



**HAL**  
open science

# Diagnostic théorique et empirique des pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) : un bilan approfondi des difficultés et besoins de PME de production horticole

Denis J. Garand

## ► To cite this version:

Denis J. Garand. Diagnostic théorique et empirique des pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) : un bilan approfondi des difficultés et besoins de PME de production horticole. Gestion et management. Université Paul Verlaine - Metz, 1999. Français. NNT : 1999METZ006L . tel-01775793

**HAL Id: tel-01775793**

**<https://hal.univ-lorraine.fr/tel-01775793v1>**

Submitted on 24 Apr 2018

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



## AVERTISSEMENT

Ce document est le fruit d'un long travail approuvé par le jury de soutenance et mis à disposition de l'ensemble de la communauté universitaire élargie.

Il est soumis à la propriété intellectuelle de l'auteur. Ceci implique une obligation de citation et de référencement lors de l'utilisation de ce document.

D'autre part, toute contrefaçon, plagiat, reproduction illicite encourt une poursuite pénale.

Contact : [ddoc-theses-contact@univ-lorraine.fr](mailto:ddoc-theses-contact@univ-lorraine.fr)

## LIENS

Code de la Propriété Intellectuelle. articles L 122. 4

Code de la Propriété Intellectuelle. articles L 335.2- L 335.10

[http://www.cfcopies.com/V2/leg/leg\\_droi.php](http://www.cfcopies.com/V2/leg/leg_droi.php)

<http://www.culture.gouv.fr/culture/infos-pratiques/droits/protection.htm>

UNIVERSITÉ DE METZ  
U.F.R Études supérieures de management (E.S.M.)

# THÈSE

pour obtenir le grade de  
DOCTEUR DE L'UNIVERSITE DE METZ  
EN SCIENCES DE GESTION

Présentée et soutenue publiquement

par

**Denis J. GARAND**

le 17 juin 1999

**Diagnostic théorique et empirique  
des pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) :  
un bilan approfondi des difficultés et besoins  
de PME de production horticole**

BIBLIOTHEQUE UNIVERSITAIRE DE METZ



031 362002 1



JURY:

<b>Mohamed BAYAD</b>	maître de conférences, HDR, Université de Metz	Directeur de thèse
<b>Louis Jacques FILION</b>	professeur, HEC - Université de Montréal	Rapporteur
<b>Michel MARCHESNAY</b>	professeur, Université de Montpellier I	Rapporteur
<b>Jean-Marie PERETTI</b>	professeur, Université de Corse	Suffragant
<b>Bernard SIBAUD</b>	maître de conférences, HDR, Université de Metz	Suffragant
<b>Michelle WESTON</b>	Confédération générale des petites et moyennes entreprises (CGPME)	Suffragante

UNIVERSITÉ DE METZ  
U.F.R Études supérieures de management (E.S.M.)

## THÈSE

pour obtenir le grade de  
DOCTEUR DE L'UNIVERSITE DE METZ  
EN SCIENCES DE GESTION

BIBLIOTHEQUE UNIVERSITAIRE LETTRES - METZ -	
N° Inv.	1999 031 L
Cote	L/M <sub>3</sub> 99/6
Loc.	MAGASIN

Présentée et soutenue publiquement

par

**Denis J. GARAND**

le 17 juin 1999

**Diagnostic théorique et empirique  
des pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) :  
un bilan approfondi des difficultés et besoins  
de PME de production horticole**

### JURY :

<b>Mohamed BAYAD</b>	maître de conférences, HDR, Université de Metz	Directeur de thèse
<b>Louis Jacques FILION</b>	professeur, HEC - Université de Montréal	Rapporteur
<b>Michel MARCHESNAY</b>	professeur, Université de Montpellier I	Rapporteur
<b>Jean-Marie PERETTI</b>	professeur, Université de Corse	Suffragant
<b>Bernard SIBAUD</b>	maître de conférences, HDR, Université de Metz	Suffragant
<b>Michelle WESTON</b>	Confédération générale des petites et moyennes entreprises (CGPME)	Suffragante

### **Avertissements**

Dans cet ouvrage, le masculin est utilisé comme représentant des deux sexes, sans discrimination à l'égard des hommes et des femmes et dans le seul but d'alléger le texte.

La Faculté n'entend donner ni approbation, ni improbation aux opinions émises dans la thèse, celles-ci devant être considérées comme propres à leur auteur.

## AVANT-PROPOS

L'intérêt de la présente recherche réside tout particulièrement dans l'originalité, le caractère exploratoire et la nature exhaustive de l'approche utilisée. En contexte de PME, les analyses à la fois théoriques et empiriques portant sur la gestion des ressources humaines (GRH) demeurent encore rares. Les apports de tels travaux contribuent sans nul doute à améliorer la compréhension des phénomènes complexes liés aux petites dimensions. En l'occurrence, l'analyse sur le terrain des pratiques de GRH en PME apparaît clairement comme un besoin essentiel peu comblé par les recherches existantes.

Il convient toutefois de préciser que le présent document ne contient pas l'ensemble des détails descriptifs colligés, compilés et interprétés dans cette recherche. Un tel rapport dépasserait les six cents pages et n'aurait que peu d'utilité, académique comme opérationnelle. En fait, toutes ces données feront prochainement l'objet de plusieurs documents complémentaires, qui présenteront sous forme de tableaux-synthèses et de textes commentés l'ensemble des résultats quantitatifs et qualitatifs pour chaque pratique de GRH analysée. Ils seront complétés par les nombreux modèles de GRH identifiés par l'enquête, qui seront détaillés et encadrés de façon à minimiser les risques de reproduction intégrale, opération qui risquerait de faire perdre aux entrepreneurs concernés leur avantage concurrentiel. Cet exercice d'application et de vulgarisation constituera, il va sans dire, un défi considérable qui ne saurait être négligé, étant donné ses possibles répercussions.

Malgré les difficultés et les reports d'échéances propres à toute démarche scientifique, cette épouée doctorale a finalement atteint son objectif : décrire à partir de données de terrain, de manière approfondie, les particularités des pratiques de GRH dans un domaine d'activité bien ciblé. Il va sans dire que cet exercice académique a généré bien des espoirs et des attentes, mais sa facture finale permet d'espérer un accueil chaleureux dans le milieu en pleine expansion des chercheurs intéressés à la GRH des PME.

Enfin, je ne saurais terminer cet avant-propos sans exprimer toute ma gratitude envers ceux qui m'ont soutenu durant ce long cheminement, le second en dix ans. En premier lieu, à Claire et aux filles, Sophie et Lucie, à ma famille et à mes parents, qui ont su accepter les innombrables sacrifices et compromis rattachés à mes activités de recherche, et qui ont participé financièrement et émotivement à cet ultime investissement dans ma carrière académique. Mes pensées vont tout particulièrement à mon père, Jacques H., qui n'aura pas eu la chance de voir son fils atteindre des objectifs qu'il avait lui-même poursuivis à la fin de sa carrière. À ma mère, Marguerite, qui m'a accompagné, lu et relu depuis tant d'années : que la Vie lui apporte encore plusieurs décennies de santé et de sérénité parmi les siens.

En second lieu, je dois toute ma reconnaissance à mon directeur de recherche, Mohamed BAYAD, qui, pour sa première direction de thèse, a plus que tout autre contribué à la réalisation de ce travail, par son indéfectible appui à ma cause, par ses conseils et ses réajustements appropriés. Son appui académique, financier et moral ont sans nul doute permis l'éclosion de cet ouvrage, malgré toutes les embûches d'un processus de recherche particulièrement exigeant.

En troisième lieu, je tiens à remercier sincèrement, pour leur totale compréhension, leur aide financière fort appréciée et le soutien constant qu'ils ont accordé à mes projets, tous les membres et collègues du Centre européen de recherche en management des organisations (CEREMO) de l'Université de Metz, notamment Bernard DELOBEL, ainsi que ceux de l'Institut de recherche sur les PME de l'Université du Québec à Trois-Rivières, en particulier Bruno FABI et Normand PETERSEN. Sans eux, je n'aurais pu mener à bien cette démarche doctorale.

En quatrième lieu, je m'en voudrais d'oublier la contribution discrète mais si efficace du personnel administratif de l'ESM et de l'IAE de Metz. Ceux-ci ont toujours su fournir les réponses appropriées à mes incessantes questions de procédure. Merci à Gérard, Josette, Astrid, Nadine, Corinne, Sabine et Dominique.

En dernier lieu, qu'il me soit permis d'exprimer toute ma gratitude aux membres du jury de thèse, Jean-Marie PERETTI, Bernard SIBAUD et Michelle WESTON. Je dois aussi une fière chandelle aux deux rapporteurs assignés à la révision de cette thèse : Louis Jacques FILION, titulaire de la Chaire d'entrepreneurship Maclean Hunter de l'École des Hautes études commerciales (Université de Montréal) et Michel MARCHESNAY, professeur des universités et directeur de l'ERFI (Université de Montpellier I). Leur participation a apporté un éclairage essentiel à l'ensemble de ce travail, sans compter le temps octroyé à la lecture des nombreuses pages qui suivent.

Finalement, merci à mes collègues de l'Université Laval, Gérald D'AMBOISE et Yvon GASSE, à Alain ROGER (IAE d'Aix-en-Provence), à Martine MATTEAU (CQH-IQRHH) et à tous les producteurs horticoles qui ont su accepter ma présence et mes questions. Merci enfin à tous ceux qui m'ont procuré leurs judicieux conseils et leurs encouragements au cours des dernières années, tant en Europe qu'au Québec.

À tous ces patients supporteurs, merci du fond du coeur !

Bonne lecture !

Denis J. GARAND

Sillery (Québec), 10 juin 1999

**Diagnostic théorique et empirique  
des pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) :  
un bilan approfondi des difficultés et besoins  
de PME de production horticole**

## **RÉSUMÉ**

Cette étude vise à établir un diagnostic théorique et empirique des pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) dans un échantillon de petites et moyennes entreprises (PME) québécoises oeuvrant dans le secteur des productions horticoles. Réalisée en 1997 auprès des premiers responsables de la gestion des ressources humaines dans 45 PME familiales, cette recherche implique l'utilisation d'une grille-diagnostic exhaustive administrée par entretiens directs approfondis. Les pratiques de GRH abordées ici sont la planification des ressources humaines, l'analyse et la description des emplois, le recrutement, la sélection, l'accueil, la rémunération, l'évaluation du personnel, l'entraînement à la tâche et la formation, la gestion de carrière, les communications et la mobilisation du personnel ainsi que la santé et la sécurité au travail. Les résultats visent à satisfaire trois principaux objectifs de recherche. Premièrement, dresser un premier bilan de ces pratiques de GRH utilisées dans ces PME du milieu horticole. Deuxièmement, évaluer le niveau de développement de ces pratiques quant à l'utilisation des techniques et des connaissances disponibles en GRH. Finalement, obtenir l'appréciation des premiers responsables en GRH en ce qui concerne les difficultés rencontrées, leur niveau de satisfaction à l'égard de ces pratiques de GRH, les besoins d'amélioration et les solutions à apporter. Ces résultats sont discutés à la lumière de la documentation spécialisée consacrée à la GRH en contexte de PME, et ouvrent des avenues de recherche prometteuses reposant sur l'audit de la gestion des ressources humaines, la vision entrepreneuriale, les stratégies de croissance, l'efficacité et la performance organisationnelle.

## **MOTS-CLES**

ressources humaines (RH) ; personnel ; main-d'œuvre ; gestion des ressources humaines (GRH) ; diagnostic ; difficultés ; besoins perçus ; perceptions et représentations ; formalisation ; efficacité organisationnelle ; petites et moyennes entreprises (PME) ; entrepreneuriat familial ; propriétaire-dirigeant ; entrepreneur ; producteurs horticoles ; vision ; stratégie ; croissance

**Theoretical and empirical diagnosis  
of human resource management (HRM) practices :  
An exhaustive audit of the problems and needs  
of horticultural small and medium-sized businesses**

**ABSTRACT**

This study reports a theoretical and empirical diagnosis of the major human resource management (HRM) activities in a sample of 45 small and medium-sized businesses (SMEs) of the Québec horticultural production industry. Data was collected in 1997 by means of on-site and in-depth interviews with the persons assuming the main HRM responsibilities in these family SMEs. These interviews were structured by the use of an exhaustive questionnaire covering the following HRM practices : human resource planning, job description and analysis, recruitment, selection, induction, compensation, performance appraisal, training & development, career management, communications and empowerment, and health & safety at work. This study has three major objectives. First, it provides descriptive data on the use of these HRM activities in SMEs of the horticultural production fields. Second, it evaluates the level of development of these activities in light of the normative HRM body of knowledge. Finally, it summarizes the major obstacles faced by persons assuming these HRM responsibilities, satisfaction with these practices, perceived needs for improvement, and solutions to be implemented. The results underline the adaptive capacities of these SMEs but they also value the relevance of improving many HRM activities. Also, the study suggests further research paths based on HRM audit methods involving the analysis of entrepreneurial vision, growth strategies, and organizational efficacy and performance.

**KEY-WORDS**

human resources (HR) ; personnel ; manpower ; human resource management (HRM) ; diagnosis ; problems ; perceived needs ; perceptions and representations ; formalization ; organizational efficacy ; small and medium-sized businesses (SMEs) ; family entrepreneurship ; owner-manager ; entrepreneur ; horticultural production ; vision ; strategy ; growth

# TABLE DES MATIÈRES

Avant-propos .....	iii
Résumé .....	v
Abstract .....	vi
Table des matières .....	vii
Liste des tableaux .....	xii
Liste des figures .....	xiii
Liste des sigles et abréviations .....	xiii
Glossaire .....	xiv

## Introduction

Préambule .....	1
Origines de la recherche .....	2
Plan de l'ouvrage .....	4

## Première partie Les concepts fondamentaux de la GRH en PME

<b>1 . Des concepts à préciser .....</b>	<b>7</b>
1.1 Ressources humaines et PME : les assises conceptuelles .....	7
1.2 Définition des concepts .....	10
1.2.1 Petites et moyennes entreprises ( PME ) .....	11
1.2.2 Ressources humaines ( RH ) .....	12
1.2.3 Difficultés .....	12
1.2.4 Besoins .....	13
1.2.5 Taille organisationnelle .....	13
1.2.6 Spécificités de la PME .....	14
1.3 Considérations méthodologiques .....	14
1.3.1 Canevas d'analyse des pratiques de GRH en PME .....	16
1.3.2 Description synoptique des études empiriques traitant de GRH en PME .....	18
<b>2 . Des concepts à développer .....</b>	<b>19</b>
2.1 Formalisation, politiques et procédures de la fonction RH en PME .....	19
2.1.1 Processus de formalisation: délégation, politiques et intégration de la GRH aux stratégies organisationnelles .....	20
2.1.2 Formalisation des pratiques de gestion et de la GRH en PME .....	26
2.1.3 Politiques et procédures de GRH en PME .....	31
2.1.4 Passage de la fonction RH au SRH en PME .....	34
2.2 Analyse contingentielle de la GRH en PME .....	35
2.2.1 Fondements conceptuels du modèle de contingence : contingence .....	35
formalisation .....	36
vision de l'entrepreneur .....	37
2.2.2 Modèle contingentiel de la GRH en PME .....	38
facteurs internes .....	39
facteurs externes .....	41
2.2.3 Opérationnalisation du modèle .....	41



5.2	Gestion des carrières .....	97
5.3	Conclusion : pratiques de développement des RH .....	97
<b>6 .</b>	<b>L'environnement de travail des ressources humaines en PME .....</b>	<b>101</b>
6.1	Organisation et participation .....	101
6.1.1	Organisation du travail et conditions de travail .....	102
6.1.2	Information, communication et gestion participative .....	104
6.2	Santé et sécurité au travail .....	108
6.2.1	Programmes d'aide aux employés .....	110
6.3	Conclusion : pratiques liées à l'environnement de travail des RH.....	110
<b>7 .</b>	<b>Les difficultés et besoins des PME en matière de GRH.....</b>	<b>111</b>
7.1	Limites à l'utilisation des concepts "stratégiques" dans la GRH des PME ....	112
7.2	Les difficultés et besoins prioritaires des PME en matière de GRH .....	113
7.3	Les opinions de quelques spécialistes .....	118
7.4	La mise en commun des difficultés recensées .....	120
7.5	Les priorités des écrits : délégation, formalisation, rareté des ressources .....	121
7.6	Les priorités du discours : motivation et relations du travail .....	122
7.7	Conclusion : l'atteinte d'un juste équilibre ... flexibilité et formalisation.....	123
	<b>Conclusion de la deuxième partie .....</b>	<b>124</b>
 <u>Troisième partie</u> Étude empirique en milieu horticole		
<b>8 .</b>	<b>Formulation du problème et des objectifs .....</b>	<b>127</b>
8.1	Problématique et pertinence de l'étude .....	127
8.2	Objectifs de recherche.....	134
<b>9 .</b>	<b>Méthodologie .....</b>	<b>137</b>
9.1	Choix de l'approche et de la méthode de recherche .....	137
9.2	Étapes de méthode appliquées à la recherche .....	138
9.2.1	Spécifications des pratiques de GRH .....	140
9.2.2	Instrument de mesure .....	141
9.2.3	Détermination de l'échantillon .....	142
9.2.2	Cueillette de données .....	144
9.2.2	Compilation, traitement et analyse .....	145
9.3	Synthèse du chapitre 'Méthodologie' .....	147

<b>10 . Description de l'échantillon</b> .....	149
10.1 Profil des organisations .....	149
10.2 Profil de leur main-d'œuvre .....	158
10.3 Profil des répondants .....	162
10.4 Synthèse des profils des organisations, de leur main-d'œuvre et des répondants .....	169
<b>11 . Les pratiques de GRH en milieu horticole : résultats de l'enquête</b> .....	171
11.1 Sommaire des résultats .....	171
11.2 Planification des ressources humaines (PRH) .....	173
11.3 Analyse et description des emplois .....	180
11.4 Recrutement .....	181
11.5 Sélection du personnel .....	186
11.6 Accueil et intégration des nouveaux arrivés .....	191
11.7 Rémunération : salaires et avantages sociaux .....	196
11.8 Évaluation du personnel .....	202
11.9 Entraînement à la tâche et formation .....	206
11.10 Gestion de carrière .....	212
11.11 Communication, motivation et mobilisation du personnel .....	214
11.12 Santé et sécurité au travail (SST) .....	220
11.13 Synthèse des principaux résultats de l'étude empirique .....	223

#### **Quatrième partie Interprétation et conclusion de l'étude empirique**

<b>12 . Analyse des perceptions d'importance, de satisfaction et d'intérêt</b> .....	233
12.1 Sommaire des perceptions d'importance, de satisfaction et d'intérêt .....	236
12.2 Pistes d'intervention, par pratiques de GRH .....	247
12.2.1 Au premier niveau : .....	247
communication-participation .....	247
planification des RH - organisation .....	248
évaluation du personnel .....	248
rémunération .....	249
sélection du personnel .....	251
12.2.2 Au second niveau : .....	252
accueil et intégration .....	252
santé et sécurité au travail (SST) .....	253
entraînement à la tâche et formation .....	253
12.2.3 Au troisième niveau : .....	255
recrutement .....	255
analyse des emplois .....	256
gestion de carrière .....	256
12.3 Synthèse des perceptions d'importance, de satisfaction et d'intérêt .....	257

<b>Conclusion générale</b> .....	261
Une évolution perceptible de la GRH en milieu horticole .....	261
Synthèse des tendances globales émergeant de l'enquête .....	263
Recommandations aux praticiens .....	266
Limites méthodologiques .....	268
Avenues de recherche envisageables .....	270
<b>Bibliographie</b>	
Références complètes des congrès cités .....	279
Références générales .....	280
Gestion des ressources humaines .....	283
Gestion des ressources humaines et PME .....	286
Gestion, gestion des ressources humaines et agricole / horticole .....	304

## LISTE DES TABLEAUX

### Tableaux

1.1	Canevas d'analyse des pratiques de GRH en PME .....	15
1.2	Compilation globale des études retenues traitant de GRH en PME .....	17
3.1	Utilisation de l'organigramme fonctionnel .....	52
3.2	Utilisation des descriptions de tâches en PME .....	54
3.3	Sources de recrutement utilisées en PME .....	56
3.4	Modes de sélection utilisés en PME .....	59
3.5	Efficacité moyenne des sources de recrutement en PME .....	62
3.6	Efficacité moyenne des modes de sélection en PME .....	63
4.1	Régimes d'incitation et d'intéressement offerts en PME .....	72
4.2	Avantages sociaux offerts en PME .....	75
4.3	Écarts de rémunération entre PME et grandes entreprises .....	77
4.4	Méthodes d'appréciation du personnel utilisées en PME .....	81
5.1	Méthodes et techniques de formation utilisées en PME .....	92
6.1	Méthodes utilisées en PME aux fins de communication et de participation .....	106
6.2	Pratiques de santé et sécurité au travail appliquées en PME .....	108
7.1	Importance pondérée des difficultés de GRH en PME .....	114
7.2	Grands thèmes de difficultés liées à la GRH en PME .....	116
7.3	Opinions de quelques spécialistes de la PME sur les difficultés liées à la GRH .....	119
8.1	Recommandations 'emploi' provenant du milieu horticole .....	131
8.2	Recommandations 'formation' provenant du milieu horticole .....	132
9.1	Étapes de compilation et de traitement des données .....	145
10.1	Répartition de l'échantillon en <u>sept</u> domaines d'activités .....	150
10.2	Répartition de l'échantillon en <u>cinq</u> domaines d'activités .....	150
10.3	Tableaux 'Section 1' : Survol de l'organisation .....	151
10.4	Tableaux 'Section 16' : L'entreprise familiale .....	153
10.5	Tableaux 'Section 17' : Profil stratégique de l'organisation .....	155
10.6	Répartition globale de la main-d'œuvre .....	159
10.7	Tableaux 'Section 2' : Profil de la main-d'œuvre .....	160
10.8	Catégories de responsables RH .....	163
10.9	Tableaux 'Section 3' : Profil du responsable de GRH .....	164
11.1	Tableaux 'Section 4' : Planification des ressources humaines .....	174
11.2	Tableaux 'Section 5' : Analyse et description des emplois .....	177
11.3	Tableaux 'Section 6' : Recrutement .....	182
11.4	Tableaux 'Section 7' : Sélection du personnel .....	187
11.5	Tableaux 'Section 8' : Accueil et intégration .....	192
11.6	Tableaux 'Section 9' : Salaire et avantages sociaux .....	197
11.7	Tableaux 'Section 10' : Évaluation du rendement .....	203
11.8	Tableaux 'Section 11' : Entraînement à la tâche et formation .....	208
11.9	Tableaux 'Section 12' : Gestion de carrière .....	213

11.10	Tableaux 'Section 13' : Communication, motivation et participation .....	215
11.11	Tableaux 'Section 14' : Santé et sécurité au travail (SST) .....	221
12.1	Tableaux 'Section 15' : Information sur les pratiques de GRH .....	235
12.2	Tri selon le rang obtenu pour chaque perception .....	237
12.3	Tri selon l'importance actuelle .....	240
12.4	Tri selon l'importance souhaitée .....	241
12.5	Tri selon l'intérêt exprimé pour de l'information .....	242
12.6	Tri selon l'importance relative .....	243
12.7	Tri selon la satisfaction exprimée .....	244
12.8	Tri selon la fréquence des problèmes déclarés .....	245
12.9	Tri selon la satisfaction relative .....	246

## LISTE DES FIGURES

1	Modèle de contingence de la GRH en PME .....	40
---	--	----

## LISTE DES SIGLES ET ABRÉVIATIONS

GRH	gestion des ressources humaines
RH	ressources humaines
SRH	service des ressources humaines
F & D	formation et développement
PRH	planification des ressources humaines
SST	santé et sécurité au travail
GE	grande entreprise
ME	moyenne entreprise
MGE	moyenne-grande entreprise
PE	petite entreprise
PME	petite et moyenne entreprise
TGE	très grande entreprise
TPE	très petite entreprise
UPA	l'Union des producteurs agricoles du Québec
IQRHH	l'Institut québécois des ressources humaines en horticulture

## GLOSSAIRE

- Horticole** Domaines du bioalimentaire regroupant la majorité des cultures végétales : légumes frais, pommes de terre, petits fruits, serres, pommes, légumes transformés, champignons, horticulture ornementale, sirop d'érable, arbres de Noël, tabac, viticulture.
- Serricole** Domaines de l'horticulture englobant toutes les productions en serres (fruits, légumes et floriculture).
- Agricole** Domaines du bioalimentaire regroupant toutes les productions animales : lait, porcs, boeufs, chevaux, volailles, oeufs, agneaux, moutons, chèvres, lapins, autruches, grands gibiers, animaux à fourrure, aquiculture, apiculture ; ainsi que les grandes cultures céréalières : blé, soja, orge, canola, etc.
- Bleuet** Baie bleue de l'airelle des bois, ou myrtille d'Amérique ; petit fruit cultivé commercialement en champ ou cueilli en forêt, dans le nord-est de l'Amérique du Nord.
- Gazonnière** Terrain où l'on fait pousser diverses variétés de gazon, récolté après quelques années sous forme de "rouleaux de *tourbe*", avec des moyens hautement mécanisés.
- Cueillette** Récolte des produits végétaux, généralement à la main ou de manière faiblement mécanisée.  
Aussi utilisé en recherche au lieu de l'expression 'collecte de données'.

# Introduction

Depuis deux décennies, les turbulences de l'environnement économique, technologique, social et politique ont évidemment eu des effets considérables sur les ressources humaines (RH). Combinées aux phénomènes occidentaux de féminisation, de hausse du niveau de scolarité et de vieillissement de la main-d'œuvre, elles ont ouvert la porte à de nouvelles aspirations des travailleurs, notamment en matière de considération, d'autonomie, de communication, d'information et de participation (Fabi, 1991 ; Audet et Bélanger, 1994). L'intensification de ces préoccupations relatives aux RH a rendu essentielle l'intégration de la gestion des ressources humaines (GRH) au processus stratégique des organisations (Besseyre des Horts, 1988 ; Liouville et Bayad, 1995). Dans un contexte international exigeant dorénavant une main-d'œuvre qualifiée et correctement rémunérée, les entreprises n'ont d'autre choix que de poursuivre des objectifs dynamiques de mobilisation et de revitalisation de leur personnel (Larouche, 1994). Conséquemment, la GRH connaît une franche progression et donne maintenant lieu à de nombreux développements académiques et praxéologiques en favorisant l'harmonisation des pratiques selon un modèle d'inspiration nord-américaine. Que l'on soit dans une société publique, une multinationale ou une petite entreprise (PE), cette GRH s'aligne dorénavant sur des pratiques mieux définies, de complexité variable, et accessibles à la majorité des gestionnaires.

En ce tournant de millénaire, la reconnaissance et les applications de la GRH ne cessent de s'accroître dans la majorité des organisations, apportant aux processus de gestion des préoccupations humaines autrefois plus négligées. Toutefois, de nombreux secteurs d'activité demeurent relativement peu touchés par ces évolutions. Il s'agit principalement des domaines à fort capital humain et à faible concentration économique : des milieux où la main-d'œuvre peu qualifiée abonde, dans les pays en voie de développement ou en croissance, pour des postes à faible valeur ajoutée, peu spécialisés et peu rémunérés. Généralement laissés de côté par les chercheurs universitaires en gestion, ces milieux se retrouvent depuis moins d'une décennie en position de concurrence mondiale, sans préparation, sans planification et sans véritable expertise. Les phénomènes de délocalisation, d'ouverture des frontières et de pénétration en masse des pays asiatiques et

sur les marchés occidentaux exercent dorénavant des contraintes qui modifient l'équilibre traditionnel des processus de gestion de ces entreprises.

Ainsi, parmi ces domaines d'activité les moins étudiés sous leurs facettes RH, on retrouve les entreprises œuvrant en milieu agricole. Majoritairement des PME, ces organisations sont généralement regroupées en deux secteurs de productions : animal et végétal. Dans la présente étude, seul le secteur horticole (productions végétales) fut retenu, notamment à cause de la forte proportion de main-d'œuvre employée par ces entreprises spécialisées dans une douzaine de domaines : productions maraîchères (légumes frais, de transformation, pommes de terre), productions fruitières (pommes, petits fruits, viticulture), cultures en serres (floriculture, légumes) ainsi que des entreprises de diverses productions végétales (pépinières, gazonnières, tabac). En fait, le secteur horticole regroupe au Québec environ 4 500 exploitations déclarées employant 37 000 personnes (8,2 individus par entreprise), comparativement aux productions animales qui totalisent 64 000 travailleurs répartis dans plus de 40 000 exploitations (1,6 individus par entreprise)<sup>1</sup>. On constate dès lors aisément l'importance accrue de la main-d'œuvre en production horticole. Un tel choix répond également aux multiples appels à l'utilisation d'échantillons plus homogènes en PME afin d'améliorer la validité des résultats obtenus (Filion, 1990 ; d'Amboise, 1993 ; Fabi et Garand, 1997).

L'importance de la GRH dans les entreprises horticoles ne semble s'être manifestée au Québec qu'à la suite de la poussée de croissance du milieu au cours des années 80 et 90. Foncièrement épargnées par toute la batterie de restructurations, de réorganisations et de processus de rationalisation, dont les impacts les plus visibles portaient sur les RH, les entreprises horticoles se retrouvent maintenant en pleine crise de croissance. Autrefois fortement déconcentré, individualiste et essentiellement composé de PME, ce secteur subit depuis une dizaine d'années un phénomène d'expansion, d'augmentation des effectifs, de concentration de la propriété et d'ouverture internationale, directement liés aux renégociations des accords multilatéraux et de libre-échange : ALENA, GATT, Europe Unie et OMC (OCDE, 1998).

## **Origines de la recherche**

La présente étude s'inscrit dans un projet de recherche global entamé au début de la décennie 90. Au départ, ce projet consistait à colliger, à organiser et à synthétiser la documentation empirique relative à la GRH dans les PME (Garand, 1992). Ce premier exercice a, depuis lors, donné lieu à de multiples publications décrivant les pratiques

---

<sup>1</sup> Données agrégées de 1996 et 1997 provenant de diverses sources (UPA, 1999).

d'acquisition, de conservation, de développement et de mobilisation des RH en contexte de PME (Garand et Fabi), ainsi que les difficultés et les besoins des entreprises en matière de GRH (Garand et d'Amboise). Cette recension de la documentation empirique portant sur les pratiques de GRH en contexte de PME a aussi fait ressortir la forte hétérogénéité des échantillons étudiés, occultant ainsi les diagnostics propres à chaque domaine d'activité (Fabi et Garand, 1997).

En parallèle à ces travaux de synthèse, proches de ce que l'on pourrait qualifier de méta-analyse qualitative, une démarche conceptuelle a permis de proposer une approche contingente de la réalité des PME. Développé autour de la GRH, ce modèle contingentiel, diffusé et amélioré depuis près de dix ans (Garand et Fabi, 1991), offre une solide base à l'analyse des diverses situations propres aux activités fonctionnelles de gestion des PME. À partir de ce modèle, le chercheur peut davantage circonscrire les variables sous-tendant les phénomènes de gestion étudiés, en les posant de façon contingente parmi l'ensemble des influences et contraintes affectant les organisations de petite et moyenne dimensions (Fabi, Garand et Pettersen, 1995).

Au cours des années suivantes, ces travaux académiques ont permis de réaliser des études empiriques mieux ciblées, portant sur la GRH de PME de divers secteurs et milieux, par de nombreux chercheurs et étudiants gradués. À ce sujet, il convient de rappeler certaines recommandations formulées par d'Amboise et Garand (1993, 1995) aux auteurs désireux de poursuivre des recherches portant sur les pratiques de GRH en PME, recherches que l'on souhaiterait de meilleure qualité méthodologique et conceptuelle. L'adaptation de la recherche aux besoins réels des PME en matière de GRH devrait s'appuyer sur une base d'information davantage étoffée et ajustée aux pratiques réelles des PME, à partir d'études empiriques ciblées et menées dans des secteurs d'activité comparables et homogènes, sur des échantillons d'entreprises de même taille et sans chercher à trop généraliser les résultats obtenus. En fait, la probabilité d'obtenir des résultats peu significatifs demeure très élevée dans ce genre d'analyse : la trop forte diversité des entreprises enquêtées peut grandement réduire la valeur de l'interprétation des données recueillies. Une autre précaution méthodologique pourrait résider dans le recours aux entretiens directs, de préférence à l'envoi de questionnaires par la poste, cette dernière méthode de cueillette de données s'avérant peu adaptée aux caractéristiques des propriétaires-dirigeants de PME. Entre temps, l'inventaire exhaustif des pratiques de GRH en PME ouvre la porte à l'élaboration de solutions et de stratégies favorables au développement intégré des RH en PME.

Dans cette optique, il apparaît essentiel d'orienter d'éventuelles démarches de recherche vers une meilleure compréhension de ce modèle contingentiel par des vérifications

empiriques. Quels sont les facteurs de contingence susceptibles d'expliquer les diverses situations de la GRH dans les PME ? Quelle est la nature et l'ampleur de leur influence sur les pratiques de GRH ? Ces applications empiriques permettraient de mieux comprendre l'impact de divers facteurs de contingence sur divers indicateurs de formalisation des pratiques de GRH. À titre d'exemple, on pourrait vérifier les relations entre certaines caractéristiques socio-démographiques du propriétaire-dirigeant ou des employés (formation, âge, sexe, expérience professionnelle, vision) sur l'existence, le développement et le degré de sophistication d'une ou plusieurs pratiques de GRH dans des PME de taille et de secteurs d'activité homogènes.

Il serait aussi souhaitable de vérifier l'existence de possibles relations entre le degré de formalisation des pratiques de GRH et le domaine d'activité, les ressources financières et matérielles de l'entreprise, la présence d'un syndicat ou le système de production de la PME. De telles vérifications empiriques pourraient faciliter l'évaluation des véritables impacts d'une formalisation accrue des pratiques de GRH sur la structure, la stratégie ou la performance des organisations de petite et moyenne dimensions. C'est dans cette voie que s'inscrit la présente recherche empirique, qui vise principalement à valider les hypothèses générales et les tendances observées au cours des dix premières années de notre projet de recherche.

## **Plan de l'ouvrage**

Cette thèse de doctorat se compose de quatre parties bien distinctes. La première partie précise les concepts fondamentaux de la GRH en PME, positionne le champ de recherche retenu pour analyse et développe les concepts sous-jacents : formalisation et contingence. La seconde partie propose un état des connaissances relatives aux pratiques de GRH en PME, tel qu'élaboré par nos travaux des dix dernières années. Elle traite de l'acquisition, de la conservation, du développement et de l'environnement de travail des RH en PME, ainsi que des difficultés et besoins des PME en matière de GRH. La troisième partie formule d'abord le problème et les objectifs de recherche, détaille les méthodes utilisées, décrit l'échantillon analysé et présente, avec moult tableaux, les résultats de l'étude empirique menée auprès de producteurs horticoles du Québec. Finalement, la quatrième partie tente d'interpréter les résultats colligés, en analysant plus particulièrement les perceptions d'importance, de satisfaction et d'intérêt des répondants face aux pratiques de GRH de leur domaine d'activité. La conclusion résume enfin l'essentiel de cet ouvrage, rappelle ses limites méthodologiques et suggère un certain nombre d'avenues de recherche envisageables. Une bibliographie exhaustive complète le tout. Cependant, avant de procéder à l'étape empirique proprement dite, il convient de passer en revue les assises conceptuelles sous-tendant le vaste champ de recherche que constitue la GRH en PME.

Première partie

**Les concepts fondamentaux  
de la GRH en PME**

## Chapitre 1

# Des concepts à préciser

Avant de débiter l'analyse des concepts fondamentaux de la GRH en PME, principalement développés au chapitre suivant, il convient de préciser certains termes propres au champ de recherche étudié. Une première section rappelle l'importance et la place de l'étude des RH en petite et moyenne dimensions. En second lieu, on propose une définition des quelques expressions sous-jacentes à notre étude, et une troisième section présente le canevas d'analyse utilisé pour décrire ces pratiques de GRH.

### **RESSOURCES HUMAINES ET PME : LES ASSISES CONCEPTUELLES**

Les RH occupent une position centrale dans les organisations, tant par l'importance structurelle de la main-d'œuvre utilisée que par la diversité des champs d'action et des rôles assumés auprès de tous les départements et niveaux hiérarchiques. Cependant, la mise en pratique de cette GRH diffère substantiellement en contexte de PME, et bien peu de travaux ont approfondi ces questions en s'appuyant sur des fondements conceptuels adaptés à cette problématique. Bien entendu, on peut prétendre que la GRH, originellement créée dans les grandes entreprises industrielles pour répondre aux problèmes engendrés par une main-d'œuvre trop nombreuse, s'applique tout aussi bien en PME sans en modifier les approches. Heureusement, l'analyse effectuée par de nombreux auteurs académiques permet maintenant d'affirmer le contraire et justifie l'attention particulière portée depuis quelques années à la GRH des PME.

En effet, la GRH ne peut être considérée comme une simple annexe marginale aux autres domaines de la gestion mais, au contraire, comme une fonction capitale au cœur de tout le processus stratégique de l'entreprise (Garand, 1993 ; d'Amboise et Garand, 1993, 1995 ; Bayad *et al.*, 1995). L'étude des pratiques de GRH en PME se justifie amplement pour de multiples raisons : l'importance fondamentale des RH dans toute organisation, la part grandissante des PME dans le tissu économique, la forte proportion d'emplois créés par les PME, et parce que les RH représentent de plus en plus l'avantage concurrentiel de

plusieurs PME, tant dans les services, la haute technologie que dans les sociétés confrontées à la mondialisation des marchés. Peu étudiée avant les années 90, la GRH en PME donnait lieu le plus souvent à des jugements globaux, a priori fondés sur des impressions et des observations partielles plutôt que sur des analyses approfondies. Il apparaît donc tout à fait pertinent d'approfondir le sujet afin de mieux en connaître les particularités et de pouvoir agir plus efficacement en PME, améliorant ainsi leur compétitivité.

Toutes les facettes d'une organisation sont influencées par la fonction RH (Arthur, 1987 ; Mahé de Boislandelle, 1988 ; Benoit et Rousseau, 1993), et l'on relate régulièrement dans la presse populaire l'importance des problèmes de gestion du personnel parmi les causes d'échec des PME. En fait, plusieurs recherches menées en Amérique du Nord ont clairement fait ressortir l'importance des problèmes de gestion en PME, notamment en ce qui a trait aux difficultés liées aux RH. Selon ces enquêtes, les difficultés de recrutement et de formation du personnel se placeraient parmi les trois plus importants problèmes de gestion des PME, les questions de productivité et de coûts de main-d'œuvre se situant de la quatrième à la septième position (Garand, 1993 : 30).

Bien que la majorité des entrepreneurs reconnaisse la nécessité fondamentale et l'importance de leurs employés, ces études démontrent qu'ils éprouvent des difficultés persistantes à gérer convenablement et systématiquement leur personnel (Dun et Bradstreet, 1973 ; Hoy et Vaught, 1980 ; d'Amboise et Gasse, 1982 ; Mahé *et al.*, 1985 ; d'Amboise et Parent, 1989 ; Deshpande et Golhar, 1994). À cet égard, Benoit et Rousseau (1993) ont quantifié l'ordre d'importance des opinions de dirigeants de PME québécoises quant aux activités jugées prioritaires pour l'entreprise, et interprètent ces données en positionnant la fonction personnel au premier rang (43%) des problèmes de gestion comportant le plus de difficultés. Toutefois, leurs observations ne rapportent que des perceptions de dirigeants répondant à un questionnaire sur la GRH en PME. Comme les entrepreneurs doivent souvent assumer eux-mêmes les responsabilités de GRH, il semble plausible de croire qu'un besoin pressant d'aide est attendu à ce niveau.

À la lecture de tous ces travaux, on constate sans équivoque l'importance des problèmes liés aux RH en PME et l'existence de ces préoccupations depuis l'après-guerre (Kaplan, 1948 ; Baker, 1953), la fréquence des études pertinentes ne cessant de s'accroître avec les années. Cependant, ces préoccupations n'ont donné lieu qu'à une dizaine de recherches empiriques majeures (Baker, 1955 ; McEvoy, 1984 ; Mahé de Boislandelle, 1985 ; Hornsby et Kuratko, 1990 ; Scott *et al.*, 1990 ; Benoit et Rousseau, 1993 ; Deshpande et Golhar, 1994 ; Duberley et Walley, 1995 ; Golhar et Deshpande, 1997 ; Wagar, 1998 ; Heneman et Berkley, 1999) qui forment les principaux points d'ancrage de l'analyse empirique des pratiques de

GRH en PME, laissant entrevoir le peu d'intérêt académique accordé à la PME jusqu'au début des années 80. Toutefois, il serait faux de prétendre que la période 1950 - 1980 a ignoré l'importance des problèmes liés aux RH en PME car de nombreux articles ont été publiés sur ce thème, la plupart étant toutefois de nature normative ou anecdotique (Garand, 1993 ; 29).

En outre, pour de nombreux auteurs, il y a peu de doute qu'une gestion efficace des RH constitue un élément-clé de leur succès (McEvoy, 1984 ; Astrachan et Kolenko, 1994 ; Liouville et Bayad, 1995 ; Templer et Cattaneo, 1995), même si la thèse de Gulbro (1991), qui comporte de nombreuses limites méthodologiques, n'a pas établi de lien entre la "valeur perçue par les dirigeants des pratiques de GRH" et le succès des PME étudiées. Toutefois, les travaux de Patterson *et al.* (1997) démontrent clairement, avec l'appui de résultats statistiquement significatifs, l'importance des relations entre une GRH "évoluée" et la performance des entreprises (productivité et rentabilité). Ces affirmations paraissent on ne peut plus évidentes puisque toute organisation s'appuie en réalité sur l'utilisation de ressources humaines et matérielles dans le but exclusif de générer des biens et services ainsi qu'un résultat financier positif.

