivante : « Quelle évolution de votre activité prévoyez-vous au cours des deux prochaines années ? » en cochant la proposition adéquate parmi « croissance », « stabilité », « déclin » ou « impossible de se prononcer ». On observe que quatre dirigeants (2%) n'ont pas répondu à la question, 18 répondants (10%) déclarent ne pas pouvoir se prononcer tandis que 155 entrepreneurs (88%) sont en mesure de se prononcer. Parmi ceux-ci, 11 entrepreneurs (6%) prévoient un déclin de leur activité, 98 dirigeants (56%) se prononcent en faveur d'une stabilité et 46 répondants (26%) prévoient une croissance de leur activité au cours des deux prochaines années. Une majorité des répondants sont donc en mesure de se prononcer et parmi ceux-ci, ils sont plus nombreux à se prononcer en faveur d'une stabilité de leur activité. Dans la suite, nous examinons la vision du dirigeant, variable que nous confrontons à différentes pratiques de GRH en usage au sein des entreprises générales de la construction. Nous distinguons

quatre profils de dirigeants : les **dirigeants non visionnaires** (qui ne peuvent pas se prononcer sur l'avenir des activités de leur entreprise) et les **dirigeants visionnaires** (qui sont aptes à se prononcer). Parmi ces derniers, nous distinguons les dirigeants qui pressentent un déclin de leur activité (les **dirigeants-déclin**), ceux qui envisagent une stabilité de leur activité (les **dirigeants-stabilité**) et enfin les entrepreneurs qui se prononcent en faveur d'un accroissement de leur activité (les **dirigeants-croissance**). Nous tâcherons de découvrir à travers cet article si parmi les dirigeants interrogés, les pratiques de GRH mises en œuvre diffèrent selon la vision qu'ils portent sur l'évolution de leur activité au cours des deux prochaines années.

LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Nous allons découvrir comment la vision des dirigeants détermine les pratiques de GRH dans le secteur de la construction. Nous abordons successivement l'exercice de la responsabilité sur les questions de personnel, la gestion prévisionnelle des recrutements, le recrutement des candidats, l'évaluation et la formation des travailleurs ainsi que la reconnaissance du mérite en les confrontant au profil du dirigeant afin de découvrir si ces variables expliquent le mode de GRH en œuvre. Ces variables ont-elles un impact sur les pratiques de GRH ? Dans un premier temps, nous analysons au sein de chaque pratique de GRH retenue la répartition de notre échantillon en fonction de la variable vision. Ensuite nous présentons la matrice de corrélation établie entre les différentes pratiques de GRH et la nature de la perception du dirigeant quant à ses activités futures. Ce qui nous conduira à rejeter les hypothèses nulles parmi les hypothèses qui suivent.

1. L'EXERCICE DE LA RESPONSABILITÉ : H1. L'EXERCICE DE LA RESPONSABILITÉ EST POSITIVEMENT LIÉE À LA VISION.

Le secteur de la construction se caractérise par une forte intensité de la main-d'œuvre. Une personne interrogée témoigne :

L'activité de la construction c'est 90% de main-d'œuvre. On n'a pas encore inventé le robot qui va construire un bâtiment type. Au Japon, pour construire une tour, ils commençaient à inventer des robots qui soudaient les poutres. Et la seule activité humaine, c'était de programmer le robot. Bon ça va parce que c'est une tour qui fait 50 étages et c'est tout à fait répétitif. Mais dans la construction de tous les jours, tout est différent tout le temps. Les éléments sont vraiment trop différents parce que c'est vraiment de l'artisanat. Dans la menuiserie, il y en a qui ont essayé de robotiser les châssis mais une fois que vous voulez faire des

choses sur mesure, l'homme est là. C'est ça qu'il faut comprendre c'est que la construction c'est vraiment un milieu où l'homme est omniprésent dans tous les termes, tant manuellement qu'intellectuellement.