Étant donné le peu de connaissances colligées empiriquement sur les problématiques de main-d'œuvre et, plus rarement, de GRH en milieu agricole (Howard et McEwan, 1989 ; Perry, Keating, Effland et Shaver, 1995 ; Parent, 1996 ; Perloff, Lynch et Gabbard, 1998) ou horticole (Vanackere, 1988 ; Archambault, Brewka et Fournier, 1996 ; Caouette et Frève, 1996 ; Simard et Mimeault, 1997 ; Lachance et Beaudry, 1997), l'étude a fait appel aux récentes synthèses portant sur les pratiques de GRH en PME (Garand et Fabi, 1992, 1994 ; Fabi et Garand, 1994, 1997 ; d'Amboise et Garand, 1993, 1995) et en gestion de projets (Fabi et Pettersen, 1992 ; Harnois, 1993 ; Harnois et Fabi, 1994 ; Roux, 1994 ; Thibodeau, 1996 ; Fabi, Garand et Pettersen, 1998). Afin de mieux comprendre les assises de la présente recherche, il convient ici de rappeler les grandes tendances relatives aux pratiques de GRH en contexte de PME.

Ainsi, le dépouillement de plus d'une centaine d'études empiriques traitant d'une ou plusieurs pratiques de GRH en contexte de PME a permis de constater le degré relatif de diversification et de sophistication de ces activités (Fabi et Garand, 1997). Celles-ci semblent plus variées et utilisées que l'on croyait dans plusieurs PME, ce qui amène à nuancer certains préjugés persistants. Les résultats colligés démontrent avec certitude qu'il existe réellement des pratiques de GRH appliquées en PME. Bien qu'elles demeurent généralement peu formalisées, ces pratiques existent à des degrés fort variables, démontrant sans équivoque le caractère fortement hétérogène des entreprises de petite et moyenne dimensions, interdisant dès lors toute forme de généralisation à ce sujet.

Bien que plusieurs PME n'aient recours qu'aux trois activités de base : recrutement, sélection, rémunération, d'autres étoffent leur GRH avec une ou plusieurs pratiques moins traditionnelles, que ce soit la PRH, l'évaluation du personnel, la formation ou la SST. Bien sûr, la mise en œuvre de ces pratiques dépend aussi du contexte légal et des contraintes organisationnelles. Par exemple, le recrutement, la rémunération, la formation, les conditions de travail, la SST, l'information et la participation du personnel sont parfois régis par des réglementations nationales, et bien que ces normes légales ne soient pas systématiquement appliquées en PME, elles exercent une influence notable sur les pratiques réelles de GRH. Par contre, à l'autre extrême, on observe ailleurs une présence réglementaire moins étendue en PME : dans bien des états, seuls la discrimination (embauche et rémunération), les normes minimales du travail et la SST sont contrôlées par des textes législatifs.

### **Définition des concepts**

La GRH constitue un domaine de recherche particulièrement vaste et souvent mal délimité. Dans la mesure du possible, afin de pallier à de possibles confusions, nous accordons une importance particulière à la définition des différents concepts sous-jacents à cet ouvrage. D'une part, plusieurs définitions sont proposées pour chaque terme ou expression : RH, fonction RH ou GRH, service des RH, PME. D'autre part, nous avons jugé nécessaire de formuler une définition opérationnelle adaptée à notre recherche, particulièrement pour les concepts suivants : RH, pratiques de GRH, PME, taille organisationnelle, modèle contingentiel et degré de formalisation des pratiques de GRH. Il ne fait cependant aucun doute dans notre esprit que cet exercice ne sert qu'à établir les fondements de notre démonstration, même si son contenu risque de soulever d'inévitables polémiques quant à l'universalité des définitions proposées. En outre, pour des raisons essentiellement esthétiques, la plupart de ces termes sont reproduits dans le texte sous une forme abrégée.

Dans la PME, le dirigeant et son entreprise ne font qu'un car, en créant sa propre entreprise, l'individu devient un entrepreneur, avec ses caractéristiques propres, sa personnalité, ses objectifs et sa façon de faire. Le propriétaire-dirigeant typique est d'ailleurs toujours occupé à quelque chose. Principal fondateur et propriétaire de la firme dont il assure la direction, il a su la façonner ou la transformer à son image. Il devient donc difficile d'établir une distinction entre l'entrepreneur et le gestionnaire car c'est souvent la même personne qui joue les deux rôles. Néanmoins, on peut classer les dirigeants de PME en trois groupes : l'inventeur et l'artisan ; le promoteur ; le

directeur général (d'Amboise, 1989). Chacune de ces occupations demande des talents particuliers, ce qui complique singulièrement la développement des expertises du propriétaire-dirigeant de PME.

Fondateur, personne d'action, homme-orchestre, il aime relever des défis, est très attaché à son entreprise, y passe un temps considérable chaque semaine, et peut être tour à tour directeur financier, directeur technique ou directeur commercial. L'entrepreneur prend généralement seul toutes les décisions importantes (d'Amboise, 1989). Il doit donc continuellement faire face au problème de la survivance de son entreprise et de son investissement car l'un de ses principaux objectifs est d'accumuler assez de richesses pour sa retraite et sa famille. Il maintient aussi des liens très étroits avec sa communauté parce qu'il y réside en permanence. En fait, l'entreprise est le reflet de la personnalité du propriétaire et ne satisfait donc pas seulement à ses exigences financières, mais répond aussi à ses besoins d'ordre sociologique et égocentrique. Enfin, le propriétaire-dirigeant de PME doit assumer seul tous les risques financiers liés à son activité commerciale (Peterson, 1978).

### **Petites et moyennes entreprises ( PME )**

Présentes sur tous les continents, actives dans tous les secteurs d'activité, les PME occupent une position déterminante dans nos systèmes économiques contemporains. Malheureusement, chaque pays recourt à sa propre définition du terme et dans bien des cas, il existe plusieurs catégorisations contradictoires au sein d'une même zone de libre-échange (ex : Canada - États-Unis), et même entre les divers organismes gouvernementaux d'une région donnée. Cette étonnante pluralité ne facilite en rien l'analyse comparée de données empiriques internationales ; c'est pourquoi nous recourons à la définition opérationnelle suivante.

La petite et moyenne entreprise (PME) n'est autre qu'une entreprise, société ou organisation juridiquement et financièrement indépendante, gérée de façon décentralisée et autonome, à but lucratif ou non, ayant une faible part de marché ou n'occupant pas une position dominante dans son secteur d'activité ; les dirigeants y jouissent d'une autonomie décisionnelle, ce qui exclut les filiales et les franchises. Une PME compte généralement moins de 250 employés (500 en Allemagne, France, Japon et USA), œuvre dans un secteur commercial, de services, manufacturier ou industriel, et réalise un volume de ventes inférieur à une certaine limite maximale, largement variable selon les secteurs d'activité et les pays (Julien, 1990) mais souvent inférieure à 20 millions \$ Can (d'Amboise, 1989).

Ces limites permettent généralement d'établir le nombre d'employés comme critère déterminant de la taille d'une organisation aux fins de la présente étude. De plus, la PME se différencie de la GE par six points principaux, caractéristiques de l'univers hétérogène des PME (Scott, 1986) : une taille organisationnelle réduite, une forte centralisation autour du propriétaire-dirigeant, une vision entrepreneuriale commune, un très faible degré de formalisation des activités de gestion et de production, une flexibilité accrue face aux changements, et une implacable vulnérabilité face à la concurrence, à tous les niveaux.

### **Ressources humaines (RH)**

Tout d'abord, il apparaît essentiel de définir l'expression "ressources humaines" car elle a parfois une signification fort éloignée de nos préoccupations GRH en PME. Ainsi, Werther *et al.* (1990) s'inspirent du processus de dotation lorsqu'ils décrivent simplement les RH en tant que «personnes qui sont prêtes, désireuses et capables de contribuer à l'organisation». D'autre part, Dion (1986) recourt à une image plus proche de la main-d'œuvre disponible en insistant sur la contribution potentielle de ces individus à la société en général. Il est donc facile de constater l'étendue du concept "RH" mais dans cette analyse, nous l'utiliserons pour représenter l'ensemble des individus œuvrant activement dans l'entreprise à temps plein ou à temps partiel, et qui sont rémunérés pour le travail qu'ils y effectuent. Il va sans dire qu'en contexte de PME, on retrouve une part importante de main-d'œuvre invisible (famille, parents, travailleurs au noir) qui constituent souvent l'essentiel des RH en TPE. Ces travailleurs seront généralement considérés ici puisqu'ils forment le corps principal de nombreuses entreprises. Bien sûr, les actionnaires non actifs, partenaires silencieux, conseillers externes et sous-traitants demeurent exclus de l'ensemble "RH".

### **Difficultés<sup>2</sup>**

Dans un sens général, les difficultés originent de la peine, de l'obstacle que l'on trouve à faire quelque chose ; du caractère de ce qui est difficile, de ce qui rend quelque chose difficile. Les difficultés constituent souvent des écarts entre la pratique observée et la pratique idéale définie par la théorie généralement reconnue par un milieu professionnel. Plus particulièrement, il s'agit ici de conditions concrètes nuisibles à la gestion efficace des ressources humaines et à la performance d'une PME (d'Amboise et Gasse, 1982) ; et dont on peut identifier les causes probables. Le terme "difficultés" s'applique donc à l'étape d'identification des conditions nuisibles.

---

<sup>2</sup> Les énumérations générales exposant les difficultés des PME en matière de GRH sont disponibles sur demande (d'Amboise et Garand, 1993).

## Besoins

Dans un sens général, les besoins désignent ce que l'on considère nécessaire à l'existence ou au bon fonctionnement d'un système. C'est dire que certaines difficultés peuvent ne pas constituer un besoin à un stade d'évolution précis, dans une orientation stratégique particulière ou à un niveau de sophistication technologique spécifique.

De façon opérationnelle, les besoins renvoient à des difficultés requérant une attention particulière, du fait de leur récurrence, de leur persistance et du fait qu'elles peuvent engendrer d'autres difficultés. Ces difficultés principales laissent entrevoir un besoin de s'en occuper plus ou moins rapidement, selon le degré perçu de nécessité. Elles appellent une intervention et les dirigeants de PME ont généralement besoin d'aide pour les surmonter. Dans une perspective de passage à l'action, le terme "besoins" apparaît préférable. Lorsqu'il s'agit de mettre en évidence les difficultés les plus plausibles dans telle ou telle circonstance, ces dernières portent le nom de besoins.

Les trois grilles d'analyse proposées par d'Amboise et Garand (1993) précisent des besoins particuliers à chaque circonstance et permettent à tout intervenant d'envisager une action appropriée pour solutionner chacun des besoins mentionnés. Cependant, en intervenant auprès des PME, il faut bien comprendre la dynamique d'une situation. Un besoin particulier a beaucoup de ramifications et sa présence s'explique probablement de nombreuses façons. La mention de quelques-unes des causes possibles à plusieurs des besoins devrait faciliter le travail de tout intervenant sur le terrain (d'Amboise et Garand, 1993 : Annexes).

## Taille organisationnelle

Cette catégorisation des PME s'appuie très souvent sur le nombre moyen d'employés travaillant dans une entreprise, englobant généralement les employés de production et d'administration, les cadres salariés, les dirigeants et actionnaires actifs. Les catégories de taille varient selon les législations nationales et les grands secteurs d'activité mais respectent habituellement des limites variant entre 100 et 500 salariés (Garand, 1993 : annexe 1). Concrètement, nous avons formulé la définition opérationnelle suivante, particulière à l'étude de la GRH en contexte de PME horticoles, qui répartit la taille organisationnelle en cinq catégories consécutives, indicatrices des niveaux progressifs de formalisation des pratiques de gestion et de GRH :

- très petite entreprise ( TPE ) : 0 à 9 employés
- petite entreprise ( PE ) : 10 à 49 employés
- moyenne entreprise ( ME ) : 50 à 149 employés
- moyenne-grande entreprise ( MGE ) : 150 à 249 employés
- grande entreprise ( GE ) : 250 employés et plus

### **Spécificités de la PME**

L'utilisation de la "théorie" des petites et moyennes entreprises, en parallèle avec celle des grandes organisations, permet de mieux souligner les caractéristiques fondamentales de la PME (Garand, 1993 : 37), qui peuvent être regroupées en catégories de facteurs décrivant les principaux éléments d'une entreprise selon l'approche contingentielle. Ces différences entre PME et GE afin de situer avec plus de clarté la GRH dans la problématique particulière des petites dimensions. Pour l'instant, cette catégorisation des multiples caractéristiques de l'organisation fait ressortir des différences substantielles en fonction de la taille organisationnelle, la démonstration servant de point de départ à la différenciation des activités de GRH en PME et en GE.

### **CONSIDÉRATIONS MÉTHODOLOGIQUES**

Cette seconde partie présente d'abord le canevas élaboré spécifiquement pour l'analyse des pratiques de GRH en PME, en s'appuyant sur les typologies contemporaines véhiculées dans la plupart des milieux académiques occidentaux depuis 1980 (Garand, 1993 : 58-61, annexe 2). Une seconde section offre ensuite une description synoptique de la centaine d'études empiriques, traitant de GRH en PME, utilisées pour l'élaboration de cette synthèse. Enfin, avant d'aborder à la quatrième partie l'analyse des pratiques réellement appliquées dans les entreprises de petite et moyenne dimensions, il faut bien comprendre les contraintes imposées par l'importante hétérogénéité des travaux réalisés dans ce domaine : périodes d'enquête, populations diversifiées, échantillons variés et parfois trop étendus, méthodologies différentes, interprétations plus ou moins développées, diversité des publications à caractère professionnel, académique ou strictement universitaire. Tous ces facteurs compliquent singulièrement la description et l'analyse des pratiques de GRH en PME, rendant parfois impossible toute comparaison significative des résultats obtenus.

PRATIQUES DE GRH	SYNOPSIS DES PRINCIPALES ACTIVITÉS DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES EN PME	
<b>ACQUISITION DES RESSOURCES HUMAINES</b>		
<b>Planification des ressources humaines</b>	analyse des environnements interne et externe inventaire des RH et de leurs compétences prévisions de main-d'œuvre (demande) analyse et adéquation des offres de personnel	actions de GRH en découlant formalisation des activités de GRH intégration de la GRH à la gestion stratégique
<b>Analyse des emplois</b>	objectifs (finalités) de l'analyse des emplois contenu (méthodes) / rédaction et mise-à-jour difficultés et limites de l'analyse des emplois	description de tâches, profil d'exigences
<b>Recrutement, sélection et accueil</b>	recrutement	décisions et responsabilités de recrutement sources internes et externes de recrutement égalité d'accès
	sélection	détermination des critères et prédicteurs de sélection techniques de sélection ; références ; tests / validation égalité des chances ; non-discrimination décision finale d'embauche difficultés et efficacité de recrutement et sélection
	accueil et intégration	arrivée du nouvel employé / intégration accompagnement, parrainage, suivi et rétroactions
<b>CONSERVATION DES RESSOURCES HUMAINES</b>		
<b>Rémunération et avantages sociaux</b>	détermination des salaires	décisions et responsabilités de rémunération règles de non-discrimination et d'équité salariale évaluation des emplois ; enquêtes salariales individualisation des rémunérations rémunération basée sur les compétences révisions et augmentations salariales
	modes de rémunération et contrats	formes traditionnelles de salariat régimes d'incitation et d'intéressement
	avantages sociaux	catégories, mise en place et gestion des régimes difficultés et limites des avantages sociaux
	rémunération des cadres de PME	écarts de rémunération entre PME et GE
<b>Évaluation du personnel</b>	objectifs (finalités) de l'évaluation planification de l'évaluation  élaboration des outils et gestion du processus	évaluateurs et responsabilités de l'évaluation information et formation à l'évaluation contenu (critères), fréquence, méthodes et procédures difficultés, efficacité et suivi de l'évaluation
<b>DEVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES</b>		
<b>Formation et développement</b>	spécificités politiques, sociales et culturelles planification de la démarche de formation	contextes nord-américain, anglo-saxon, européen, etc analyse des besoins de formation objectifs et bénéficiaires de F & D responsabilités de F & D et nature des formateurs
	gestion des activités de formation	types et thèmes de F & D ; méthodes et techniques développement et gestion des compétences
	évaluation, efficacité et coûts de la F & D	difficultés de F & D ; mesures favorables en PME
<b>Gestion de carrière</b>	attentes, objectifs et cheminement de carrière	plafonnement, plateaux et fins de carrière ; bilan professionnel ; orientation et counseling ; réaffectation
	mouvements de personnel	internes ; externes (entrées ; retours ; départs)
<b>Équité en emploi</b>	notions d'égalité, d'équité et de discrimination législations gouvernementales	diverses formes de discrimination programmes d'accès à l'égalité
<b>ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL</b>		
<b>Organisation, communication, mobilisation</b>	conditions de travail, horaires et temps de travail information et communication organisation du travail	changement des structures organisationnelles formes de participation
<b>Santé et sécurité au travail</b>	lois et réglementations responsabilités et gestion paritaire mécanismes de gestion de la SST	gestion des coûts et évaluation de l'efficacité programmes d'aide aux employés

### **Canevas d'analyse des pratiques de GRH en PME**

Par sa position centrale dans l'organisation, la fonction RH constitue l'un des champs les plus diversifiés du management et conséquemment, l'un des plus vastes à étudier. Par ses assises multiples – ingénierie, sociologie, droit, psychologie et administration – la GRH intègre une variété considérable d'activités agissant en synergie avec l'ensemble des autres fonctions de l'organisation. Il va sans dire que l'analyse doit absolument être circonscrite à certaines pratiques bien précises, au risque de n'effleurer que superficiellement un trop grand nombre d'éléments. Le recours à un canevas d'analyse des pratiques de GRH s'avère dès lors essentiel pour bien délimiter les champs d'activités analysés dans la présente étude. Ce synopsis des pratiques de GRH ne prétend aucunement faire la synthèse exhaustive de toutes les facettes de chaque pratique. Il s'agit plutôt d'offrir un cadre de référence global permettant de comparer l'éventail des pratiques de GRH à celles observées réellement en PME.

Cependant, la description des pratiques de GRH constitue une tâche particulièrement ardue car il faut admettre que cet univers conceptuel et opérationnel s'avère encore imparfaitement circonscrit. À chaque pays, culture, philosophie de gestion ou catégorie d'entreprise, on peut identifier des pratiques de GRH particulières, et la nomenclature des pratiques de gestion varie selon les hypothèses et finalités de l'analyse, ce qui complique singulièrement la tâche lorsqu'il faut en effectuer un survol. Il faut comprendre que les pratiques de GRH se sont le plus souvent implantées et développées de manière ad hoc, au gré des besoins et des défis qui assaillent l'organisation (d'Amboise et Garand, 1995). La taille des organisations, la conjoncture économique, la vision de l'entrepreneur, le professionnalisme des responsables du personnel et la mode ont largement influencé ce processus d'implantation (Fabi, Garand et Pettersen, 1993). Ces pratiques sont à la base de la compétence distinctive de l'entreprise et de l'avantage concurrentiel qui peut en résulter. En outre, cet outil peut être développé de bien des façons mais il faut rejeter toute idée de supériorité absolue d'une pratique ou d'un ensemble de pratiques de GRH par rapport à un autre (Guérin et Wils, 1990).

Malgré cela, il demeure possible de dégager les principaux champs de pratiques parmi la multitude d'activités identifiées à la GRH, ce qui justifie dans ce chapitre l'utilisation du terme «pratiques de GRH» dans sa plus simple expression, en faisant référence à la dizaine d'activités principales reconnues dans les milieux nord-américains et européens, brièvement décrites au tableau 1.1. De façon opérationnelle, cette typologie correspond aux activités principales exposées dans la plupart des traités académiques et pédagogiques en RH.

Tableau 1.2

## Compilation globale des études retenues traitant de GRH en PME

(fréquence et pourcentage du nombre total d'études, pour chaque rubrique)

	Etats-Unis		France		Angleterre - Irl. - Ecos.		Québec		Europe & OCDE		Canada		GLOBAL	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
<b>Nombre d'études retenues</b>	41	39,4	28	25,0	13	12,5	11	10,6	8	7,7	5	4,8	104	100,0
<b>Période d'enquête</b>														
• 1950 - 59	1	2,4	0		0		0		0		0		1	1,0
• 1960 - 69	4	9,8	0		0		0		0		0		4	3,8
• 1970 - 79	5	12,2	2	7,7	4	30,8	1	9,1	2	25,0	1	20,0	15	14,4
• 1980 - 84	9	22,0	4	15,4	4	30,8	5	45,5	3	37,5	0		25	24,0
• 1985 - 89	13	31,7	16	61,5	2	15,4	4	36,4	3	37,5	2	40,0	40	38,5
• 1990 - 94	9	22,0	4	15,4	3	23,1	1	9,1	0		2	40,0	19	18,3
<b>Statut de l'auteur</b>														
• professeur universitaire	64	91,4	16	47,1	25	96,2	12	57,1	12	75,0	6	85,7	135	78,0
• professionnel - consultant	3	4,3	7	20,6	0		3	14,3	2	12,5	1	14,3	16	9,2
• étudiant 2 <sup>e</sup> ou 3 <sup>e</sup> cycle	3	4,3	8	23,5	0		6	28,6	0		0		16	9,2
• groupe de recherche	0		3	8,8	1	3,8	0		2	12,5	0		6	3,5
<b>Nature du document</b>														
• article revue "académique"	29	63,0	8	19,5	5	31,3	3	20,0	1	11,1	4	50,0	50	36,8
• document de recherche	2	4,3	9	22,0	4	25,0	6	40,0	5	55,6	2	25,0	28	20,6
• communication de congrès	9	19,6	5	12,2	1	6,3	3	20,0	1	11,1	1	12,5	20	14,7
• article revue "professionnelle"	3	6,5	10	24,4	2	12,5	0		2	22,2	1	12,5	18	13,2
• mémoire ou thèse 2 - 3 <sup>e</sup> cycle	2	4,3	6	14,6	1	6,3	2	13,3	0		0		11	8,1
• volume ou chapitre	1	2,2	3	7,3	3	18,8	1	6,7	0		0		9	6,6
<b>Taille de l'échantillon (entreprises et/ou individus)</b>														
• moins de 20	1	2,4	4	15,4	2	16,7	0		0		1	20,0	8	8,0
• de 20 à 49	3	7,3	9	34,6	2	16,7	1	10,0	2	33,3	0		17	17,0
• de 50 à 99	13	31,7	5	19,2	3	25,0	2	20,0	0		1	20,0	24	24,0
• de 100 à 399	13	31,7	4	15,4	2	16,7	6	60,0	2	33,3	1	20,0	28	28,0
• de 400 à 999	5	12,2	3	11,5	1	8,3	1	10,0	0		1	20,0	11	11,0
• plus de 1000	6	14,6	1	3,8	2	16,7	0		2	33,3	1	20,0	12	12,0

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

### **Description synoptique des études empiriques traitant de GRH en PME**

La majorité (81%) des études empiriques traitant de GRH en PME ont été menées dans les années 80 et 90 (tableau 1.2), sauf aux États-Unis où ces préoccupations originent du *Small Business Act* de 1950. Dans la plupart des pays, ce mouvement d'intérêt découle directement du renouveau de la gestion du personnel des années 70, qui s'est rapidement transformée en GRH au cours de la décennie 80, en même temps que la récession portait les PME au premier plan de l'actualité, en partie à cause de leur relative flexibilité face aux situations économiques difficiles. Somme toute, ce mouvement transparait de façon limpide puisqu'on observe nettement la concentration des enquêtes, le statut professoral des chercheurs (78%), et la variété des médias utilisés pour la diffusion de ces recherches (50% d'articles académiques ou professionnels). En outre, il faut remarquer que la taille des échantillons retenus pour l'ensemble des études suit une courbe quasi normale dont le sommet se situerait entre 100 et 200 entreprises et/ou individus. Enfin, les 104 études empiriques analysées représentent environ 15% de la documentation consultée, ce qui constitue une proportion raisonnable pour une telle méta-analyse qualitative (Garand, 1993 : 63-83 ; Fabi et Garand, 1997 : 257-260).

Il apparaît aussi essentiel de préciser l'importante proportion d'études menées aux États-Unis et en France, ces deux pays regroupant à eux seuls 64% des travaux retenus. Cependant, comme l'ont souligné d'Amboise et Garand (1993),

«[...] il faut rappeler que les Scandinaves, Allemands, Autrichiens, Hollandais, Italiens et Australiens ont tous des productions de recherche considérables en matière d'entrepreneuriat et de PME. Leur intérêt apparaît des plus évidents dans les colloques et séminaires internationaux et le Bureau International du Travail recourt régulièrement à ces chercheurs lorsqu'il est question d'entrepreneurship. Néanmoins, leur contribution à l'étude de la GRH en PME semble restreinte et leurs travaux circulent très peu hors de leur milieu d'origine. Auraient-ils des difficultés de traduction ou de pénétration des médias scientifiques nord-américains et européens ?»

Globalement, on peut retenir de ces compilations le caractère récent (moins de vingt ans) des recherches portant sur la GRH des PME, l'intérêt sans cesse croissant pour ces questions, la provenance internationale des travaux, l'hétérogénéité des échantillons utilisés et l'importance substantielle accordée à la majorité des pratiques de GRH, quel que soit l'origine ou le statut des chercheurs impliqués.

## Chapitre 2

# Des concepts à développer

Afin de développer l'analyse des concepts fondamentaux relatifs à la GRH en PME, ce chapitre se divise en deux sections, qui s'inscrivent dans une démarche à la fois conceptuelle et heuristique. Ainsi, pour mieux comprendre les phénomènes relatifs à l'existence et au développement des pratiques de GRH en contexte de PME, ce deuxième chapitre approfondit le processus de formalisation, élément-clé de cette analyse, établit la prépondérance de la vision entrepreneuriale, expose les principaux facteurs de contingence ayant un impact sur ces pratiques, et propose un modèle contingentiel de la GRH en PME. On y présente aussi un cadre de référence exhaustif et synthétique servant à l'interprétation des relations existantes entre les pratiques de GRH et divers facteurs de contingence relatifs à la formalisation en PME.

### **Formalisation, politiques et procédures de la fonction RH en PME**

Le degré de formalisation des pratiques de GRH constitue l'un des éléments fondamentaux de l'analyse des activités de GRH en PME. Cette formalisation s'accroît généralement en fonction de la taille organisationnelle, ce qui signifie que les pratiques de GRH ont tendance à devenir de plus en plus diversifiées, étendues et sophistiquées au fur et à mesure que l'entreprise grandit et passe du stade de TPE à celui de PE, pour éventuellement poursuivre sa croissance vers la ME ou la MGE. Bien entendu, toutes les PME ne deviennent pas nécessairement des GE, même après plusieurs années. De nombreux entrepreneurs préfèrent diriger une entreprise de petite taille, soit pour des raisons financières, pour mieux s'adapter à des marchés instables ou tout simplement pour répondre à leurs aspirations personnelles modulées par leur vision particulière. Conséquemment, il ne faut pas se surprendre en constatant l'extrême variabilité du degré de formalisation des pratiques de GRH en PME. Cependant, ces observations générales génèrent une multitude de questionnements :

- Cette analyse n'est-elle pas davantage complexe, exigeant l'utilisation d'un nombre considérable de variables ?
- Peut-on vraiment avoir recours à toute une batterie d'indicateurs et de pointeurs (Garand, 1993 : 47) pour évaluer cet état de formalisation ?
- Ce degré de formalisation serait-il un facteur discriminant suffisant pour dichotomiser les pratiques de GRH des PME horticoles ? ... en fonction des stades de croissance ou d'autres variables ?
- Ne serait-il pas évident ou déjà démontré que la formalisation n'a pas de réelle incidence sur la croissance ou le succès des PME ?
  - certaines ont beaucoup de succès sans véritable formalisation ;
  - d'autres, moins de succès avec une stricte formalisation ;
  - et parfois très peu de succès avec encore beaucoup moins de formalisation ...
- Y aurait-il des liens entre formalisation et pratiques de gestion ?
- Serait-il suffisant de décrire et d'analyser ces écarts de formalisation et la "non-significativité" des liens GRH - formalisation en PME ?

La réponse à ces interrogations n'est pas des plus faciles. C'est pourquoi les pages suivantes regroupent l'information colligée à ce sujet. À la suite de l'exposé qui suit, quelques-unes de ces interrogations pourront être comblées, principalement lorsqu'il sera question du modèle contingentiel de la GRH en PME (Fabi, Garand et Pettersen, 1995). Mais avant tout, observons de plus près ce que les études empiriques traitant de GRH en PME révèlent sur la formalisation des pratiques de gestion et de la fonction RH en contexte de PME.

### **Le processus de formalisation :**

#### **délégation, politiques et intégration de la GRH aux stratégies organisationnelles**

Bien qu'il soit difficile à établir, le degré de formalisation des pratiques de GRH en PME demeure observable sous divers aspects, tant en ME qu'en GE. Lorsqu'on parle de formalisme, il faut voir un ensemble d'engagements stricts envers des politiques, normes, règles, formulaires et spécifications formellement établis dans une organisation. Cet état d'esprit conduit généralement à un processus de formalisation cautionné par les dirigeants de l'entreprise, qui consiste à élaborer et mettre en place une réglementation et des procédures uniformes dans le but d'atteindre ou de maintenir des objectifs organisationnels ou systémiques au sein d'une entreprise ou d'un système. La synthèse de ce formalisme et du processus de formalisation en

découlant conditionne la structure-même de l'organisation formalisée. Idéalement, ce type d'organisation s'articule autour d'un regroupement rationnel, légitime et dynamique d'individus réunis dans un cadre planifié, structuré et coordonné formellement, sous le contrôle d'une certaine autorité ou hiérarchie. Ce regroupement recourt à des modes de communication bien définis, à la spécialisation et la division du travail, ainsi qu'à des procédures standardisées permettant l'atteinte des buts, objectifs ou finalités établis et décidés en commun accord (Banki, 1986).

Comme exemple, on peut retenir les systèmes formels de communication des TGE où toute communication s'appuie sur les liens d'autorité fixés par l'organisation (Rosenberg, 1983), où les procédures formelles de mesures disciplinaires impliquent des étapes verbales, écrites, sanctionnées et portées au dossier permanent de l'employé concerné. Plusieurs termes peuvent être associés au concept de formalisation : bureaucratie, fonctionnalisme, paperasserie, *red tape*, autorité formelle, structure organisationnelle, principes organisationnels (Banki, 1986), mais très peu d'entre eux conviennent au contexte réellement vécu en PME.

Ainsi, le degré de formalisation se traduit en PME par une structuration et une sophistication des pratiques de GRH qui sont en partie déléguées par le dirigeant. Avec la croissance de la PME, la fonction RH subit une formalisation progressive (souvent imprécise) et devient peu à peu une véritable GRH prise en charge par un spécialiste. Ultimement, la GRH s'intègre à la gestion stratégique de l'entreprise en s'éloignant des aspects administratifs de la gestion du personnel (Fabi et Garand, 1989).

Cette formalisation peut aussi être observée en trois niveaux liés aux transformations de la vision de l'entrepreneur (Mahé de Boislandelle, 1990). La majorité des recherches menées en PME semblent confirmer que toutes les activités et fonctions de gestion y sont étroitement inter-reliées et peu formalisées (Baker, 1955 ; Scott *et al.*, 1990). La GRH fait alors intégralement partie du continuum stratégique de la PME, et que sa position soit explicite ou implicite, elle joue un rôle de lien commun entre tous les éléments de ce continuum organisationnel.

En parallèle, dans leur analyse des besoins des entreprises en matière de GRH, Meshoulam et Baird (1987) proposent une intéressante forme matricielle de l'évolution combinée du système de GRH au sein des cinq stades de développement de l'organisation. Cette matrice intègre les concepts de cohérence externe, soit le déplacement de l'organisation et de sa GRH à travers les stades de développement ; et de cohérence interne, les inter-relations entre les six éléments principaux de la matrice. Ces éléments internes de la GRH doivent idéalement co-exister au sein d'un même stade afin d'obtenir

un système de GRH équilibré et efficient, mais dans le cas contraire, on observe plutôt un déséquilibre de la GRH et un vacuum d'énergie dans l'organisation. Meshoulam et Baird (1987) ont d'ailleurs bien illustré les nombreuses étapes du processus de formalisation des activités de GRH, du démarrage de l'entreprise à son apogée (le stade du déclin étant toutefois absent de leur modèle).

À la base de toute activité humaine organisée, on retrouve deux pré-requis fondamentaux mais complémentaires : la division du travail en tâches bien précises et la coordination de ces tâches afin d'accomplir une activité. Ainsi, la structure d'une organisation peut simplement se définir comme l'ensemble des moyens par lesquels le travail est divisé en tâches distinctes pour être ensuite coordonné jusqu'au résultat final (Mintzberg, 1990). Un certain nombre de mécanismes de coordination peuvent décrire les moyens fondamentaux à l'aide desquels les organisations coordonnent leur travail:

- 1° ajustement mutuel par des communications informelles ;
- 2° supervision directe ;
- 3° normalisation des processus de travail ;
- 4° standardisation des extrants (objectifs ou spécifications de performance des sous-unités) ;
- 5° standardisation des habiletés et des connaissances par une formation commune ;
- 6° uniformisation des normes.

On peut généralement considérer que ces mécanismes de coordination constituent les éléments de base de toute structure, le ciment qui unit l'ensemble des organisations. De plus, ces mécanismes paraissent s'enchaîner dans un ordre particulier. À mesure qu'augmente la complexité des activités organisationnelles, les modes privilégiés de coordination semblent passer de l'ajustement mutuel (mécanisme le plus simple) à la supervision directe, puis à la standardisation, préférentiellement des processus de travail et des normes, ou bien des extrants et des habiletés, pour enfin revenir au point de départ, l'ajustement mutuel. De façon paradoxale, ce premier mécanisme demeure le plus apte à résoudre les formes les plus complexes de travail. Bien entendu, aucune organisation ne peut s'appuyer sur un seul mécanisme, mais l'ajustement mutuel et la supervision directe apparaissent toujours comme les plus importants, en étant principalement illustrés par les communications informelles et le leadership. Toutefois, plusieurs entreprises favorisent un mécanisme plutôt qu'un autre, du moins à certains stades de leur croissance. En fait, celles qui ne s'appuient sur aucun de ces mécanismes courent un risque élevé de sombrer dans l'anarchie, causée tout simplement par la masse de conflits émanant de ce vide relatif de pouvoir organisationnel.

En outre, le design organisationnel, élément-clé du processus de formalisation, s'articule autour de l'utilisation d'une série de paramètres déterminant la division du travail et le succès de la coordination des tâches. Certains de ces paramètres servent à définir les postes, d'autres à créer la «super-structure», d'autres encore visent à déterminer les liens latéraux supportant cette super-structure, et finalement, un dernier groupe de paramètres touche à la mise en place du système décisionnel de l'organisation (Mintzberg, 1990). Voici donc les principaux paramètres propres au design structurel, ainsi que leurs liens avec les mécanismes de coordination:

- spécialisation des tâches : horizontale, verticale ; emplois non qualifiés, professionnels ; enrichissement des tâches ;
- formalisation des comportements : instructions d'opération, descriptions de tâches, règles, etc. ; bureaucratique ou organique ;
- formation : substitut habituel à la formalisation lors du processus de standardisation, ou de bureaucratisation ;
- endoctrinement : substitut de la formalisation, où les standards deviennent profondément ancrés dans les valeurs des individus, à l'aide d'une quelconque idéologie ;
- regroupement en unités : de travail (regroupement fonctionnel), de produit ou de client (marché) ;
- taille de l'unité : réfère au nombre de positions (ou unités) contenues dans une seule unité. Mintzberg n'utilise pas ici un terme quelque peu équivalent, étendue de contrôle (*span of control*), car les unités sont parfois gardées petites malgré l'absence de contrôle exercé par une supervision directe ;
- systèmes de planification et de contrôle : servent à standardiser les résultats ; systèmes de planification des activités ; systèmes de contrôle des performances ;
- schémas de liaison : afin de favoriser l'ajustement mutuel entre les unités et au sein des groupes ; postes de liaison, groupes de travail, *integrating managers*, structures matricielles ;
- décentralisation ou diffusion du pouvoir décisionnel :
  - décentralisation verticale : délégation formelle de pouvoir vers le bas de la hiérarchie, jusqu'aux *line managers* ;
  - décentralisation horizontale : l'étendue de dispersion du pouvoir formel et informel hors de la hiérarchie *line*, vers les non cadres (opérateurs, analystes, support administratif) ;
  - décentralisation sélective vs parallèle.

Certains auteurs ont souligné les mérites du *"one best way"* et cette tendance à établir des modèles de base des organisations persiste encore aujourd'hui. D'après les apôtres de cette "théorie", une bonne structure s'articulerait autour d'une hiérarchie d'autorité rigide, pas plus de six niveaux de contrôle, un recours très élevé à la planification stratégique, etc. Toutefois, au cours des années 60 apparut la théorie de la contingence ; dans les années 80, nous en sommes rendus à une troisième approche, caractérisée par un souci de rassemblement (*getting it all together*) : l'approche des configurations. Les éléments structurels, y compris les éléments situationnels, devraient y être intégrés afin d'assurer une certaine uniformité (*consistency*). L'hypothèse de base assume qu'un nombre limité de configurations contribue à expliquer une majeure partie de ce qui se passe dans les organisations. Les configurations de Mintzberg, au nombre de six, décrivent de façon contrastante les quelques formes générales de structures contemporaines : l'organisation entrepreneuriale, l'organisation machiniste, l'organisation diversifiée, l'organisation professionnelle, l'organisation innovatrice, et l'organisation politique. Toutes ont en commun des mécanismes de coordination et de contrôle, à des degrés variables et dans des contextes pluralistes. Leurs structures, schématiquement imaginées par ce chercheur montréalais, décrivent les stratégies et aboutissants de chaque forme d'organisation, ainsi que ses avantages et inconvénients. Il faut de plus noter que chaque configuration exprime un niveau différent de formalisation des pratiques de gestion, réduite à sa plus simple expression dans les organisations entrepreneuriales, et amplifiée à l'autre extrême dans les structures machinistes et diversifiées.

En ce qui nous concerne, il s'avère intéressant d'étudier en PME la structure des organisations entrepreneuriales, qualifiée par Mintzberg (1990) de structure simple, informelle, flexible, composée de peu d'employés-conseil et sans grande hiérarchie médiane. La plupart des activités y tournent autour du propriétaire-dirigeant qui exerce un contrôle personnel sur toutes les opérations de l'entreprise, avec l'aide d'une petite équipe de supervision directe. Les organisations entrepreneuriales se caractérisent par un environnement simple mais dynamique, un leadership puissant, parfois charismatique, et souvent autocratique. Mintzberg simplifie un peu à outrance les stades de développement de ces organisations, en parlant strictement de démarrage, de crise et de revirement. Ces structures se retrouvent surtout dans les PE ayant un marché local ; leur stratégie, souvent basée sur un processus visionnaire, paraît largement improvisée mais demeure bien adaptée et flexible dans ses détails. Les dirigeants de ces entreprises positionnent habituellement leur organisation dans des niches protégées auxquelles elle peut s'adapter sans trop de problèmes. L'organisation entrepreneuriale semble prompte et rapide face aux événements et poursuit une mission partagée par l'ensemble du

personnel. Elle demeure toutefois vulnérable, contraignante et en perpétuel danger de déséquilibre dans ses stratégies et ses opérations.

À l'opposé, on retrouve l'organisation machiniste, l'entreprise centralisée et bureaucratique, dotée de procédures formelles, d'emplois spécialisés, de fortes divisions du travail habituellement basées sur des regroupements fonctionnels ainsi qu'une hiérarchie largement étendue. La clé de ce système serait la techno-structure, orientée vers la standardisation du travail, mais clairement séparée des niveaux intermédiaires, eux-mêmes fortement développés. Ces organisations maintiennent un personnel de soutien nombreux afin de réduire leur niveau d'incertitude face aux variations de la demande. L'environnement dans lequel elles évoluent demeure simple et stable, favorisant les organisations plus matures et de plus grandes dimensions. Le travail y est mieux planifié et rationalisé mais les systèmes techniques ne sont pas automatisés comme dans les entreprises de production, de services en masse et les gouvernements. Les stratégies y sont ostensiblement planifiées, dans un contexte poussé de réelle planification stratégique, mais on y observe aussi une sourde résistance aux changements stratégiques, nécessaires dans ces organisations pour éviter de passer à la configuration "innovative" (revitalisation) ou de retourner à la structure "entrepreneuriale" (revirement).

Ainsi, l'organisation machiniste traverse de longues périodes de stabilité interrompues par de courtes explosions occasionnelles de révolution stratégique. Somme toute, son fonctionnement demeure efficace, fiable, précis et consistant mais l'obsession de contrôle y provoque des problèmes humains profonds, qui entraînent eux-mêmes des difficultés de coordination administrative, et qui mènent en bout de ligne à des problèmes d'adaptation au niveau stratégique (Mintzberg, 1990).