Les résultats ci-dessous proviennent des réponses à la question : « Existe-t-il au sein de votre entreprise, une personne ou une cellule spécifique, responsable de la gestion du personnel ? » Il apparaît que la gestion du personnel est une pratique de plus en plus courante puisque 63 entrepreneurs, soit 36% des répondants, signalent soit une personne soit une cellule spécifiquement responsable de la gestion du personnel. À cela, il faut ajouter 45 entrepreneurs (26%) qui déclarent prendre en charge eux-mêmes cette fonction.

Bien sûr, il reste 38% d'entrepreneurs qui disent n'avoir aucunement défini les responsabilités dans ce domaine. En majorité (68%), il s'agit des plus petites entreprises, ce que l'on peut aisément comprendre.

Quelle est l'incidence de la perception du dirigeant quant à ses activités futures sur la gestion du personnel ? Il apparaît que ceux qui ne peuvent se prononcer sur l'évolution de leurs activités futures sont plus nombreux (47%) à déclarer ne pas disposer de cellule ou de responsable spécifiquement attitré à la gestion du personnel que ceux qui peuvent se prononcer (37%). Parmi les dirigeants qui se prononcent sur l'évolution de leurs activités, déclarent ne pas disposer soit d'une cellule soit d'une personne spécifiquement responsable de la gestion du personnel : 27% des dirigeants qui se prononcent en faveur d'un déclin de leur activité ; 37% des dirigeants qui envisagent une stabilité de leur activité et 37% des dirigeants qui prévoient une croissance de leur activité. On constate donc une proportion moindre de dirigeants-déclin qui déclarent ne pas posséder de cellule responsable de la gestion du personnel.

2. LA GESTION PRÉVISIONNELLE DES RECRUTEMENTS : H2. LA GESTION PRÉVISIONNELLE DES RECRUTEMENTS EST POSITIVEMENT LIÉE À LA VISION.

Plus grandes sont les incertitudes du marché, plus nombreux les aléas de l'activité économique, plus il devient difficile de mettre en place une politique de gestion prévisionnelle des recrutements. On n'est donc nullement étonné de constater qu'à la question : « Pratiquez-vous une gestion prévisionnelle des recrutements ? », 134 (soit 79% des répondants) répondent négativement. Très rares sont les entreprises générales - et, ajouterions-nous, les entreprises en général - qui pratiquent une telle gestion prévisionnelle à deux ans, à un an et même à six mois. Signalons que la taille de l'entreprise ne paraît pas déterminer la réponse à cette question. Or, tout comme Naro (1990), nous pensons qu'il

existe au sein des PME des stratégies émergentes de gestion de l'emploi. Même s'il n'existe pas de gestion prévisionnelle, celle-ci se déroule de façon implicite. Par exemple, en prévision du départ à la retraite d'un chef d'équipe, un ouvrier sera formé afin de remplacer la personne sur le point de quitter l'entreprise.

Alors que 79% des entrepreneurs ont répondu ne pas effectuer de gestion prévisionnelle des recrutements, les propos recueillis dans le cadre de nos entretiens attestent de la présence de cette pratique. Cette prévision s'effectue en fonction des chantiers et des conditions climatiques :

Les ouvriers ça varie selon la quantité de chantiers et le taux d'activité. On a des commandes et alors il y a le chômage soit économique soit les intempéries qui font qu'on régule. S'il n'y a pas de travail spécifique ou des dossiers on ne peut pas garder les hommes.

Qu'en est-il de l'incidence de la vision du dirigeant sur la gestion prévisionnelle des recrutements ? Au sein de notre échantillon, 90% des entrepreneurs non visionnaires déclarent ne pas effectuer de gestion prévisionnelle des recrutements ; ceci est vrai pour 76% des entrepreneurs visionnaires. Parmi nos trois catégories d'entrepreneurs visionnaires, les entrepreneurs qui anticipent une stabilité de leur activité sont plus nombreux à effectuer de la gestion prévisionnelle des recrutements. Déclarent ne pas effectuer de gestion prévisionnelle des recrutements : 75% des dirigeants qui prévoient un déclin de leur activité, 87% des dirigeants qui anticipent une stabilité de leur activité et 67% des entrepreneurs qui pressentent une croissance de leur activité.

3. LE RECRUTEMENT DES CANDIDATS : H3. LE RECRUTEMENT DES CANDIDATS EST POSITIVEMENT LIÉ À LA VISION.

Nos entretiens nous ont permis de constater que le secteur de la construction se caractérise par la présence de membres « clandestins » au sein de l'organisation, pratique attestant du caractère informel de la GRH. L'épouse, la mère ou un autre membre de la famille de l'entrepreneur prêtent main forte au dirigeant : Ma mère s'occupe de prendre le téléphone et de tout ce qui est administratif. Ma femme abat un travail considérable. En quatre ans elle a déjà pas mal entassé.

Une autre pratique informelle de recrutement ressort de nos entretiens. Des entrepreneurs insatisfaits de la formation et de la motivation des ouvriers issus de différents programmes publics ont décidé de ne pas respecter la législation sociale et d'établir un réseau de coopération à travers lequel l'entrepreneur qui a besoin d'ouvriers peut s'adresser à un autre entrepreneur qui lui léguerait sa

main-d'œuvre superflue pour une période déterminée. Ici c'est le réseau professionnel qui opère :

Si la Gantoise ou Anderlecht a gagné, les ouvriers restent à la maison. On en a assez, on ne commence plus avec les programmes de l'État. Ce soir on a rendez-vous avec tous les entrepreneurs de la région. On fait tout pour les ouvriers et ils ne sont pas motivés. La solution c'est la coopération entre les entreprises. On doit faire en sorte que notre système social le permette. On doit laisser la liberté des entrepreneurs de travailler ensemble. Si j'ai des maçons en trop et qu'un collègue en a besoin, pourquoi pas ?

Quels modes de recrutement sont les plus utilisés dans l'entreprise générale de construction ? L'affichage dans un lieu public, l'utilisation d'un journal interne afin de susciter les candidatures via les travailleurs en place, des publications officielles, des annonces dans la presse, des candidatures spontanées, les réseaux de relations, le recours à un cabinet conseil, un autre support encore ? On découvre que pour ce qui concerne les ouvriers, les candidatures spontanées (52%) et les annonces dans la presse (50%) sont de loin les modes les plus utilisés, suivis des réseaux de relations (42%) et de l'insertion des offres dans des publications officielles (12%). D'autres mentionnent bien sûr le recours aux organismes publics de placement, le prolongement des contrats étudiants et le recrutement des apprentis. Pour les employés, le classement n'est que légèrement différent : les annonces dans la presse (51%), les candidatures spontanées (43%) et les réseaux de relations (36%), suivis du recours à un cabinet-conseil (15%) pour des hauts responsables et des publications officielles (13%). Les organismes publics de placement et le prolongement de contrats étudiants sont bien sûr également mentionnés.

Selon Mahé de Boislandelle (1998), dans 88% des PME, le dirigeant se charge du recrutement. Les dirigeants conçoivent le recrutement comme une décision stratégique qu'ils séparent de la gestion du personnel à laquelle ils accordent le sens restreint d'administration du personnel. Nos entretiens révèlent une pratique du recrutement essentiellement prise en charge par le dirigeant. À titre d'illustration, les propos d'un dirigeant que nous avons interrogé :

Pour le recrutement des cadres supérieurs c'est moi car je veux une approche très forte sur le terrain. Pour les conducteurs de chantiers les directeurs techniques font les interviews. On se fait assister par des consultants, des analyses graphologiques mais cette partie du service n'est pas intégrée chez nous.