D'autre part, Mahé de Boislandelle (1990) signale que, contrairement aux PME où les décisions demeurent centralisées autour du propriétaire-dirigeant, la GE fonctionne à deux niveaux stratégiques et décisionnels : un premier, personnalisé et interactif, identique à celui que l'on observe au sein du petit groupe de dirigeants d'une PME ; un second niveau, systématiquement formalisé et hiérarchisé, propre à la GE et la TGE. Cependant, bien que l'ensemble des firmes aient plusieurs caractéristiques communes en matière de gestion, il existe de nombreux facteurs différenciant les PME des GE, et Arthur (1987) affirme que toute organisation, qu'elle ait 50 ou 5 000 employés, doit se sentir concernée par la gestion de ses RH. Ces différences peuvent être observées au niveau des activités suivantes : la mise en place de la fonction RH comme entité séparée ; la délégation des responsabilités reliées aux diverses activités de gestion du personnel ; les relations entre la fonction RH et les autres départements de l'entreprise ; ainsi que les rôles respectifs des RP et autres gestionnaires. Toutes ces questions concourent à accroître

le degré de formalisation et de structuration des activités et programmes de GRH dans l'entreprise, tout en soulageant aussi l'entrepreneur d'une des dernières responsabilités qu'il conserve jalousement parmi ses prérogatives personnelles. Enfin, Arthur (1987) énumère dix principaux facteurs de différenciation de la fonction RH entre PE et GE : nombre d'établissements (emplacements géographiques) ; structure hiérarchique ; diversité des emplois ; degré de spécialisation ; politiques du personnel et manuels de procédures ; accès à l'égalité et action positive ; rémunération ; avantages sociaux ; syndicalisation ; griefs et problèmes disciplinaires.

Dans la présente étude, le choix d'une variable illustrant convenablement les aspects conceptuels des multiples relations entourant les pratiques de GRH en PME a porté sur le degré de formalisation. Ce phénomène de formalisation peut être évalué à l'aide d'un ensemble d'indicateurs, incluant tous les éléments identifiables au processus de contrôle bureaucratique (ou organisationnel) : hiérarchie, structures, communications, décisions, etc. Garand (1993 : 47) a d'ailleurs proposé un nombre substantiel d'indicateurs pouvant éventuellement être utilisés dans une démarche empirique visant à évaluer le degré de formalisation des pratiques de GRH au sein d'entreprises différenciées par leur taille, leur secteur d'activité, ou toute autre variable contingentielle. Sans aborder en profondeur chacun des éléments, nous décrivons ensuite la nature et le poids relatif de ces divers indicateurs dans l'évaluation qualitative du degré de formalisation en PME.

Bref, la démonstration précédente apporte certaines justifications aux hypothèses voulant que la GRH en PME diffère de la GRH enseignée dans les traités académiques. À cette étape de notre étude, il paraît déjà raisonnable d'affirmer qu'il existe vraiment une différence entre GRH en PME et en GE, et que ces différences portent sur le nombre et l'étendue des pratiques de GRH réellement appliquées, leur degré de formalisation et les structures matérielles liées aux RH (RP, SRH, budget, etc.). Néanmoins, nous conservons ces questions sous forme d'hypothèses générales, sur lesquelles élaboreront les prochains chapitres.

### **Formalisation des pratiques de gestion et de la GRH en PME**

Dans la vaste majorité des TPE (93%), la fonction RH demeure complètement intégrée à la fonction production. Les activités de GRH y sont relativement informelles, sauf pour la sélection, l'accueil, la rémunération et la formation tandis que la majorité des autres pratiques, souvent liées à la gestion de main-d'œuvre, ne sont jamais appliquées ou restent très informelles. En fait, plusieurs facteurs peuvent expliquer cette situation. Primo, le propriétaire-dirigeant connaît généralement bien les besoins de son entreprise, que ce soit en matière de main-d'œuvre, d'exigences de postes ou d'individus aptes à

occuper ces emplois. En outre, il peut réaliser lui-même la plupart des tâches relatives à la fonction RH, parfois avec l'aide d'un subordonné, et tous les cadres prennent part indirectement aux tâches de gestion du personnel en TPE ; il n'y a donc aucune nécessité de mettre en place une entité RH séparée. Secundo, les TPE ne disposent habituellement pas des budgets ni du personnel requis par les programmes élaborés de gestion du personnel : les ressources disponibles sont plutôt allouées aux activités fondamentales que sont le recrutement, la sélection et la formation. Tertio, les communications patrons-employés demeurent simples et directes en TPE : les problèmes sont bien connus du propriétaire-dirigeant et sont traités de façon informelle. Il semble que les intérêts des deux parties se rejoignent assez facilement, éliminant d'emblée le besoin d'une tierce partie ayant un rôle d'intermédiaire ou de représentation du personnel.

Dans les PE de 25 à 74 employés, les activités de gestion du personnel demeurent sensiblement les mêmes, puisque 82% des PE étudiées par Baker (1955)<sup>3</sup> voyaient toujours leur fonction RH intégrée à la structure hiérarchique de production (Garand, 1993 : 272). Cependant, on y observe l'émergence d'une légère différenciation de cette fonction RH qui évolue entre 75 et 149 employés de façon radicale et fort significative quant au degré de formalisation : 37% de ces PME ont quitté le stade d'intégration complète caractérisant les plus petites dimensions pour se retrouver en complète différenciation.

En effet, une proportion substantielle d'entreprises ressentent alors le besoin de confier la gestion du personnel à une ou plusieurs personnes spécialisées en GRH. Qu'il soit question d'un responsable du personnel à temps partiel ou à plein temps, on y observe un déplacement des responsabilités de GRH vers une entité distincte et autonome, séparée de la fonction production, qualifiée à cette étape de "service du personnel". En parallèle, les activités de GRH se diversifient, deviennent plus complexes, davantage formalisées, et incorporent de nouvelles pratiques comme les examens médicaux, les tests et les échelles de salaire. À partir de 150 employés, la majorité des firmes possèdent un programme de GRH élaboré et pleinement mis en application (Garand, 1993 : 272). La différenciation, la spécialisation et la formalisation de la fonction RH observés depuis la TPE se sont développées considérablement : 66% de ces ME et MGE se retrouvent au stade de différenciation complète (Baker, 1955). Dans plusieurs cas, il existe un SRH bien implanté qui a rédigé des politiques de GRH officielles et connues du personnel.

---

<sup>3</sup> Bien que cette étude ait été réalisée au début des années 50 (1953), il convient de souligner son importance dans l'étude de la GRH des PME. Malheureusement ignoré par plusieurs chercheurs, ce premier diagnostic exhaustif (et rigoureux) a servi de pierre d'assise durant plus de 30 ans, jusqu'aux articles de McEvoy (1984), qui s'était d'ailleurs largement inspiré des travaux de Baker. Bien entendu, d'autres auteurs ont traité des mêmes thèmes par la suite mais Baker l'ayant fait le premier, et ses constats demeurant contemporains, la référence à ses écrits paraît incontournable dans le présent ouvrage.

Les conditions menant à la formalisation des pratiques de GRH découleraient principalement des contraintes et besoins perçus par les propriétaires-dirigeants, soulignant la nécessité de confier à un cadre la responsabilité des tâches de gestion du personnel, soit à temps partiel ou à plein temps, selon la situation de chaque entreprise. Campbell (1989) corrobore ces observations en soulignant que les PME sont caractérisées par l'absence de systèmes formels car le niveau de contrôle personnel ou informel y est généralement supérieur, entraînant un degré élevé de consensus. De la même façon, les relations patrons-employés se déroulent généralement en PME sans aucune formalisation, ou très peu, et font rarement usage des procédures de GRH normalement utilisées en GE. Gunnigle et Brady (1984) évoquent les mêmes tendances en rappelant l'attitude paternaliste de nombreux propriétaires-dirigeants, peu enclins à formaliser ouvertement leur processus de communication et de consultation. En fait, seulement 30% des répondants auraient recours à des mécanismes formels dans ce domaine en raison des liens étroits entre patrons et employés. De plus, ces mécanismes seraient limités aux réunions régulières, individuelles et de groupe, abordant surtout les résultats de l'entreprise ou les problèmes courants de gestion du personnel, bien qu'une faible proportion de PME disposent de procédures formelles de règlement des griefs et questions disciplinaires.

Par ailleurs, l'existence de systèmes formels laisse entrevoir en PME un cheminement graduel vers une gestion rationnelle et une possible réflexion stratégique à plus long terme. Il faudrait alors s'attendre à trouver davantage de planification stratégique dans les entreprises qui tendent à formaliser leur processus de gestion (Scott, 1988). En réalité, ces résultats exposent le faible degré de formalisation des procédures, tout spécialement dans les plus petites entreprises de services. Cette faible formalisation découle en grande partie de l'étroitesse des lieux physiques en PME, de la proximité des échanges entre propriétaire-dirigeant et employés, qui impliquent rarement une subordination formelle, ainsi que des liens familiaux unissant fréquemment le personnel des PME. Ce recours à la famille et aux relations sociales étendues, combiné à des méthodes informelles de recrutement, conditionne largement la gestion du personnel en PE et génère une solide cohésion entre les membres de l'organisation. Cependant, cette forme de solidarité organique constitue un système relationnel précaire et sensible aux changements humains : des départs ou promotions peuvent facilement le déstabiliser et briser l'harmonie en l'absence de toute formalisation.

Ainsi, Scott (1988) a constaté le peu de formalisation des procédures en PME, spécialement en gestion du personnel, et la forte résistance des propriétaires-dirigeants aux contrôles et pressions externes, sauf lorsqu'ils y sont contraints par la loi. Les décisions y sont prises en

fonction des seules prérogatives managériales et les modes informels obtiennent largement la faveur des propriétaires-dirigeants qui peuvent alors bénéficier au maximum de leur relation de pouvoir sur leur personnel. Dans plusieurs cas, la création de "familles" soumises à un contrôle paternaliste semble constituer un objectif non avoué des entrepreneurs. L'existence de procédures plus formelles serait typiquement corrélée au désir de croissance et aux objectifs entrepreneuriaux afin d'en tirer davantage qu'un simple revenu familial. Toutefois, même après avoir donné des résultats très positifs dans certaines PME en favorisant la flexibilité de l'entreprise sur le marché, ces systèmes informels ont aussi provoqué de l'instabilité, un roulement élevé, l'utilisation de procédures critiques de discipline et congédiement ainsi qu'un manque d'habileté à faire face aux circonstances changeantes (Scott, 1988). Il faut ajouter que l'ensemble de ces observations varie considérablement en fonction de la taille organisationnelle et du secteur d'activité, empêchant toute généralisation en contexte de PME, en particulier lorsqu'on constate le peu d'homogénéité des relations d'emploi et des processus de gestion dans les entreprises de petite dimension. Scott (1988) propose donc d'utiliser le pouvoir législatif pour stabiliser ou uniformiser la gestion des entreprises au Royaume-Uni, forçant ainsi (peut-être) les PME à se comporter de manière plus stratégique, par l'accroissement de leur degré de formalisation et la mise en place de contrôles plus rationnels.

Pour sa part, Mintzberg (1990) fait appel à la théorie de la contingence et à ses facteurs principaux pour démontrer les inter-relations les plus frappantes entre le degré de formalisation des pratiques de gestion et l'âge de l'entreprise, sa taille organisationnelle, son système technique de production, son environnement et son schème de pouvoir. Premièrement, l'âge et la taille de l'organisation exercent des effets contingentiels notables sur l'organisation. Deuxièmement, le degré de formalisation des pratiques de gestion dépend du système technique de production de l'organisation, qui comprend les instruments et outils utilisés par le processus opératoire pour produire les extrants. Par contre, il faut faire une nette distinction avec la technologie utilisée, qui réfère plutôt aux connaissances de base de l'organisation. Troisièmement, la stabilité et la complexité de l'environnement affecte le degré de formalisation des pratiques de gestion par le biais des marchés, du climat politique, des conditions économiques, etc. Quatrièmement, le schème de pouvoir, ou plutôt son degré de contrôle par des influences externes, agit aussi de façon substantielle sur le degré de formalisation des pratiques de gestion.

Le cas français permet d'observer les mêmes tendances. Mahé et al. (1985) signalent l'absence d'une organisation-type de la fonction RH, selon deux grandes tendances de prise en charge. Primo, une tendance très formaliste, où il y a un responsable en titre et

une répartition très précise des tâches liées aux RH ; le responsable du personnel sait ce qu'il a le droit de faire, quelles sont les limites de ses responsabilités, et il a un pouvoir de droit reconnu de tous. Secundo, une tendance implicite, dans laquelle on ne retrouve pas de responsable en titre ; où les tâches administratives de la fonction RH sont plutôt réalisées par le comptable (ou autre) sans définition précise de leurs attributions en RH ; où la gestion relève du dirigeant mais où certaines tâches importantes ne sont déléguées à personne ou ignorées ; et où la personne assumant informellement les tâches de la fonction RH acquiert plus de pouvoir car ses limites sont encore moins connues.

Dans le même ordre d'idées, Mahé de Boislandelle (1988) précise que la structuration de la fonction RH augmente avec la taille, spécialement à certains seuils juridiques (en France, 10, 50, 100 et 300 salariés), organisationnels et psychologiques, celle-ci étant présente sous ces seuils mais confondue avec d'autres fonctions dites administratives. En TPE, il a constaté l'absence de formalisation organisationnelle : on peut seulement y parler d'administration du personnel avec une répartition tripartite des tâches (dirigeant, administratif, comptable externe), un commandement et un réseau de communication stable et centralisé autour du dirigeant ainsi que des pratiques de gestion du personnel discontinues et inégales, sans stratégie à long terme, avec peu d'importance accordée aux pratiques. En PE apparaît un processus de différenciation fonctionnelle et hiérarchique dès 20 employés : il y a davantage de préoccupations en GRH mais il n'est encore question que d'administration du personnel, la répartition des tâches et la hiérarchisation étant semblables à la TPE. Certaines pratiques prennent plus d'importance et l'intégration des tâches à l'entreprise est meilleure (70%) par rapport à l'externalisation – sous-traitance (30%). L'évolution du poids et de la prise en charge de la gestion du personnel (politiques) confirme la prédominance du dirigeant mais celui-ci consulte fréquemment un ou des responsables internes. Le commandement et les communications se décentralisent légèrement, ce qui modifie le contexte relationnel et organisationnel (interférences, délégués du personnel, léger formalisme). Cependant, les pratiques de gestion du personnel sont toujours discontinues, à court terme, et inégales comme en TPE. Mahé de Boislandelle (1988) ajoute que la structuration plus ou moins formelle de la fonction personnel en PME dépend de plusieurs variables contingentes, et à mesure qu'une PME grossit, on observe une formalisation et une structuration des pratiques de GRH qui seront éventuellement prises en charge par un responsable, et non plus uniquement par le dirigeant. Cette véritable GRH sera intégrée à la stratégie de l'entreprise et s'éloignera des aspects administratifs routiniers de l'administration du personnel. Pour y arriver, on devra, sauf preuve contraire, recourir aux outils et méthodologies de GRH traditionnelles, celles-là mêmes qu'utilise la GE.

D'autre part, Mahé de Boislandelle (1990) catégorise l'analyse de la GRH en PME selon trois niveaux d'approche : l'administration du personnel (niveau I), les politiques de personnel (niveau II) et l'organisation générale, associée au style de direction comme déterminants (niveau III). Cette catégorisation permet d'élaborer sur la diversité des pratiques en fonction de la taille organisationnelle et du poids accordé par les dirigeants aux RH. En effet, la formalisation de la fonction étant souvent faible en PME, seul le repérage des tâches et des acteurs permet d'identifier la nature et l'importance exacte de celle-ci. Cependant, il faut différencier service et fonction RH car si la fonction existe toujours, la structuration en SRH relativement autonome n'apparaît qu'à partir d'une certaine taille et de façon non systématique. Enfin, la différenciation direction générale / GRH s'accroît en fonction de la taille organisationnelle, en même temps que la charge des problèmes de personnel se précise ou exige d'être explicitée.

### **Politiques et procédures de GRH en PME**

Ainsi, le degré de formalisation des pratiques de GRH en PME apparaît directement relié à la taille organisationnelle, tant en Amérique du Nord qu'en Europe, qu'il soit question de gestion du personnel, de représentation des travailleurs ou de transition progressive entre l'administration du personnel et la structuration des activités de GRH en SRH formalisé. En outre, la plupart des recherches ayant traité du degré de formalisation des pratiques de GRH s'accordent sur deux autres points :

- 1° il y aurait une relation directe entre l'existence de politiques et procédures de GRH définies et la taille des PME étudiées ;
- 2° il paraît y avoir un lien direct entre le transfert graduel des responsabilités de GRH et la taille organisationnelle, ce processus de délégation informel et imprécis prenant part entre le propriétaire-dirigeant et ses divers collaborateurs et subordonnés.

Bien qu'elles n'aient jamais été vérifiées à l'aide de méthodes statistiques sophistiquées, ces possibles corrélations apparaissent plus que probables lorsqu'on consulte l'abondante masse de données empiriques colligées dans les tableaux-synthèse regroupant l'ensemble des informations relatives aux politiques, procédures et responsabilités de GRH en PME (Garand, 1993 : 342-351).

En fait, une majorité de PME possèdent un certain nombre de politiques et de procédures établies mais leur importance, leur formalisation et leur diffusion diffèrent largement selon la taille organisationnelle, le secteur d'activité, la présence syndicale et les pratiques

de GRH, comme le soutiennent la plupart des données empiriques présentées (Garand, 1993 : 342-351).

Tout d'abord, Baker (1955) signale l'existence de politiques écrites de GRH, en relation parfois directe avec la taille, cette probabilité de mise en place de politiques écrites variant largement d'une pratique à l'autre. Concrètement, elles se concrétisent par les activités suivantes, la relation entre la taille organisationnelle et leur utilisation étant discernable dans la plupart des cas : les employés sont très souvent au courant des pratiques de GRH (77 à 80%) ; ils participent généralement à l'élaboration de ces politiques (46 à 88%, croissant selon la taille) ; mais ils bénéficient rarement de politiques écrites de GRH (0 à 37% en PME non syndiquées, 23 à 51% dans les entreprises syndiquées, 5 à 49% pour l'ensemble des PME). Presqu'aucune donnée n'existe au sujet des manuels préparés à l'intention du personnel des PME, ne laissant entrevoir qu'une faible relation directe avec la taille, tandis que Benoit et Rousseau (1990) précisent que 30% des PME étudiées préparent un manuel de l'employé, ce qui constitue une augmentation bien modérée.

En outre, Benoit et Rousseau (1990) publiaient des données substantiellement différentes des précédentes, les proportions étant alors comprises entre 25 et 60% de PME possédant des politiques écrites pour la plupart des pratiques de GRH. Les politiques portant sur les temps de travail et horaires, la rémunération et les avantages sociaux, la discipline et ses conséquences semblent les plus fréquentes, suivies du recrutement et de la sélection, de l'évaluation du personnel, et des RDT, principalement en PME syndiquée. Pour les autres pratiques, leur importance varie d'une étude à l'autre. En fait, un plus grand nombre de firmes syndiquées possèdent dans une convention collective des politiques écrites portant sur les temps et horaires de travail, les RDT, les revendications des employés, la rémunération et les avantages sociaux ainsi que les congédiements. Quant à la participation des superviseurs et des délégués syndicaux à l'élaboration de ces politiques, leur rôle varie selon la taille organisationnelle, généralement comme conseiller ou aviseur informel. Plus la taille augmente, plus le SRH voit son rôle s'accroître en ce domaine. La fréquence de révision des politiques semble aussi s'accroître avec la taille, la plupart des entreprises le faisant tous les quatre à six mois. Enfin, la diffusion des politiques de GRH repose sur plusieurs cadres de la PME dont l'implication varie avec la taille, celle-ci ayant un effet notable sur le choix de ce responsable. Dans la même veine, en ME non syndiquée, Audet *et al.* (1987) constataient que les politiques et procédures de mouvements de main-d'œuvre sont copiées sur les grandes conventions collectives du secteur ; toutefois, il existerait aussi une plus grande souplesse dans l'application des droits de gérance.

Parmi les préalables au recrutement et à la sélection, Le Louarn et Thériault (1984) ont brièvement montré quelques résultats significatifs, qui peuvent s'avérer surprenants pour des outils de gestion formels. On y note une relation directe assez importante entre la taille de l'entreprise et l'existence de politiques écrites en matière de recrutement, sélection et promotion interne. Audet *et al.* (1987) ont quant à eux observé que la PRH et les mouvements de main-d'œuvre sont fortement régis par la convention collective en ME syndiquée. Promotions, mouvements latéraux, mises à pied, probations et autres sont plus souvent qu'autrement fonction de l'ancienneté et des règles d'affichage interne. Ainsi, la ME qui tient à jour les dossiers de son personnel planifie, en un certain sens, les RH incluant l'affectation aux différents postes et les horaires de travail.

D'autre part, McEvoy (1984) a observé que 78% de ses répondants avaient des politiques écrites en GRH, cette proportion variant grandement d'un secteur à l'autre et selon lui, toutes les PME de plus de 25 employés devraient posséder leurs propres politiques écrites de GRH. Dans une approche bien différente, Dolan *et al.* (1990) remarquent que même si la planification n'occupe que le huitième rang dans leur analyse d'importance, elle est l'activité qui a connu la plus forte hausse en pourcentage. La planification obtient aussi de meilleurs résultats dans les entreprises plus grandes. Ainsi, un plus grand nombre de PME ne font qu'une planification à court terme, opérationnelle ou tactique, à moins de trois ans : 47% en PE contre 70% en ME et GE. Par contre, 21% planifient à cinq ans, horizon à long terme pouvant, selon ces auteurs, être qualifié de stratégique (50% en ME et GE).

Enfin, Amba-Rao et Pendse (1982) justifient l'écart entre la situation idéale et la réalité en PME (en termes de GRH) grâce, au moins, à quatre variables. Premièrement, une lacune de formation des gestionnaires du personnel ; deuxièmement, une mauvaise perception de la part des décideurs quant à l'amélioration de la productivité par l'utilisation de pratiques de GRH généralement reconnues ; troisièmement, le peu d'incitatifs dû à la présence des membres de la famille ; et quatrièmement, l'incapacité de mettre en œuvre efficacement les pratiques de GRH à cause de contraintes dimensionnelles et monétaires. Ils concluent que l'absence de telles politiques handicape certainement la PME à long terme et qu'il est impératif au succès de toute entreprise, quelle que soit sa taille, d'avoir des politiques formelles en matière de GRH : celles-ci devront être adaptées aux besoins, à la taille et aux objectifs à long terme de la PME. Amba-Rao et Pendse précisent qu'une telle formalisation génère plus de confiance et d'assurance parmi les employés, les politiques devenant dès lors cautionnées par l'organisation. D'après ces chercheurs, leurs problèmes de GRH ne seront résolus qu'à ces conditions.

### **Passage de la fonction RH au SRH en PME**

La fonction RH apparaît dès qu'une organisation utilise des RH, et se développe progressivement en GRH plus ou moins formalisée. Ces tâches sont souvent assumées en totalité par le propriétaire-dirigeant ou les cadres hiérarchiques, qui délèguent peu à peu cette classe de responsabilités à des salariés administratifs, puis à des RP (Mahé de Boislandelle, 1988). Il faut toutefois différencier service et fonction RH, car si la fonction existe toujours, la structuration en service du personnel relativement autonome n'apparaît qu'à partir d'une certaine taille organisationnelle et de façon non systématique (Mahé de Boislandelle, 1990). De plus, ce cheminement ne s'effectue pas toujours de façon nette et précise, le transfert des responsabilités liées aux RH de l'entrepreneur à un responsable administratif ne se faisant pas sans heurts. Sa personnalité, sa vision et son style de management, entre autres variables, influencent largement le processus de délégation en matière de GRH. En conséquence, la création d'un SRH représente une des étapes ultimes de ce transfert de responsabilités, parfois davantage émotionnel que rationnel. N'oublions pas que pour la plupart des entrepreneurs, les RH constituent une part de leur propriété corporative personnelle : le fait de confier à un collaborateur la responsabilité d'individus que l'on considère presque comme sa famille, ses propres enfants, apparaît pour plusieurs dirigeants de PME comme une des phases les plus insécurisantes de la croissance de leur entreprise.

Ce RP viendra-t-il de l'intérieur ou sera-t-il recruté sur le marché ? L'entrepreneur accordera-t-il une promotion à un fidèle collaborateur ou lui confiera-t-il simplement les responsabilités de GRH en plus de ses tâches habituelles ? S'il décide de recruter à l'externe, comment s'y prendra-t-il et quel genre d'individu devra-t-il rechercher ? À ces multiples questionnements, nous avons déjà tenté d'apporter une réponse (Garand, 1993 : 49-54), avec l'aide de divers chercheurs et praticiens qui ont déjà étudié ce problème. Ce thème n'avait alors été abordé que dans l'optique du passage de la fonction RH au SRH en PME, laissant volontairement de côté maints aspects de l'analyse des SRH : missions, rôles, tâches, relations fonctionnelles, composition et évaluation du service. Dans la présente recherche, ces éléments demeurent à nouveau superflus, étant donné l'absence pure et simple de SRH en milieu horticole.

## **ANALYSE CONTINGENTIELLE DE LA GRH EN PME**

La GRH peut être considérée comme un système ouvert, en interaction avec son environnement interne et externe, et comme tout système de gestion, il se trouve influencé avec plus ou moins de force par un ensemble de facteurs constituant ces environnements (Mahé de Boislandelle, 1988, 1994). En effet, on observe en PME de nombreuses inégalités d'application des pratiques de GRH en fonction du pays d'origine, de la taille, du secteur, de la vision entrepreneuriale, de la conjoncture économique, etc. Ces écarts peuvent difficilement faire l'objet d'une analyse discriminante car l'abondance de variables contingentes impose des contraintes auxquelles tout chercheur doit se plier, au risque d'émettre une interprétation non fondée ou carrément erronée. Dans la foulée des travaux antérieurs consacrés spécifiquement (Mahé de Boislandelle, 1988) ou non (Jackson *et al.*, 1989 ; Saha, 1989) à la PME, notre propos s'inspire de cette théorie de la contingence pour élaborer un modèle visant principalement à intégrer et articuler les divers facteurs susceptibles d'influencer significativement la GRH dans les PME. Cependant, avant d'élaborer davantage sur celui-ci, il paraît utile de brosser un aperçu des concepts et fondements théoriques rattachés au concept de contingence et à la GRH en contexte de PME.

### **Fondements conceptuels du modèle de contingence**

La quasi-totalité des travaux portant sur la GRH en PME ont rarement abordé la question sous un angle conceptuel, ce qui constitue une lacune majeure, même dans une discipline pré-paradigmatique. Il s'avère en effet essentiel de comprendre l'importance de cette démarche théorique car l'étude de la GRH des PME a maintes fois été galvaudée par des approches anecdotiques et sans fondements académiques, les concepts de taille organisationnelle, de degré de formalisation et de vision entrepreneuriale ayant rarement été associés, par exemple, à celui de contingence. Il semble donc indiqué de s'en remettre à ce concept de formalisation afin de mieux comprendre et éventuellement, de mesurer l'évolution de diverses dimensions de la GRH en contexte de PME. En fait, quelques auteurs ont observé une relation entre la taille et la formalisation des pratiques de gestion : celle-ci s'accroît (non linéairement) selon la taille, en étroite dépendance avec plusieurs variables internes et externes, dont la vision de l'entrepreneur / propriétaire-dirigeant. Mais voyons tout d'abord sur quelles assises reposent ces concepts.

### **Contingence**

La théorie de la contingence, énoncée par Lawrence et Lorsch (1967), stipule qu'il n'existe pas d'absolu dans les sciences de gestion, qu'il faut respecter une certaine relativité dans l'utilisation des théories existantes et conséquemment, qu'il faut

reconnaître qu'il n'y a pas de pratiques ou de méthodes applicables à tous les contextes. Sous forme schématique, ce modèle de représentation de l'organisation (facteurs internes) et de son environnement (facteurs externes) est dit "contingentiel" parce qu'il prend en compte la multitude de facteurs pouvant avoir un effet sur l'organisation, sur ses activités, ses fonctions, ou d'autres paramètres (Mahé de Boislandelle, 1988 ; Garand, 1993). Le caractère propre d'un modèle de contingence s'exprime par la probabilité qu'un élément interne ou externe à l'organisation ait une influence, directe ou non, sur une ou plusieurs de ses composantes.

### **Formalisation**

Comme nous l'avons précisé auparavant, la formalisation désigne un ensemble d'engagements envers des politiques, des normes, des règles, des formulaires et des spécifications formellement établis dans une organisation. Ceux-ci conduisent généralement à un processus de formalisation induit par les dirigeants, entraînant l'élaboration et la mise en place d'une réglementation et de procédures uniformes afin d'atteindre ou de maintenir des objectifs organisationnels (Garand, 1993). Ce concept se rapproche beaucoup de celui de développement, abordé par différents auteurs intéressés par l'évolution de la GRH, et a franchi de nombreuses étapes au cours du présent siècle. Ce genre d'analyse a été effectuée par Lawrence (1985) aux États-Unis, Tyson et Fell (1986) en Grande-Bretagne, Besseyre des Horts (1987) en France, Bélanger (1990) au Québec, Saha (1989) ainsi que Templer et Cattaneo (1995) au Canada. À cet égard, il apparaît frappant de constater jusqu'à quel point ces analyses académiques font ressortir des tendances communes.

Premièrement, la GRH s'est complexifiée car, préoccupée au début par des pratiques de base comme la dotation et la rémunération, elle a graduellement intégré des pratiques plus diversifiées, étendues et évolutives, comme la gestion des carrières et l'accès à l'égalité de groupes historiquement minoritaires dans les organisations. Deuxièmement, d'un rôle de service auprès des cadres de premier niveau, la GRH s'est progressivement hissée au niveau des autres fonctions du management et se voit de plus en plus intégrée aux processus décisionnels. Avec la croissance de la PME, particulièrement en nombre d'employés, la fonction RH subit une structuration et une sophistication progressive des activités (souvent imprécise), devient peu à peu une véritable GRH prise en charge par un spécialiste et s'intègre ultimement à la gestion stratégique de l'entreprise en s'éloignant des aspects administratifs de la simple gestion du personnel (Fabi et Garand, 1989). Troisièmement, cette évolution ne s'est pas déroulée au même rythme dans toutes les entreprises, de sorte que certaines d'entre elles en sont encore à des stades embryonnaires.

## Vision de l'entrepreneur

Les plans et la perception de la réalité relative à l'entrepreneurship semblent guidés par la vision de l'entrepreneur, qui prend quelquefois la forme d'une idée, parfois d'un ensemble d'idées qu'il désire voir se réaliser ; un état de fait, une situation à laquelle il aspire. Cette projection d'une vision souhaitée, puis projetée dans le futur, demeure abstraite tant qu'elle n'a pas été transformée en image dans l'imaginaire de l'entrepreneur. Elle s'appuie sur un ensemble homogène de réflexion et d'acquisition de connaissances sur le marché, ses opportunités et ses ressources, en générant un rêve réaliste et concrètement réalisable (Mintzberg et Waters, 1982 ; Fillion, 1991). En PME, cette vision conditionne largement la nature, la complexité, la diversité et le degré de formalisation de la GRH (Garand, 1993). En fonction des individus, la vision s'étale sur un continuum bi-dimensionnel : opérationnel et stratégique. Entre ces pôles, un nombre indéfini d'options s'offrent par le mélange de l'une et de l'autre tendance, laissant ainsi émerger divers types d'entrepreneurs. Cette notion acquiert dans l'activité entrepreneuriale toute son importance dans les actions courantes, entrant en synergie avec des facteurs comme les orientations de l'entreprise.

Ainsi, l'entrepreneur dirige lui-même son personnel, le plus longtemps possible, celui-ci lui devant pleine loyauté, selon sa vision et son choix de pratiques de gestion, nommément en GRH. Cette approche évolue progressivement vers une structure plus définie, comparable à l'ensemble des organisations, mais le rythme et la nature de cette évolution dépendent en grande partie de cette vision entrepreneuriale (Garand et Fabi, 1992). Si son influence tend à diminuer avec l'accroissement de la taille organisationnelle, la vision demeure fondamentale et l'émergence précoce d'un service des RH y paraît intimement liée. Ainsi, dans les entreprises où le propriétaire-dirigeant favorise expressément la mise en valeur de ses RH dans le but d'améliorer le climat de travail, la productivité et la rentabilité de l'organisation, on retrouvera fréquemment un éventail diversifié et bien adapté de pratiques de GRH. L'entrepreneur «à vision élevée» agira alors comme initiateur et catalyseur de ces pratiques développées et appliquées dans sa PME, en sensibilisant lui-même ses collaborateurs au besoin fondamental de gérer adéquatement les RH, dans un objectif à la fois humain et corporatif. Par contre, l'entrepreneur «à vision faible» ne placera pas la GRH parmi ses priorités organisationnelles, favorisant peut-être les ventes dans un créneau bien précis, l'ouverture de franchises dans des emplacements stratégiques ou tout autre élément commercial propre à sa vision. Le propriétaire-dirigeant animé par une telle vision aura plutôt tendance à embaucher son personnel uniquement en fonction de ses finalités corporatives et utilisera sa main-d'œuvre au même titre que ses équipements et fournitures, sans trop se soucier d'améliorer le bien-être ou le climat organisationnel

par des mesures que nous pourrions qualifier de contemporaines en GRH. On observe alors une représentation réductrice de la fonction RH où il n'y a que des activités d'administration du personnel : recrutement, rémunération, documents administratifs et congédiement.

### **Modèle contingentiel de la GRH en PME**

Incontestablement, toutes les entreprises opèrent dans un contexte de contingence qui place au premier plan les éléments stratégiques liés au développement de l'organisation. Ces effets s'avèrent possiblement plus importants en PME à cause de la proximité des intervenants organisationnels et de la sensibilité accrue des petites dimensions aux contraintes imposées par l'environnement externe. Ainsi, dans leur analyse de la GRH en PME, la presque totalité des études empiriques retenues mentionnent, explicitement ou non, l'impact d'un ou plusieurs facteurs de contingence exerçant un certain effet sur les pratiques de GRH, à la fois sur leur présence réelle dans les PME, sur leur degré de formalisation et sur la mise en application de ces activités. Étant donné l'importance de ces questions, nous avons effectué une compilation systématique des facteurs de contingence mentionnés dans ces études. Leur description et analyse constitue une résultante importante de nos recherches, avec l'élaboration d'un modèle contingentiel illustrant l'impact potentiel des facteurs internes et externes sur la nature, la diversité et la complexité de ces pratiques.

À ce stade de l'évolution de nos connaissances, inspirés d'une démarche analogue portant sur les cercles de qualité (Fabi, 1991), nous avons choisi ici de ne pas nous limiter aux facteurs relevés *stricto sensu* dans la documentation, pour en ajouter d'autres, par induction, identifiés lors d'observations sur le terrain. Toutefois, en regard des objectifs et des contraintes de ce chapitre, il n'apparaît pas possible d'en effectuer une analyse approfondie, cette démarche ayant déjà été présentée antérieurement (Garand, 1993 ; Fabi, Garand et Pettersen, 1993)<sup>4</sup>.

Ce modèle incorpore en son centre, au milieu de la figure 1, les pratiques de GRH détaillées au tableau 1.1. Sous l'influence multi-directionnelle des facteurs internes et externes, ces activités se développent selon un degré de formalisation que l'on peut évaluer à l'aide d'une batterie d'indicateurs disposés autour du bloc central. Les externes englobent l'ensemble des facteurs sociétaux et commerciaux, alors que les internes

---

<sup>4</sup> Au lecteur intéressé à approfondir la démarche et l'analyse de ces questions contingentielles, nous recommandons la lecture des différents documents publiés depuis 1992 sur le sujet : Actes des congrès de l'AGRH et du CIPME, rapports et cahiers de recherche du GREPME, *PME : Bilan et perspectives* (1997). Un article de fond a d'ailleurs fait le point sur ce modèle en 1995.

comprennent les facteurs humains et organisationnels. Chacune de ces familles fut par la suite scindée en facteurs principaux, selon les tendances lourdes observées dans les rares modèles déjà publiés en ce domaine et d'après les résultats obtenus par nos compilations<sup>5</sup>. Ces facteurs de contingence forment en quelque sorte les variables indépendantes du modèle et peuvent servir d'assise conceptuelle à diverses vérifications empiriques les mettant en relation avec les indicateurs de formalisation de la fonction RH. En fait, ces facteurs contingentiels sont susceptibles de conditionner l'ensemble "variable dépendante", soit l'existence, le développement, le degré de formalisation et d'approfondissement des pratiques de GRH.

Voyons donc brièvement comment interagissent ces nombreux facteurs de contingence.

### **Facteurs internes**

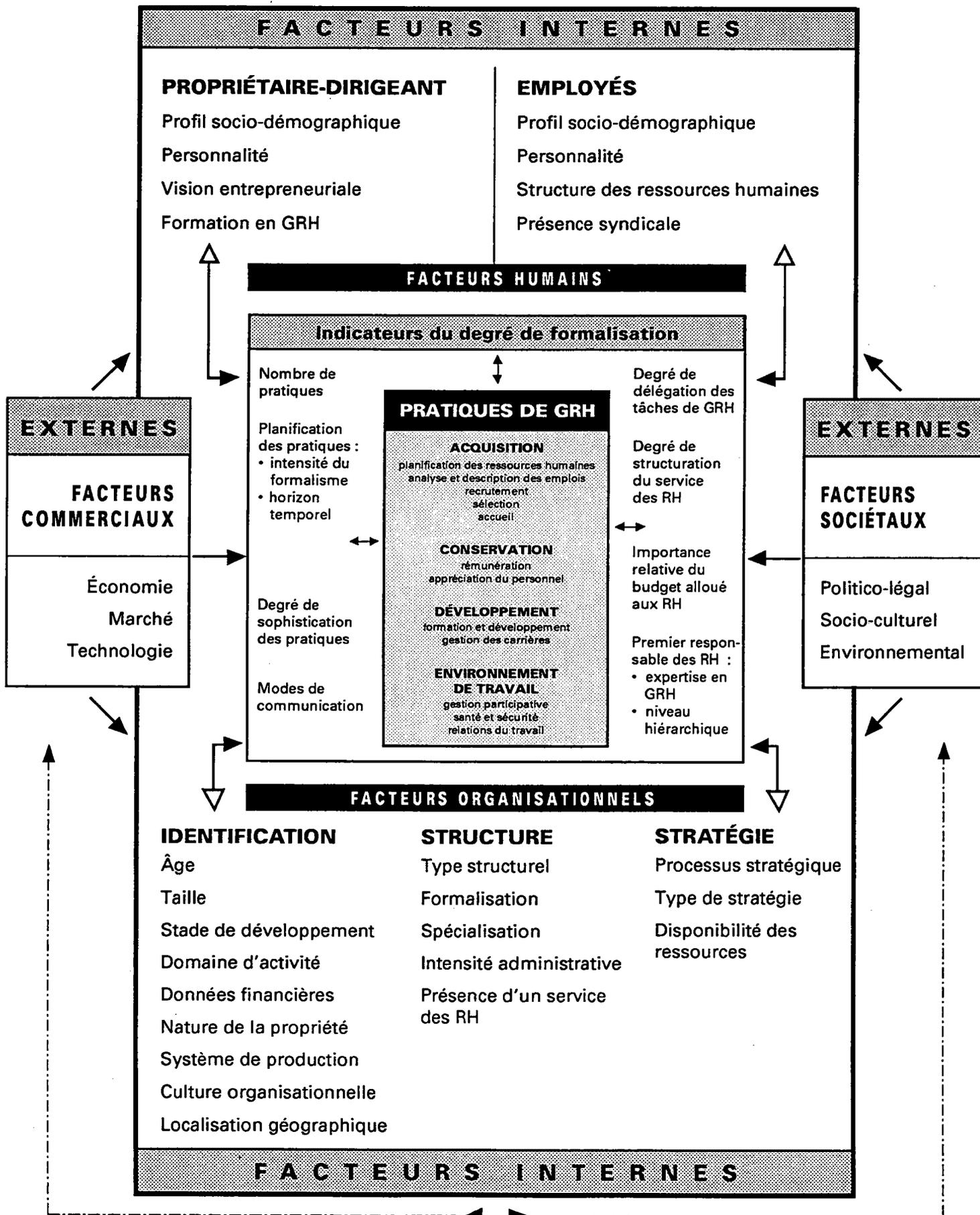
En tant que système dynamique, la GRH paraît fondamentalement influencée par son environnement interne, que l'on peut subdiviser en deux groupes de facteurs : humains et organisationnels. L'important impact de ces facteurs sur la GRH transparaît nettement dans le modèle, où l'orientation bi-directionnelle des flèches à angle droit souligne le caractère dynamique des relations prenant place entre les divers groupes de facteurs internes et les variables dépendantes placées au centre. Cependant, les pratiques elles-mêmes exercent un impact indirect, voire diffus, illustré par les flèches évidées, sur la majorité des facteurs internes, en modifiant peut-être davantage, par exemple, la vision des acteurs, la structure du personnel, les relations patronales-ouvrières ou les décisions stratégiques. Par contre, une GRH plus ou moins formalisée n'aura que très peu d'effet sur le domaine d'activité de l'entreprise, son système de production ou son type de stratégie. Il faut en outre souligner l'existence d'une relation aussi diffuse, imagée par la flèche évidée reliant les indicateurs aux facteurs "propriétaire-dirigeant". Ce dernier conditionne largement la GRH de sa PME mais les impacts de cette gestion plus ou moins formalisée sur l'entrepreneur apparaissent indirects ou tout au moins, répartis sur une échelle de temps plus étendue. À nouveau, rappelons que l'environnement interne de la PME n'a que peu d'influence sur les contingences externes, davantage modelées par les grandes organisations et les groupes de lobbying.

---

<sup>5</sup> Les détails de cet exercice apparaissent plus précisément dans Garand (1993 : 292-298) ainsi que dans la première édition de *PME : Bilan et perspectives* (1994 : 349-352).

# Modèle de contingence de la GRH en PME

(Fabi, Garand et Pettersen, 1995)



## **Facteurs externes**

Quant aux facteurs externes, ils se répartissent en deux catégories : les facteurs d'ordre commercial et ceux d'ordre sociétal. Comme le suggère l'orientation unidirectionnelle des flèches à sens unique (noir solide), il semble qu'ils exercent une influence notable non seulement sur la GRH, mais aussi sur l'ensemble de la PME. En revanche, nous croyons que cette dernière n'a généralement que très peu d'impact sur ces facteurs externes à cause de sa taille et de ses ressources limitées. En effet, les PME n'ont d'influence sur l'environnement extérieur que par l'entremise des groupes de pression qui tentent du mieux qu'ils le peuvent de représenter les intérêts disparates des entrepreneurs, comme la Fédération canadienne de l'entreprise indépendante au Canada (FCEI / *CFIB*), la Confédération générale des PME en France (CGPME) ou la *National federation of independent business* aux États-Unis (*NFIB*). En outre, le long trait pointillé de rétroaction liant les deux familles de facteurs externes suggère simplement la nature réciproque des échanges constants qui s'opèrent entre les facteurs commerciaux et sociétaux, intimement liés dans tous les systèmes économiques, politiques et sociaux contemporains.

## **Opérationnalisation du modèle**

Enfin, il convient de préciser que le principal mérite de ce modèle réside dans l'intégration de l'ensemble des variables qui entrent visiblement en jeu dans les mécanismes d'implantation et de formalisation des pratiques de GRH en PME. Dans l'état actuel des connaissances, il va sans dire qu'il ne s'agit pour l'instant que d'un modèle heuristique qui devra faire l'objet de critiques conceptuelles et de vérifications empiriques plus rigoureuses et plus sophistiquées. De telles vérifications empiriques exigeront l'élaboration de toute une batterie d'indicateurs qui pourront parfois s'avérer difficiles à opérationnaliser. C'est d'ailleurs à cause de la forte diversité et de la complexité de ces variables qu'aucune recherche n'a jusqu'à maintenant eu recours à plus de quelques variables internes pour expliquer qualitativement les relations en jeu dans ce phénomène interactif. En outre, très peu de travaux ont réussi à quantifier et à mesurer les effets des facteurs contingentiels sur l'existence, le développement et la formalisation des pratiques de GRH en PME. La poursuite d'un tel exercice demeure sans nul doute un des objectifs à privilégier pour les chercheurs intéressés à approfondir la question de façon empirique.

À ce stade-ci de notre cheminement relatif à l'élaboration et à l'opérationnalisation de ce modèle de contingence, il convient de formuler quelques constatations et d'évoquer d'éventuelles avenues de recherche. Certaines réactions de chercheurs et de praticiens laissent entrevoir que ce modèle peut effectivement contribuer à une meilleure compréhension de la GRH en PME, en intégrant l'ensemble des facteurs susceptibles

d'avoir un impact significatif sur le degré de formalisation de cette fonction du management. Ainsi, notre synthèse de la documentation et nos observations suggèrent que les facteurs suivants méritent une attention particulière lorsqu'on considère leur influence potentiellement majeure sur la GRH en PME.

Qu'on pense d'abord à des facteurs externes comme l'environnement économique, technologique et politico-légal. Viennent ensuite des facteurs internes, parmi lesquels il faut souligner des facteurs humains comme la vision entrepreneuriale, le profil socio-démographique du propriétaire-dirigeant et des employés, la présence syndicale, de même que des facteurs organisationnels tels que la taille de l'entreprise, son domaine d'activité, son système de production ainsi que la disponibilité de ses ressources financières et matérielles. Bien que l'on puisse appréhender assez facilement la nature de l'influence de plusieurs de ces facteurs sur la GRH, il n'en reste pas moins qu'il faille encore mettre sur pied des recherches empiriques impliquant l'opérationnalisation de la majorité des ces facteurs. Il s'agit là d'un domaine de recherche encore inexploré, qui pourrait exiger une contribution multidisciplinaire.

Ce modèle de contingence pourrait également avoir le mérite de permettre des diagnostics plus rigoureux de la GRH, en améliorant la diversité, la précision et la flexibilité des outils d'évaluation et éventuellement, en favorisant des interventions de gestion mieux appropriées. Incidemment, ce travail semble déjà amorcé puisque le processus d'opérationnalisation s'oriente maintenant vers l'identification d'un certain nombre d'indicateurs du degré de formalisation de la GRH. Le choix de ces indicateurs s'est fait avec parcimonie afin d'éviter la redondance au niveau des effets réels et de différencier qualitativement et quantitativement la GRH au sein des PME. À la suite de nos démarches documentaires et inductives, nous avons retenu quelques indicateurs, jugés les plus significatifs, illustrés au centre du modèle. Les quatre premiers ont principalement trait aux pratiques de GRH, alors que les autres indicateurs relèvent essentiellement de la structure RH de la PME :

- le nombre de pratiques de GRH ;
- la planification des pratiques : intensité du formalisme et horizon temporel ;
- le degré de sophistication de ces pratiques ;
- les modes de communication utilisés dans la PME ;
- le degré de délégation des tâches de GRH ;
- le degré de structuration du service des RH ;
- l'importance relative du budget alloué aux RH ;
- le premier responsable des RH : expertise en GRH et niveau hiérarchique.

Néanmoins, ces indicateurs ne se limitent pas à ces quelques éléments : ceux-ci ne représentent qu'une partie des critères éventuels d'évaluation de la formalisation, de l'efficacité et de la qualité des pratiques de GRH d'une organisation<sup>6</sup>. Il faut comprendre qu'une telle liste ne peut aucunement prétendre à l'exhaustivité, mais cette première démarche d'opérationnalisation des concepts laisse entendre qu'ils constituent une base de recherche à d'éventuelles études empiriques auprès des PME. Sur le plan expérimental, on peut donc avancer que des outils seraient disponibles pour mesurer la variable dépendante, à savoir le degré de formalisation de la GRH en contexte de PME. Il resterait donc à mettre les énergies nécessaires et possiblement, à s'associer des expertises complémentaires, en vue d'amener certaines de nos variables indépendantes, les facteurs de contingence, à un niveau d'opérationnalisation comparable à celui des indicateurs relatifs à la GRH. Ce n'est qu'à ces conditions que nous pourrions faire sérieusement évoluer le niveau de connaissances et conséquemment, la qualité de nos pratiques de GRH dans le contexte particulier des PME.

---

<sup>6</sup> Un aperçu de ces indicateurs apparaît dans la communication du congrès CIFPME-Carthage et le cahier de recherche 94-04 du GREPME. Le processus d'opérationnalisation se poursuit toujours et a largement progressé dans la présente étude. Il demeure toujours ouvert à tous les chercheurs intéressés à vérifier empiriquement les facteurs de ce modèle de contingence, les indicateurs de formalisation et les autres outils d'évaluation de l'efficacité et de la qualité de la GRH.

Deuxième partie

**Pratiques de GRH en PME :  
l'état des connaissances**

Après ce survol des aspects conceptuels du niveau de formalisation des pratiques de GRH en PME, où l'on a constaté l'existence de différences substantielles dans la mise en application de la fonction RH selon la taille des entreprises, il apparaît essentiel d'approfondir l'analyse de ces différenciations à chacune des pratiques de GRH réellement appliquées en PME. Pour ce faire, la deuxième partie présente le corps principal du cadre conceptuel de la recherche. Il expose en cinq chapitres une synthèse des spécificités observées empiriquement en PME, pour chacune des principales pratiques de GRH, par plus d'une centaine d'études menées au cours des cinquante dernières années (1950-1998)<sup>7</sup>.

Cette recension de la documentation relative aux pratiques de GRH se divise en quatre blocs thématiques. (1) Acquisition des RH : planification des RH (PRH), analyse des emplois, recrutement, sélection et accueil. (2) Conservation des RH : rémunération et avantages sociaux, évaluation du personnel. (3) Développement des RH : entraînement à la tâche, formation et développement, gestion de carrière. (4) Environnement de travail : organisation, communication et mobilisation du personnel ; santé et sécurité au travail (SST). En outre, chaque bloc se termine par une synthèse des tendances liées à la formalisation de ces pratiques, soulignant l'existence de différences substantielles dans la mise en application de la GRH selon la taille des entreprises (Baker, 1955 ; Mahé de Boislandelle, 1985, 1988 ; Campbell, 1989 ; Gulbro, 1991 ; Marlow et Patton, 1992 ; Morissette, 1993 ; Deshpande et Golhar, 1994). Malheureusement, nous avons dû exclure certaines activités majeures de cette analyse pour des raisons de spécialisation, d'homogénéité de contenu et de présentation. Ainsi, les pratiques liées aux problèmes de rendement au travail (motivation, satisfaction, absentéisme, etc.) et les relations du travail en PME (accréditation, négociation, règlement des différends, etc.) n'ont été analysées que superficiellement, bien que la matière pertinente ait été amassée.

Enfin, le chapitre sept présente la synthèse des difficultés et besoins des PME en matière de GRH, telle qu'élaborée par d'Amboise et Garand (1993, 1995) pour le compte de la Société québécoise de développement de la main-d'œuvre (SQDM), agence gouvernementale aujourd'hui intégrée (en 1999) au volet 'emploi' du Ministère de l'emploi et de la solidarité sociale du Québec.

---

<sup>7</sup> Le contenu de cette deuxième partie reprend de larges sections du chapitre dix du volume *PME : bilan et perspectives*, rédigé par Fabi et Garand (1997) à partir des travaux réalisés depuis 1990 par Garand.

## Chapitre 3

# L'acquisition des ressources humaines en PME

Cette partie principale du cadre conceptuel de la recherche débute par un premier bloc de pratiques, l'acquisition des RH, dans lequel on retrouve une description des pratiques se rapprochant habituellement de la planification des ressources humaines (PRH), suivie de quelques données portant sur la description et l'analyse des emplois en PME, le plus souvent limitée aux descriptions de tâches et parfois confondue avec l'évaluation des postes (rémunération). Elle se poursuit par la description des pratiques de recrutement et de sélection, puis de l'accueil et de l'intégration des nouveaux arrivants, l'ensemble de ces pratiques constituant souvent la pierre angulaire des activités de GRH dans les entreprises de petite dimension.

En matière d'acquisition des RH, très peu d'entreprises de petite taille effectuent une réelle planification des ressources humaines (PRH) ou une véritable analyse des emplois (Fabi et Garand, 1994 ; 1997) : quelques-unes établissent un plan de recrutement à court terme et mettent sur papier des descriptions de tâches, mais ces outils ne servent souvent qu'à se conformer à des normes provenant de l'extérieur (règlements, subventions, aides à l'emploi). L'absence de formalisation de cette pratique peut d'ailleurs être considérée comme une lacune majeure des PME, étant donné ses répercussions sur les autres pratiques (recrutement, rémunération, formation). Le processus de recrutement, sélection et accueil paraît toutefois davantage formalisé : entre 30 et 50 % des PME disposent de politiques et procédures écrites en ce domaine, parfois sous la forme d'un simple formulaire. La probabilité de mise en place augmente graduellement avec la taille, sous l'unique responsabilité du propriétaire-dirigeant. La majorité des PME démontrent cependant peu d'imagination dans le choix des sources de recrutement et se bornent aux candidatures spontanées, aux recommandations du personnel et aux annonces classées des journaux. La sélection demeure au stade primaire en se limitant à l'analyse des formulaires de demande d'emploi et aux entretiens individuels : on a recours à très peu de critères de sélection, les tests apparaissent sous-utilisés et le processus d'accueil ne dépasse guère la présentation aux collègues de travail.

## Planification des ressources humaines

La PRH n'a jamais été perçue comme une pratique bien répandue en PME et se retrouve presque essentiellement en moyenne (ME) et grande entreprise (GE) en Amérique du Nord. D'inspiration principalement française, la documentation sur les prévisions de main-d'œuvre (embauches et réductions) permet de constater l'existence en PME de certaines politiques et procédures, malgré leur nature souvent informelle ou peu explicite. Deux tendances s'affrontent à ce sujet : les études qui relatent l'existence d'une PRH relativement articulée en PME (Paumier et Gouadain, 1984 ; Naro, 1990 ; Bayad et Herrmann, 1991), et celles qui signalent l'absence ou l'inadéquation de la gestion prévisionnelle en PME (Hess, 1987 ; Larrivée et d'Amboise, 1989 ; Sarnin, 1992).

D'une part, une majorité de PME régionales françaises déploient des efforts pour gérer prévisionnellement leurs RH (Paumier et Gouadain, 1984), et ces efforts ne restent pas superficiels mais s'appuient sur des informations précises provenant des différents services concernés. La plupart des entreprises établissent des prévisions économiques et de mouvements de personnel, pour un terme généralement inférieur à trois ans. Cependant, l'existence d'un plan de recrutement et d'un plan de mutations et promotions pré-établi pour les cadres et non-cadres apparaît beaucoup plus rare en PME comme en GE. En effet, 70% des PME planifient moins d'un mois à l'avance leurs recrutements et 50% font de même pour les promotions (McEvoy, 1984).

Il existe bien une pratique de gestion de l'emploi en PME. Elle serait toutefois plus réactive (contraintes structurelles) que préventive ou prévisionnelle (stratégie ou plan) et constituerait davantage un paramètre intégré *ex-post* au management de l'entreprise qu'un élément *ex-ante* comme le serait la stratégie technologique. Cette gestion des effectifs dépendrait autant du stade de développement et de la maturité industrielle de la PME que de ses modes de production et de sa taille organisationnelle (Bayad et Herrmann, 1991). Elle se présente donc de façon contingente, cohérente avec les aspirations fondamentales du propriétaire-dirigeant, en osmose avec les orientations stratégiques de base de l'entreprise (avantage compétitif par les coûts ou par les services) compte tenu des contraintes et incertitudes de l'environnement (état de dépendance et de vulnérabilité de la firme dans son environnement concurrentiel). La gestion des effectifs en PME se caractérise par une grande variété de pratiques : souvent informelles, intuitives et peu planifiées, elles relèvent directement du propriétaire-dirigeant qui assume, entrevoit et exécute lui-même ou en collaboration les tâches de recrutement. On n'y retrouve pas de modèle unique de comportement mais quelques tendances lourdes : recours croissant à l'externalisation de l'emploi, faiblesse relative des cas de substitution de ressources techniques aux RH, utilisation privilégiée du contrat à durée déterminée et heures

supplémentaires comme ajustement à court terme (Naro, 1990). De plus, les stratégies de rationalisation diffèrent de façon notable entre les petites et grandes organisations (Wassermann, 1989).

D'autre part, Hess (1987) en arrive à des conclusions diamétralement opposées. Les PMI enquêtées ne gèrent pas préventivement leur personnel et l'analyse des besoins et ressources est presque toujours inexistante ou embryonnaire. La totalité des répondants réalisent des prévisions de personnel mais les modes d'adéquation privilégiés ne sont guère formels : aucune PME n'a de plan de recrutement ou de promotion ; aucune ne fait de prévision formalisée ni n'a de document prospectif. Il n'y a aucune prévision à court terme comme à long terme pour les ouvriers et employés ; que des plans informels pour les cadres et agents de maîtrise. Très peu de PMI ayant un responsable du personnel, ces tâches sont assumées par le propriétaire-dirigeant. De plus, elles ont des difficultés à percevoir les écarts entre ressources et besoins de personnel : la perception des besoins futurs s'appuie sur les expériences du passé, les perceptions personnelles de l'avenir de l'entreprise et 83% ne perçoivent pas d'écart entre leurs ressources et besoins actuels. Les modes d'adéquation ne relèvent pas d'une démarche planifiée mais plutôt de décisions hâtives, sous pression, soit par manque de temps et de moyens, ou par manque de compétences, soit parce qu'elles considèrent que ces données ne sont utiles qu'en GE ou qu'elles estiment pouvoir évaluer leur personnel sans procédure formalisée. Il ne semble pas y avoir de réunion, de groupe de travail, et aucune réflexion n'est faite en gestion prévisionnelle de l'emploi.

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

### **Organigrammes**

Cet élément constitue l'un des outils fondamentaux d'une certaine PRH en PME, bien qu'il n'y soit pas toujours formellement intégré. Une proportion de PME variant entre 30 et 40% possèdent un organigramme fonctionnel de l'entreprise (tableau 3.1) et ce pourcentage semble directement relié à la taille (Amba-Rao et Pendse, 1985 ; Mahé *et al.*, 1985 ; Venet, 1988 ; Benoit et Rousseau, 1993). La structure organisationnelle des PE étant relativement simple et informelle, on présume qu'elle est bien comprise des employés,

éliminant de ce fait le recours à un tableau formel qui déterminerait les statuts et liens d'autorité fonctionnels dans l'entreprise. Bayad et Nebenhaus (1993) rapportent cependant des résultats plus élevés pour des PME industrielles : 84 et 65% pour les deux classes les plus favorables à la GRH (taille plus grande), et 36% en moyenne dans les trois autres classes (plus petites PME), en relation assez directe avec la taille organisationnelle, comme l'indique le tableau suivant.

**Tableau 3.1**  
**Utilisation de l'organigramme fonctionnel**

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

### Décisions et planification stratégique

Dans le cadre du processus de PRH, nous retrouvons aussi des éléments relatifs à la prise de décision et à l'élaboration de la planification stratégique de l'entreprise. Plus l'organisation est grande, plus il existe de niveaux hiérarchiques, ce qui signifie pour les gestionnaires du personnel :

- qu'il est souvent beaucoup plus long d'approuver, de modifier ou de mettre en application des décisions, politiques ou procédures ;
- qu'il faut souvent d'innombrables signatures pour régler un problème anodin ;
- que les employés au bas de l'échelle du service des RH (SRH) hésitent souvent à faire valoir leur opinion à leur supérieur, même s'ils œuvrent eux aussi en RH.

De plus, dans un environnement hiérarchisé, le preneur ultime des décisions en RH est rarement formé en GRH. On retrouve plutôt un cadre exécutif dont les responsabilités incluent les RH, et qui s'appuie dans sa prise de décision sur l'expertise de subalternes. En matière de participation des responsables du personnel à la prise de décision, ceux-ci participent à 76% au comité de direction et à 54,5% au comité de planification des opérations. Au sein de ces comités, plus de 50% des directeurs du personnel sont consultés sur les objectifs et projets de la firme, pour l'introduction de nouvelles technologies ou de nouveaux produits (20 à 40%), et lors de la formulation des objectifs principaux dans le domaine de l'utilisation des RH. Toutefois, ils sont moins souvent consultés pour des objectifs touchant d'autres sphères d'activités, mais à 90% dans l'établissement de la

politique de négociation collective et au moment d'une proposition de règlement (Gosselin, 1979).

## **Analyse des emplois**

L'analyse des emplois n'a jamais été considérée comme une priorité en PME et dans bien des cas, le propriétaire-dirigeant n'a aucune connaissance de cette pratique de GRH. En fait, le seul élément d'analyse des emplois qu'on y retrouve demeure la description de tâches, élaborée principalement à partir d'une simple observation du travail de l'employé et dans une moindre mesure, d'entretiens et de questionnaires spécialisés (Hornsby et Kuratko, 1990). Malheureusement, plus de la moitié des propriétaires-dirigeants entament leur recrutement de personnel sans définir avec exactitude les pré-requis essentiels des emplois à combler. Les conséquences de cette négligence se répercutent sur l'ensemble du processus de recrutement et de sélection, mais aussi sur l'évaluation des emplois aux fins de rémunération et de formation.

L'utilisation réelle et le degré de formalisation de l'analyse des emplois (utilisation de formulaires de qualification et d'analyse des emplois) augmentent graduellement en fonction de la taille, et plus encore dans les PME syndiquées (Baker, 1955 ; Hornsby et Kuratko, 1990). Jones et De Cotiis (1969) rapportent globalement que 25% des répondants n'ont pas de programme d'analyse des emplois et seulement 33% d'entre eux pensent éventuellement en établir un. Les raisons les plus souvent mentionnées pour ne pas utiliser de telles pratiques sont les suivantes : aucune utilité justifiable, aucun système acceptable n'a pu être trouvé, trop coûteux, prend trop de temps à réaliser. Les PME de moins de 500 employés semblent moins intéressées à mettre sur pied de telles méthodes et cet intérêt varie selon les secteurs d'activité.

## **Description de tâches**

Élément le plus connu de l'analyse des emplois, la description de tâches constitue à peu de choses près la seule activité observée en PME pour cette pratique de GRH, son utilisation étant en relation directe avec la taille (Baker, 1955), comme l'indique le tableau 3.2. De plus, d'Amboise et Gasse (1980), McEvoy (1984) ainsi qu'Astrachan et Kolenko (1994) rapportent respectivement que 63%, 35% et 47% des PME étudiées ne possèdent aucune description écrite, et que les sources d'information des dirigeants ne sont pas suffisamment spécialisées.

Tableau 3.2  
**Utilisation des descriptions de tâches en PME**

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

Au contraire, Le Louarn et Thériault (1984) et Mahé *et al.* (1985) obtiennent des pourcentages assez élevés : plus des trois quarts des PME analysées auraient des définitions de postes, tandis que Venet (1988) note que 40% des entreprises possèdent des descriptions de tâches, dont 30% des firmes de 10 à 49 salariés ; les cadres ayant la leur deux fois plus souvent que les autres catégories occupationnelles. L'utilisation de ces documents varie de l'embauche (présentation de postes), aux affectations et remplacements, à la répartition des tâches, à la rémunération, ainsi qu'à la réflexion sur les fonctions et la recherche de productivité. Enfin, Hornsby et Kuratko (1990) présentent des données plus pondérées : environ 44% des PME possèdent une description de tâches pour l'ensemble des postes, 15 à 23% pour deux tiers des postes, et 14 à 28% pour un tiers seulement.

### **Recrutement, sélection et accueil**

L'ensemble du processus de recrutement, de sélection et d'accueil des RH constitue l'élément fondamental de toute activité de gestion et de production. En effet, il apparaît impossible de faire fonctionner une entreprise sans au préalable y embaucher des individus qui planifieront, exécuteront et contrôleront les activités de la firme. Que l'on soit en PE ou en très grande entreprise (TGE), la dotation revêt en tout temps une importance primordiale pour le succès de l'organisation. Il n'y a aucun doute que le recours à des politiques et procédures formelles de recrutement et sélection s'accroît directement avec la taille organisationnelle. Ainsi, environ la moitié des TPE et PE possèdent de tels documents écrits, comparativement aux trois quarts des ME et GE (Baker, 1955 ; Le Louarn et Thériault, 1984). Par contre, d'autres études relatent des proportions voisines de 30% et l'existence de politiques non écrites en ME (moins de 200 employés) (d'Amboise et Gasse, 1980 ; Benoit et Rousseau, 1993).

## RECRUTEMENT

### Décisions et responsabilités de recrutement

La décision d'initier le processus de recrutement semble partagée selon la taille organisationnelle entre le propriétaire-dirigeant et la supervision : plus la taille augmente, plus le dirigeant délègue son autorité à un contremaître, à un cadre ou au responsable de production, et dans une très faible mesure, au responsable du personnel (Mahé *et al.*, 1985 ; Little, 1986 ; Hillau, 1987). Cette délégation implique éventuellement l'utilisation de formulaires pré-établis ou d'une procédure quelconque pour la décision initiale de recrutement (Baker, 1955). En outre, les plus petites entreprises embauchent seulement lorsque cela est nécessaire, cette tendance s'amenuisant très légèrement avec la taille : le processus de recrutement s'enclenche généralement lorsque le besoin se fait sentir, après avoir épuisé toutes les possibilités offertes par les ressources internes disponibles. Un tel état de fait révèle une situation pressante, voire d'urgence (Venet, 1988), puisqu'il y a très peu de planification à l'avance (7 à 24%), cette pratique devenant plus courante en ME. Étant donné la forte centralisation du recrutement autour du propriétaire-dirigeant, le service du personnel n'est jamais le seul responsable des décisions relatives à la création d'un nouveau poste (Mealiea et Lee, 1980). Quant à la responsabilité du recrutement, elle varie entre l'entrepreneur, un cadre ou le responsable du personnel, ce dernier étant souvent limité aux seuls aspects administratifs, prend rarement de décisions et se borne à la première sélection. On constate encore ici l'omniprésence du dirigeant en recrutement, celui-ci démontrant généralement peu d'intérêt pour les autres pratiques de GRH.

### Sources de recrutement

**Sources et méthodes internes.** Même si les PME sont déjà confrontées à une main-d'œuvre réduite, les candidatures recommandées par le personnel (Marlow et Patton, 1992 ; Deshpande et Golhar, 1994), parfois assorties d'un modeste boni s'il y a embauche (McEvoy, 1984), ressortent parmi les trois plus fréquentes sources de recrutement, toutes les autres formes internes étant peu utilisées (tableau 3.3) : affichage interne, transferts, mutations et promotions, anciens employés (Baker, 1955 ; Le Louarn et Thériault, 1984 ; Mahé *et al.*, 1985 ; Venet, 1988). Des nuances significatives sont cependant apportées par la récente étude de Deshpande et Golhar (1994), qui place aux premiers rangs les processus d'affichage (1<sup>o</sup> rang, fréquence d'utilisation en PME : 3,19 ; 3,62 en GE), de promotion (3<sup>o</sup> en PME : 2,54 ; 2<sup>o</sup> en GE : 2,81) et d'embauche de personnel temporaire ou mis-à-pied (4<sup>o</sup> : 2,52 ; 3<sup>o</sup> : 2,57)<sup>8</sup>.

<sup>8</sup> Rang obtenu parmi neuf sources de recrutement (internes et externes), basé sur la fréquence d'utilisation des pratiques de GRH telle que mesurée sur une échelle Likert en quatre points : de 1 (jamais utilisé) à 4 (toujours utilisé).

**Tableau 3.3 Sources de recrutement utilisées en PME**

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

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

Les recommandations du personnel sont utilisées par 67% des PE, 75% des entreprises de 51 à 100 employés et 69% des ME de 101 à 150 personnes. Elles apparaissent particulièrement importantes en PE, les dirigeants de GE demeurant plus réticents à accepter les suggestions de leur personnel en matière de recrutement, généralement craintifs de voir se créer des groupes au sein de l'organisation. Comme les outils de sélection sont souvent inconnus en PME, les recommandations formulées par des employés dont la performance et l'attitude ont toujours été satisfaisantes procurent de meilleurs résultats, spécialement dans les plus petites entreprises où elles contribuent en quelque sorte à réduire sensiblement l'incertitude liée au recrutement de nouveaux employés. Étroitement contrôlées par l'entrepreneur, ces recommandations peuvent réduire les difficultés habituelles de recrutement de main-d'œuvre qualifiée en périodes de pénurie de RH, et ont déjà permis à plusieurs PE industrielles de recruter des travailleurs qualifiés et expérimentés, pour la plupart formés en Europe. Cependant, ce moyen reste essentiellement dépendant du réseau informel de l'entrepreneur mais il procure aussi de l'information sur les salaires et conditions de travail du marché et des compétiteurs (Lépine, 1986). En plus de constituer un moyen économique de recruter des travailleurs, ce réseau assure une certaine homogénéité, davantage recherchée en PME (Deshpande et Golhar, 1994), puisque les individus partagent habituellement une formation et des antécédents comparables.

**Sources et méthodes externes.** Parmi les plus courantes dans l'ensemble des entreprises<sup>9</sup>, les méthodes externes les plus fréquemment utilisées en PME sont les candidatures spontanées, les annonces dans les journaux et les contacts personnels du dirigeant (tableau 3.3). Les agences publiques et privées d'emploi forment un second

<sup>9</sup> Observation toutefois partiellement contredite (5<sup>o</sup> au 9<sup>o</sup> rang) par les résultats de Deshpande et Golhar (1994).

groupe, moins utilisé, suivi des institutions d'enseignement (programmes coopératifs, stages, recrutement sur le campus) et des services de placement des associations professionnelles ou syndicales (Baker, 1955 ; McEvoy, 1984 ; Le Louarn et Thériault, 1984 ; Hornsby et Kuratko, 1990 ; Benoit et Rousseau, 1993). Enfin, les PME de moins de 50 employés recourent rarement au conseil externe en recrutement (Mahé *et al.*, 1985 ; Venet, 1988) et les média électroniques (radio, télévision) demeurent encore à des coûts strictement inabordables pour les PME. En outre, une forte proportion de PME québécoises (Audet *et al.*, 1987) privilégie la banque interne de curriculum vitæ (c.v.).

Globalement, les TGE semblent utiliser davantage l'ensemble des sources de recrutement, les plus petites se limitant au premier groupe de méthodes. McEvoy (1984) rapportait initialement que les stratégies de recrutement en PME démontrent peu d'imagination. Étant donné ce manque de créativité, il n'est pas étonnant que les PE déclarent que la recherche de travailleurs compétents soit un problème majeur. Toutefois, Hornsby et Kuratko (1990) nuancent ces propos en signalant que les PME en général utilisent beaucoup plus qu'on ne le pense toutes les méthodes de recrutement, bien que les TPE s'en remettent surtout aux sources les moins coûteuses, ce qu'ont récemment confirmé Deshpande et Golhar (1994). Larrivée et d'Amboise (1989) soulignent toutefois que la pratique du recrutement paraît particulièrement cruciale à améliorer et plusieurs techniques peuvent favoriser l'obtention de meilleurs résultats. Ceux-ci suggèrent l'utilisation de certaines méthodes alternatives et peu coûteuses qui pourraient être adoptées par les PME :

- 1° les associations professionnelles fournissent souvent des services de placement ou de références ;
- 2° le concept de coopération inter-entreprises peut être développé ; il renvoie à la conduite d'activités communes liant deux entreprises indépendantes ou plus pour l'atteinte d'un but commun et dans l'attente de bénéfices mutuels ;
- 3° les employés peuvent être récompensés par un modeste boni pour la recommandation de personnes qualifiées, si elles sont engagées par la suite ;
- 4° enfin, les écoles peuvent être contactées ; plusieurs sont en mesure de suggérer des candidats potentiels ou de présenter des stagiaires, ce qui permet à l'employeur de juger des compétences du candidat avant de lui offrir officiellement un poste et assure une définition plus claire du profil demandé, au bénéfice de la coopération école-entreprise.

## SÉLECTION

### Techniques de sélection

Comme le précise le tableau 3.4, la majorité des recherches portant sur les techniques de sélection en PME relèvent la prépondérance des trois outils suivants : l'entrevue, le formulaire de demande d'emploi (moindre en TPE) et le c.v.. Les autres modes de sélection semblent plus rares en PE et leur utilisation croît légèrement avec la taille organisationnelle : tests d'aptitudes pratiques, tests psychologiques, formulaires pondérés de demande d'emploi, etc. En PE, le propriétaire-dirigeant connaît bien ses besoins de main-d'œuvre et effectue probablement son choix parmi un nombre restreint de candidats. Lorsque l'organisation se développe, le nombre et la complexité des postes augmente rapidement et le processus de sélection, devenu d'autant plus compliqué, est systématiquement délégué à un subordonné. À ce moment, l'entreprise aura besoin de quelques procédures standardisées, bien que plusieurs PME en utilisent parfois avant d'avoir vraiment formalisé la sélection (Baker, 1955).

D'une part, plus de 80% des PME possèdent un formulaire de demande d'emploi ou effectuent l'analyse des c.v., les proportions s'accroissant directement avec la taille : de 75 à 85% en TPE jusqu'à 95 et 100% en ME. D'autre part, plus de 90% des PME recourent ensuite aux entrevues de sélection, sans distinction cette fois selon la taille organisationnelle (Baker, 1955 ; McEvoy, 1984 ; Le Louarn et Thériault, 1984 ; Mahé *et al.*, 1985 ; Thacker et Cattaneo, 1987 ; Hornsby et Kuratko, 1990 ; Deshpande et Golhar, 1994). De plus, le nombre de c.v. reçus par poste vacant serait moindre en PME. En PE et GE, on fait surtout des entretiens individuels (50%), tandis qu'en MGE, la pratique semble être à l'individuel et au comité, cette dernière observation étant toutefois contredite par Deshpande et Golhar (1994) : 24% en PME et 19% en GE. Un peu moins structurées en PME, 54% de ces rencontres seraient semi-structurées dans les firmes de moins de 249 employés, et il n'y aurait aucune différence dans le nombre d'entrevues par personne, soit une ou deux.

### Références

Près de 80% des PME ont recours aux lettres de références, moins fréquemment en PE (tableau 3.4), en augmentant légèrement avec la taille organisationnelle (Baker, 1955 ; Le Louarn et Thériault, 1984). Globalement, les résultats obtenus aux États-Unis et au Québec semblent indiquer une augmentation du taux d'utilisation des lettres de références en PME : Baker parlait de 56 à 74% en 1955 ; puis on a noté 71 à 75% (Le Louarn et Thériault, 1984 ; Thacker et Cattaneo, 1987) ; et maintenant nous relevons 90 à 100% (Hornsby et Kuratko, 1990). En effet, ces derniers révèlent que 90% des PE effectuent la vérification des

références soumises par les candidats, cette proportion s'élevant à 100% dans les 51 à 100 et à 98% dans les ME de 101 à 150 personnes. Les références sont demandées dans la plupart des cas mais sont vérifiées dans moins de 50% des entreprises interrogées (Venet, 1988 ; Benoit et Rousseau, 1993).

**Tableau 3.4 Modes de sélection utilisés en PME**

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

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

### Tests et validation

Le recours aux tests dans le processus de sélection varie légèrement selon la taille (Baker, 1955 ; McEvoy, 1984 ; Le Louarn et Thériault, 1984 ; Thacker et Cattaneo, 1987). Les tests sont principalement utilisés par les ME de plus de 101 employés, les PE ne pouvant défrayer les coûts rattachés à ces outils de sélection (Hornsby et Kuratko, 1990)<sup>10</sup>. De façon très globale (tableau 3.4), environ un quart des PME utilisent des tests en sélection puisqu'une majorité d'études rapportent généralement des proportions inférieures à 30% pour chacun des tests répertoriés. Ainsi, les examens médicaux (physiques), les simulations pratiques (*clerical, work samples, trade tests*) et la période de probation semblent être utilisés par la plupart des répondants. Quant aux autres, beaucoup moins fréquents, on retrouve par ordre décroissant de fréquence les tests d'intelligence, d'aptitudes ou d'habiletés mentales, certains tests psychologiques, soit de personnalité ou d'intérêts, des

<sup>10</sup> Ce qu'infirmait partiellement Deshpande et Golhar (1994) : les tests écrits étant utilisés par 41% de PME et 33% de GE.

tests de dépistage des drogues, et en tout dernier lieu, les centres d'évaluation (moins de 20%) et l'utilisation du polygraphe (États-Unis seulement : 1 à 2%).

D'autres études révèlent qu'un tiers des PME ne recourt à aucun test dans le processus de sélection, laissant entrevoir plus de similarité entre PE et ME. Par ailleurs, bien que 66% des répondants utilisent une forme ou l'autre de tests en sélection, il apparaît fort préoccupant de noter le peu de connaissance qu'elles ont du concept de validité : entre 40 et 52% des répondants n'ont jamais entendu parler des trois types de validité (contenu, concomitante et prédictive), la plupart d'entre eux ayant recours à des techniques de sélection sans en connaître la validité (Thacker et Cattaneo, 1987). En effet, près de 90% des PME ne valide d'aucune façon leurs techniques de sélection (seulement 12% des répondants ont tenté de les valider empiriquement), ni ne tient à jour des fichiers de sélection, ni ne les révise pour en faire ressortir les prédicteurs de validité ou les effets négatifs sur les minorités. De plus, une faible minorité fait usage de tests d'aptitudes pratiques et de périodes de probation, malgré leur efficacité. Encore une fois, Deshpande et Golhar (1994) apportent un nouvel éclairage à ces données en signalant que 51% des PME étudiées ont recouru à une période d'essai, contre 29% en GE.

### **Discrimination en sélection**

Les questions de discrimination en PME ont principalement trait au processus de recrutement et sélection, et de nombreuses irrégularités peuvent être observés dans les formulaires de demande d'emploi (Halatin *et al.*, 1985). L'analyse démontre que 20,7% des répondants utilisent des formulaires ne contenant pas de questions «illégales», mais 79% comportent une ou plusieurs questions mal formulées. En réalité, les PME feraient un usage routinier et constant de propositions illégales ou les utilisent de manière discriminatoire, probablement par manque d'expérience ou d'intérêt. Il faut bien reconnaître qu'elles se procurent souvent leurs formulaires dans des entreprises de formules d'affaires ou de fournitures de bureau, en assumant qu'elles respectent les lois et règlements en vigueur, ce qui n'est malheureusement pas toujours le cas. En outre, les vérifications de références demeurent largement subjectives et peuvent parfois conduire à des poursuites en diffamation, particulièrement en Amérique du Nord (Fenton et Lawrimore, 1992). Les PME devraient donc dresser une liste de tous les éléments jugés potentiellement discriminatoires, afin de les éliminer, de les reformuler en fonction des réglementations appropriées, ou d'ajouter une clause de réponse volontaire à ces questions.

### **Décisions et responsabilités de sélection**

Cette responsabilité paraît assez centralisée en PE autour du propriétaire-dirigeant (Le Louarn et Thériault, 1984 ; Little, 1986), tant dans les activités courantes de sélection qu'au moment de la décision finale d'embauche, et en ME au supérieur immédiat, qui mène les entretiens préliminaire et d'embauche (Audet *et al.*, 1987). Les PME donnent plus de responsabilités à leurs responsables du personnel, lorsqu'elles en ont un, mais ce partage est alors à son plus bas niveau parce que la structure hiérarchique est souvent moins compliquée. En fait, bien qu'il partage la décision initiale de recrutement, le dirigeant assume habituellement seul la décision finale d'embauche. Par contre, plus la taille augmente, plus cette responsabilité passe du propriétaire ou du dirigeant au superviseur ou au directeur du personnel, selon une relation mixte avec la taille (Baker, 1955 ; Gosselin, 1979 ; Le Louarn et Thériault, 1984). Toutefois, cette décision finale demeure le plus souvent réservée au dirigeant seul et au chef du service concerné, et semble très rarement échoir uniquement au directeur du personnel (Mahé *et al.*, 1985).

### **Difficultés du processus de recrutement et sélection**

En PME, il existe à peu près partout des difficultés de recrutement de travailleurs qualifiés, compliquées d'un roulement élevé du personnel qui semble peu considéré par les entrepreneurs (Lee, 1972 ; Mahé *et al.*, 1985 ; Verser, 1987 ; Venet, 1988 ; Larrivée et d'Amboise, 1989 ; Benoit et Rousseau, 1993). En fait, la plupart des firmes ne dispose pas d'une expertise interne suffisante en gestion et ces lacunes handicapent leur capacité d'attirer du personnel et de le retenir (Deshpande et Golhar, 1994), surtout lorsqu'il s'agit de profils professionnels communs aux GE, qui offrent généralement de meilleures conditions (Barron *et al.*, 1987).

Larrivée et d'Amboise (1989) viennent confirmer partiellement ces observations en signalant qu'environ 33% des entrepreneurs croient que ces difficultés persisteront au cours des cinq prochaines années. Quant aux facteurs explicatifs, les auteurs mentionnent la capacité de payer des salaires élevés (45%), la taille de l'entreprise (34%) et la localisation de la firme (32%). Des facteurs externes affectent aussi l'existence ou la gravité d'une difficulté de recrutement : des programmes scolaires inadéquats (49%), la faiblesse économique du secteur industriel (45%) et l'impact de la situation économique générale (35%). Afin de réduire ou d'éliminer les difficultés de recrutement, 75% des PME suggèrent de mieux planifier la production, 59% une formation en entreprise plus adéquate, 59% la planification formelle des besoins de main-d'œuvre, 45% préfèrent accroître le travail en temps supplémentaire, 23% s'en remettent à l'utilisation de la sous-traitance, et 22% proposent l'établissement de contacts avec les écoles.

De la même façon, Laroche (1989) qualifie les difficultés de recrutement de problème principal des RH en PME. Il rapporte que les PE font face à un problème rampant et structurel : la difficulté de recruter de la main-d'œuvre qualifiée, problème qui n'est pas étranger à l'environnement et aux conditions de travail qu'elles offrent, constitue une préoccupation majeure pour un grand nombre de PME et gêne considérablement leur développement. Selon lui, les dirigeants de PE gagneraient à se poser davantage de questions plutôt que de toujours renvoyer presque mécaniquement le fardeau du problème sur l'offre de main-d'œuvre et les institutions, comme ils ont tendance à le faire depuis longtemps (Lee, 1972). Ils devraient par exemple s'interroger sur la qualité des emplois offerts et les conditions de travail qui y sont associées.

### **Efficacité du processus de recrutement et sélection**

Peu d'employeurs effectuent une évaluation de la valeur relative des diverses sources de recrutement utilisées (Baker, 1955 ; Le Louarn et Thériault, 1984 ; Mahé *et al.*, 1985), cette pratique devenant plus fréquente à mesure que la taille augmente. Ainsi, Hornsby et Kuratko (1990) démontrent au tableau 3.5 que les trois méthodes de recrutement les plus efficaces<sup>11</sup> a en PME demeurent les recommandations des employés, les annonces dans les journaux et les candidatures spontanées, les moins efficaces étant les centres d'emploi gouvernementaux et la radio.