Le profil du dirigeant détermine le choix de certains supports destinés à recruter des employés. Afin de recruter des employés, les candidatures spontanées (22%) et les annonces dans la presse (22%) sont les modes les plus utilisés par les entrepreneurs non visionnaires. Le réseau de relations (28%) et les candidatures spontanées (25%) sont les techniques les plus utilisées par les dirigeants visionnaires. Les dirigeants visionnaires mobilisent de façon plus importante leur réseau de relations (28%) que les entrepreneurs non visionnaires (16%). Qu'en est-il de la répartition des entrepreneurs visionnaires selon la nature de leur prévision ? Utilisent le réseau de relations : 38% de dirigeants-déclin, 27% de dirigeants-stabilité et 31% de dirigeants-croissance. Les candidatures spontanées sont utilisées par 25% de dirigeants-déclin, 31% de dirigeants-stabilité et 27% de dirigeants-croissance.

En ce qui concerne le recrutement des ouvriers, le réseau de relations et les candidatures spontanées sont les deux modes les plus utilisés par les dirigeants qu'ils soient ou pas visionnaires. Ces deux pratiques sont chacune mise en œuvre par 23% des dirigeants non visionnaires. En ce qui concerne les dirigeants visionnaires, 33% déclarent faire appel au réseau de relations et 26% utilisent les candidatures spontanées. Le réseau de relation est à nouveau plus mobilisé par les dirigeants visionnaires que par les dirigeants non visionnaires. Parmi les dirigeants visionnaires, déclarent faire appel au réseau de relations : 38% des dirigeants-déclin, 28% des dirigeants-stabilité et 33% des dirigeants-croissance. Pour les candidatures spontanées, la répartition est la suivante : les dirigeants-déclin (19%), les dirigeants-stabilité (25%) et les *dirigeants-croissance* (24%).

4. L'ÉVALUATION : H4. L'ÉVALUATION EST POSITIVEMENT LIÉE À LA VISION.

Dans de très nombreuses entreprises, désormais, on s'appuie sur un système formel d'évaluation qui comporte, le plus souvent, un formulaire standardisé incluant la définition d'objectifs d'amélioration et un entretien annuel entre le responsable et chacun des collaborateurs dont il a la charge. Existe-t-il de tels systèmes d'évaluation du personnel au sein des entreprises générales ?

S'agissant des ouvriers, seuls 32% des répondants mentionnent l'existence d'un tel système, et pour les employés 29%. La culture de l'évaluation formelle semble donc loin de s'être diffusée dans les entreprises générales et la petite taille de la majorité des entreprises n'explique pas tout.

Au sein de notre échantillon, les dirigeants visionnaires sont sensiblement plus nombreux à évaluer leur personnel ouvrier et employé : 30% (35%) de dirigeants visionnaires déclarent évaluer leur personnel ouvrier (employé) ; ceci est vrai

pour 25% (30%) de dirigeants non visionnaires. Parmi nos trois catégories de dirigeants visionnaires, évaluent leur personnel ouvrier (employé) : 30% (20%) de dirigeants-déclin ; ceci est vrai pour 27% (29%) de dirigeants-stabilité et 36% (52%) de dirigeants-croissance. La proportion de dirigeants-croissance qui usent de la technique d'évaluation est donc plus importante.

Lorsqu'un système d'évaluation existe, quelle est sa nature ? Nous nous sommes brièvement intéressée aux composantes de l'évaluation. On observe que, sur les 48 entreprises qui pratiquent l'évaluation des ouvriers, seules quatre d'entre elles utilisent un formulaire, 25 mènent un entretien et 22 fixent des objectifs. Les proportions sont semblables chez les employés.

Afin d'évaluer les ouvriers, les dirigeants non visionnaires n'utilisent pas de formulaire standardisé et 20% d'entre eux déclarent mener des entretiens d'évaluation. 9% de dirigeants visionnaires usent du formulaire d'évaluation et 15% mènent des entretiens d'évaluation. Parmi les dirigeants visionnaires, déclarent user du formulaire d'évaluation : 9% de visionnaires-déclin, 8% de visionnaires-stabilité et 14% de visionnaires-croissance. Concernant les entretiens d'évaluation, 9% de visionnaires-déclin déclarent mettre en œuvre cette technique ; ceci est vrai pour 14% de visionnaires-stabilité et 23% de visionnaires-croissance. Le formulaire d'évaluation ainsi que les entretiens d'évaluation sont donc plus utilisés par les dirigeants-croissance.