Tableau 3.5

#### **Efficacité moyenne des sources de recrutement en PME**

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

Ils ajoutent que l'entrevue et les formulaires de demande d'emploi s'avèrent largement plus efficaces que les tests de sélection, et démontrent que les tests constituent l'instrument le moins efficace du processus de sélection (tableau 3.6). En effet, bien que leur efficacité croisse substantiellement en fonction de la taille, passant de 2,61 à 2,81 et à 2,99 (efficacité moyenne des trois catégories de tests, par taille organisationnelle), elle

<sup>11</sup> Efficacité moyenne des pratiques de GRH d'après les perceptions des propriétaires-dirigeants de PME, recueillies sur une échelle Likert en cinq points : de 1 (pas du tout efficace) à 5 (extrêmement efficace).

demeure nettement au-dessous des autres méthodes, qui laissent voir des efficacités moyennes de 4,00, 4,04 et 4,15, selon la catégorie de taille (petite, moyenne ou grande PME). Toutefois, bien qu'il soit moins fréquent, le recours aux tests permet d'accroître l'efficacité du processus de sélection et complète avantageusement l'entrevue traditionnelle (McEvoy, 1984 ; Thacker et Cattaneo, 1987 ; Deshpande et Golhar, 1994).

Tableau 3.6  
Efficacité moyenne des modes de sélection en PME

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

## ACCUEIL

Cette dernière étape du processus de recrutement et sélection a souvent été peu considérée en PME. En fait, il ne semble pas qu'il y ait absence totale de politiques d'accueil : on parle plutôt de méthodes ou de procédures très légères (Mahé *et al.*, 1985). Dans certaines PME, l'accueil paraît relativement systématique, en relation avec la taille organisationnelle, soit légèrement plus courant dans les plus grandes (Baker, 1955). Néanmoins, les principales préoccupations des dirigeants en matière de personnel comprennent une meilleure intégration des nouveaux arrivants dans l'entreprise afin d'améliorer le climat social. L'accueil et l'intégration se résument ainsi : visite de l'entreprise, programme systématique étalé dans le temps, livret d'accueil et parrainage dans les firmes de plus de 50 employés (Venet, 1988). Ainsi, une proportion supérieure de PME laisse au superviseur la tâche de présenter l'employé à ses collègues, à son lieu de travail, en lui expliquant parfois les règlements et produits et, dans une moindre mesure, en lui fournissant une aide jusqu'à l'accueil formel de l'individu. Les TPE recourent plus souvent au parrainage (Baker, 1955 ; Amba-Rao et Pendse, 1985 ; Benoit et Rousseau, 1993), et une majorité de PME françaises ne perçoivent pas de besoin systématique pour l'implantation d'un programme formel d'accueil (Mahé *et al.*, 1985). En outre, la diffusion des politiques de GRH aux nouveaux employés serait aussi en relation directe avec la taille, bien que seulement 10% d'entre eux reçoivent une copie des politiques. Par contre, 56% des 600 PME familiales étudiées par Astrachan et Kolenko (1994) offrent à leur personnel un guide écrit (manuel de l'employé) dès leur arrivée dans l'entreprise.

Enfin, Nebenhaus (1987) signale en PE l'existence d'un dossier d'accueil complet, et bien qu'il soit exceptionnel, celui-ci est véritablement tenu à jour et son contenu éloquent confirme l'importance du discours sur la participation et la volonté de plonger d'emblée le nouvel arrivant dans cet état d'esprit. Ternon (1989) a aussi remarqué dans des PME innovantes qu'une bonne partie de la mobilisation des employés se joue à l'accueil. Faudrait-il croire que les PME qui ignorent cette pratique n'ont pas de vision à partager avec leur personnel ? Peut-être ignorent-elles simplement les avantages d'un accueil mieux orchestré, ce qui apparaît plausible dans le contexte d'urgence lié à l'embauche de main-d'œuvre dans plusieurs PME.

### **Conclusion : pratiques d'acquisition des ressources humaines**

Ce premier bloc de pratiques, regroupant la planification des ressources humaines (PRH), l'analyse des emplois et le processus de recrutement, sélection et accueil, a révélé un nombre considérable d'éléments de formalisation. En premier lieu, l'établissement de prévisions de main-d'œuvre, de besoins de formation et l'élaboration d'organigrammes fonctionnels constituent des démarches formelles que peu de PME réussissent à concrétiser. Les politiques relatives à la PRH s'avèrent peu explicites, voire inexistantes, et bien que plusieurs propriétaires-dirigeants estiment faire des prévisions de RH, presque aucun n'a de document formalisé à cet effet. Ces activités semblent s'intégrer à la démarche de planification globale de l'entrepreneur, qui demeure essentiellement intuitive, informelle et non verbalisée. Cependant, leur degré de formalisation s'accroît incontestablement avec la taille, en parallèle à l'ensemble des politiques et procédures organisationnelles, et dans le cadre d'un processus décisionnel qui se développe peu à peu en véritable planification stratégique formelle en GE.

En second lieu, l'analyse des emplois n'existe en PME qu'au travers des descriptions de tâches et sa formalisation s'accroît directement avec la taille organisationnelle, tant pour le recours à l'observation, aux entretiens qu'aux questionnaires. L'absence de formalisation de cette pratique peut être considérée comme une lacune majeure des PME étant donné ses répercussions sur les autres pratiques (recrutement, rémunération, formation).

En troisième lieu, le processus de recrutement, sélection et accueil apparaît davantage formalisé : entre 30 et 50% des PME disposent de politiques et procédures écrites en ce domaine, dont un simple formulaire, et leur probabilité de mise en place augmente graduellement avec la taille, sous l'unique responsabilité du propriétaire-dirigeant.

Les sources de recrutement s'avèrent beaucoup moins formelles en PME car on y observe l'existence d'un réseau informel articulé autour du système de relations de l'entrepreneur, assurant ainsi une certaine homogénéité des membres de l'organisation. Principalement basées sur les recommandations des employés, les candidatures spontanées et les annonces dans les journaux locaux et régionaux, ces modes de recrutement demeurent fortement personnalisés et localisés, sans grande imagination et au plus bas coût. Les procédures y sont limitées au strict minimum, les échanges y sont directs et sans détour, le propriétaire-dirigeant hésitant généralement à diversifier son recrutement. en fonction de la disponibilité de ses ressources et de la taille de son entreprise.

D'autre part, la décision initiale de recrutement semble partagée entre le dirigeant et la supervision, cette délégation s'accroissant avec la taille jusqu'au moment où ce processus décisionnel revient au chef du service concerné et au RP, sous la caution du dirigeant. De toutes façons, les plus petites entreprises embauchent seulement lorsque cela est absolument nécessaire, après avoir complètement épuisé toutes les ressources internes disponibles. Cette pratique, qui implique bien souvent une situation pressante, voire d'urgence, pêche par son manque total de planification et démontre le peu de formalisation des pratiques de recrutement en PME.

Lorsque l'organisation devient plus grande, le nombre et la complexité des postes augmente rapidement et le processus de sélection, devenu d'autant plus compliqué, est systématiquement délégué à un subordonné. À ce moment seulement, l'entreprise aura besoin de quelques procédures standardisées, bien que plusieurs PME en utilisent parfois avant d'avoir vraiment formalisé la sélection. Dans ce processus, il y aurait peu de différences selon la taille pour l'utilisation des CV, des formulaires de demande d'emploi et des entretiens. Les plus petites entreprises se limitent cependant aux méthodes les moins complexes et les moins onéreuses. Toutefois, l'entrevue devient plus sophistiquée avec la taille : on observe alors l'utilisation de comités, de panels et le recours à des tests pour appuyer les impressions qualitatives des entretiens. En fait, plus du tiers des PME ne font pas usage des tests en sélection et on les retrouve surtout dans les entreprises de plus de 100 employés, cet outil requérant dès le départ un degré de formalisation supérieur à celui qui prévaut en TPE et PE.

La plupart des PME demandent des références à leurs candidats mais très peu d'entre elles les vérifient réellement, cette absence de validation s'appliquant aussi aux tests de sélection, pour lesquels la majorité des PME ignorent l'existence même des trois types de validité. Ce faible niveau de vérification des instruments de sélection ne s'améliore pas

vraiment avec la taille, tant qu'on n'a pas atteint la catégorie GE ou TGE. De plus, il y a très peu d'application des normes et règlements anti-discrimination en PME, qui semblent généralement sous la responsabilité du propriétaire-dirigeant ou du RP. Ces procédures repoussent invariablement la vaste majorité des entrepreneurs, qui y voient une intrusion directe dans leurs prérogatives de gestionnaire indépendant, et comme elles exigent la mise en place de plans et programmes formels, il ne faut pas se surprendre qu'elles soient laissées de côté en PME.

Le processus global de sélection semble revenir en PE au propriétaire-dirigeant, et en ME au supérieur immédiat qui mène les entrevues préliminaire et d'embauche. Ainsi, plus la taille organisationnelle augmente, plus la responsabilité de la décision finale d'embauche passe du propriétaire ou du dirigeant au superviseur ou au directeur du personnel, en relation directe avec la taille. De façon générale, peu d'employeurs effectuent une évaluation formelle de la valeur relative des sources de recrutement utilisées, les deux tiers ne connaissant même pas leurs coûts de recrutement et la très grande majorité des entrepreneurs ignorant de toute manière comment en vérifier l'efficacité, exception faite de l'appréciation individuelle des performances lors de la période de probation. Toutefois, ces pratiques deviennent plus fréquentes à mesure que la taille augmente, le seuil critique se situant aux alentours de 200 salariés.

Quant aux procédures d'accueil, elles s'avèrent majoritairement informelles, peu systématisées et dans bien des cas, totalement absentes des PME. Néanmoins, il existe dans de rares PE un programme formel d'accueil et cette pratique s'intègre alors dès l'embauche à une culture organisationnelle dynamique, orientée vers la participation de l'employé (Nebenhaus, 1987 ; Ternon, 1989). Sans véritable formalisation, ces activités s'effectuent simplement sur le tas, lors de l'arrivée des nouveaux employés à leur lieu de travail, en informant ces nouveaux arrivants sur l'organisation dans laquelle ils font leur entrée, et en maintenant un parrainage continu des nouveaux employés, sauf pour quelques formalités à rencontrer durant la période de probation (Lee, 1972 ; Audet *et al.*, 1987).

## Chapitre 4

# La conservation des ressources humaines en PME

Ce quatrième chapitre présente la synthèse de la documentation empirique relative aux pratiques de conservation des RH, décrivant les multiples facettes des activités liées à la rémunération, aux avantages sociaux et à l'évaluation du personnel en PME. Ce second bloc thématique permet de constater que dans la conservation de leurs RH (Garand et Fabi, 1994 ; Fabi et Garand, 1997), les PME consacrent davantage d'effort aux pratiques de rémunération et d'avantages sociaux, pour lesquelles la concurrence impose des contraintes inéluctables en offrant aux individus plus qualifiés des plans de rémunération plus attrayants. Dans un contexte économique en rapide transformation, tant à l'échelle internationale que dans la répartition des activités secondaires et tertiaires dans le tissu économique, les PME n'ont d'autre choix que de s'aligner aux pratiques des GE. Cependant, ces efforts ne s'étendent habituellement pas aux activités d'évaluation du rendement (appréciation du personnel). Ces pratiques demeurent nettement moins formalisées, souvent biaisées et limitées en PME aux seules finalités salariales et disciplinaires, au lieu de servir des objectifs de conservation et de développement des RH. Avec la PRH, l'analyse des emplois et l'évaluation des postes, l'évaluation du personnel constitue la pratique la moins structurée et la plus galvaudée par les entrepreneurs, qui effectuent bien souvent eux-mêmes une appréciation paternaliste du travail accompli par leur personnel.

### Rémunération et avantages sociaux

Après avoir recruté son personnel, toute organisation doit rémunérer adéquatement les RH qu'elle vient d'acquérir sur un marché du travail de plus en plus concurrentiel. Qu'elle soit petite ou grande, l'entreprise n'a d'autre choix que de se conformer aux normes prévalant dans son pays, sa région et son secteur d'activité. En fait, contrairement à quelques pratiques de GRH moins utilisées en PME, la rémunération ne souffre d'aucune exception : tout employeur doit rémunérer son personnel en échange d'une

prestation de travail. D'autre part, plusieurs aspects de la rémunération ont été traditionnellement appliqués en PME sans autre forme d'adaptation, et certains ajustements pourraient améliorer la situation dans de nombreux cas.

Les perceptions des dirigeants et responsables du personnel en PME quant à l'importance relative qu'ils accorderont dans le futur à la gestion et aux RH révèlent que la rémunération et les avantages sociaux occupent une position prioritaire (1° à 3°), encore plus forte en PE (Hornsby et Kuratko, 1990). En effet, elles doivent conserver un avantage comparatif sur leurs concurrents, afin d'attirer des ressources qualifiées ou de combler des besoins insatisfaits auparavant en GE. Toutefois, la PME doit tenir compte d'une contrainte majeure : son plan de rémunération doit absolument demeurer en-deçà des limites financières de l'organisation. L'entreprise doit avoir la capacité réelle de payer ce qu'elle désire offrir à ses employés, et comme ces moyens sont souvent restreints, le propriétaire-dirigeant doit impérativement réaliser une analyse approfondie avant de s'engager dans des promesses sans lendemain.

D'autre part, Fay et Maurer (1986) signalent l'importance de maintenir une équité à toute épreuve dans les questions de rémunération. Tous les employés comparent leur rémunération avec leurs collègues ou amis, dans des postes similaires ou différents, à l'intérieur comme à l'extérieur de l'organisation. Ces comparaisons déterminent leur perception d'équité quant à leur situation particulière : équité externe, comparaison avec des postes similaires dans d'autres firmes ; équité interne, comparaison avec d'autres postes de l'organisation ; équité individuelle, comparaison entre employés de mêmes postes dans la firme ; et équité entre les sexes.

Malheureusement, dans les premières années d'activité d'une PME, les préoccupations relatives au personnel et à la rémunération ne semblent pas du tout concerner les entrepreneurs, du moins à ce stade de développement de l'entreprise. Cette négligence mène fréquemment au départ de RH de grande qualité dès le moment où la PME commence à percer sur le marché : les concurrents attirent alors facilement ces individus mal rémunérés (Neiswander *et al.*, 1987 ; Verser, 1987).

En France, l'ensemble des questions de rémunération et d'avantages sociaux filtre très peu hors des PME. Celles-ci sont très peu syndiquées, et parmi les principales revendications des syndicats présents, on retrouve au premier plan les salaires et loin derrière, l'attribution des avantages sociaux, qui ne constitue guère une priorité pour les mouvements ouvriers français. Cependant, il semble y avoir une quasi-généralisation des primes et avantages divers offerts aux cadres et employés des PME françaises, bien qu'elles

s'y situent toujours en-deçà des GE en matière de conditions générales de travail et de rémunération, malgré des efforts considérables (Mahé *et al.*, 1985).

### **Décisions et responsabilités de rémunération**

Peu de données existent sur les politiques de rémunération en PME. Ce domaine demeure souvent la chasse gardée du propriétaire-dirigeant, même si ce dernier formalise rapidement ses procédures salariales à mesure qu'augmente la taille organisationnelle en déléguant presque totalement les tâches administratives (Baker, 1955 ; Venet, 1988 ; Benoit et Rousseau, 1993). En effet, le pourcentage de PME possédant des politiques écrites de rémunération serait plus élevé que pour d'autres pratiques de GRH (57% : Astrachan et Kolenko, 1994). Il y aurait aussi une certaine relation avec la taille, particulièrement dans les entreprises syndiquées. Bien entendu, il paraît normal que ces activités soient largement formalisées en présence d'un syndicat, ces revendications étant souvent parmi les premières à être régies par une convention collective. Les formulaires utilisés en PME pour les tâches de rémunération ne sont pas nombreux, quoiqu'ils paraissent tout de même courants dans les firmes syndiquées et celles comptant plus de 150 employés. Enfin, la responsabilité des activités de rémunération varie selon la nature des tâches et le secteur d'activité. L'élaboration des échelles salariales et de la rémunération globale relèvent du propriétaire-dirigeant, celui-ci déléguant presque totalement la tenue des fichiers de paie et du personnel à divers subordonnés : employé en GRH, secrétaire ou autre (Little, 1986).

### **Détermination des salaires**

Toutes les méthodes et outils de détermination des salaires paraissent moins fréquents (Mealiea et Lee, 1980) : l'analyse des emplois, les échelles de salaires et les enquêtes y constituent l'essentiel des moyens utilisés. Selon Amba-Rao et Pendse (1985), les PME devraient diffuser davantage aux employés la position compétitive favorable de leur entreprise en matière salariale (lorsque c'est le cas...) par le biais des réseaux locaux d'information sur les salaires et conditions de travail (revues, centres d'emploi, annonces). De cette façon, les PME d'un secteur donné pourraient mieux harmoniser leurs conditions de rémunération et faciliter en même temps la détermination de leurs propres niveaux salariaux. Encore une fois, les méthodes formelles paraissent plus répandues dans les firmes de plus grande taille (Hornsby et Kuratko, 1990).

Ainsi, les PME déterminent leurs salaires de base à partir de critères souvent informels, tant dans les enquêtes salariales que lors de l'évaluation des emplois ; du moins le degré de sophistication des méthodes utilisées augmente-t-il légèrement d'une catégorie à l'autre. Les entreprises de 500 employés et plus utilisent davantage les enquêtes salariales

formelles que les firmes de plus petite taille. Quant aux enquêtes dirigées, les plus grands utilisateurs sont les MGE (250-499), et en évaluation d'emplois, la GE fait appel à des méthodes formelles, les moins de 250 employés, à l'évaluation informelle (Thériault, 1986). Toutefois, certaines PME utilisent une variété appréciable de méthodes, les techniques les plus courantes étant le taux du marché, l'ancienneté, les exigences du poste, l'évaluation du personnel et le salaire minimum légal.

La récente étude de Deshpande et Golhar (1994) fournit à ce sujet d'intéressantes précisions. Dans leur comparaison entre PME et GE, ceux-ci placent la rémunération basée sur la performance au quatrième rang en PME, contre le second rang en GE, avec une importance moyenne<sup>12</sup> de 3,53 et 3,76. De la même façon, le maintien de salaires compétitifs obtient les cinquième et troisième positions (3,47 et 3,71), tandis que la rémunération basée sur les compétences acquises – un résultat innovateur pour l'ensemble des études analysées -- récolte en PME une septième place, contre la dixième en GE (3,31 et 2,76). Sans grande surprise, la rémunération strictement fondée sur l'ancienneté se retrouve dans les deux cas au quatorzième rang, avec une importance réduite de 2,30 et 2,10.

#### **Évaluation des emplois**

L'évaluation des emplois aux fins de rémunération n'apparaît pas très répandue : 18% des répondants utilisent un quelconque système d'évaluation des postes (Venet, 1988). Elle demeure rarissime en TPE, soit entre 3 et 20% ; peu fréquente en PE (15 à 46%) et en ME (12 à 47%) ; et apparaît beaucoup plus répandue dans les ME de 150 employés et plus, soit aussi largement qu'entre 27 et 60% (Hornsby et Kuratko, 1990). Les PME n'ont pas recours aux méthodes conventionnelles établies généralement en GE, exception faite de la méthode traditionnelle basée sur le marché et de la méthode des points. Cette pratique semble très peu formalisée et pourrait même se situer hors des préoccupations des dirigeants, qui ont plus souvent une approche réactive en rémunération. Le recours à un quelconque système d'évaluation des emplois à des fins de comparaison interne (équité) n'a été observé que chez un tiers des répondants (McEvoy, 1984). Bref, la GE fait davantage appel à des méthodes formelles, les PME semblant préférer l'évaluation informelle.

#### **Enquêtes salariales**

Cependant, le processus de détermination des salaires ne s'arrête pas à la seule évaluation des emplois. L'utilisation des enquêtes salariales s'accroît directement avec la taille, dans

---

<sup>12</sup> Rang obtenu parmi dix-sept pratiques de GRH, basé sur l'importance accordée par les dirigeants à ces pratiques, telle que mesurée sur une échelle Likert en cinq points : de 1 (pas du tout important) à 5 (extrêmement important).

une proportion allant du simple au double. Cependant, près de 50% des répondants ne les utilisent pas du tout, soit qu'ils n'en aient pas connaissance, qu'ils n'en ressentent pas le besoin à cause de leur taille, qu'ils ne soient pas en mesure de les utiliser convenablement malgré leur accessibilité ou enfin, qu'ils ne se sentent pas concernés par cette méthode tant qu'ils trouveront sans peine leur main-d'œuvre qualifiée (Amba-Rao et Pendse, 1985). McEvoy a constaté à ce niveau la prépondérance des méthodes informelles, seulement 29% de ses répondants effectuant des enquêtes salariales formelles auprès des marchés concernés. En PE (0-99 employés), la variété des méthodes semble beaucoup moins grande, l'entrevue prédominant sur l'utilisation du courrier et les autres techniques (Thériault, 1986).

### **Modes de rémunération**

En GE, des programmes et systèmes sophistiqués exigent la présence constante de spécialistes à plein temps en rémunération. Bien sûr, les PME n'ont pas besoin d'un tel support administratif car les enquêtes salariales et la gestion de la rémunération peuvent y être réalisés à très peu de coûts. Par la suite, ces services de base pourront s'étendre au fur et à mesure de la croissance de l'entreprise. De plus, quelques suggestions pourraient aider les propriétaires-dirigeants à développer un plan de rémunération comblant adéquatement les besoins des employés, tout en respectant les contraintes internes et externes ainsi que les questions d'équité individuelle. Un tel plan favoriserait la promotion d'objectifs organisationnels permettant d'attirer, de retenir et de motiver les RH sans grand risque financier : paiement de salaires compétitifs, octroi d'avantages sociaux attrayants, bonis et modes de rémunération liés au rendement des individus, services fournis par l'employeur (cafétéria, salle d'exercice) sans oublier les avantages accessibles par les regroupements d'achat (assurances, voyages, biens personnels).

### **Augmentations salariales**

Le calcul des augmentations salariales peut être fait de diverses manières mais cette opération ne doit pas nécessairement prendre la forme de hausses salariales dans leur sens étroit, car il existe d'autres possibilités liées à l'intéressement et à l'organisation du travail. En fait, Thériault (1986) a constaté qu'il ne semble pas y avoir de différence significative avec la taille organisationnelle dans le choix des critères d'augmentation : ceux-ci varient autour de la hausse générale des prix, la santé financière de l'entreprise et les conditions comparables sur le marché. Lorsqu'il est question d'augmentation individuelle de salaire, on tiendrait plus fréquemment compte des résultats de l'évaluation formelle du rendement en GE, de l'indice des prix à la consommation ainsi que des années de service dans l'entreprise de plus petite taille. La responsabilité des décisions

relatives aux hausses de salaires échoit en PME à plus de 50% au propriétaire-dirigeant et au conseil d'administration (ou son équivalent) ; plus l'entreprise est grande, plus on accorde de pouvoir à cet égard aux supérieurs immédiats. Au contraire, ces décisions semblent davantage centralisées en PE. Enfin, 32% de l'ensemble des entreprises enquêtées possèdent un budget annuel d'augmentation au mérite, cette proportion s'accroissant avec la taille (Venet, 1988).

### Régimes d'incitation et d'intéressement

Comme le précise le tableau 4.1, la rémunération ne se limite pas aux seuls salaires des cadres et employés. De plus en plus, les entreprises de toutes tailles recourent à des formes plus sophistiquées permettant de différencier, d'individualiser et de bonifier les plans de rémunération dans un marché en perpétuelle compétition. Ces nouvelles tendances ont donné naissance à divers modes d'incitation à la performance, d'intéressement du personnel à la gestion ou à la production, de partage des gains de l'entreprise, et dans bien des cas, ces régimes représentent plus de 30% du revenu de nombreux cadres supérieurs. Autrefois offerts principalement au personnel de vente et de production, ces incitatifs s'intègrent maintenant à la plupart des plans de rémunération des cadres de toutes catégories, et on observe depuis une décennie une proportion croissante d'employés, syndiqués ou non, qui bénéficient de tels programmes.

**Tableau 4.1 Régimes d'incitation et d'intéressement offerts en PME**

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

Régimes d'incitation en PME	Efficacité moyenne (sur 5)		
Bonis individuels	4,06	25 à 45%	↗
Commissions	4,15	25 à 55%	↗
Primes au rendement	•	30 à 40%	↗
Bonis de groupe	•	30 à 40%	
À la pièce	2,64	moins de 15%	
<b>Régimes d'intéressement en PME</b>		moins de 15%	
Partage des gains	3,51	moins de 20%	↗
Actionariat	2,49	10 à 30%	↗
<b>En comparaison des taux horaires fixes</b>		moins de 10%	
	3,90	10 à 15%	

D'une part, on peut constater une hausse notable du niveau de satisfaction des employés après la mise en place d'un plan de participation des employés aux bénéfices (Christiansen, 1980). En outre, cette participation et les primes de rendement développent la productivité et le sens des responsabilités des employés (Neiswander *et al.*, 1987), tout particulièrement dans les PME exportatrices (Sharma, 1992). D'autre part, Mahé *et al.* (1985) signalent que les régimes d'intéressement, les primes et avantages divers sont mis

en place chez 77% des répondants, selon divers modes, même si les régimes d'intéressement aux bénéfices sont facultatifs pour les PME de moins de 100 salariés en France. Dans les entreprises comptant plus de 100 personnes (Nebenhaus, 1987 ; Venet, 1988), ces derniers ont plutôt observé des proportions voisines de 20%.

De ces propos, nous remarquons le lien étroit prévalant en France entre les régimes d'intéressement et la participation du personnel à la gestion de l'entreprise, ce qui n'est pas vraiment le cas en Amérique du Nord et en Angleterre. En effet, ces régimes existent ici à des fins de rémunération étendue, souvent pour attirer ou conserver une main-d'œuvre qualifiée ou des cadres performants (Shaw et Lang, 1985). Par ailleurs, Thériault (1986) fournit beaucoup plus d'information sur ce sujet en PME.

- 1° Les régimes formels de suggestions seraient beaucoup plus fréquents en TGE, les primes les plus élevées se retrouvant surtout dans ces sociétés (jusqu'à 3 000 \$). En TPE et PE, les primes paraissent beaucoup plus rares et se situent généralement autour de 50 \$, ces montants s'accroissant rapidement avec la taille. Toutefois, ils demeurent peu répandus dans toutes les catégories de taille et les échantillons trop restreints ne permettent pas de tirer de conclusions plus significatives.
- 2° Les régimes de partage des gains de productivité paraissent aussi rares, sans grande différence selon la taille.
- 3° Les régimes de bonis individuels semblent plus fréquents dans les PME de moins de 100 employés et davantage liés à la performance des personnes, en plus de quelques autres différences quant aux formules utilisées pour déterminer les bonis dans ces PE : ils sont presque essentiellement en espèces (90% et plus) ; non transférables ou différables ; et fortement plafonnés en PME.
- 4° Les régimes de partage des profits seraient légèrement plus courants en PME, et reposent fréquemment sur les profits avant impôts. De plus, les bonis individuels sont surtout basés sur le niveau hiérarchique, le statut et les salaires individuels ; le partage des profits se fait toujours à l'aide de bonis en espèces, quelle que soit la taille ; ces bonis représentent habituellement moins de 10% du salaire en PME ; et la possibilité de différer les versements y paraît davantage obligatoire.
- 5° Les régimes d'intéressement à long terme laissent voir une relation directe avec la taille, ceux-ci étant rares en PME et assez répandus en TGE, presque toujours sous forme d'achat d'actions, plusieurs entreprises fournissant même une aide financière à cette fin.

Par ailleurs, Hornsby et Kuratko (1990) exposent clairement les différents niveaux d'utilisation et d'efficacité des modes d'incitation, d'intéressement et de partage des gains

en PME (tableau 4.1). Les primes, les commissions et la participation aux bénéfices seraient les plus populaires, les commissions étant légèrement plus efficaces, et l'actionnariat des employés le moins utilisé et efficace, l'efficacité de ce dernier régime augmentant toutefois avec la taille.

À nouveau, les récents résultats de Deshpande et Golhar (1994) procurent un complément significatif quant à l'importance et à l'efficacité des régimes d'incitation et de partage des gains. Les programmes incitatifs de groupe se placent respectivement en treizième et douzième positions (2,42 en PME et 2,38 en GE)<sup>13</sup>, tandis que les programmes individuels occupent les derniers rangs : quinzième et dix-septième, avec une importance négligeable de 2,08 et 1,62. Finalement, les régimes de partage des profits prennent les onzième et quatorzième places, leur importance étant largement plus élevée en PME (2,68 et 2,10), contrairement aux résultats de Hornsby et Kuratko (1990) et des autres études, exposés au tableau 4.1.

## AVANTAGES SOCIAUX

Depuis une décennie, les stratégies de rémunération des entreprises ont dû s'orienter vers des moyens indirects et plus malléables et ce, pour nombre de raisons allant des contrôles gouvernementaux visant à réduire l'inflation jusqu'aux mesures fiscales de plus en plus contraignantes pour les salariés de tous calibres. En fait, ces avantages ont souvent pour objectif de personnaliser les conditions de rémunération du personnel qualifié afin de contrer les efforts des compétiteurs qui convoitent les mêmes individus. Les PME n'ont pas échappé à ce mouvement croissant vers la mise en place de programmes diversifiés : avantages de base, périphériques officiels (monétaires, en temps ; immédiats ou différés), périphériques rapprochés (*perquisites--perks*, souvent en nature), périphériques éloignés (complémentaires et statutaires). Leur administration est graduellement devenue une tâche d'une grande complexité, tant en PE qu'en GE, et idéalement, toute organisation devrait posséder de tels régimes mais certains programmes ne sont tout simplement pas accessibles aux PME. Ces dernières n'ont habituellement besoin que d'un peu d'aide en ce domaine, sans devoir assumer les coûts d'un employé attiré à ces fonctions.

Globalement, une majorité d'entreprises recourent aux avantages sociaux, les modalités d'application et les limites de chaque régime variant de façon aléatoire selon la taille, avec quelques tendances significatives. Comme l'indique le tableau 4.2, les plus fréquents demeurent les vacances, congés et pauses payés, les assurances-vie et maladie et les régimes de retraite, ce dernier avantage étant offert par 50% des répondants (résultat

---

<sup>13</sup> Voir la note 8.

supérieur à tous les travaux antérieurs) (McEvoy, 1984). Aux États-Unis, la part de la rémunération totale dépensée en avantages sociaux s'élève à 9% dans les PE (n=79) et à 13,2% dans les firmes employant plus de 100 personnes (n=70), la proportion moyenne étant de 11% (n=149) (Sutton, 1986), par rapport à la moyenne nationale qui s'établit à 13,5% (n=1154). La taille représente donc un facteur prépondérant qui affecte directement les avantages sociaux des employés car on peut aisément constater les nombreuses différences prévalant entre les programmes d'assurance et de retraite offerts en PE et GE. Ainsi, les PME comptant moins de 100 employés semblent offrir un minimum d'avantages à leur personnel. À ce sujet, les entrepreneurs gagneraient à se regrouper afin de tirer profit des escomptes de quantité offerts par les sociétés d'assurance aux groupes plus nombreux (Sutton, 1986). Ils pourraient aussi s'intéresser davantage aux *FBP (flexible benefits plans)*, augmentant ainsi leurs probabilités d'attirer et de retenir du personnel compétent (Hornsby *et al.*, 1992).

**Tableau 4.2 Avantages sociaux offerts en PME**

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

<b>Congés avec solde</b>	vacances payées		75 à 100%	↗
	congés sociaux		85 à 90%	↗
	congés payés		55 à 85%	↗
	congés de maladie	(moins fréquents en atelier)	20 à 70%	↗
	congés mobiles		25 à 30%	↗
<b>Assurances</b>	assurance-maladie		70 à 100%	↗
	assurance-vie		50 à 95%	↗
	assurance-maladie (personnes à charge)		50 à 90%	↗
	assurance-groupe		45 à 90%	↗
	invalidité de longue durée		40 à 90%	↗
	invalidité de courte durée		35 à 90%	↗
	assurance-vie (personnes à charge)		25 à 55%	↗
	assurance-dentaire		15 à 70%	↗
soins visuels		5 à 40%	↔	
<b>Régimes de retraite</b>		en TPE (0 - 19)	5 à 20%	
		en PE (20 - 99)	15 à 50%	
		en ME (100 - 249)	25 à 60%	
		en MGE (250 - 500)	25 à 55%	
		en GE (500 et plus)	45 à 65%	↗
	paie de séparation		5 à 20%	↗
<b>Principaux avantages complémentaires</b>	stationnement		55 à 70%	
	frais de scolarité pour les employés		40 à 85%	↗
	produits ou services à prix réduits		40 à 60%	↗
	frais de congrès ou conférences		20 à 40%	
	congé de maternité supplémentaire		15 à 50%	↗
	frais d'adhésion association professionnelle		20 à 35%	
	plan d'épargne	moy: 20%	10 à 30%	
	caisse d'économie	moy: 15%	moins de 30%	↗
	... et plus d'une vingtaine d'autres avantages		moins de 20%	↔

Aucune différence significative n'apparaît dans les régimes d'assurance-vie, même si on note une légère relation directe avec la taille (tableau 4.2). En invalidité de courte durée (peu de relations significatives), les primes sont aussi défrayées plus généreusement par l'employeur dans les TGE que dans les plus petites. Ces régimes sont généralement assurés, i.e. que les prestations sont versées par une compagnie d'assurance plutôt que par l'employeur. D'autre part, il y aurait une relation étroite entre les soins dentaires et la taille des entreprises : moins de 30% des PE offrent un tel régime comparativement à 76% des firmes comptant plus de 1000 personnes. Quant aux soins optométriques (tableau 4.2), il n'y a que quelques différences non significatives. Enfin, il existe une panoplie d'avantages de toutes formes, confirmant l'absence de limites à l'originalité des produits et services pouvant être offerts aux employés et cadres d'une entreprise, quelle que soit sa taille et son secteur d'activité (Thériault, 1986).

En outre, on remarque que les firmes n'offrant pas d'avantages sociaux sont généralement plus jeunes, plus petites, emploient plus de main-d'œuvre à temps partiel, et œuvrent dans le commerce de détail et les services (Bagby, 1987). De plus, les PME octroient un nombre restreint d'avantages à leur personnel : en moyenne, elles disposent de 2,73 avantages sociaux, l'écart-type étant de 1,6, ce qui constitue un écart considérable par rapport aux GE qui fournissent à leurs employés une gamme complète de périphériques dépassant souvent la dizaine. Par ailleurs, Hornsby et Kuratko (1990) mettent en lumière une relation significative directe entre la taille et la complexité des avantages offerts au personnel. Cette différenciation s'exprime encore plus clairement entre PE et ME et entre secteurs d'activité. Les firmes manufacturières offrent un meilleur choix d'avantages sociaux au fur et à mesure que leur taille augmente, les firmes du commerce de détail, de la distribution en gros et des services semblant moins généreuses à cet égard.

### **Rémunération des cadres en PME**

Depuis une décennie, les PME entrent de plus en plus en compétition directe avec les GE dans la chasse aux gestionnaires et cadres supérieurs (PDG). Le succès de ces recrutements dépend souvent de la valeur intrinsèque et extrinsèque des rémunérations offertes, et la plupart des études rapportent une relative diversité des plans de rémunération offerts aux cadres et hauts dirigeants de PME. Ainsi, leur rémunération ne diffère pas substantiellement de celle de leurs collègues de GE, sauf peut-être pour la diversité des plans offerts et la valeur monétaire des salaires. Chez ceux qui se sentent incapables de contrer les offres des GE, les motifs sont habituellement que la PE ne peut tout simplement pas générer assez d'argent pour offrir les mêmes plans ; que les PE n'ont pas la possibilité de permettre autant de chances d'avancement ; ni de procurer le même genre de responsabilités à grande échelle, impliquant beaucoup d'individus et justifiant

un revenu supérieur. Toutefois, on reconnaît l'existence de motivations profondes particulières chez les PDG de PME, et ceux-ci peuvent souvent s'avérer plus attrayants que l'argent, compensant parfois largement l'écart de rémunération (Bacon, 1970 ; Shaw et Lang, 1985). Il s'agit alors d'adapter les stratégies de rémunération des PME à ces attentes, tout en développant des avantages originaux et attrayants, à des coûts concurrentiels aux régimes traditionnels des TGE.

### Écarts de rémunération entre PME et GE

L'existence d'un préjugé populaire tenace à propos des écarts de rémunération entre PME et GE s'observe dans tous les pays depuis près d'un demi-siècle, et plusieurs auteurs signalent que les niveaux de rémunération augmentent généralement avec la taille organisationnelle, des employés occupant des postes comparables ayant plus de chance d'avoir une rémunération plus élevée en GE qu'en PE (Barron *et al.*, 1987 ; Bélanger *et al.*, 1988 ; Evans et Leighton, 1989 ; Idson et Feaster, 1990 ; Morissette, 1991, 1993). Bien sûr, on ne peut prétendre qu'il y ait ici relation de cause à effet mais la diversité et la persistance des constatations statistiques permettent d'affirmer qu'il existe plus souvent qu'autrement un différentiel important entre les rémunérations. Il serait aussi plausible de croire, par exemple, que les emplois créés par les PME dans le secteur des services sont "plus pauvres" que ceux qui ont été perdus dans le déclin du secteur manufacturier. En fait, le tableau 4.3 révèle clairement que les salaires augmentent avec la taille, et la dimension de l'organisation a un effet plus important et statistiquement plus significatif que la taille de l'établissement.

**Tableau 4.3 Écarts de rémunération entre PME et grandes entreprises**  
(grandes tendances observées; en pourcentage de la rémunération offerte en GE;  
données provenant de 11 pays de l'OCDE; par catégorie de taille organisationnelle)

Nombre d'employés	0 à 10.	10 à 20.	20 à 50	50 à 100	100 à 200	200 à 500	500 à 1000	1000 et +
<b>Écarts observés</b>	40 à 58%	55 à 75%	57 à 81%	72 à 93%	74 à 88%	80 à 97%	90 à 100%	100%
<b>Écarts moyens</b>	55%	65%	70%	75%	80%	88%	98%	100%

*N.B.: ces proportions varient substantiellement selon l'échantillon étudié  
(par taille d'établissement ou d'entreprise; personnel féminin ou masculin; secteur secondaire ou tertiaire; etc.)*

Globalement, le personnel des TPE reçoit un salaire de 30 à 40% inférieur à celui des TGE (tableau 4.3). Ce différentiel diminue constamment mais demeure à 25% en PE, à 15-20% en ME et 10% en MGE, sans compter les variations considérables observées entre les divers pays. Ainsi, les employés des PME allemandes gagnent en moyenne moins que leurs collègues de GE, qu'ils soient col blanc ou col bleu, homme ou femme, et la hausse

du revenu moyen en RFA, de 1981 à 1985, démontre très nettement l'existence d'une relation directe entre la taille et l'accroissement des écarts de rémunération entre PME et GE (Wassermann, 1989). En Espagne, Miguelez (1989) a constaté l'existence d'une relation directe entre la taille et la rémunération relative des travailleurs permanents à temps plein, selon laquelle les salaires réels sont supérieurs de 30 à 40% en GE et les avantages sociaux plus diversifiés. Il existerait aussi plusieurs différences salariales entre les catégories occupationnelles en fonction de la taille des établissements, les écarts étant en diminution constante entre PME et GE. Une telle différence se retrouve dans les pays asiatiques : au Japon, elle est de l'ordre de 30 à 45%. Toutefois, l'écart se creuse depuis 15 ans entre toutes les catégories, au contraire des pays occidentaux.

La qualité des emplois offerts par les PME ne s'est pas améliorée de façon systématique au Québec, exception faite des "entreprises-modèle" qui défraient la une des médias. En effet, Laroche (1989) précise que ces emplois sont moins bien rémunérés qu'en GE et l'écart s'est sérieusement aggravé depuis la récession de 1981-82. Cette forte disparité de rémunération entre les salariés des GE et ceux des PME, au détriment de ces derniers, expliquerait en partie les difficultés des PME à recruter du personnel qualifié et diplômé. Laroche justifie cette situation par le fait que les employés de GE ont bénéficié d'une meilleure sécurité offerte par des structures organisationnelles plus stables et par la présence organisée de syndicats même si, par ailleurs, les GE ont été sévèrement affectées dans leur emploi. Les ajustements draconiens de salaire suscités par la crise ont été réalisés surtout en TPE et PE, et la reprise n'a pas eu d'effet compensateur puisque le salaire relatif dans ces entreprises a continué de se détériorer. Finalement, en raison d'une syndicalisation presque absente et de l'impact de cette situation sur les autres conditions de travail, on est forcé de croire que l'écart, par rapport aux GE, est encore plus élevé si l'on se réfère au concept de rémunération globale. Tous ces écarts de rémunération proviennent probablement des facteurs suivants (Beaucourt *et al.*, 1989 ; Wassermann, 1989) :

- les effets liés au marché du travail ;
- les niveaux différents de prix à la consommation en milieux urbains et ruraux ;
- une plus forte proportion d'emplois de cols blancs dans les organisations à grande échelle, avec de meilleures rémunérations ;
- le pourcentage supérieur à la moyenne de travailleurs à temps partiel et temporaires en PME ;
- la main-d'œuvre des PME est plus jeune, plus féminine, possède moins d'ancienneté et provient davantage des milieux ruraux ;
- on y retrouve moins de travailleurs qualifiés, plus de main-d'œuvre non qualifiée ;

- le mode de rémunération diffère entre GE et PME : ces dernières ont un taux plus élevé de salariés horaires, permettant davantage de flexibilité pour adapter leurs horaires de travail à la demande ;
- les modes de représentation des intérêts diffèrent considérablement entre PME et GE.