En ce qui concerne l'évaluation des employés, 7% de dirigeants non visionnaires déclarent utiliser un formulaire standardisé ; ceci est vrai pour 9% de dirigeants visionnaires. L'entretien d'évaluation est mis en œuvre par 20% de dirigeants non visionnaires ; ceci est vrai pour 14% de dirigeants visionnaires. Parmi les trois catégories de dirigeants visionnaires, plus nombreux sont les visionnaires-croissance qui utilisent la technique de l'entretien d'évaluation (24%) ; ceci n'est plus vrai que pour 13% de visionnaires-stabilité et 11% de visionnaires-déclin. Les visionnaires-croissance sont également plus nombreux à utiliser le formulaire (17%) ; ceci est vrai pour aucun visionnaire-déclin et 9% de visionnaire-stabilité.

5. LA FORMATION : H5. LA FORMATION EST POSITIVEMENT LIÉE À LA VISION.

L'entreprise est un réservoir de compétences et de savoir-faire qui lui sont propres ; elle ne peut compter sur les seules institutions publiques pour assurer la formation des futurs travailleurs et doit donc s'organiser pour développer en son sein des mécanismes d'apprentissage :

On doit les former soi-même. Il faut les former à l'esprit d'entreprise ça me paraît logique mais même au niveau des techniques. Quand on les engage ils n'ont pas la formation requise et il faut leur apprendre à travailler.

Un système de parrainage permet aux anciens de former les jeunes recrues. Le chef d'équipe et l'ouvrier spécialisé veillent à l'évolution du manœuvre. Pour beaucoup, cela remplace le temps révolu où le père formait son fils sur chantier :

Avant le fiston allait avec son père. Le père filait tous ses trucs. Maintenant les parents ne veulent plus voir leurs enfants sur un chantier.(...) On remet en place un système un père avec son fils. Bon ici c'est des personnes qui ne se connaissent pas de prime abord et qui apprendront à se connaître. Il y a la personne qui est qualifiée sur chantier qui apprend à quelqu'un qui n'a jamais fait de chantier au début mais qui peut évoluer.

Différentes associations de la construction ont créé un centre de formation afin de former des jeunes :

On forme des jeunes. Ca dépend des formations ça dure entre deux ou trois ans. Mais alors après on les a comme stagiaires sur chantier et alors ils sont toujours épaulés par quelqu'un. Il y a toujours un tuteur sur chantier et alors c'est vraiment comme si c'était une coopérative.

Les ouvriers affirmés et les employés suivent également des formations. Concernant les ouvriers, l'hiver entraînant le chômage est l'occasion de suivre une formation. Des fournisseurs organisent des journées de formation à de nouvelles techniques ou de nouveaux produits. Les employés suivent des formations en informatique, suivent les nouvelles techniques de construction ou encore sont formés à l'assurance qualité ou à la sécurité en raison de la législation exigeant un coordinateur sécurité sur chantier.

Au sein de notre échantillon, 44% des responsables interrogés déclarent développer une politique de formation, ce qui représente finalement une proportion appréciable. Mais seules 55% d'entre elles (24% de l'échantillon) signalent l'existence d'une cellule ou d'un responsable de la formation. On peut estimer qu'en l'absence de tout responsable explicite, une politique de formation se condamne à rester fort rudimentaire. Le facteur taille est déterminant. Alors que l'ensemble des grandes entreprises déclarent poursuivre une politique de formation, cela n'est plus vrai que pour 25% de micro-entreprises. La variable formation scolaire détermine la présence d'un responsable formation et d'une politique de formation.

Les dirigeants visionnaires sont plus nombreux (25%) à déclarer l'existence d'un responsable formation au sein de leur entreprise que les dirigeants non visionnaires (16%). Concernant l'existence d'une politique de formation, 31% de dirigeants non visionnaires déclarent posséder une politique de formation; ceci est vrai pour 44% de dirigeants visionnaires. Parmi les dirigeants visionnaires, déclarent la présence d'un responsable formation au sein de leur entreprise : 36% de visionnaire-déclin, 22% de visionnaire-stabilité et 28% de visionnaires-croissance. S'agissant de l'existence d'une politique de formation, 55% des visionnaires-déclin, 40% des visionnaires-stabilité et 51% des visionnaires-croissance déclarent en posséder une.

6. LA RECONNAISSANCE DU MÉRITE : H6. LA RECONNAISSANCE DU MÉRITE EST POSITIVEMENT LIÉE À LA VISION.

La motivation du travailleur dépend de la conscience qu'il a que ses efforts seront récompensés et qu'il ne travaille pas en vain. Dans quelle mesure et comment les entreprises générales reconnaissent-elles le mérite des travailleurs ? Près de 57% des répondants signalent l'existence d'un système permettant de récompenser le mérite dans leur entreprise.

Et comment récompense-t-on le mérite ? Très logiquement, dans 33% des cas par des augmentations de salaire, dans 31% des cas par des primes et indemnités et dans 21% par des avantages en nature.

Si l'on compare la présence au sein de l'entreprise d'un système permettant de récompenser le mérite d'un travailleur que le dirigeant soit visionnaire ou non, on constate que 21% en plus de dirigeants visionnaires utilisent cette technique. 39% de dirigeants non visionnaires récompensent le mérite ; ceci est vrai pour 60% des dirigeants visionnaires. Les dirigeants visionnaires accorderaient plus d'importance à la motivation de leur personnel. Parmi les dirigeants visionnaires : 55% de visionnaires-déclin déclarent récompenser le mérite ; ceci est vrai pour 56% de visionnaires-stabilité et 67% de visionnaires-croissance. Les visionnaires-croissance sont donc plus enclins à récompenser le mérite de leur personnel.

Concernant la façon de récompenser le mérite, les dirigeants visionnaires utilisent plus les augmentations de salaire que les dirigeants non visionnaires : 28% de dirigeants visionnaires déclarent accorder des augmentations de salaire ; ceci n'est plus vrai que pour 9% des dirigeants non visionnaires. Parmi les dirigeants visionnaires : 18% des visionnaires-déclin déclarent accorder des augmentations du traitement ; ceci est vrai pour 35% des visionnaires-stabilité et

44% des visionnaires-croissance. On note donc une proportion plus importante de visionnaires-croissance qui déclarent accorder des augmentations de salaire.

7. ANALYSE DES CORRÉLATIONS

Le tableau 1 présente le résultat de l'analyse des corrélations entre la variable vision donc la perception du dirigeant quant à ses activités futures et chacune des hypothèses présentes en filigrane des pratiques de GRH que nous venons de présenter.

Aucune liaison significative n'apparaît entre l'exercice de la responsabilité et la vision. Ce qui ne permet pas de valider l'hypothèse H1. Il en va de même des autres hypothèses. Exception faite du recrutement des ouvriers (H3), de l'évaluation des ouvriers (H4) et de la façon dont le mérite est récompensé (H6). Toutes nos hypothèses sont donc à rejeter mises à part H3 et H4 dans le chef des ouvriers ainsi que, H6 à savoir le lien entre la vision et le système choisi afin de récompenser le mérite. Les dirigeants avaient le choix entre une augmentation de salaire, des primes et indemnités et des avantages en nature.

CONCLUSION ET LIMITES DE LA RECHERCHE

Notre hypothèse selon laquelle la vision du dirigeant, à savoir sa perception de l'évolution de ses activités au cours des deux prochaines années, explique en partie le mode de GRH, suppose d'emblée qu'il existe des pratiques de GRH dans les PME et que la taille de l'organisation est une variable déterminant le mode d'utilisation des pratiques de GRH. Or il ne s'agit pas d'un avis partagé. À titre d'exemple citons Jardillier (1965, p 121) : « Les problèmes de gestion du personnel sont des problèmes de grand nombre. » Tout comme Mahé de Boislandelle (1998), nous pensons que la fonction ressources humaines existe toujours dans une entreprise même si un service ou un responsable n'y figurent pas. L'image qui se dégage des entretiens qualitatifs comme de l'étude par questionnaires est celle d'un secteur où les pratiques de gestion du personnel portent de façon prépondérante sur l'administration du personnel.