## Évaluation du personnel

L'évaluation du personnel a souvent été considérée comme absente des pratiques courantes chez les propriétaires-dirigeants de PME. Les résultats semblent démontrer que son application réelle serait en relation directe avec la taille (Baker, 1955 ; Thériault et Le Louarn, 1984) et le statut syndical, tout comme l'augmentation du recours aux formulaires. L'évaluation s'effectue surtout de façon informelle et paraît principalement basée sur l'observation. Il semble que cette pratique ne soit structurée qu'en présence d'une convention collective et qu'elle repose souvent sur le seul engagement moral des dirigeants, en portant habituellement sur la personne et ses résultats plutôt que sur des comportements professionnels mal définis et souvent difficiles à observer de façon continue. Dans plusieurs PME, l'évaluation se fait même à l'insu du principal intéressé et se pratique davantage à des fins coercitives ou de conformité.

Le tiers des PME disposent de politiques écrites, un autre tiers en possédant plutôt sous forme non écrite et 28% n'ont aucune politique officielle d'évaluation du personnel (Benoit et Rousseau, 1993). Les procédures formelles d'évaluation ne se retrouveraient que dans 30 à 50% des PME, tandis que moins de 25% des entreprises s'appuieraient uniquement sur l'observation, ces données différant largement selon le secteur d'activité (d'Amboise et Gasse, 1980). Près de 50% des PME effectuent une évaluation périodique du rendement, celle-ci étant plus formelle (par écrit) dans seulement 20 à 25% des cas (Amba-Rao et Pendse, 1985 ; Venet, 1988). Cependant, le suivi et le contrôle du personnel paraissent assurés de façon plus ou moins systématique pour renforcer la motivation du personnel et améliorer l'efficacité de la gestion (Roger, 1985).

Par contre, 71% des PME américaines possèdent un système d'appréciation, la moyenne nationale étant aussi élevée que 95% (McEvoy, 1984). Dans les PME familiales étudiées par Astrachan et Kolenko (1994), 59% des répondants disent avoir une procédure formelle et régulière d'évaluation de leur personnel (familial ou non). Cet état de fait souligne de nouveau le caractère fondamentalement hétérogène des PME, plusieurs études empiriques procurant des données largement différenciées des tendances lourdes observées dans d'autres milieux. En fait, les politiques écrites d'évaluation seraient trois

fois plus fréquentes dans les entreprises de plus de 150 employés, par rapport aux TPE de moins de 25 personnes.

#### **Objectifs et contenu de l'appréciation**

Souvent confondus de toutes sortes de façons, les objectifs et le contenu de l'évaluation prennent différentes formes selon les entreprises. Bien que son but premier soit de fournir les données nécessaires à la détermination de la productivité des employés afin d'améliorer leur efficacité dans un objectif de performance organisationnelle, l'évaluation du personnel sert plus souvent qu'autrement à des fins multiples : sélection, probation, rémunération, formation, développement ou discipline (Baker, 1955 ; Roger, 1985). Hornsby et Kuratko (1990) confirment cette utilisation souvent biaisée de l'évaluation tout en faisant la preuve de l'existence concrète d'une relation directe avec la taille. En PE, l'évaluation se fait dans des situations très particulières (production, discipline), et même en ME, elle apparaît peu formalisée et son contenu touche les retards, l'absentéisme, la discipline, l'obéissance aux directives, la quantité et qualité du travail, etc. Dans certains cas, l'évaluation est formelle pour les cadres et quelques catégories d'employés (bureau et technique) ; rarement, elle a pour objet le développement de l'employé et la communication, comme on le constate plus souvent en GE (Audet *et al.*, 1987).

#### **Évaluateurs et responsabilités de l'appréciation**

En PME, la responsabilité de l'évaluation n'incombe pratiquement jamais au responsable du personnel mais relèverait plutôt du propriétaire-dirigeant et du supérieur immédiat. À mesure que l'entreprise se développe, et dès qu'on dépasse les 25 employés, cette responsabilité passe du dirigeant au contremaître ou superviseur en chef, atteignant 74% en ME (Baker, 1955). Plus récemment, on a signalé le choix unanime du supérieur immédiat comme évaluateur désigné d'office dans toutes les catégories de taille (98 à 100%), et l'importance de l'employé comme évaluateur (24% en PME) (Thériault et Le Louarn, 1984 ; Roger, 1985). Par contre, certains accordent davantage d'importance au responsable du personnel qui partagerait avec le propriétaire-dirigeant 25% des tâches d'évaluateur, celui-ci conservant près de 50% des responsabilités d'évaluation (Mahé *et al.*, 1985 ; Little, 1986).

#### **Fréquence de l'évaluation**

La fréquence de l'évaluation se situerait quelque part entre six mois et un an. Globalement, plus la taille augmente, plus cette fréquence diminue, en s'allongeant vers dix à douze mois (Baker, 1955). En outre, elle dépendrait plus souvent des individus en PME, laissant entrevoir une plus faible formalisation des processus d'évaluation

(Thériault et Le Louarn, 1984). Ainsi, la fréquence la plus populaire serait d'une année (environ 45%), puis semi-annuelle (25 à 30%) et enfin trimestrielle (10 à 12%). Il faut noter ici que dans les «grandes» PME, l'évaluation se fait majoritairement à tous les ans, et très peu en-deçà de six mois (12% contre 28% en «petites» PME) (Audet *et al.*, 1987 ; Hornsby et Kuratko, 1990).

#### Méthodes et procédures d'évaluation

On remarque aussi une similitude modérée entre les critères d'évaluation retenus en PME et ceux des plus grandes entreprises, à l'exception des critères de nature subjective (maturité, intégrité, stabilité émotionnelle, ambition, intérêts de carrière) qui paraissent plus utilisés dans les firmes de moins de 249 employés et des critères liés à la formalisation des pratiques de GRH, qui se retrouvent davantage dans les organisations de grande dimension (planification, organisation, habiletés analytiques et de gestion, délégation, comportements, ponctualité). Pour les autres critères, il ne paraît pas y avoir de relation avec la taille (objectifs, connaissances, qualité, quantité de travail, etc.) (Thériault et Le Louarn, 1984).

**Tableau 4.4 Méthodes d'évaluation du personnel utilisées en PME**

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

Ensemble des méthodes	efficacité relative	modérément efficace très efficace	50 à 65% 30%	
<b>Plus utilisées en PME</b>	échelles graphiques	•	35 à 65%	↗
	établissement d'objectifs	4,03	30 à 65%	↗
	classement par rang	3,90	35 à 60%	↗
	composition ouverte	3,90	20 à 65%	↗
	incidents critiques	•	15 à 45%	↘
	échelle de mesure des traits	•	25 à 35%	↗
<b>Très peu utilisées en PME</b>	échelles pondérées		15 à 20%	
	choix forcé		7 à 18%	↗
	diverses techniques de rangement; comparaison pairée; séminaires; distribution imposée; WP & R, BARS, BDS, PDA		(moins de 10%)	

D'autre part, il existe toute une panoplie de techniques disponibles mais la PME n'a généralement recours qu'à quatre ou cinq méthodes, qui varient substantiellement selon la taille. Comme le précise le tableau 4.4, elles se limitent (par ordre décroissant d'importance) à l'établissement d'objectifs, la composition ouverte, les incidents critiques, le classement par rang, ainsi que les échelles graphiques et de mesure des traits, l'ensemble des autres modes d'évaluation n'étant observable qu'en GE et TGE (Thériault et Le Louarn, 1984 ; Thacker et Cattaneo, 1987 ; Hornsby et Kuratko, 1990). Cependant, la méthode la plus populaire consiste à mesurer objectivement la productivité, les GE

recourant plus aux échelles de mesure des traits (McEvoy, 1984), tandis que Thacker et Cattaneo (1987) relatent que la plupart des méthodes n'étaient pas utilisées par leurs répondants, tout particulièrement en PME. Le recours à l'établissement d'objectifs paraît généralisé chez les cadres, mais dans une moindre mesure pour l'évaluation du personnel technique et professionnel.

Cette absence de méthode formelle, ou même tout simplement d'évaluation, proviendrait de l'habitude de discuter librement avec l'employé de son rendement, pratique qui semble bien ancrée en PME (71%) puisqu'on observe une relation négative avec la taille. En effet, les individus y étant plus rapprochés dans tous les sens du terme, l'évaluation se déroulerait par voie de discussion informelle, plus fréquente et parfois plus collective (Baker, 1955). De plus, les méthodes d'évaluation varient en fonction du secteur d'activité.

#### **Information et formation à l'évaluation**

L'information et la formation relative à l'évaluation du personnel ne sont pas considérées comme des activités importantes en GRH, et ceci en fonction de la fréquence des programmes et de leur contenu. Ce type d'activité revêt un degré de difficulté qui repousse peut-être les responsables du personnel : il est en effet fort difficile de porter des jugements sur la manière dont les gens s'acquittent de leurs tâches de formateur ou d'évaluateur. D'ailleurs, la formation des évaluateurs n'existe pratiquement pas en PME et les résultats diffèrent largement selon la taille. Lorsqu'elle est réalisée, l'élaboration et l'exécution des programmes de formation à l'évaluation repose presque essentiellement sur les épaules du propriétaire-dirigeant en PME (62 à 69%), celui-ci déléguant peu à peu à des consultants (internes et externes) (Thériault et Le Louarn, 1984). En outre, l'utilisation de l'information relative à l'évaluation s'accroît avec la taille des PME (Hornsby et Kuratko, 1990).

#### **Efficacité de l'évaluation du personnel**

Quant à la gestion des systèmes d'évaluation, elle n'apparaît superficiellement que dans les rares PME disposant d'un système formel, tandis que la vérification de l'efficacité de l'évaluation s'effectue surtout par discussion informelle avec les intéressés, une majorité de PME se disant généralement satisfaites de leur processus d'évaluation (Thériault et Le Louarn, 1984). En effet, la plupart des PME étudiées y accordaient un degré d'efficacité parmi les plus élevés des pratiques de GRH, avec des efficacités relatives se situant entre 3,50 et 4,25 pour diverses activités d'évaluation. Il faut aussi noter l'importante efficacité relative accordée aux trois premiers objectifs de l'évaluation du personnel, cotés entre 3,91

et 4,22, l'établissement d'objectifs paraissant légèrement plus efficace que le classement par rang et la composition ouverte (tableau 4.4) (Hornsby et Kuratko, 1990).

### **Conclusion : pratiques de conservation des ressources humaines**

Ce second bloc de pratiques regroupait la rémunération, les avantages sociaux et l'évaluation du personnel, activités de GRH hautement formalisées en principe mais souvent peu structurées en PME. En effet, l'administration des salaires et la rémunération en général s'avèrent plus complexes en GE, même si les propriétaires-dirigeants accordent à ces éléments une importance de premier plan. À maintes reprises, des PME ont assisté au départ de ressources humaines de grande qualité vers des concurrents de plus grande taille disposés à offrir des conditions plus alléchantes. Concrètement, peu de PME non syndiquées disposent de politiques écrites en matière de rémunération et d'avantages sociaux, ces questions étant souvent du ressort exclusif du propriétaire-dirigeant, même si ce dernier semble formaliser rapidement ses procédures salariales à mesure qu'augmente la taille organisationnelle, en déléguant alors presque totalement les tâches administratives à divers subordonnés. À l'opposé, le pourcentage de PME syndiquées ayant des politiques et procédures formelles en rémunération apparaît très largement supérieur, cet élément constituant une des premières revendications des syndicats lors d'une négociation collective. Dans l'ensemble, la rémunération et les avantages sociaux constituent les activités de GRH les plus formalisées par des politiques et procédures, puisque 45 à 80% des PME structurent ces pratiques, les proportions augmentant avec la taille et le niveau de syndicalisation.

En outre, on observe dans toutes les catégories de PME un recours croissant à des formes complexes d'incitation et d'intéressement. Ces méthodes, facultatives en France pour les PE, servent surtout en Amérique du Nord à des fins de rémunération étendue, destinée à une main-d'œuvre qualifiée et aux cadres performants. Combinés à des programmes d'avantages sociaux diversifiés et de plus en plus formalisés en PME, ces régimes représentent l'élément majeur de formalisation des pratiques de rémunération, à un point tel que la présence d'experts externes paraît nettement requise pour mettre en place les régimes complexes et détaillés d'assurance et de protection individuelle, particulièrement dans les PME syndiquées où prévaut une convention collective.

La détermination des salaires en PME relève de critères informels mais assez diversifiés, de manière significative selon la taille, du moins le niveau de sophistication des méthodes utilisées augmente-t-il légèrement d'une catégorie à l'autre. Encore une fois, les méthodes formelles paraissent plus répandues dans les firmes de plus grande dimension.

Ainsi, une très faible proportion de PME recourt à l'évaluation des emplois, cette pratique semble très peu formalisée et se situerait même hors des préoccupations des propriétaires-dirigeants. Par contre, plusieurs PME réalisent des enquêtes salariales peu formelles auprès de collègues, de concurrents ou d'organismes externes, mais ces enquêtes n'apportent que peu d'information et ne sont aucunement systématisées. En conséquence, les modes de rémunération demeurent à leur plus simple expression en PME, la majorité des employés étant payés sur une base horaire ou hebdomadaire, sans autre sophistication. Les augmentations salariales s'appuient sur des critères peu complexes, sans différence significative selon la taille, bien que ces décisions soient davantage centralisées en PE.

Cependant, on observe dans toutes les catégories de PME un recours relativement fréquent à des formes sophistiquées d'incitation et d'intéressement. Ces méthodes, facultatives en France pour les PE de moins de 100 salariés, servent surtout en Amérique du Nord à des fins de rémunération étendue, destinée à une main-d'œuvre qualifiée et aux cadres performants. Combinés à des programmes d'avantages sociaux diversifiés et de plus en plus formalisés en PME, ces régimes constituent l'élément majeur de formalisation des pratiques de rémunération en PME, à un point tel que la présence d'experts externes paraît nettement requise pour mettre en place les régimes complexes et détaillés d'assurance et de protection individuelle, particulièrement dans les PME syndiquées où prévaut une convention collective.

Une majorité d'entreprises, moins élevée en PME, offrent des avantages sociaux à leurs employés et cadres mais les modalités d'application, les limites de chaque régime et leur complexité varient de façon aléatoire selon la taille organisationnelle, cette différenciation s'exprimant encore plus clairement entre PE et ME et entre secteurs d'activité. En réalité, toute organisation devrait posséder de tels régimes, mais certains programmes offerts en GE n'existent tout simplement pas en PME, et celles-ci n'ont généralement besoin que d'un peu d'aide, sans pour autant disposer d'un employé assigné à ces tâches.

En outre, les PME utilisent moins souvent l'approche contributive pour leurs avantages sociaux, ce qui faciliterait pourtant leur financement, en partageant les coûts des programmes avec le personnel bénéficiaire. Malheureusement, ces modalités requièrent un apport substantiel de procédures et d'ententes formelles qui n'attirent pas vraiment les propriétaires-dirigeants.

Par ailleurs, l'évaluation du personnel s'avère nettement moins formalisée en PME. En fait, les politiques écrites d'évaluation sont trois fois plus fréquentes dans les entreprises de plus de 150 employés, par rapport aux TPE de moins de 25 personnes. L'utilisation de

formulaire s'accroît directement avec la taille, et de façon équivalente selon le niveau de syndicalisation et le secteur d'activité. Ainsi, cette pratique serait formalisée par écrit dans moins du quart des PME, le plus souvent sans système formel, par observation et à l'aide d'un éventail restreint de critères vaguement définis.

Souvent confondus de toutes sortes de façons, les objectifs et le contenu de l'évaluation prennent différentes formes selon les entreprises et servent souvent à d'autres fins, signalant le faible degré de formalisation des procédures d'évaluation en PME. Il semble que cette pratique ne soit formalisée qu'en présence d'une convention collective et qu'elle repose souvent sur le seul engagement moral des dirigeants. Elle porte habituellement sur la personne et ses résultats plutôt que sur des comportements professionnels mal définis et souvent difficiles à observer de façon continue (Roger, 1985). Dans plusieurs PME, l'évaluation se fait même à l'insu du principal intéressé et se pratique beaucoup plus à des fins coercitives ou de conformité. De plus, ces informations ne révèlent que les modes d'évaluation officiellement mis en place dans l'organisation par les responsables du personnel et ne permettent pas de savoir ce qui s'y passe réellement : dans un grand nombre d'entreprises, une large proportion du personnel semblait ignorer complètement l'existence des systèmes d'évaluation (Thacker et Cattaneo, 1987).

À propos des mouvements de personnel (promotions, mutations, transferts, rétrogradations), on constate une relation directe entre la taille et l'existence de politiques appropriées, ces tendances faisant clairement ressortir la formalisation progressive de ces pratiques en PME. Cependant, les mutations et promotions s'effectuent en PE à la discrétion du propriétaire-dirigeant ou selon l'ancienneté, mais sans autre méthode formelle, les postes à pourvoir étant rarement proposés officiellement à l'interne.

En PME comme en GE, la responsabilité de l'évaluation du personnel n'incombe pratiquement jamais au RP. Elle relèverait plutôt du propriétaire-dirigeant et du supérieur immédiat à mesure que l'entreprise croît en nombre d'employés. L'évaluation constitue sans équivoque une des responsabilités principales de tout supérieur hiérarchique et les autres acteurs prennent très peu de place dans ce processus. Ainsi, l'importance et la prise en charge de cette évaluation varient selon la taille de la PME, le poids accordé à cette pratique passant de faible ou nul en TPE et PE à modéré puis élevé en ME et MGE. De plus, la fréquence des évaluations indiquerait une plus faible formalisation des processus d'évaluation, celle-ci diminuant avec la taille des PME.

Bien qu'il existe une grande variété de méthodes d'évaluation, les PME recourent surtout aux quatre ou cinq techniques les moins complexes, leur utilisation variant légèrement en fonction de la taille organisationnelle, du secteur d'activité et du statut syndical.

Cependant, il semble que l'habitude de discuter avec l'employé de son évaluation soit une pratique bien ancrée en PME : l'évaluation du rendement se déroulerait par voie de discussion informelle, plus fréquente et parfois plus collective. Largement répandu en TPE, cet échange perd un peu de popularité à mesure que s'accroît le nombre d'employés. De plus, ces informations ne révèlent que les modes d'évaluation officiellement mis en place dans l'organisation par les RP et ne permettent pas de savoir ce qui s'y passe réellement : dans un grand nombre d'entreprises, une large proportion du personnel semblait ignorer complètement l'existence de ces systèmes d'évaluation du personnel (Thacker et Cattaneo, 1987).

L'appréciation formelle du personnel, telle qu'appliquée en GE, n'existe donc qu'à de rares occasions en PME. En prenant le terme dans un sens plus large, incluant les méthodes moins formelles de suivi des performances ou du comportement, il existe un système plus ou moins bien adapté à leurs besoins et à leurs objectifs. Toutefois, ces systèmes ne sont pas toujours bien acceptés : certains considèrent qu'ils sont trop formels à cause des documents écrits, d'autres regrettent la subjectivité des jugements et le manque de précision des critères d'évaluation.

Enfin, l'information relative à l'évaluation du personnel n'existe virtuellement pas en PME : peu connue et jugée de peu d'utilité, cette pratique requiert beaucoup trop de formalisme pour les propriétaires-dirigeants. La formation des évaluateurs paraît tout aussi absente, l'entrepreneur étant seul responsable de ces tâches, du moins lorsqu'il en connaît l'existence. Quant à la gestion des systèmes d'évaluation, elle n'apparaît superficiellement que dans les rares PME disposant d'un système formel tandis que la vérification de l'efficacité de l'évaluation s'effectue surtout par discussion informelle avec les intéressés, une majorité de PME se disant généralement satisfaites de leur processus d'évaluation.

## **Chapitre 5**

# **Le développement des ressources humaines en PME**

Le chapitre cinq aborde le troisième bloc thématique en traitant du développement des RH, en analysant les activités de formation et développement, d'une part dans les PME nord-américaines et anglo-saxones, d'autre part dans les PME françaises, le contexte socio-politique différant largement d'un milieu à l'autre. Il est ensuite brièvement question des pratiques de gestion de carrière et de la relève, généralement moins développées et structurées en PME.

La formation est trop souvent perçue comme une option, un luxe que bien des PME ne se paieront qu'avec le soutien des gouvernements. Néanmoins, on retrouve presque partout des activités de formation sur le tas, fréquemment assumées par les collègues ou les supérieurs immédiats, ainsi que des sessions internes ou externes, des cours en institution ou des stages pratiques, habituellement pour le personnel spécialisé (technique ou cadre). En plus de la formation professionnelle (Paradas, 1993), les thèmes de formation les plus populaires englobent la gestion, les ventes, le marketing et la culture générale, par le biais de la formation continue. Enfin, de nombreuses difficultés viennent compliquer ces pratiques, allant du manque de ressources de la PME à l'absence de volonté organisationnelle, en passant par la résistance au changement des cadres de premier niveau et les problèmes de remplacement de la main-d'œuvre en formation.

Il faut cependant préciser que toutes ces questions dépendent en bonne partie des traditions culturelles et économiques de chaque pays. En effet, l'Allemagne, la France, la Corée du Sud et le Japon intègrent dès l'adolescence les futurs travailleurs aux programmes de formation professionnelle élaborés en collaboration directe avec les entreprises, en fonction de leurs besoins réels et des postes offerts à court et moyen terme. Par contre, la formation et le développement donnés par les institutions d'enseignement et les firmes de consultants nord-américaines ne conviennent pas nécessairement aux PME. Dans bien des cas, il ne semble pas y avoir de ligne directrice véritablement liée aux

besoins des marchés et la formation souffre trop souvent d'un décalage important entre ce qui est enseigné et la technologie utilisée en industrie. Bien sûr, il existe un certain nombre d'exceptions, mais la masse des PME demeure à la remorque de ces tendances nationales, expliquant en partie le faible degré de développement des RH nord-américaines par rapport aux travailleurs allemands, coréens, français ou japonais.

## Formation et développement

La formation et le développement des RH constituent l'une des activités fondamentales en GRH. Même si dans bien des cas, ces pratiques s'avèrent peu formalisées, la majorité des entreprises procurent à leurs employés un entraînement de base essentiel à l'accomplissement de leurs tâches. En effet, une large proportion de PME s'appuient surtout sur la formation sur le tas, ce qui ne signifie aucunement que la GE n'ait recours qu'à des méthodes formalisées et structurées. En Amérique du Nord, on remarque une faible relation entre la taille et la mise en place réelle de telles politiques, mais l'utilisation de pratiques formelles apparaît beaucoup plus répandue dans toutes les catégories de taille, bien que l'accès des travailleurs à la formation en PE soit beaucoup plus limité qu'en ME et GE.

- 1° Moins du tiers des PME possèdent une politique écrite de formation (Baker, 1955 ; Benoit et Rousseau, 1993), comparativement à 70% dans des entreprises de plus de 200 employés (Gosselin, 1979). De plus, la très grande majorité des PME analysées n'ont aucune procédure de formation, et près de 50% d'entre elles ne disposent pas de procédures en matière de développement des RH (d'Amboise et Gasse, 1980).
- 2° Moins du quart des PME possèdent un plan de formation ou de développement des RH et la même proportion effectuent cette planification de façon intuitive.

Par ailleurs, la formation ne concerne que très peu de propriétaires-dirigeants (Lee, 1972 ; Ram, 1991), observation infirmée par Garnier *et al.* (1991) qui signalent plutôt leur intérêt face aux programmes et à leurs retombées. Pour leur part, Neiswander *et al.* (1987) précisent que seulement 17,6% d'entre eux ont tenté d'améliorer le degré d'habileté de leurs employés au cours des premières années d'existence de l'entreprise. L'importance relative future accordée par les dirigeants et responsables du personnel en PME place la formation en cinquième place, avec un score pondéré relativement faible (Dolan *et al.*, 1990 ; Hornsby et Kuratko, 1990). Cette constatation laisse plutôt songeur quant aux plans des PME nord-américaines pour contrer l'avancement technologique fulgurant des asiatiques dans un grand nombre de secteurs manufacturiers de haute technologie. Par contre, Deshpande et Golhar (1994) soulignent l'importance prépondérante de la formation des nouveaux employés, leurs données contrastant singulièrement avec les

observations antérieures, tout particulièrement en PME (2° : 3,72) mais aussi en GE (4° : 3,67)<sup>14</sup>.

Depuis le début des années 70, presque tous les établissements français de plus de 50 employés recourent à la formation continue pour l'ensemble du personnel (Chambre de commerce et d'industrie de Paris, 1978, 1981). Ce seuil a par la suite été abaissé à dix employés mais ne semble pas rejoindre très efficacement les PE. En fait, 20% d'entre elles ne font pas de formation continue et 50% en font le moins possible en tentant d'utiliser leur budget, ce qui n'est guère mieux. Une majorité d'entreprises françaises possèdent un plan de formation, cette proportion augmentant avec la taille (Paumier et Gouadain, 1984), mais la formation professionnelle est généralement confondue avec la formation permanente (Mahé *et al.*, 1985). À l'opposé, Hess (1987) rapporte que 25% des PME étudiées n'ont pas de plan de formation, malgré les exigences réglementaires.

#### **Analyse des besoins, objectifs et bénéficiaires de formation et développement**

Cette première étape du processus constitue généralement la pierre angulaire du programme de formation et développement. Toutefois, la PME ne semble pas recourir à la moindre planification et néglige la plupart du temps l'analyse des besoins réels de formation, en plus de ne pas définir d'objectifs précis et vérifiables. Les milieux nord-américains et européens (hors-France) n'ont pas véritablement traité de l'analyse des besoins de formation en contexte de PME, exception faite de l'étude de Lichtenstein (1992). L'adoption des programmes, la détermination des objectifs et le choix des individus à former y semblent moins répandus dans les entreprises de moins de 499 employés (Mealiea et Lee, 1980). En outre, on constate une ressemblance frappante entre les facteurs influençant les décisions de formation en PME et GE, bien que le niveau de prise de décision diffère selon la taille en étant fortement lié à la formalisation de la structure organisationnelle (Banks *et al.*, 1987). Par ailleurs, plusieurs études ont révélé un important besoin de formation en GRH chez les nouveaux entrepreneurs (Baker, 1955 ; McEvoy, 1984 ; Malaise et De Keyser, 1988).

Dans plusieurs pays, les associations patronales réduisent considérablement leurs problèmes de recrutement de travailleurs qualifiés en PME en mettant sur pied des programmes de formation professionnelle, parfois en collaboration avec les organisations syndicales. Toutefois, les propriétaires-dirigeants ne comprennent pas toujours la nécessité de ces démarches, et se plaignent généralement de la piètre adéquation des nombreux cours et programmes gouvernementaux aux besoins réels des PME. La formation étant régie par la législation en France, on y observe un fort intérêt en matière

---

<sup>14</sup> Voir la note 8.

d'analyse des besoins, de détermination des objectifs et de choix des bénéficiaires. Mais en analysant la transmission de l'information sur les moyens de formation, la CCIL (1980) rapporte qu'elle ne semble globalement pas conçue pour la PE. Quoiqu'abondante, elle requiert du personnel attiré à ces tâches le dépouillement d'une paperasse intarissable et ne répond pas aux préoccupations des dirigeants. Enfin, les PE ne sont pas autant visitées par les organismes de formation parce qu'elles sont considérées comme des cibles moins rentables par rapport aux GE.

Rosanvallon (1990) constate plutôt une amplification sensible des modalités de transmission et d'acquisition des connaissances sous la forme de stages à l'interne, tandis que Héazard (1988) précise que la diffusion des objectifs et activités de formation passe principalement par les Chambres de commerce et d'industrie, suivis des syndicats professionnels. Cependant, cette logistique n'a que des conséquences modérées puisque le champ d'influence de la formation sur l'emploi se limite à une meilleure adaptation au poste de travail ou à la fonction, bref, à une amélioration du rythme de production (CCIP, 1978). Quant à Hess (1987), il poursuit son analyse de la détermination des besoins au sein de l'entreprise en notant que 75% des répondants perçoivent des risques dans l'écart estimé entre leur main-d'œuvre actuelle et leurs besoins futurs : risques de sous-qualification, manque de polyvalence (41%), et problème sous-jacent de polyfonctionnalité spécifique aux cadres et à la maîtrise (supervision).

#### **Responsabilités de la formation et développement et nature des formateurs**

La responsabilité de formation dépend en majeure partie du propriétaire-dirigeant, qui délègue assez souvent la mise en pratique de ces actions à un superviseur ou à un organisme externe (surtout en France). En contexte nord-américain, il n'y aurait qu'une faible relation entre la responsabilité de préparation de la formation sur le tas et la taille organisationnelle : dans la plupart des cas, le formateur planifie et élabore lui-même les sessions en entreprise, suivi du superviseur dans une moindre mesure (Baker, 1955). Ces activités sont déléguées à un subordonné (gestionnaire ou administratif) dans 53% des cas, le propriétaire-dirigeant assumant cette responsabilité dans 34% des PME. Ces proportions varient sensiblement selon les secteurs d'activité, particulièrement en ce qui a trait à la faible participation des responsables du personnel dans les entreprises de construction (Little, 1986). Enfin, la responsabilité du perfectionnement du personnel, telle que perçue par le dirigeant, relèverait presque autant de l'employeur que de l'employé lui-même, les gouvernements et les syndicats étant vus comme des intervenants très secondaires (Benoit et Rousseau, 1993). Quant à l'identité du formateur, en formation sur le tas, elle varie quelque peu en fonction de la taille mais sans relation évidente (Baker, 1955) : le superviseur semble assumer ce rôle un peu plus fréquemment que l'employé le plus

ancien de l'entreprise, suivi de très près d'une collaboration entre le superviseur et un employé. Bref, il apparaît plutôt rare (environ 5%) de rencontrer un formateur professionnel à l'intérieur des PME nord-américaines.

En contexte français, la responsabilité de formation et la nature des formateurs diffèrent très largement des exemples nord-américains, surtout à cause des obligations légales. La concertation patron-employé y est beaucoup plus développée et on retrouve fréquemment des intervenants extérieurs ; plus la taille augmente, plus la détermination des besoins passe vers les chefs de service, le directeur général et parfois le directeur du personnel, pour enfin relever du service de formation ou de son responsable. La responsabilité de formation revient surtout au dirigeant, qui «invente» le plus rapidement possible la ou les solutions lui paraissant les plus pertinentes, compte tenu des moyens internes et externes dont il croit disposer (Fougère, 1986). Enfin, les organismes externes de formation représentent en France un marché en pleine mutation, principalement à cause du renforcement des organismes traditionnels, de la forte diversité des programmes publics d'aide à l'emploi et la formation, et du développement fulgurant de l'assistance et du conseil privé en formation dirigé vers les PME. En outre, Rosanvallon (1990) signale le développement de stages sur mesure, spécifiques aux PME, au lieu des programmes «sur catalogue», ainsi que des modalités croissantes d'interpénétration et d'imbrication entre ces acteurs.

#### **Méthodes et techniques**

Il existe une grande variété de méthodes et techniques de formation, mais la PME n'a recours qu'à un nombre restreint de ces moyens, aussi bien en Amérique du Nord qu'en France. De façon générale, la quasi-majorité des PME effectuent de la formation sur le tas, et quelques-unes favorisent aussi les activités de *coaching*, les séminaires ou la formation hors-entreprise (tableau 5.1). Dans tous les cas, le degré de formalisation de ces pratiques demeure extrêmement bas, même dans les PME françaises, la formation étant souvent organisée sur une base ponctuelle, sans objectif ni analyse de besoins.

Aux États-Unis et au Québec, toutes les études montrent une nette tendance en PME à la simple formation sur le tas, avec une relation directe entre la taille et l'utilisation des divers modes de formation. Cette faible formalisation semble se perpétuer depuis fort longtemps car déjà en 1951, Baker l'observait dans la majorité des PME. McEvoy (1984) a récolté des données encore plus tranchées : 84% de ses répondants se limitaient à la formation sur le tas, très peu d'entre eux disposant de programmes internes ou externes formalisés. D'autres études rapportent que 45% des établissements enquêtés effectuaient de la formation à l'interne. Pour sa part, Hoffman (1986) ajoute que le développement du

personnel ne devrait s'appuyer que sur les qualifications et habiletés réelles des individus, et non sur un quelconque système de «*pecking order*» basé sur des critères essentiellement subjectifs ou biaisés, comme ce dernier a pu observer dans certaines PME.

**Tableau 5.1 Méthodes et techniques de formation utilisées en PME**

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

		Efficacité moyenne (sur 5)		
<b>À l'interne :</b>	"sur-le-tas"	4,57	Amérique du Nord	30 à 75% 96 à 100% (en moyenne) (étude majeure)
			France	près de 100%, de façon informelle
	<i>coaching</i>	4,17	Amérique du Nord	70 à 80% ↔
	apprentissage	3,36	Amérique du Nord	25 à 40% ↗
	formation assistée par ordinateur	2,55	Amérique du Nord	15 à 25% ↗
	stages intra-entreprises programmes internes	• •	France France	peu utilisés mais en croissance utilisation très limitée en PME
<b>À l'externe :</b>	conférences et séminaires	3,44		50 à 75% ↗
	institutions d'enseignement	•		moins de 15% ↗
	fournisseurs d'équipement	•	Amérique du Nord	moins de 5%
			France	30%
	programmes gouvernementaux	•	Amérique du Nord	moins de 15%
	organismes techniques et professionnels	•	Amérique du Nord	moins de 5%
			France	20%
	congrès et colloques	•		fréquents chez les cadres
	consultants privés	•		moins de 5%
	stages inter-entreprises	•		moins de 5%

Banks *et al.* (1987) présentent toutefois une image plus diversifiée : ils ont observé l'existence de sept méthodes d'enseignement, semblables mais d'étendue et de durée différentes selon la taille. Ainsi, les PME utilisent les associations patronales, les séminaires collégiaux de moins de cinq jours et les programmes-maison, tandis que les GE favorisent les mêmes techniques, en y ajoutant les cours de niveau collégial, la formation en entreprise par des conseillers externes, les intervenants professionnels et techniques de leur secteur d'activité, et les séminaires collégiaux de plus de cinq jours. En fait, les GE utilisent davantage l'éventail complet des méthodes de formation.

Hornsby et Kuratko (1990) ainsi que Marlow et Patton (1992) confirment cette tendance observée vers la formation sur le tas, les premiers signalant l'existence de techniques additionnelles, peu mentionnées en contexte de PME, comme le *coaching* et la formation assistée par ordinateur (tableau 5.1), ce qui laisse croire à une évolution des modes de formation. Toutes les PME utilisent plus d'une méthode, sans différence évidente selon la taille ou le secteur. Enfin, au cours des dernières années, les PME n'ont eu recours aux programmes gouvernementaux que dans 18% des cas, et dans une moindre proportion,

aux établissements publics d'enseignement, aux fournisseurs d'équipement et aux consultants privés (Benoit et Rousseau, 1993).

Les données amassées en France n'ont pas révélé les mêmes tendances : la formation y est principalement technique, avec une forte prépondérance de la formation sur le tas, suivie des fournisseurs, des organismes et intervenants externes, des stages, etc. Est-ce dû aux normes nationales ou à des préférences socio-culturelles différentes des valeurs observées dans les organisations nord-américaines ? Avant toute chose, il faut remarquer que les PE font traditionnellement de la formation sur le tas et de l'apprentissage, mais ne les imputent pas nécessairement à leurs activités officielles de formation (CCIL, 1980). En effet, la bonne majorité des données colligées ne tiennent pas compte de la formation sur le tas, qui constitue souvent l'essentiel en PME. Il y a aussi d'importants écarts entre ce qui est déclaré, négocié et formalisé par rapport aux dépenses effectives (Rosanvallon, 1990).

#### Thèmes de formation

Malheureusement, nous ne disposons pas d'un vaste éventail d'information en matière d'analyse des thèmes de formation en PME, et les données amassées fournissent une image peu exhaustive de cette réalité, qui paraît varier largement en fonction des pays et cultures. En fait, les relations humaines (communication, leadership) et la gestion du personnel en général émergent comme les thèmes les plus populaires lorsque l'on parle de formation en GRH. Cependant, les ventes, le marketing et la comptabilité constituent de loin les préoccupations les plus fréquentes pour les entrepreneurs, dès qu'il est question de gestion d'entreprise, la GRH occupant le bas de la liste. En contexte nord-américain, les études de Banks *et al.* (1987) ainsi que Deshpande et Golhar (1994) ne révèlent pas de différences significatives entre PME et GE pour aucun des besoins de formation exprimés par les dirigeants d'entreprises de toutes tailles, qu'il soit question de cohésion du groupe (9° et 7° : 3,00 et 3,25) ou d'acquisition d'habiletés quantitatives (10° et 9° ; 2,85 et 2,80)<sup>15</sup>.

En France, les domaines les plus populaires semblent être la formation technique (professionnelle ou de métier) et dans une moindre mesure, les ventes, la comptabilité, l'informatique et la culture générale (langues, mathématiques, etc.) (CCIP, 1978 ; Fougère, 1986 ; Venet, 1988). Certaines fonctions du management paraissent fréquemment réservées à des conseillers externes, comme le marketing, les finances et les questions juridiques, cette particularité découlant peut-être de la forte complexité des environnements commerciaux et réglementaires imposés aux entreprises de l'Hexagone. Paradas (1989) corrobore ces observations en soulignant que les principales formations suivies par

---

<sup>15</sup> Voir la note 8.

le personnel des PME (par ordre décroissant de fréquence) comprennent : 1° l'optimisation des compétences professionnelles ; 2° une formation professionnelle cohérente mais sans relation directe avec le travail exécuté ; 3° et l'apprentissage des langues, la culture générale ou les apports complémentaires (plus rarement).

#### **Évaluation, efficacité et coûts**

Peu étudiée en Amérique du Nord (exception faite des travaux de Garnier *et al.*, 1991), l'évaluation des résultats, de l'efficacité et des coûts des activités de formation a été davantage analysée en France, dans un but éclairé d'évaluation des règlements et programmes nationaux. Cependant, même après vingt ans de législation, on relève encore un écart très important entre le besoin d'évaluation et l'offre de méthode (Paradas, 1993). L'évaluation des retombées de formation demeure presque totalement subjective, et même si les coûts per capita sont plus élevés en PME, ils sont très peu connus (Benoit et Rousseau, 1993) car les PME recherchent explicitement les activités les moins coûteuses. La plupart des démarches d'évaluation des résultats consistent en de simples constats, par observation ou par mesures qualitatives, quelquefois quantitatives, rarement financières. Ce processus demeure surtout informel avec peu de procédures et quelques observations ponctuelles en TPE, le responsable étant plus proche de son personnel (Paradas, 1989, 1993). Les plus petites entreprises accordent beaucoup moins d'importance à la formation (30 et 42% de moins) tandis que les firmes du secteur secondaire en réalisent davantage et conservent une large avance en ce domaine. En MGE, cette évaluation devient plus formelle, comparable à l'évaluation du personnel avec des modes quantitatifs et qualitatifs, des formulaires et des rencontres structurées. Cependant, la distinction se fait difficilement en PME entre l'évaluation de l'individu (rendement) et l'évaluation des résultats de formation. Enfin, Hornsby et Kuratko (1990) ont démontré de façon empirique la plus grande efficacité de la formation sur le tas (4,48 à 4,65) et du *coaching* (4,09 à 4,25).

De façon générale, la formation n'a pas un très fort impact dans les PME nord-américaines, mais paraît influencer beaucoup plus la gestion et les niveaux de qualification de la main-d'œuvre des PME françaises, les contraintes inhérentes à la taille et à l'omniprésence du propriétaire-dirigeant constituant des variables importantes dans la mise en place et l'efficacité de ces activités. En fait, la formation paraît être la pratique de GRH la plus affectée par l'ensemble des facteurs de contingence ayant un impact sur les PME (Jackson *et al.*, 1989), car elle subit l'influence de nombreux facteurs internes et externes. Cette conjonction de circonstances fait en sorte que les PME qui appliquent des politiques de formation suivies et intégrées seraient les plus performantes, mais aussi les plus actives dans d'autres domaines, contrairement à celles qui se contentent du "coup par coup", beaucoup moins performantes et actives (Paradas, 1993). Cette liaison entre les

activités de GRH et la performance économique des PME commence d'ailleurs à intéresser les chercheurs et les praticiens, comme en font foi les travaux de Liouville et Bayad (1995).

#### **Difficultés liées à la formation et au développement des ressources humaines**

Que l'entreprise évolue dans un environnement plus réglementé (France) ou un milieu plus libéral (Canada, États-Unis), la formation pose des difficultés aux dirigeants partagés entre leur objectif de rentabilité et leur besoin de maintenir, voire d'accroître, leur productivité et leur compétitivité. D'inspiration très récente en Amérique du Nord, les préoccupations inhérentes aux difficultés de formation en PME ont été peu effleurées. Les résultats font ressortir le manque de ressources humaines et financières disponibles pour la formation, sans compter la tradition et la résistance au changement, lourdement ancrés dans les comportements des propriétaires-dirigeants. L'éventail plus restreint de modes de formation en PME s'expliquerait par des lacunes d'information sur les programmes, dues au ciblage des donneurs de formation et aux habitudes et traditions des PME, qui recourent au même formateur et demeurent limitées à son éventail de méthodes. De plus, il est aussi possible que les modes de formation peu utilisés en PME soient tout simplement en contradiction avec leurs critères de choix (sujet, temps et coût) (Banks *et al.*, 1987).