Tableau 1 :
Matrice des corrélations (Pearson)

	Exercice responsa bilité H1	Gestion Prévision nelle H2		Recrutement Ouvrier H3		Évaluation Ouvriers H4		Formation Responsable Politique H5		Mérite Reconnais. H6	
		0,35	-0,042	0,016	-0,039	-0,028	-0,007	-0,005	0,035		
Vision	-0,045	-0,043									

Le deuxième constat est celui de pratiques de GRH s'exprimant principalement de manière informelle par l'intermédiaire de stratégies émergentes de gestion de l'emploi, de la présence de membres de la famille prêtant main forte au dirigeant ou encore du système de parrainage comme pratique de formation. Cette situation s'explique au moins partiellement par la petite taille de la majorité des entreprises. Ensuite, nos résultats démontrent une place plus importante accordée aux pratiques de GRH par les dirigeants visionnaires et plus précisément par les dirigeants visionnaires-croissance. Tout comme Castro *et al.* (1998), nous constatons que la vision guide à la fois le développement des compétences actuelles de l'entreprise et l'acquisition de nouvelles compétences. C'est en cela que la GRH est liée à la stratégie de l'entreprise et vise la performance en permettant de développer les ressources humaines de l'organisation.

Cette recherche conduit à rejeter trois hypothèses (H1, H2 et H5) et à valider l'existence d'un lien positif entre trois des pratiques de GRH étudiées et la vision. Dans un premier temps, le recrutement des ouvriers est positivement corrélée à la vision (H3). Il est intéressant de noter qu'en matière de recrutement des candidats ouvriers, les dirigeants visionnaires mobilisent de façon plus importante le réseau de relations que les dirigeants non visionnaires. Dans un second temps, l'évaluation des ouvriers est positivement corrélée à la vision (H4). Il y aurait donc un lien entre la présence ou l'absence de pratiques d'évaluation des ouvriers et la vision, chose qu'il nous appartiendra d'approfondir. À ce stade de l'étude, nous sommes uniquement à même d'avancer qu'au sein de notre échantillon, les dirigeants visionnaires sont sensiblement plus nombreux à évaluer leur personnel ouvrier et employé que les non visionnaires. De plus, parmi les dirigeants visionnaires, la proportion de dirigeants-croissance qui usent de la technique d'évaluation est la plus importante. La technique d'évaluation serait donc plus mobilisée par les dirigeants visionnaires. Enfin, la troisième corrélation positive de notre étude concerne la relation entre la technique utilisée afin de récompenser le mérite (augmentation de salaire, primes et indemnités ou avantages en nature) et la vision (H6). Parmi nos trois catégories de dirigeants visionnaires, les visionnaires-croissances sont ceux qui emploient le plus les techniques de récompense du mérite et principalement en accordant des augmentations de salaire.

Ici aussi, les dirigeants visionnaires semblent plus mobilisés et accorder de l'importance à une pratique de mobilisation du personnel qui permet d'atteindre la performance.

Trois limites doivent être considérées. En premier lieu la façon dont nous appréhendons la vision au sein de cet article est insuffisante. Se restreindre à la réponse à la question : « Quelle évolution de votre activité prévoyez-vous au cours des deux prochaines années ? » en cochant la proposition adéquate parmi « croissance », « stabilité », « déclin » ou « impossible de se prononcer » ne permet pas d'approcher le concept de vision dans son entièreté. La réponse à cette question donne une représentation du future, mais ne nous renseigne en rien par exemple sur l'expression d'un désir ou d'une ambition. L'analyse qualitative de nos entretiens pourrait nous permettre de combler cette lacune. En deuxième lieu, nous abordons la performance à partir de mesure de perception, ce qui peut entraîner des biais. En troisième lieu, nous devons pousser plus loin l'exploitation ainsi que l'interprétation de nos données tant quantitatives que qualitatives. En effet, nous nous situons bien plus sur un mode descriptif qu'explicatif.