Au Québec, Larrivée et d'Amboise (1989) ont retenu plusieurs contraintes propres à la formation du personnel : le manque de disponibilité et de ressources financières ainsi que le départ des employés formés vers la plus grande entreprise. En effet, 65% des PME admettent avoir des difficultés à organiser la formation, soit par manque de temps et de personnel requis pour planifier et organiser les activités, à cause des fluctuations de production ou des difficultés de remplacement des personnes à former, ou des coûts trop élevés pour une entreprise ne comptant que quelques employés à des postes similaires. En outre, la PE organise moins d'activités de formation que la ME, qui se dit plus préoccupée mais qui rencontre incidemment le plus de problèmes à les organiser (Benoit et Rousseau, 1993).

D'une part, la CCIL (1980) a décelé un nombre substantiel d'obstacles à la réalisation de la formation, quelquefois liés au chef d'entreprise lui-même : les contraintes provoquées par une gestion élémentaire et à court terme, la représentation personnelle des aspirations de ses salariés ainsi qu'un sentiment d'inadaptation face à l'offre de formation. Par contre, seulement 58% des entrepreneurs décidaient de la formation, ce qui constitue une faible proportion par rapport à la forte centralisation des décisions en PE. Leur étude signalait aussi la présence écrasante d'un encadrement autodidacte, opposé à la formation et aux

changements de rôle qui en résulteraient, tout comme des salariés peu attirés par la formation continue. En PE, il n'y aurait donc pas d'efficacité sans mise en pratique immédiate, les besoins exprimés étant généralement ponctuels, pragmatiques et à résoudre rapidement. D'autre part, la formation continue serait inadaptée aux réalités des PE qui se heurtent aux difficultés suivantes : le caractère inapproprié des textes d'application de la loi, notamment en matière d'imputation budgétaire ; le contenu trop théorique des formations proposées, pas assez spécifiques ; ainsi que l'incapacité des organismes de formation et des animateurs à trouver des solutions aux problèmes des PME (CCIP, 1978). Finalement, Rosanvallon (1990) fait état des difficultés des PME à définir des stratégies de modernisation et à les traduire en besoins de formation : les salariés sont trop souvent exclus de la participation aux procédures d'élaboration, de conception des politiques de formation et de détermination des besoins. Enfin, l'aide des organismes publics se dirigerait surtout vers les PME dynamiques, risquant ainsi de créer des disparités encore plus grandes.

#### **Mesures favorisant la formation et le développement en PME**

Face à toutes ces difficultés rencontrées dans la mise en application de la formation en PME, quelques auteurs ont formulé des recommandations ou compilé des résultats empiriques faisant état de mesures favorables (Paradas, 1993 ; Kalika et Paradas, 1994). Les allègements fiscaux et les aides gouvernementales paraissent les plus populaires auprès des PME, suivis de près par l'aide technique et les programmes d'organismes impliqués en ce domaine. Néanmoins, beaucoup d'effort reste à faire auprès des entrepreneurs pour les convaincre de favoriser la formation. Presqu'aucune donnée nord-américaine n'a été colligée à ce sujet, exception faite de Larrivée et d'Amboise (1989) qui recommandent une formation scolaire et en entreprise mieux adaptée aux PME ainsi qu'une conduite des opérations de production davantage planifiée. Cet objectif d'adaptation aux besoins réels des PME requiert une meilleure adéquation des technologies éducationnelles aux besoins de main-d'œuvre (formation et recyclage). Elle exige aussi de convaincre les dirigeants de s'impliquer autant que les milieux éducationnels, parce que les coûts de l'absence de formation peuvent être plus élevés que les gains tirés d'une hausse de production. Finalement, Malaise et De Keyser (1988) mentionnent la nécessité de mener des actions d'aide et de soutien aux entreprises par la sensibilisation des nouveaux entrepreneurs ; par la mise en place d'organes de conseil et de formation regroupant des spécialistes, axés sur les créateurs de PME ; impérativement, par la formation des propriétaires-dirigeants aux principaux aspects de la gestion et le suivi des jeunes PME durant leur phase de démarrage et de croissance ; ainsi que par l'information sur les procédures d'accès aux aides publiques et privées.

## Gestion des carrières

Cette pratique n'a pas d'existence explicitement reconnue en PME mais on peut prétendre qu'elle y existe tout de même à un niveau sous-jacent, surtout en MGE (200 employés et plus). Généralement, la gestion des carrières se retrouve au dernier rang des objectifs de l'évaluation du personnel (Thériault et Le Louarn, 1984) ou des niveaux de popularité de diverses activités de formation en gestion du personnel chez les dirigeants de PME et leur responsable du personnel (Banks *et al.*, 1987 ; Benoit et Rousseau, 1993). En réalité, les employés de PME auraient tendance à changer facilement d'emploi pour aller en GE, l'inverse étant plutôt rare, sauf peut-être lorsqu'il s'agit de créer sa propre entreprise, ce qui semble arriver assez souvent. Cette situation découlerait du peu de possibilités de carrière et de promotion offertes en PME, en plus de la meilleure sécurité d'emploi et des salaires plus élevés en GE (Beaucourt *et al.*, 1989). Ainsi, bon nombre de travailleurs de PME seraient plus ou moins limités à demeurer toute leur vie dans un marché du travail où les emplois sont de moindre qualité et les risques de chômage, élevés. La probabilité qu'une PE génère son propre marché interne de personnel demeure minime, sauf dans les secteurs de haute technologie et les domaines à très forte rentabilité (Rainnie et Scott, 1986). Nous aurions plutôt tendance à parler de possibilités de croissance ou de mobilité interne dans ces entreprises.

Toutefois, selon Deshpande et Golhar (1994), les cheminements personnalisés de carrière ne paraissent pas vraiment importants<sup>16</sup>, tant en PME (16° : 1,91) qu'en GE (13° : 2,20), tout comme les possibilités de promotion rapide (respectivement 17° : 1,83 et 16° : 1,80). Par contre, la sécurité d'emploi constitue un élément de très forte importance pour le personnel des PME et des GE : 3° et 5° positions, importances équivalentes de 3,62. Cet autre exemple corrobore notre hypothèse initiale : il n'y a pas véritablement de gestion des carrières en PME et ce n'est pas par manque de volonté, la structure et l'environnement ne s'y prêtant tout simplement pas.

## Conclusion : pratiques de développement des ressources humaines

Comme nous venons de le constater, le développement des RH demeure très faiblement formalisé dans les PME nord-américaines tandis qu'il est réglementé et fortement structuré dans quelques pays européens (Allemagne, France) et asiatiques (Corée, Japon). Cependant, la plupart des PE de moins de 50 employés ne procurent à leur personnel qu'un entraînement de base essentiel à l'accomplissement de leurs tâches. Cette formation sur le tas ne s'appuie sur aucune politique ou procédure officielle (ou si peu) et

---

<sup>16</sup> Voir la note 8.

la planification de ces activités se fait habituellement de façon intuitive, par le propriétaire-dirigeant aidé d'un cadre ou d'un superviseur. Dans les pays où cette pratique est réglementée, les trois quarts des PME possèdent un plan de formation, ce qui n'implique toutefois pas qu'il soit réellement appliqué. Quant à la planification et à la gestion des carrières, elle n'existe en PME qu'à un niveau sous-jacent, totalement informel puisque la structure ne s'y prête tout simplement pas.

La première étape du processus de F & D, l'analyse des besoins et objectifs, paraît largement absente des PME : celles-ci ne semblent pas recourir à la moindre planification en cette matière et négligent la plupart du temps l'analyse des besoins réels, en plus de ne pas définir d'objectifs précis et vérifiables. Cette analyse ne devient formalisée qu'en présence de contraintes externes induites par des programmes subventionnés de formation ou lors de l'implantation d'innovations technologiques majeures. En France, ces étapes s'avèrent cependant beaucoup plus structurées, en concertation avec le personnel des PME, à l'aide d'une logistique dont la complexité croît directement avec la taille mais dont l'influence se limite à une meilleure adaptation au poste de travail ou à la fonction. Néanmoins, une prise de conscience vis-à-vis de l'importance de l'évaluation des besoins se développe peu à peu et même si la plupart des PME ne sont pas attirées par des procédures formalisées, tous les responsables semblent avoir réfléchi au problème et sont conscients de ses effets bénéfiques pour l'organisation. Malheureusement, très peu d'entreprises fixent des objectifs valables en n'y associant presque jamais d'indicateurs : on y observe un processus de fixation d'objectifs implicites, qualitatifs, dont la mise en place est peu rigoureuse (Paradas, 1989, 1993).

D'autre part, la responsabilité de la formation incombe en majeure partie au propriétaire-dirigeant qui délègue assez souvent ces tâches à un superviseur ou à un organisme externe (surtout en France) ; en ME et GE, c'est plutôt le directeur du personnel qui assume ces tâches. Par contre, la responsabilité du perfectionnement du personnel, telle que perçue par le dirigeant, relèverait presque autant de l'employeur que de l'employé lui-même, les gouvernements et les syndicats étant vus comme des intervenants très secondaires (Benoit et Rousseau, 1990). En PME, le développement des cadres incombe au président, à un cadre supérieur ou au propriétaire-dirigeant tandis qu'en GE, la responsabilité semble répartie entre le directeur du personnel, le président, un cadre supérieur ou le propriétaire, et des conseillers en développement des cadres.

Le cas français diffère largement du contexte nord-américain : la concertation patron-employé y est plus développée en matière de formation et on retrouve souvent des intervenants extérieurs à l'entreprise. En TPE et PE, la responsabilité de formation revient surtout au dirigeant. Plus la taille augmente, plus la détermination des besoins passe vers

les chefs de service, le directeur général et parfois le directeur du personnel, pour enfin relever du service de formation ou de son responsable. La structuration et la formalisation sont liées aux seuils juridiques et il y a sous-traitance partielle de la fonction, aussi liée partiellement aux effets de seuil.

Il existe une grande variété de méthodes et techniques de formation. Cependant, la PME n'a recours qu'à un nombre restreint de ces moyens, aussi bien en Amérique du Nord qu'en France. De façon générale, la quasi-majorité des PME effectuent de la formation sur le tas mais quelques-unes facilitent aussi les activités de *coaching*, les séminaires ou la formation hors-entreprise. Dans tous les cas, le degré de formalisation de ces pratiques demeure extrêmement bas, même dans les PME françaises, la formation étant souvent organisée sur une base ponctuelle, parallèlement aux sessions données par les fournisseurs, les organismes syndicaux et gouvernementaux, les conseils externes, et au cours des stages régis par les programmes nationaux. Cependant, on remarque en France l'apparition de nouveaux processus d'apprentissage suite à l'uniformisation des contraintes de contenu de travail entre GE et PME, au processus d'insertion plus large des PME dans des réseaux externes de compétences, d'aide et d'assistance en matière de formation, ainsi qu'à l'évolution des modes d'articulation des PME dans les grands groupes industriels.

Quant aux thèmes de formation privilégiés en PME, ils ne laissent voir en Amérique du Nord aucun lien significatif avec la taille ou le degré de formalisation, tandis qu'on note en France la prépondérance des activités professionnelles et techniques, avec quelques variations significatives selon la taille et le secteur d'activité. Globalement, le choix des thèmes ne respecte pas une démarche formelle mais découle surtout des choix individuels et de groupe des employés, entraînant une très forte disparité des activités.

Par ailleurs, l'évaluation des retombées de formation en Amérique du Nord demeure presque totalement subjective, et même si les coûts per capita sont plus élevés en PME, ils sont très peu analysés car les PME recherchent explicitement les activités les moins coûteuses. Ces données reflètent clairement la faible formalisation des activités de F & D en PME. Dans les PME françaises, l'évaluation de l'efficacité et des coûts de formation constituent les pratiques de formation les plus étudiées : cette efficacité dépendrait largement de la taille organisationnelle et de l'omniprésence du propriétaire-dirigeant, en plus d'influencer substantiellement la gestion et les niveaux de qualification de la main-d'œuvre des PME. Les TPE et PE accordent beaucoup moins d'importance à la F & D tandis que les entreprises du secteur secondaire en réalisent davantage que celles du tertiaire et conservent une large avance en ce domaine.

La majorité des démarches d'évaluation des résultats consistent en de simples constats, par observation ou par mesures qualitatives, quelquefois quantitatives, rarement financières. La plupart des PME effectuent l'évaluation des résultats de formation, mais elle demeure souvent artisanale avec peu de procédures et quelques observations ponctuelles en TPE, le responsable étant plus près de son personnel. Enfin, la nature des mesures favorables à la formation en PME permet de constater la dépendance des entreprises à l'égard des instances gouvernementales et la faible volonté qu'ont les organisations de développer elles-mêmes leurs activités de formation : les allègements fiscaux et les subventions paraissent les plus populaires, suivis de très près par l'aide technique et les programmes d'organismes impliqués en formation. Conséquemment, beaucoup d'effort reste à faire auprès des propriétaires-dirigeants pour les convaincre de favoriser la F & D dans leurs entreprises.

## Chapitre 6

# L'environnement de travail des ressources humaines en PME

Ce sixième chapitre présente le quatrième et dernier bloc de pratiques de GRH. Cette synthèse de documentation aborde un ensemble de pratiques moins analysées en contexte de PME : l'environnement de travail. En effet, l'organisation du travail, les conditions de travail, la communication, l'information et la mobilisation du personnel, ainsi que la SST demeurent des activités auxquelles peu de chercheurs se sont réellement intéressés en PME.

### Organisation et participation

Jusqu'à ce jour, peu d'auteurs ont considéré dans leur ensemble les questions d'organisation du travail, les conditions de travail et les pratiques de communication et d'information des RH en PME, et aucun n'a fait de lien explicite entre ces activités et la problématique contemporaine de gestion participative. En réalité, ce mouvement vers la participation active des employés origine du vide laissé par les formes initiales d'organisation du travail (approches scientifique et technique) qui, laissant de côté les facteurs humains, ont provoqué un choc en retour vers des modes plus gratifiants pour le personnel. Le peu de préoccupations humaines de ces «vieilles» structures a favorisé l'apparition des approches psychosociale et socio-technique, qui ont évolué en moins de vingt ans vers un ensemble de théories et de méthodes participatives visant le plus souvent à rétablir l'équilibre des communications bilatérales. Ainsi, le lien entre l'organisation du travail traditionnelle et la gestion participative actuelle repose sur la mise en place effective d'un réseau d'échange d'information couplé à des équipes de travail polyvalentes et flexibles, où la production s'appuie sur le concept d'unité et non celui de série (ou travail parcellaire).

### **Organisation du travail et conditions de travail**

Dans tous les pays, les emplois créés en PE sont particulièrement vulnérables en raison de leur taux de décès élevé. Cette image pessimiste des conditions de travail en PME serait due à leur grande vulnérabilité et leur caractère souvent éphémère, provoquant une forte précarité des emplois. Cependant, cette moindre qualité des emplois offerts en PME contredit le préjugé favorable les décrivant comme des organisations où les relations du travail se caractérisent par une meilleure convivialité et des échanges beaucoup moins impersonnels (Laroche, 1989).

En fait, l'organisation du travail constitue presque une discipline autonome, englobant une variété d'approches, de méthodes et de techniques contribuant à optimiser le degré de productivité des organisations. Ces pratiques s'avèrent généralement moins formalisées en PME par des procédures et des politiques écrites. Toutefois, la situation diffère considérablement d'une entreprise à l'autre, sans lien significatif avec la taille, le secteur et la localisation de la firme. Il existe aussi des différences substantielles en fonction du statut syndical, les PME régies par une entente collective étant contraintes à mettre en place et à appliquer plusieurs éléments de formalisation. Il ne faut d'ailleurs pas s'en surprendre car les premières revendications des travailleurs organisés, dès le milieu du XIX<sup>e</sup> siècle, visaient à réduire l'arbitraire et les abus patronaux en matière d'organisation du travail et d'amélioration des conditions. La situation varie largement d'un pays à l'autre, dépendamment des réglementations instaurées par les gouvernements respectifs.

En France, ces questions sont assujetties à de nombreuses normes et soumises à des contrôles formalisés : l'amélioration des conditions de travail, l'information et la participation des salariés suivent des codes précis et leur application est liée à un certain nombre de seuils sociaux, fiscaux et organisationnels. Toutefois, les PE échappent à ces seuils et demeurent hors des secteurs réglementés. Il arrive aussi très souvent que ces obligations légales ne soient pas respectées en ME. Par ailleurs, les PME britanniques se caractérisent par l'absence flagrante de systèmes de contrôle à cause de relations informelles et personnelles généralement supérieures, menant apparemment plus souvent à des consensus qu'en GE. Ce contexte, habituellement combiné à une division du travail moins rigide, peut donner naissance à des conflits plus intenses et davantage personnalisés, fréquemment amplifiés par l'absence de tierce partie agissant comme conciliateur. En Autriche, les conditions minimales légales paraissent en partie améliorées par les conventions collectives sectorielles et les ententes propres à chaque entreprise, mais ces ententes particulières engendrent des différences systématiques dans les conditions observées dans des organisations de tailles différentes.

En milieu méditerranéen, l'Italie et l'Espagne semblent caractérisées par un laxisme institutionnalisé au niveau légal et réglementaire. La législation du travail italienne est restreinte par un critère dimensionnel qui régit sa mise en application à toutes les entreprises de plus de 15 employés. Les principaux droits des travailleurs et les normes du travail ne sont donc pas respectés dans la majorité des TPE industrielles et artisanales. Il serait question d'une attitude italienne traditionnelle de non-ingérence des affaires publiques dans les activités privées. L'entreprise y paraît considérée comme une extension de la famille, donc intouchable par l'État, sans oublier la fameuse *economia sommersa* italienne où la relative irrégularité des relations du travail et le non-respect des conventions collectives causent une nette dégradation des conditions de travail en PME (Cattero, 1989).

Les PME espagnoles font grand usage d'une main-d'œuvre temporaire ou à temps partiel et paraissent beaucoup plus impliquées dans le travail au noir. En ce qui a trait à l'organisation du travail et la sécurité d'emploi, les propriétaires-dirigeants de PME maintiennent habituellement un contrôle direct personnalisé sur leurs employés, offrent moins de sécurité d'emploi et moins de possibilités de promotion, avec d'importantes variations selon le secteur et l'emplacement géographique. Les modalités d'emploi en PME sont généralement précaires, les coupures de postes fréquentes et les ententes patronales-ouvrières sur ces questions réglées plus rapidement (Migueluez, 1989).

Par ailleurs, un pourcentage beaucoup plus important de GE ont expérimenté au Québec des réductions de personnel suite à l'introduction de la technologie informatique. Dans ces mêmes GE où il y a eu augmentation d'effectifs, cela s'est surtout produit pour le personnel professionnel, ce qui n'est pas le cas en PE. Quant aux ouvriers, il y a eu davantage de postes coupés en GE. Ces résultats démontrent nettement les impacts moins négatifs de la technologie informatique sur les RH des PME, où l'emploi a considérablement moins diminué qu'en ME et GE, avec d'importantes variations selon les catégories occupationnelles (Laroche, 1989). Enfin, Benoit et Rousseau (1993) ont sommairement abordé l'organisation et les conditions de travail, révélant l'existence de politiques appropriées dans plus de 60% des PME, même si environ 30% des PME disent n'avoir aucune politique officielle en ce domaine.

Quant aux horaires, temps de travail, congés et vacances, ces pratiques paraissent relativement formalisées dans la majorité des PME, soit par des conventions collectives, soit par des normes nationales propres à chaque pays. Globalement, les employés de PME semblent travailler de plus longues heures chaque semaine et disposer de moins de congés et de vacances annuelles. Cependant, il ne faut pas ignorer les diverses initiatives d'aménagement du temps élaborées dans toutes les catégories d'entreprises pour favoriser

la productivité et la satisfaction du personnel : horaires flexibles, semaines comprimées, temps partagé, etc. Généralement, les politiques régissant ces pratiques paraissent assez répandues dans les PME nord-américaines, sans grande relation avec la taille, mais fortement influencées par la présence syndicale. Les horaires de travail et le temps réellement travaillé diffèrent surtout au niveau des formes et méthodes permettant d'atteindre une meilleure flexibilité des horaires, en fonction de la taille, du statut syndical et de la structure hiérarchique de l'organisation. En outre, la prochaine décennie permettra d'approfondir sur le terrain les effets réels des plus récentes mesures de réduction du temps de travail sur les PME, plus particulièrement en Europe (semaine de 35 heures en France).

### **Information, communication et gestion participative**

Dans cette seconde section, nous soulignons les interrelations entre les activités précédentes et la participation des travailleurs, l'ensemble étant soudé par le biais de la communication et de l'information échangée par les deux parties. L'élément le plus important réside ici dans la relation évolutive, à la fois historique et organisationnelle, de ces mécanismes de GRH. Les premières initiatives ont d'abord porté sur l'application de conditions et de normes raisonnables de travail, puis à l'organisation du travail proprement dite, pour passer dans les années 50 à l'information et aux modes de suggestion, et dans les décennies 60 et 70 aux premières formes de communication bilatérale menant à divers essais de gestion participative. Depuis le début des «chocs pétroliers» (1973-75), on constate une hausse notable des préoccupations de nature participative, toutes basées sur une saine communication bilatérale et une organisation du travail davantage humaine que mécaniste. Dans ce contexte, fortement influencé par les traditions asiatiques en matière de travail et de production, la GRH «moderne» s'est inspirée de l'exemple des petites unités (certains modèles de PME) pour adapter ses pratiques à une échelle plus personnalisée, plus informationnelle, plus participative et souvent plus satisfaisante aux yeux de nombreux travailleurs. Cependant, plusieurs auteurs, dont nous partageons les prétentions, soulignent que les GE commencent à comprendre qu'il est impératif d'adapter leurs structures complexes à l'exemple des petites dimensions, afin de susciter la renaissance des communications et d'échanges davantage productifs et créatifs que strictement bureaucratiques et organisationnels. Certains vont même jusqu'à sous-entendre que la PME démontre actuellement la suprématie de son mode de participation sur celui des grandes organisations sclérosées. Toutefois, nous n'irons pas jusque-là car l'hétérogénéité des PME, particulièrement en matière de GRH, ne permet aucunement d'imposer de telles généralités. Mentionnons simplement que certaines PE montrent l'exemple en ce qui touche à la participation et la communication, mais que l'universalité de ces pratiques est encore bien loin d'être atteinte.

On pourrait interpréter l'absence en PME de divers modes de participation et d'amélioration de la qualité de vie au travail comme une lacune ou une faiblesse de leur GRH. Notre étude des PME ne confirme pas cette assertion, et sans être opposé à la gestion préventive, il paraît douteux d'affirmer qu'une PE souffre d'un quelconque handicap, parce qu'elle n'utilise pas tel ou tel placebo organisationnel qui, somme toute, ne contribuerait qu'à corriger d'éventuels dysfonctionnements qu'elle n'a pas encore contractés à cause de sa taille et du faible degré de formalisation de ses pratiques. Par contre, il apparaît plus pertinent d'établir une comparaison entre PE et GE dans leur façon de concevoir et d'appliquer des programmes de communication, d'information et de participation. Les finalités sont peut-être similaires mais les processus et étapes intermédiaires diffèrent substantiellement.

En contexte de PME, très peu de recherches paraissent avoir été faites en Amérique du Nord en matière de communication, d'information et de participation (Latona, 1979) et en Europe (Nebenhaus, 1987, 1990 ; Scott, 1988 ; Laville, 1989 ; Ternon, 1989 ; Bachelet, 1995). En fait, la tendance générale ne dépasse guère les systèmes de communication et de suggestions, avec quelques cas descriptifs de participation des travailleurs (tableau 6.1). Les entrepreneurs recourent peu à la gestion participative pour diverses raisons : certains croient que cette méthode ne sied qu'aux GE et qu'elles seules peuvent bien l'assimiler. D'autres prétendent que la gestion participative requiert une armée de spécialistes que seule la GE peut assumer et enfin, plusieurs ne perçoivent aucun besoin dans leur PME pour de telles méthodes. Quelques efforts disparates sont effectués mais le plus souvent sans trop s'interroger sur les conditions préalables et les résultats recherchés, sans entreprendre de changement majeur de la structure organisationnelle ou du comportement des dirigeants (Audet *et al.*, 1987). Le mode le plus fréquent serait sans contredit la communication informelle avec le personnel, plus souvent qu'autrement sur les lieux de travail ou durant les pauses, suivis presque *ex æquo* des réunions ponctuelles, activités sociales organisées, du recueil de suggestions et des réunions générales (Benoit et Rousseau, 1993).

En outre, les relations employeurs-employés paraissent beaucoup plus distantes que ce que les recherches antérieures avaient laissé croire, en partie à cause d'un taux de roulement du personnel substantiellement plus important. Ce dysfonctionnement pourrait être aussi l'indicateur d'un climat organisationnel difficile, spécialement lorsque les employés ne disposent pas d'une représentation collective auprès de l'employeur pour faire valoir leur mécontentement. Incidemment, les propriétaires-dirigeants de PME ont souvent une attitude paternaliste en relations du travail qui ne les pousse pas à faire de grands efforts pour formaliser les processus de communication et de consultation dans



sur la performance et la rentabilité de leur entreprise (Bachelet, 1995). L'information du personnel se pratique surtout de façon informelle et limitée, le personnel semblant davantage associé à la discussion via le processus de concertation à des fins de productivité et de recherche de qualité. L'information utiliserait plus de canaux différents quand il y a un responsable du personnel et il y aurait alors davantage de réunions régulières à date fixe : l'information circulerait principalement par l'affichage, les réunions régulières et le recueil de suggestions. Encore ici, cette participation réelle du personnel paraît directement liée à la taille (Mahé *et al.*, 1985). Toutefois, ces échanges s'avèrent souvent peu efficaces car les employés n'ont pas la possibilité d'influencer les décisions des dirigeants : il n'y a aucune consultation véritable et la plupart du temps absence de politique de participation, ce qui constitue un handicap majeur des PME (Hess, 1987).

Au contraire, la participation se conjugue en PME à la définition de nouvelles mobilités où s'opposeraient participation et contribution : les politiques suivies consistent à envisager la participation comme une charge supplémentaire à laquelle il convient de trouver des contreparties pour inciter les salariés à s'impliquer. Enfin, certaines PME conjuguent la participation directe au travail à une participation de gestion, à la fois directe et représentative. Leur taille favorise l'organisation d'une circulation d'information structurée et même dans quelques cas, d'une consultation sur des questions d'ordre général touchant l'ensemble de l'entreprise.

Incidentement, ces observations sont radicalement contredites par Deshpande et Golhar (1994), qui placent en première position<sup>17</sup> le désir de tout employeur de maintenir une communication ouverte avec son personnel, plus particulièrement en PME (4,19), par rapport aux GE (3,90). Cet échange ne s'arrête pas là : il s'étend dorénavant à la mise en place d'initiatives favorisant la participation du personnel, jugées importantes en sixième place, par toutes les entreprises (3,41 et 3,43). Cette évolution des tendances se traduit aussi par le poids accordé à la responsabilité collective, ex-aequo au huitième rang, et davantage prépondérante en PME (3,24) qu'en GE (2,81). Enfin, la rotation des postes recueille les douzième et onzième positions, jugée de moindre importance tant par les PME (2,65) que les GE (2,57). Bref, cette récente analyse permet de constater de façon non équivoque, du moins en Amérique du Nord, l'évolution substantielle des modes de gestion vers une collaboration plus étroite entre dirigeants et salariés, mouvement encore plus visible en PME.

---

<sup>17</sup> Voir la note 8.

## Santé et sécurité au travail

Les pratiques de santé et sécurité des RH au travail (SST) se composent d'un ensemble structuré d'attitudes, d'activités et de programmes individuels et collectifs visant à mettre en place et à maintenir des mesures préventives et correctives de l'environnement de travail, afin de réduire les accidents et les lésions physiologiques, physiques ou psychologiques des travailleurs. La SST constitue depuis les tout premiers débuts de la GRH une préoccupation de premier plan dans la plupart des pays industrialisés. En fait, la majorité des gouvernements occidentaux ont légiféré en ce domaine pour assurer une protection minimale des individus dans leur environnement de travail. Au cours de la période de mise en place de ces programmes nationaux, la SST constituait une priorité pour les organisations syndicales et les employeurs soucieux du bien-être de leur main-d'œuvre. Toutefois, cet intérêt semble s'être apaisé depuis une décennie, tant en France, au Québec qu'aux États-Unis.

De prime abord, on constate le haut degré de formalisation imposé par les réglementations : l'existence de clauses dans la convention collective, la mise sur pied d'un programme de prévention et de SST, la formation des RH, les mécanismes d'inspection, la formulation de recommandations et l'application de mesures correctrices en découlant, sans compter toutes les instances représentatives exigées par les organismes gouvernementaux (Scherer *et al.*, 1993). Bref, tout ce que l'entrepreneur-type entrevoit comme un envahissement flagrant de son droit de gérance, un empiètement bureaucratique dans ses structures souples et conviviales, et à l'extrême, la perte de son statut d'entreprise autonome et indépendante. Le degré élevé de formalisation imposé par ces dispositions entre en contradiction directe avec les habitudes fondamentales de flexibilité et de non-conformisme des propriétaires-dirigeants. On observe cependant en PME diverses pratiques de SST, dont l'importance peut être constatée au tableau 6.2.

**Tableau 6.2 Pratiques de santé et sécurité au travail appliquées en PME**

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

<b>Pratiques appliquées en PME</b>	salles de repos adéquates	70 à 80%	moy: 76%	↗
	saines conditions de travail	55 à 80%	moy: 65%	
	mesures de premiers soins	45 à 90%	moy: 63%	↗
	programme de prévention des incendies	20 à 40%	moy: 27%	↗
	équipements et vêtements de sécurité sans frais	10 à 50%	moy: 26%	↗
	programme de prévention des accidents	15 à 40%	moy: 23%	↗
	services alimentaires	moins de 25%	moy: 10%	
	examen médical périodique	moins de 20%	moy: 10%	

Peu d'entreprises disposent de programmes formels ou de plans de prévention écrits, ceux-ci étant très fréquents lorsque imposés par la loi. Ainsi, on note l'existence d'un seul document écrit en PME : le rapport d'accident, obligatoire dans tous les régimes, et beaucoup plus répandu en fonction de la taille et de la présence syndicale. Dans une recherche évaluative portant spécifiquement sur les programmes de sécurité implantés par 114 PME (matières plastiques et caoutchouc), Berthelette et Planché (1995) signalent que l'information relative à la SST est le plus souvent transmise de façon verbale, moins du tiers des PME distribuant des documents écrits. Ces entreprises identifient les risques de deux façons : en observant les activités de travail et en consultant les travailleurs. De plus, l'exhaustivité des objets d'enquête et la diversité des mesures d'information en SST augmenteraient avec la taille organisationnelle, suivant en cela une diminution substantielle du taux d'accident.

Le propriétaire-dirigeant assume les responsabilités de SST dans plus de 40% des cas et délègue ces tâches à un employé attitré en GRH dans un peu plus du quart des entreprises, ces proportions différant selon la taille. En fait, l'étude de Berthelette et Planché (1995) révèle que 80% des PME analysées centralisent les décisions de SST au niveau de la haute direction, confiant ces responsabilités à un cadre supérieur. Incidemment, ils soulignent que les PME qui recourent à un cadre intermédiaire ou à un contremaître auraient des taux d'accidents plus faibles que celles qui délèguent à des cadres supérieurs ou à des employés. Ainsi, les programmes les plus efficaces s'appuieraient sur la décentralisation de la structure de prise en charge de la prévention.

Confirmant d'assez près les tendances regroupées au tableau 6.2, le tiers des PME étudiées par Berthelette et Planché (1995) possède un comité de SST et ce, bien que 58% de ces entreprises regroupent moins de 21 travailleurs, et que les trois quarts ne soient pas syndiqués. Toutefois, seulement 53% de ces comités sont décisionnels, 47% consultatifs, et seulement 17% de ces PME disposent d'un représentant à la prévention. En outre, la présence d'un comité aurait un impact sur la fréquence - ou la déclaration réelle ? - des accidents en PME, réduisant l'importance de la relation entre le taux d'accident et la taille organisationnelle. Selon la même étude, plus de 50% des événements feraient l'objet d'une enquête, les accidents avec perte de temps étant davantage approfondis (74%). Il apparaît ici utile de signaler que 85% de leurs travailleurs effectuent un travail constant ou répétitif, 43% du rythme de travail étant imposé par la machinerie. En outre, les PME étudiées semblent mettre davantage l'accent sur des interventions basées sur le contrôle du comportement des travailleurs que sur l'implantation de mesures d'élimination à la source ou d'entretien préventif.

Malheureusement, la majorité des travaux portant sur la SST en PME rappellent la position inconfortable de ces entreprises face aux diverses mesures réglementaires, qui leur imposent parfois des obligations auxquelles elles ne peuvent se conformer, ne disposant pas des ressources suffisantes. Des dispositions particulières doivent donc être mises de l'avant de façon progressive et mieux adaptée, tant en formation, en prévention, que dans la gestion des activités de SST (Malaise et De Keyser, 1988 ; Lasher et Grashof, 1993 ; Scherer *et al.*, 1993).

#### **Programmes d'aide aux employés**

Par ailleurs, plusieurs ME et MGE, de toutes tailles et secteurs, ont mis sur pied ou envisagent de mettre sur pied un programme d'aide aux employés ayant des difficultés personnelles originant du milieu de travail ou de l'extérieur (Audet *et al.*, 1987). Environ le quart des PME étudiées par Amba-Rao et Pendse (1985) offraient à l'ensemble de leurs employés des services de *counseling* individuel. La situation se serait sensiblement améliorée au cours de la décennie 90, particulièrement par l'offre de services privés externes, plus proches des PME. Comme les problèmes de stress, d'alcoolisme et de toxicomanie en milieu de travail retiennent maintenant l'attention d'un nombre croissant d'entreprises, des solutions et mesures adaptées aux PME s'avèrent de plus en plus essentielles (Lasher et Grashof, 1993).

#### **Conclusion : pratiques liées à l'environnement de travail des RH**

Bref, l'environnement de travail des employés de PME diffère habituellement de ce qu'on retrouve en GE. Plusieurs PME ont recours à une organisation du travail sophistiquée et adaptée aux exigences modernes de production mais d'autres se cantonnent à la parcellisation des tâches ou à l'artisanat pur et simple. Dans la plupart des cas, les PME se retrouvent entre ces deux extrêmes : l'organisation du travail y est peu complexe mais s'avère généralement efficace et surtout très flexible. Les conditions de travail respectent les normes minimales sans toutefois dépasser les conditions avantageuses de certaines GE, et la SST préoccupe les entrepreneurs de façon modérée, en fonction des contraintes imposées par les instances gouvernementales. Cependant, les pratiques de communication et de participation observées dans certaines PME laissent entrevoir une sophistication supérieure à celle retrouvée dans de nombreuses GE : l'échange d'information et la participation du personnel à la gestion ou à la production apparaissent relativement développées dans ces petites entreprises.

## Chapitre 7

# Les difficultés et besoins des PME en matière de GRH

Après avoir fait le tour de la documentation empirique traitant des pratiques de GRH en contexte de PME, il convient de reprendre cette analyse de façon plus macroscopique, en synthétisant les grandes tendances relatées par les chercheurs et les praticiens. En fait, aucune étude<sup>18</sup> n'a abordé la question sous l'angle des difficultés vécues par les PME dans la gestion de leurs RH, des solutions apportées à ces problèmes, et des besoins réels de ces entreprises de petite et moyenne dimensions en matière de GRH. En fait, les chercheurs en PME auraient souvent intérêt à se poser la question suivante : quelles sont les difficultés vécues dans la gestion du personnel des PME ?<sup>19</sup>

Comme nous l'avons signalé auparavant, cette problématique ne peut être abordée comme on le ferait en grande entreprise (GE). Bien entendu, on pourrait prétendre que la GRH, originellement créée dans les grandes entreprises industrielles pour répondre aux problèmes engendrés par une main-d'œuvre trop nombreuse, s'applique tout aussi bien en PME sans en modifier les approches. Mais les structures organisationnelles n'y sont pas du tout les mêmes. Les définitions de pouvoir, d'autorité et de décisions s'avèrent beaucoup plus imprécises et la vulnérabilité économique des PME ne facilite pas la mise en place de politiques et procédures en matière de GRH.

Au premier plan, on y constate l'**omniprésence du propriétaire-dirigeant**, qualifié d'entrepreneur dans bien des cas, qui dirige l'ensemble des destinées de son entreprise, incluant bien sûr ses RH. Au second plan, on peut fréquemment observer l'**absence de syndicat ou de partie représentative des employés**, ce qui augmente d'autant le poids du dirigeant en GRH. Enfin, les PME se distinguent par la **petite taille de leur établissement**,

---

<sup>18</sup> Exception faite des travaux découlant de nos recherches : Thibodeau (1996) ; Fabi, Garand et Pettersen (1998).

<sup>19</sup> Le contenu de ce chapitre provient en majeure partie des travaux effectués en 1993 par d'Amboise et Garand (1993, 1995) pour le compte de la Société québécoise de développement de la main-d'œuvre (SQDM).

en nombre d'employés tout comme en ressources disponibles, laissant dès lors moins de liberté à l'implantation de systèmes élaborés de GRH.

Il paraît donc nécessaire d'aborder la question sous un angle nouveau, en tentant le plus possible d'innover dans l'analyse et la recherche de solutions aux difficultés des PME en GRH. C'est ce que nous avons tenté à partir des écrits produits dans la seconde moitié du vingtième siècle : identifier et synthétiser les principales difficultés auxquelles sont soumis les dirigeants de PME dans la gestion de leurs RH, et les besoins qui en découlent. La majorité des travaux examinés confirme **le manque de formalisation des pratiques et procédures de GRH en PME**, plus particulièrement dans les activités de recrutement et sélection. Les spécialistes de la gestion des PME n'en seront pas surpris. Mentionnons que la stricte rigidité serait encore plus néfaste dans bien des cas. Les analyses mettent aussi en évidence **le défi constant pour plusieurs PME de trouver le personnel qualifié. La formation reçue par les futurs travailleurs ne correspond pas toujours aux exigences des tâches actuelles à faire.** Quelquefois, la technologie des entreprises a pu évoluer plus rapidement que celle des institutions de formation.

Plusieurs limites de toutes sortes dans les diverses ressources nécessaires au bon fonctionnement d'une PME sont également rappelées. Par exemple, elles paraissent souvent incapables d'offrir les avantages et autres bénéfices auxquels leur personnel peut aspirer ; l'omniprésence du propriétaire-dirigeant complique parfois la GRH par manque d'objectivité, par des considérations familiales, etc. Indiquons par ailleurs le peu de motivation et le manque de sens d'engagement des employés observés dans trop de PME. Ces phénomènes peuvent lourdement entraver le travail d'un gestionnaire de PME.

### **Limites à l'utilisation des concepts "stratégiques" dans la GRH des PME**

La prise en compte des stratégies dans l'identification des difficultés de GRH en PME ne va pas de soi. Le recours à une telle grille d'analyse constitue une opération fort exigeante et ce, pour quelques raisons bien simples :

- il n'y a aucune étude empirique qui aborde le sujet à l'aide d'une semblable approche ;
- les PME connaissent très mal leurs propres orientations stratégiques, ou plutôt elles arrivent difficilement à les expliquer sans aide externe ;
- pour connaître ces orientations, il est nécessaire d'effectuer un diagnostic sur place, dans l'entreprise, en présence des dirigeants.

Les avantages de l'utilisation d'une grille s'appuyant sur les orientations stratégiques de la PME sont cependant considérables car l'expression des difficultés de GRH et leurs

solutions dépend de la situation stratégique d'une entreprise. En effet, bien qu'on puisse généralement définir un profil stratégique pour chaque PME, on ne peut affirmer que les entreprises recourant à des tactiques semblables poursuivent la même stratégie globale en GRH. Il faut aussi tenir compte du dynamisme de la PME et de ses objectifs (avoués ou non), la stratégie prenant plus souvent qu'autrement la forme d'une vision non exprimée par le propriétaire-dirigeant.

Ce caractère informel s'accroît encore plus en matière de GRH, et comme les observations sur le terrain des PME révèlent surtout les activités quotidiennes concrètes généralement associées aux fonctions managériales, le défi posé à l'observateur consiste à donner une signification stratégique à ces tâches ponctuelles. Il s'avère donc primordial d'aborder la question des RH en prenant soin de provoquer la "verbalisation" de ces éventuelles stratégies de GRH et de faire ressortir leurs liens implicites avec les stratégies globales de la PME.

En effet, à un certain stade d'évolution de la GRH dans l'organisation, les RH acquièrent parfois la même importance que les autres fonctions financières et productives dans la planification stratégique de l'entreprise. Dans certaines GE, les responsables de GRH en sont même arrivés à influencer favorablement l'élaboration des stratégies organisationnelles en fonction d'une intégration à la base des stratégies globales de GRH, souvent dans un contexte de décentralisation des décisions de GRH (Milkovich *et al.*, 1988).

Enfin, cette grille d'analyse repose sur un choix fondamental dont il faut absolument parler avant de passer à l'étude du tableau des difficultés. Nous n'avons retenu ici que des stratégies compétitives, généralement poursuivies par des entreprises qui recherchent ouvertement la croissance. De fait, l'utilisation du vecteur "orientations stratégiques" s'avère moins appropriée dans le cas d'entreprises qui optent pour le retrait ou la stabilité de leurs activités.