RÉFÉRENCES

Barraud-Didier V., S. Guerrero et J. Igalens. 2003. « L'effet des pratiques de GRH sur la performance des entreprises : le cas des pratiques de mobilisation », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°47, janvier-février-mars.

Bernard A. 2002. « Séminaire de Gestion des carrières et développement des compétences », DEA développement des ressources humaines, CNAM, Paris, année académique 2002-2003.

Blanchot F. 2001. Polycopié « Cours de GRH », Université Paris-Dauphine.

Blanchot F. et F. Wacheux. 2002. « TIC, finalités de la GRH et création de valeur », Communication à la journée d'étude « La Gestion des Ressources Humaines et les Technologies de l'information et Communication », 14 mai, Université Paris-Dauphine.

Bournois et Brabet. 1993. « Chapitre 1. Les connaissances en gestion des ressources humaines. Réflexion sur leurs modes de production et sur leurs caractéristiques essentielles », dans *Repenser la gestion des ressources humaines ?*, Brabet (dir.), Paris, Economica, coll. « Gestion », série « Politique générale, Finance et Marketing », p. 15-38.

Castro J.-L., Guerin F. et J. Lauriol 1998. « Le modèle des 3C en question », *Revue Française de Gestion*, mars-avril-mai.

Ederle N. 2000. « Vision et pilotage d'entreprise », Cahier du Crépa n°64, Paris, mai.

Ederle N. 2000. « Le pilotage de l'entreprise comme processus « visionnaire » », Actes des Xvème journées nationales des IAE, Bayonne-Biarritz, 6-8 septembre.

Ederle N. 2002. « Vers une tentative de représentation de l'entreprise autour du concept de vision : une analyse de la littérature », Actes du Xième congrès de l'AIMS, Paris, 5-7 juin.

Ederle N. et S. Perrot. 2002. « GRH et vision stratégique : un éclairage croisé », Actes du XIII ème congrès de l'AGRHI, Nantes, Tome 2, pp 49-66.

Ei-Namaki. 1992. « Creating a Corporate Vision », *Long Range Planning*, vol.6 n°25.

- Ferrier O.** 2002. Les très petites entreprises, Bruxelles, De Boeck & Larcier s.a.
- Friedberg E. 1993. Le pouvoir et la règle. Dynamique de l'action organisée, Paris, Le Seuil.
- Galambaud B. 2002. Si la GRH était de la gestion, Paris, Éditions liaisons.
- Gilbert P.** 1998. L'instrumentation de gestion. La technologie de gestion, science humaine ?, Paris, Economica.
- Jardilier P.** 1965. L'organisation humaine des entreprise, Paris, Éditions PUF.
- Koenig G.** 1996. *Management stratégique, paradoxes, interactions & apprentissages*, (réed.) coll. Connaître et Pratiquer la gestion, Nathan
- Mahe de Boislandelle H.** 1998. *Gestion des Ressources Humaines dans les PME*, Paris, Editions Economica, 2^{ème} édition.
- Moison J-C.** 1997. *Du mode d'existence des outils de gestion. Les instruments de gestion à l'épreuve de l'organisation*. Paris, Seli Arslan.
- Naro G.** 1990. « Les P.M.E. face à la gestion de leurs effectifs : comment adapter les ressources humaines aux impératifs stratégiques ? », Revue internationale PME, Vol. 3 n°1, p 57-74.
- Pichault F. et J. Nizet.** 2000 Les pratiques de gestion des ressources humaines. Approches contingente et politique, Paris, Editions du Seuil.
- Schumpeter J.** 1934. *The Theory of Economic Development*, Harvard University Press.