### **Difficultés et besoins prioritaires des PME en matière de GRH**

Les difficultés et besoins identifiés, au nombre de 57, ont tout d'abord été regroupés par pratiques de GRH, donnant ainsi un large aperçu des nombreuses activités abordées. On peut aussi y entrevoir certains biais de notre analyse, causés par le peu d'intérêt accordé par les chercheurs à certaines pratiques de GRH en contexte de PME, notamment l'analyse des emplois, l'évaluation du personnel (évaluation du rendement), l'organisation du travail et la participation (sous toutes ses formes). L'importance pondérée accordée à chacune des pratiques du tableau 7.1 a donc été calculée par simple sommation.

Toutefois, nous devons formuler certaines précautions quant à l'interprétation de ce tableau. L'ampleur des nombres qu'on y retrouve ne signifie pas qu'une ou l'autre pratique révèle l'existence de difficultés plus aiguës ou plus nombreuses : ces résultats représentent uniquement la sommation du nombre d'auteurs et d'énoncés, complétés par notre jugement de l'incidence de ces difficultés sur la performance des PME.

Tableau 7.1  
**Importance pondérée des difficultés de GRH en PME**  
 (simples sommations des scores attribués aux pratiques de GRH)<sup>20</sup>

Planification des ressources humaines	418
Analyse des emplois	149
Recrutement	564
Sélection et accueil	791
Rémunération et avantages sociaux	802
Evaluation du personnel	164
Formation et développement	580
Organisation et participation	367

Note : les sommations indiquées reflètent surtout l'importance accordée par les chercheurs (fréquence des études et des énoncés) à l'une ou l'autre pratique de GRH en contexte de PME ; il ne s'agit en aucun cas d'un classement révélant la prépondérance significative des difficultés d'une ou plusieurs pratiques sur les autres.

Malheureusement, cette forme de présentation ne nous satisfaisait pas pleinement et n'apportait que bien peu d'informations utiles à l'analyse. Nous avons donc élaboré une autre formule de regroupement thématique à partir de l'ensemble des difficultés et besoins identifiés pour chaque pratique de GRH. En effet, le nombre et la variété des difficultés observées ne facilitait en rien la compréhension des phénomènes sous-jacents et ne procurait pas suffisamment d'avenues significatives. Néanmoins, ces listes laissaient apparaître des catégories relativement homogènes qui ont permis de formuler six grands thèmes de difficultés relatives à la GRH en PME, présentés au tableau 7.2.

Ce dernier tableau, dont toutes les difficultés sont ordonnées par ordre d'importance pondérée, offre une image beaucoup plus nette des problèmes principaux des PME en matière de GRH. Les résultats numériques de ces six principaux thèmes de difficultés

<sup>20</sup> Notons que toutes les données relatives à ces calculs sont reproduites dans des annexes disponibles sur demande auprès des auteurs (d'Amboise et Garand, 1993, 1995).

révèlent beaucoup plus d'avenues significatives que les listes et tableaux précédents. On se doit cependant de formuler quelques précautions relatives à leur interprétation.

- **Faible formalisation des politiques, procédures et pratiques de GRH** (score global de 894). Selon une approche "GE" des pratiques de GRH, cette difficulté constituerait un handicap majeur des PME, mais lorsqu'on constate la faible formalisation de l'ensemble des pratiques de gestion dans les PME, ce constat souligne plutôt le manque d'expertise associé à la mise en place des activités de GRH. Néanmoins, une formalisation minimale demeure nécessaire à la mise en place et au maintien de saines pratiques de gestion, que l'on soit en PME ou en GE. Cependant, ce besoin n'apparaît pas le plus urgent en termes d'intervention.
- **Limites des ressources financières, matérielles et humaines** (score = 822). De loin le plus souvent mentionné par les auteurs, ce problème fondamental et chronique des PME ne peut être rattaché uniquement à la GRH puisqu'il s'applique à l'ensemble des activités organisationnelles de la PME. Les solutions ne sont pas des plus simples, bien que l'aide externe accordée par les programmes publics et privés puisse diminuer l'acuité de cette difficulté majeure. Ici aussi, les interventions s'avèrent moins urgentes.
- **Manque global d'expertise dans les méthodes et techniques de GRH** (score = 719). De loin le thème de difficultés le plus concret parmi les trois premiers, le manque d'expertise en GRH est aggravé par l'absence d'un responsable du personnel dans une majorité de PME. Ces difficultés paraissent étroitement liées aux questions de délégation, abordées au point suivant. En termes d'intervention concrète, ce thème ouvre le plus grand nombre de possibilités car il peut être atténué par une conscientisation et une formation appropriées au contexte particulier de chaque PME, avec l'aide d'un consultant en GRH ou par l'embauche d'un responsable du personnel à temps partiel ou à plein temps.
- **Forte centralisation autour du propriétaire-dirigeant et difficultés de délégation** (score = 556). Problème structurel fondamental des PME, ce thème signale on ne peut plus clairement l'omniprésence du propriétaire-dirigeant dans les activités de GRH de sa PME, ainsi que les problèmes, parfois aigus, de délégation des tâches liées à la gestion du personnel lorsque l'entreprise atteint une taille plus considérable. En fait, cette transition permet parfois d'observer une dispersion des responsabilités de GRH entre les mains de différents intervenants. Ces difficultés se concrétisent aussi par la faible intégration de la GRH et de ses responsables à la prise de décisions et à la planification stratégique de l'entreprise.

## GRANDS THEMES DE DIFFICULTES LIEES A LA GRH EN PME

<b>Faible formalisation des politiques, procédures et pratiques de GRH</b>	<b>894</b>
<b>Limites des ressources financières, matérielles et humaines</b>	<b>822</b>
<b>Manque global d'expertise dans les méthodes et techniques de GRH</b>	<b>719</b>
<b>Forte centralisation autour du propriétaire-dirigeant et difficultés de délégation</b>	<b>556</b>
<b>Attitudes négatives et résistance aux changements de la part du personnel et du dirigeant</b>	<b>482</b>
<b>Inadéquation des démarches socio-économiques et politiques</b>	<b>362</b>

<b>Faible formalisation des politiques, procédures et pratiques de GRH</b>	<b>894</b>
--	------------

Sélection	Processus informel, subjectif et peu structuré
Recrut	Procédures informelles de recrutement
Rémunér	Politiques et procédures informelles
Org-partic	Existence de quelques contraintes à la communication inhérentes aux PME
Rémunér	Régimes d'incitation et d'intéressement moins répandus et moins formalisés en PME
Org-partic	Processus de production habituellement moins structurés (OdT)
Accueil	Procédures informelles et peu structurées de l'accueil
Recrut	Embauche en urgence
Accueil	Nécessité d'intégration et de fidélisation du personnel
Éval rend	Nature informelle et peu élaborée de l'évaluation
Éval rend	Caractère arbitraire et souvent biaisé
Planif RH	Très peu de planification des ressources humaines
Anal empl	Procédures informelles et subjectives

<b>Limites des ressources financières, matérielles et humaines</b>	<b>822</b>
--	------------

Recrut	Défi constant de trouver le personnel qualifié
Rémunér	La plupart des avantages sociaux sont moins fréquents et moins diversifiés en PME
Org-partic	Conditions de travail laissent à désirer dans certaines PME
Rémunér	Limites des capacités financières de l'entreprise
Rémunér	Ne peuvent offrir aux cadres et diplômés des régimes suffisamment attrayants
F & D	Ressources peu disponibles pour la F & D
Rémunér	Participation limitée au capital et aux profits des PME
Recrut	Conservatisme et coûts des méthodes
Org-partic	Statut précaire de la M-O en PME

**Manque global d'expertise dans les méthodes et techniques de GRH**

719

Planif RH	Capacités limitées de prévision de la demande et d'inventaire des besoins en effectifs
Rémunér	Sous-utilisation des méthodes et techniques sophistiquées
Sélection	Sous-utilisation des méthodes et techniques
Sélection	Manque d'adaptation aux évolutions technologiques
F & D	Besoins et bénéficiaires de F&D mal identifiés
Sélection	Manque de connaissances techniques
Accueil	Sous-utilisation des méthodes et techniques d'accueil
Sélection	Faible contrôle des coûts, des fichiers et de la validité des techniques
Anal empl	Manque de connaissances techniques
Planif RH	Manque de connaissances techniques
Recrut	Mauvaise analyse des besoins par intervenants externes

**Fortes centralisations autour du propriétaire-dirigeant et difficultés de délégation**

556

Recrut	Centralisation en TPE - PE
Sélection	Centralisation en PE
Planif RH	Faible intégration du responsable du personnel à la prise de décisions
Rémunér	Centralisation entre les mains du propriétaire-dirigeant
Recrut	Faible intégration au processus décisionnel
Sélection	Faible intégration du RP à la prise de décision
Recrut	Délégation graduelle difficile en ME
Sélection	Délégation graduelle difficile en ME
Éval rend	Centralisation et moindre préoccupation du prop-dir

**Attitudes négatives et résistance aux changements de la part du personnel et du dirigeant**

482

F & D	Attitudes négatives et scepticisme des propriétaires-dirigeants
F & D	Maintien des traditions et résistance au changement
Org-partic	Résistance naturelle des prop-dir à la participation
Planif RH	Comportement réactif des propriétaires-dirigeants en planification
Planif RH	Réticences des prop-dir face à l'élaboration d'organigrammes
Planif RH	Attitudes négatives à l'égard de la formalisation et de la planification
Rémunér	Manque d'intérêt du propriétaire-dirigeant au démarrage de l'entreprise
Anal empl	Réticences face à l'analyse des emplois
F & D	Crainte des employeurs de voir le personnel qualifié quitter l'entreprise après la formation

**Inadéquation des démarches socio-économiques et politiques**

382

F & D	Méthodes inadaptées aux PME
F & D	Faible efficacité de la F & D en PME
F & D	Inadéquation entre éducation et emploi
Sélection	Connaissent peu et respectent peu les réglementations
Rémunér	Exigences gouvernementales contraignantes
F & D	Programmes de formation mal connus des PME

Malheureusement, ces questions relèvent beaucoup de l'éducation, de la vision et du degré d'ouverture du propriétaire-dirigeant face à la délégation. Des interventions dans ce domaine pourraient constituer des défis intéressants mais fort délicats au niveau humain.

- **Attitudes négatives et résistance aux changements de la part du personnel et du dirigeant** (score = 508). Encore ici, il s'agit d'un blocage humain universellement reconnu, face auquel on ne peut intervenir que par une conscientisation et une éducation progressive et soutenue (contrairement à ce qui se déroulait jusqu'à maintenant), qui relève bien plus du rôle de conseiller que de la simple intervention ponctuelle du consultant. Les solutions à ces difficultés ne peuvent être envisagées que dans un plan global de développement des RH et d'aide aux PME, et non par la simple réalisation d'activités à saveur pédagogique.
- **Inadéquation des démarches socio-économiques et politiques** (score = 302). Bien que ce thème de difficultés ait cumulé trois fois moins de points que le premier, il constitue l'un des plus importants pour des interventions gouvernementales. Ces problèmes touchent de près les politiques d'éducation pré-universitaire, de main-d'œuvre, de formation et de réglementations gouvernementales en matière de travail et de GRH. Les solutions à ces difficultés apparaissent parfois évidentes mais ne sont généralement pas si simples à mettre en action, à cause du grand nombre d'intervenants sociaux, politiques et économiques à impliquer, notamment pour la formation de la main-d'œuvre. Il apparaît impossible de laisser de côté ce thème de difficultés.

### Les opinions de quelques spécialistes

De nombreux propos ont été formulés par des spécialistes des PME, sans toutefois s'appuyer sur de véritables données empiriques. Leur apport ne saurait être négligé de par son caractère "terre-à-terre". Au premier abord, on constate au tableau 7.3 que les difficultés mentionnées par les spécialistes de la PME convergent dans le même sens que plusieurs résultats empiriques tirés des 104 études traitant de GRH en PME. Bien sûr, les opinions proviennent de propos carrément normatifs dans lesquels la GRH n'occupe qu'une petite partie du discours, et où les pratiques abordées touchent plus généralement aux activités traditionnelles et usuelles de la gestion du personnel des organisations.

Néanmoins, le tableau 7.3 permet d'observer la diversité des opinions recensées et l'importance accordée par ces intervenants de la PME aux questions de faible formation et de limites financières parmi les difficultés principales de la GRH.

TABLEAU 7.3

**OPINIONS DE QUELQUES SPECIALISTES DE LA  
PME SUR LES DIFFICULTES LIEES A LA GRH**

	Bédard	Bien Toussie	Bian	Bru- nede	Charbon- neau	Debra Santé	Fortin	Gasse Carlier	Gasse Germain	Julien	Laurin	Mahé de Bois- landelle	Malouin Gagné	Parsault Dufresne
<b>Faible formalisation des politiques, procédures et pratiques de GRH</b>														
Sélection								•						•
Rémunér								•	•					•
Org-partic		•		•	•		•	•		•			•	•
Recrut								•	•					
Éval rend								•						
Éval rend					•			•						
Anal empl								•						•
<b>Limites des ressources financières, matérielles et humaines</b>														
Recrut	•				•	•	•	•		•				
Rémunér					•	•	•							•
Org-partic					•									
Rémunér					•		•	•	•					
Rémunér					•			•	•		•			
Rémunér					•									
Org-partic							•	•						
<b>Manque global d'expertises dans les méthodes et techniques de GRH</b>														
F & D							•	•		•		•		•
<b>Forte centralisation autour du propriétaire-dirigeant et difficultés de délégation</b>														
Org-partic				•		•	•			•				
<b>Attitudes négatives et résistance aux changements de la part du personnel et du dirigeant</b>														
F & D						•							•	
Org-partic		•						•					•	•
Org-partic		•	•		•		•							•
<b>Inadéquation des démarches socio-économiques et politiques</b>														
F & D							•	•	•					
F & D							•			•				
F & D					•		•	•	•	•				
	•	•					•					•		•
Nécessité de tenir compte des stades d'évolution pour déterminer les besoins de GRH														
Nouvelles valeurs de la M-O requièrent une GRH adaptée aux PME														

Il faut aussi noter que ces opinions ont révélé quelques difficultés additionnelles, non citées par les travaux empiriques et qui situent encore mieux la GRH dans l'ensemble de la problématique de gestion des PME :

- l'adaptation de la F & D aux caractéristiques personnelles du propriétaire-dirigeant ;
- la rupture de l'équilibre interne des rôles et des pouvoirs ;
- la nécessité constante de trouver des moyens de motivation ;
- le faible sentiment d'appartenance du personnel face à l'entreprise ;
- la nécessité de tenir compte des stades d'évolution pour déterminer les besoins de GRH ;
- la présence de nouvelles valeurs de la main-d'œuvre, qui requièrent une GRH adaptée aux PME.

### **Mise en commun des difficultés recensées**

Les travaux empiriques ont mis une forte emphase sur la faible formalisation des politiques et procédures en GRH, plus particulièrement dans les activités de recrutement et le processus de sélection lui-même. Ce relevé empirique a également rappelé les limites de toutes sortes dans les diverses ressources nécessaires au bon fonctionnement des PME, limites qui se retrouvent surtout dans le défi constant de trouver du personnel qualifié. Elles font aussi que les PME ont beaucoup de difficultés à offrir les avantages sociaux et autres bénéfiques auxquels leur personnel aurait légitimement droit.

Les opinions des spécialistes confirment la faible formalisation exprimée auparavant mais ils accordent un peu plus d'importance aux problèmes de communication qui y sont associés. Leurs opinions confirment également la réalité des ressources limitées dans ces entreprises et réaffirment la difficulté constante de trouver du personnel qualifié.

Par ailleurs, ils insistent particulièrement sur deux autres aspects cruciaux que leurs expériences leur ont appris à reconnaître : le rôle pivot du propriétaire-dirigeant et les questions de motivation et de sens d'engagement du personnel. En effet, l'omniprésence du propriétaire-dirigeant complique parfois la GRH par manque d'objectivité, par les relations familiales au travail, par manque de délégation et aussi parce qu'il ne peut être spécialiste dans tous les domaines. Le manque de motivation et de sens d'engagement des employés dépasse la seule gestion des ressources humaines et a certainement une incidence énorme sur le travail de tout gestionnaire de PME.

Se former une opinion synthétique sur toutes ces observations, empiriques ou d'opinions, nous semble maintenant relativement facile. **La gestion assez informelle des RH constitue un handicap au succès des PME. La stricte rigidité serait toutefois encore plus néfaste. Quel est le juste équilibre ?** Les ressources limitées, principalement financières, empêchent d'offrir des conditions suffisamment favorables. C'est le lot de plusieurs PME : il faut vivre selon ses moyens. L'omniprésence du propriétaire-dirigeant freine les initiatives mais l'entreprise, c'est lui. Il serait parfaitement illusoire de vouloir le priver complètement de cette prérogative. Motivation et engagement manquent trop souvent chez les employés et ceci rend les tâches de GRH plus difficiles encore. Mais voilà, il faudrait que chacun puisse y trouver son intérêt et celui-ci peut quelquefois se situer ailleurs que dans le seul salaire, tant pour les cadres que les employés de la PME.

### **Les priorités des écrits : délégation, formalisation, rareté des ressources**

Les difficultés les plus importantes que vivent les dirigeants de PME découlent de la relative nécessité de formalisation de leur gestion. **À nouveau, nous ne prôtons pas une formalisation excessive car la flexibilité, surtout chez les plus petites firmes, constitue un atout indéniable, une force.** Elle favorise une atmosphère plus conviviale que celle que l'on retrouve en grande entreprise. On peut donc proposer au dirigeant l'atteinte d'un objectif souhaitable : trouver le juste degré de formalisation dans la planification de ses ressources humaines et la conduite des diverses pratiques de GRH.

Il semble par ailleurs fort connu que les PME, et plus particulièrement les PE, souffrent d'un **manque parfois chronique de ressources financières.** Cette réalité apparaît constamment dans les écrits ayant traité du présent champ d'intérêt. Malheureusement, même une bonne GRH ne peut changer cette situation contraignante. **Les dirigeants de PME doivent améliorer leurs capacités à bien choisir leurs employés et à les rémunérer selon leurs compétences.** Offrir une rémunération comparable à celle qu'accorde les grandes sociétés et les organismes publics serait-elle souhaitable ? Une bonne gestion du personnel permettrait de suggérer des voies de solution à ces questions essentielles.

**L'entrepreneur est partout dans l'entreprise.** L'élément intéressant de cette affirmation réside dans le fait qu'une PME a toujours une âme qui se manifeste partout. Cependant, il en résulte quelquefois un malaise chez ses collaborateurs et employés, qui nuit au bon fonctionnement de l'entreprise. Le dirigeant de PME doit comprendre que son rôle évolue à mesure que croît son entreprise. **Il doit apprendre à laisser la place aux autres pour mieux réussir lui-même ses nouvelles tâches.**

Ce sont là les besoins qui ont été le plus souvent identifiés ou qui sont apparus les plus cruciaux. Il ne faudrait toutefois pas les considérer comme très distants des autres, qui viennent immédiatement à leur suite. Remarquons d'ailleurs que tous ces problèmes sont inter-reliés à plusieurs des autres aspects mentionnés dans les listes annexées au rapport original.

### **Les priorités du discours : motivation et relations du travail**

La recension approfondie des études retenues n'a malheureusement pas permis de relever tout ce qui se passe dans une PME et qui a une incidence sur la GRH. Ainsi, quelques aspects fondamentaux de la gestion en général n'ont pas été abordés du tout, sinon très peu. De plus, les travaux effectivement examinés accordaient peu de place aux aspects en question. Ne pas les soulever constituerait une lacune importante dans une telle réflexion sur la problématique de la GRH dans les PME. Il s'agit des préoccupations relatives à la motivation du personnel et à la gestion des relations du travail.

**Tout dirigeant d'entreprise a besoin de la collaboration de tous ceux et celles qui travaillent avec lui.** On se plaît à le répéter : la principale ressource, c'est la ressource humaine dans toute organisation. Si celle-ci demeure peu motivée au travail, si elle n'y trouve pas une réalisation minimale de soi et si elle n'a pas à cœur jusqu'à un certain point la réussite de l'entreprise, la gestion deviendra alors extrêmement ardue. Les risques d'achoppement sont d'ailleurs constants et incontournables.

Trop de travailleurs n'aiment pas leur travail, tout comme ils détestent l'entreprise qui leur fournit un emploi et un gagne-pain. Trop de dirigeants de PME ne trouvent pas les bons moyens pour susciter l'intérêt chez leurs employés. Les deux groupes sont évidemment en cause. De plus, les circonstances, tant sociales qu'économiques ainsi que les conditions de travail elles-mêmes, ont une forte incidence sur la gravité des situations. **Le manque de motivation et de désir d'engagement envers l'entreprise constituent un défi majeur à tout dirigeant de PME.** Ceux qui désirent véritablement contribuer à notre progrès social et économique pourraient y accorder une nouvelle attention.

La gestion des relations du travail, même dans son sens large, a peu été abordée dans notre analyse. Le dirigeant de PME est cependant souvent désarmé vis-à-vis les conflits de travail, l'arrivée d'un syndicat et la formalisation des rapports employeurs-employés. On sait combien de PME ont disparu à la suite de tels conflits. Pour nombre de dirigeants, l'arrivée d'un syndicat signifie la fin de la communication et des rapports informels. Les dirigeants d'entreprises non syndiquées craignent l'éventuelle accréditation. Bien que les conseillers en relations du travail affirment que la présence d'un syndicat clarifie les rap-

ports, rend la gestion plus transparente et professionnelle, il n'en demeure pas moins que le défi des relations du travail reste entier pour la direction d'une PME. Malheureusement, les PME sont soumises à un code du travail sans nuances. De plus, la plupart des dirigeants de PME ne sont pas très ouverts à une plus grande transparence et à une participation des employés aux décisions d'importance. Il faut aussi ajouter que la mentalité, soit fortement militante, soit tout à fait irréaliste de certains travailleurs, ne facilite en rien la tâche. Quelles sont les meilleures formules ? Nos sociétés ne les ont pas encore trouvées pour leurs entreprises, et elles ne les ont surtout pas encore trouvées pour les PME. Les a-t-on suffisamment cherchées ? En réalité, plusieurs voies de solution peuvent encore être élaborées.

### **Conclusion : l'atteinte d'un juste équilibre ... flexibilité et formalisation**

Nos principales conclusions confirment plusieurs dires des théoriciens de la PME. La GRH s'avère *insuffisamment formalisée* en PME ; les contraintes financières ne permettent pas les investissements adéquats dans cette ressource vitale ; **le propriétaire-dirigeant joue un rôle de pivot central en PME et conditionne toutes les pratiques en GRH**. L'analyse met aussi en évidence pour beaucoup de PME la difficulté de trouver du personnel qualifié et souligne les réticences de nombreux dirigeants à faire de leurs plus fidèles collaborateurs de véritables partenaires.

Notre objectif visait à identifier les principaux problèmes des PME en matière de GRH. Nous l'avons fait en gardant à l'esprit que l'exercice avait pour but d'améliorer la situation. La PME constitue beaucoup plus qu'une foule de problèmes. **La PME est flexible, moins anonyme, encourage les relations personnelles, assure le progrès individuel et collectif, favorise le sentiment d'appartenance, permet au chercheur d'observer l'ensemble d'une organisation, etc.** Nous tenons fermement à le rappeler. D'ailleurs, plusieurs grandes entreprises cherchent aujourd'hui à reproduire chez elles les mentalités et les fonctionnements propres aux PME.

**La GRH constitue indéniablement une fonction essentielle dans toute PME mais on lui a certainement accordé insuffisamment d'importance dans le passé.** Bien gérer ses ressources humaines, c'est reconnaître la valeur de ses collaborateurs les plus immédiats. Aucune entreprise ne peut survivre et croître sans poursuivre un tel objectif, qui doit représenter **une priorité fondamentale pour toute PME désirant réussir sur un marché domestique. Elle n'a aucun autre choix si elle veut devenir une PME de classe mondiale.**

## **Conclusion de la deuxième partie**

Une fois terminée cette synthèse des concepts sous-tendant la GRH en PME, il semble possible de croire que les pratiques de GRH les plus souvent appliquées en PME demeurent les suivantes : le recrutement, la sélection, la rémunération et les activités de type administratif, sans oublier les questions disciplinaires. L'ensemble des autres pratiques de GRH sont appliquées en PME de façon discontinue, en fonction des objectifs du propriétaire-dirigeant, des contraintes internes et externes particulières à l'entreprise et souvent, selon la présence ou l'absence de syndicat. En effet, la PRH, l'analyse des emplois, l'évaluation du personnel, la formation ainsi que toutes les activités liées à l'environnement de travail paraissent considérablement plus développées dans les PME syndiquées et dans les entreprises de plus grande dimension.

Cette recension de la documentation empirique a aussi permis de constater que la formalisation des pratiques de GRH s'accroît généralement avec la taille des entreprises jusqu'à un plateau généralement atteint entre 400 et 600 employés. À ce stade, on retrouve la plupart des pratiques présentées au tableau 1.1, sous la gouverne d'une équipe de professionnels de la GRH et dans un contexte beaucoup plus élaboré qu'en TPE ou en PE. Cette formalisation peut se manifester par la présence de certains éléments qui contribuent à développer une structure organisationnelle plus complexe. En effet, comme nous l'avons constaté à la partie précédente, plusieurs indicateurs peuvent permettre d'évaluer le degré de formalisation de ces pratiques dans une organisation, quelle que soit sa taille organisationnelle.

Il s'avère maintenant possible de poursuivre la présentation de cette recherche en posant la problématique et les objectifs visés par l'étude empirique menée auprès d'un échantillon de producteurs horticoles québécois.

Troisième partie

## **Étude empirique en milieu horticole**

## Chapitre 8

# Formulation du problème et des objectifs

### Problématique et pertinence de l'étude

Au cours des vingt dernières années, tant dans les sociétés industrialisées qu'en développement, le phénomène entrepreneurial a suscité de nombreuses remises en question des théories et modèles organisationnels hérités de la période des 'trente glorieuses' (1945-75). Cette prise en compte de l'existence et de l'apport des PME à la croissance des emplois et des systèmes économiques a cependant nécessité le développement d'un nouveau champ de recherche appliqué : l'entrepreneuriat. Originellement rattaché aux seules entreprises de petite et moyenne dimensions et à leur propriétaire-dirigeant, le concept d'entrepreneuriat s'est par la suite étendu à l'ensemble des démarches de création d'activité, de projet ou d'entreprise, par lequel un individu ou un groupe de personnes décide d'entreprendre, d'innover, d'occuper un créneau spécifique ou de créer leur propre emploi. Allant dorénavant du travail autonome à l'intrapreneuriat, en passant par l'action communautaire, ce concept évolué d'entrepreneuriat, que l'on pourrait qualifier d'universel, ouvre la porte à de multiples approches de développement et d'analyse, tant pour le praticien que pour le chercheur universitaire.

Cependant, dans cette mouvance entrepreneuriale, il incombe tout d'abord au chercheur de définir le paradigme dans lequel il se situe, pour ensuite recourir à une palette bien déterminée d'approches et d'outils adaptés au contexte des PME. Parmi les diverses façons d'appréhender une part de cette réalité entrepreneuriale, la présente étude a choisi de privilégier les pratiques de gestion du propriétaire-dirigeant de PME, notamment en matière de gestion des ressources humaines et de stratégie d'entreprise. Bien sûr, il aurait été tout aussi louable de retenir les pratiques comptables ou financières, de ventes ou de marketing, ou toute autre fonction du management. Toutefois, avant d'approfondir certaines fonctions davantage opérationnelles, il apparaît nettement plus urgent de mieux connaître les liens prévalant entre la base même de l'entreprise, ses RH, et ses mécanismes organisationnels fondamentaux : sa stratégie. En PME, cette stratégie émane

directement de l'entrepreneur mais demeure souvent non verbalisée, peu formalisée, insuffisamment élaborée et difficilement accessible à ses proches collaborateurs et à son personnel.

Incidentement, il convient de reconnaître que la majorité des entreprises, petites et grandes, doivent leur existence à la présence d'une main-d'œuvre appropriée, efficace et vouée au bon fonctionnement de l'organisation. Dans toute démarche stratégique, l'allocation des ressources débute par le choix des personnes-clés, et dans toute PME, cette délicate opération implique un certain partage de la vision qu'a l'entrepreneur de sa stratégie. Toutefois, cette vision ne se limite pas uniquement aux éléments de pure stratégie : elle englobe aussi des facettes production, marketing, finances ou RH. C'est pourquoi nous avons choisi l'expression 'vision entrepreneuriale' pour mieux illustrer la diversité de visions impliquées dans les processus de mise en place, de développement et de sophistication des pratiques de gestion en contexte de PME. En fait, lorsqu'il reçoit l'aide appropriée, l'entrepreneur (ou 'producteur' en milieu horticole) peut formuler sa vision comme il la perçoit au premier abord, sous un angle essentiellement 'ventes et marketing' ou purement 'technique et production', en termes 'stratégiques' ou en exprimant ses 'valeurs humanistes'. L'approche retenue dans notre étude retient surtout les aspects stratégie et RH et ce, pour plusieurs raisons.

Primo, parmi toutes les activités fonctionnelles des organisations horticoles et agricoles, la GRH demeure l'une des moins étudiées et ce, pour l'ensemble des intervenants du milieu. Pourtant, les problèmes liés à la gestion du personnel se classent parmi les trois premières préoccupations des propriétaires-dirigeants de PME. En fait, malgré une évidente transversalité, la GRH constitue généralement la dernière fonction de gestion mise en place dans une entreprise, après la production, les ventes, la comptabilité, le marketing, les finances, approvisionnements, logistique, système d'information, etc. (Garand, 1993 : 23). En outre, les besoins réels des PME en cette matière s'avèrent particulièrement difficiles à saisir, tant pour les intervenants externes que pour les dirigeants eux-mêmes (producteurs). La difficulté réside en partie dans la complexité traditionnelle (sophistication - formalisation) des pratiques de GRH, qui sont plus souvent développées en grande entreprise. La PME n'a généralement recours qu'aux outils et techniques répondant à ses besoins ponctuels, cette problématique ayant été abordée antérieurement par plusieurs auteurs.

Secundo, parce que plusieurs études effectuées au cours des dix dernières années laissent entrevoir que les entreprises en phase de croissance, particulièrement les PME, sont confrontées à de nombreuses difficultés liées à leurs RH. La GRH devient alors une question cruciale, vitale, les problèmes s'accumulent en nombre et en importance

stratégique, et la performance ou le succès de ces entreprises reposent encore davantage sur une gestion adaptée et efficace de leurs RH. Les PME en croissance requièrent généralement davantage de soutien, d'expertise et de formation en matière de gestion, étant donné leurs besoins accrus de main-d'œuvre, engendré par une demande ou des projets additionnels, l'amincissement des délais de livraison et les contraintes accrues de délégation des responsabilités de supervision, de décision et de ventes, le producteur pouvant de moins en moins être présent partout.

Quelle serait l'incidence de ces problèmes sur la performance générale (efficacité organisationnelle) de ces PME ? <sup>21</sup> Une incidence significative, fort probablement, mais dans quelle mesure ? Nul ne saurait précisément le dire, bien qu'on puisse aisément estimer les conséquences néfastes d'un personnel instable, mal qualifié, peu motivé, improductif ou carrément inadapté à son travail. Bien sûr, toutes les entreprises horticoles ne souffrent pas de telles carences, mais une majorité de PME n'arrivent pas à cerner et à résoudre leurs difficultés de GRH, même avec l'aide des intervenants externes privés et publics. Ainsi, on ne peut douter de l'importance stratégique de la GRH : tout dirigeant d'entreprise devrait y porter une attention particulière, en tant que critère fondamental de succès et de performance (Patterson *et al.*, 1997).

Tertio, en plus de décrire l'existant en matière de GRH, la recherche s'appuie sur la prémisse suivante : en PME, il y aurait une certaine adéquation entre la vision entrepreneuriale, et plus particulièrement ses volets stratégie et RH, et la gestion de ces ressources humaines. La vision, concrétisée par les actions stratégiques de l'entrepreneur, constituerait l'élément déclencheur, le catalyseur déterminant de la présence, du développement, de la sophistication et, en découlant, de l'efficacité des pratiques de GRH. Contrairement aux observations affirmant que la structuration et la formalisation de la stratégie et de la GRH soient principalement générés par des effets de taille, de secteur ou d'environnement, notre analyse tente de faire davantage la lumière sur les liens et la complémentarité originant de cette vision entrepreneuriale.

Cependant, il faut bien saisir dès le départ que cette problématique ne peut être abordée comme on le ferait en grande entreprise. Les structures organisationnelles ne sont pas du tout les mêmes, les définitions de pouvoir, d'autorité et de décisions s'avèrent beaucoup plus imprécises et la vulnérabilité économique des PME ne facilite pas la mise en place de

---

<sup>21</sup> En fait, une récente étude longitudinale, menée en Angleterre auprès de 67 PME et MGE de divers secteurs industriels et manufacturiers (60 à 1000 employés ; moyenne : 253), a abordé les questions d'attitudes, de culture organisationnelle, de productivité, de rentabilité et de performance en relation avec les diverses pratiques de gestion. Leurs conclusions démontrent clairement (statistiquement significatives) que la GRH exerce des impacts déterminants sur la performance des organisations étudiées (Patterson *et al.*, 1997).

politiques et procédures sophistiquées en matière de GRH. Au premier plan, on constate l'omniprésence du propriétaire-dirigeant, qualifié d'entrepreneur dans bien des cas, qui dirige l'ensemble des destinées de son entreprise, incluant bien sûr ses ressources humaines. Au second plan, on peut fréquemment observer l'absence de syndicat ou de partie représentative des employés, ce qui augmente d'autant le poids du dirigeant en GRH. Enfin, les PME se distinguent par la petite taille de leur établissement, en nombre d'employés comme en ressources disponibles, laissant dès lors moins de liberté à l'implantation de systèmes de GRH élaborés. Il paraît donc nécessaire d'aborder la question sous un angle nouveau, en tentant le plus possible d'innover dans l'analyse et la recherche de solutions aux difficultés des PME en GRH. C'est précisément ce qu'entend réaliser cette recherche, en vue d'améliorer et de maximiser ses interventions auprès des PME et de leurs ressources humaines.

Cette prise de conscience de l'élément RH a aussi été partagée par les intervenants gouvernementaux et patronaux, tant canadiens que québécois. Formulés sous forme d'observations générales originant d'intervenants du milieu, de rapports gouvernementaux, d'études socio-démographiques du secteur ou de travaux parallèles, ces écrits ont permis de soulever l'existence de problèmes de gestion intimement liés à la GRH en contexte horticole. Ainsi, un important rapport pan-canadien, réalisé entre 1990 et 1992, a identifié, répertorié et analysé globalement les difficultés liées aux ressources humaines dans l'industrie horticole, menant à la formulation de recommandations relatives aux enjeux et possibilités RH dans ce secteur (Ernst et Young, 1992 : 109-123 ; Caron Bélanger Ernst et Young, 1993 : xi, 43-49). De plus, le Conseil canadien de l'horticulture, l'Union des producteurs agricoles du Québec (UPA), syndicat patronal regroupant l'ensemble des entreprises des secteurs agricoles et horticoles, et l'Institut québécois des ressources humaines en horticulture (IQRHH) ont, à maintes reprises depuis le début des années 90, initié et coordonné des études et des projets visant à favoriser le développement de saines pratiques de GRH chez les producteurs horticoles du Québec.

D'ailleurs, peu avant notre étude, l'IQRHH a dressé un premier portrait socio-économique de la main-d'œuvre horticole (Caouette et Frève, 1996). ainsi qu'une analyse des méthodes de rémunération en production maraîchère et fruitière (Lachance et Beaudry, 1997). Malgré l'état fragmentaire des écrits académiques sur ce sujet, ces différents travaux ont permis de mieux cerner les problématiques de main-d'œuvre, de formation et de compétences en milieu horticole. Leurs résultats, ainsi que les recommandations qui en sont issues, ont permis d'établir les assises de la présente démarche empirique. En voici un aperçu, en deux volets : emploi (tableau 8.1) et formation (tableau 8.2).

Tableau 8.1  
**Recommandations 'emploi' provenant du milieu horticole**

---

- Encourager le perfectionnement des employés qualifiés.
  - Augmenter le nombre d'employés qualifiés :
    - susciter le développement de régimes collectifs d'avantages sociaux offerts aux travailleurs horticoles ;
    - réduire les problèmes de capacité des entreprises à payer le personnel qualifié.
  - Élaborer des projets de recrutement d'un nombre important d'employés saisonniers pour une courte période :
    - réduire l'instabilité chronique de la main-d'œuvre, soumise aux limitations saisonnières du contexte horticole ;
    - favoriser l'organisation collective du partage et de la mise en commun de la main-d'œuvre saisonnière entre les divers domaines d'activité.
  - Motiver les employés non qualifiés à occuper des emplois saisonniers dans le secteur horticole :
    - modifier les perceptions de dévalorisation du travail en horticulture.
  - Garantir la disponibilité et la qualité des employés :
    - assurer le maintien et la gestion des programmes de recrutement de main-d'œuvre étrangère ou immigrante ;
    - organiser la mise en place de mesures permettant aux chômeurs et assistés sociaux de travailler en milieu horticole ;
    - assurer le maintien et la coordination des programmes de soutien au transport de la main-d'œuvre horticole.
  - Diminuer le travail au noir :
    - accroître l'information et les contrôles, autant auprès des travailleurs que des employeurs, ces derniers affichant parfois une certaine complaisance.
-

Tableau 8.2

### Recommandations 'formation' provenant du milieu horticole

- 
- Cerner les besoins réels quant au nombre d'employés à former dans les établissements d'enseignement régulier et à la qualité de la formation de pointe et de la formation continue :
    - l'octroi des fonds, soutiens et transferts nécessaires au développement des compétences, de la recherche et des technologies dans les domaines à forte valeur ajoutée du bioalimentaire ;
    - la stimulation des choix de carrière des jeunes et de l'entrepreneuriat vers les domaines horticoles.
  - Améliorer la formation continue :
    - le faible niveau de qualification (technique ou managériale) des producteurs horticoles.
  - Améliorer la formation pratique dans les établissements de formation.
  - Favoriser la participation des horticulteurs au perfectionnement et à la gestion des ressources humaines :
    - l'amélioration des compétences en gestion, notamment en GRH, en marketing et en gestion financière ;
    - l'élaboration et la diffusion de guides et de matériel pour aider les producteurs à mieux gérer leur personnel et à résoudre les problèmes liés à leur main-d'œuvre ;
    - la formation (technique, apprentissage) et le recrutement d'une main-d'œuvre plus spécialisée .
  - Faciliter l'accès aux cours au niveau de l'enseignement régulier ainsi que la reconnaissance des acquis.
- 

Toutefois, très peu d'études ont jusqu'à maintenant tenté de vérifier explicitement la validité de telles analyses, tirées de résultats empiriques fortement hétérogènes : très peu de travaux ont réellement abordé les pratiques de GRH des producteurs, sur leur terrain et sous leurs contraintes particulières. Néanmoins, une soixantaine de difficultés et besoins des PME en matière de GRH ont déjà été identifiées à partir des recherches universitaires réalisées au cours des quatre dernières décennies (d'Amboise et Garand, 1995). La présente enquête, basée sur l'établissement d'un portrait factuel de la GRH en PME horticoles et la

réflexion collective d'entrepreneurs et de gestionnaires œuvrant dans ce milieu, vise à vérifier sur le terrain la justesse de ces classements auprès d'entreprises horticoles. Elle vise aussi à apporter des pistes de solution à l'identification, au diagnostic et à la prise en compte des besoins réels de chaque producteur en matière de GRH.

Avant de poursuivre cette mise en place de la problématique à l'étude, de ses objectifs et finalités, il convient de préciser les assises épistémologiques de notre recherche. Parmi les préoccupations relatives à l'étude des PME, l'une des difficultés majeures, affectant particulièrement nos travaux, réside dans la situation d'émergence d'un corpus théorique approprié (et non "propre") aux organisations de petite et moyenne dimensions. Cette étape de gestation, illustrée concrètement par les tentatives, graduellement fructueuses, de mise en place d'une théorie économique des PME (Julien, 1994, 1997) permet de mieux comprendre que toute démarche théorique doit évoluer cahin-caha ou d'avant-arrière par l'accumulation d'observations (dites empiriques) et de constantes reformulations des objectifs et hypothèses de recherche. Bien qu'un projet de recherche puisse se poursuivre sur plus d'une décennie, on ne peut en aucun cas prévoir exactement sa problématique future.

En ce qui a trait à l'analyse des facteurs explicatifs des besoins réels des PME en matière de gestion de leurs ressources humaines, ce corpus théorique n'a pas encore été formulé ni suffisamment reconnu par une majorité d'intervenants académiques et professionnels. Seuls les travaux de Mahé de Boislandelle (1988, 1993, 1998), Garand (1989 et ss), Bayad (1991, 1993 et ss) et de la douzaine d'universitaires français actifs dans ce champ en émergence qu'est la GRH des PME (CIFPME, 1996 ; RIPME, 1998) ont tenté pour l'instant d'apporter quelques fondements conceptuels et épistémologiques à ces questions. En s'appuyant sur les assises de plus en plus solides des théoriciens de la PME, davantage constructivistes dans l'âme tout en demeurant positivistes dans plusieurs de leurs méthodes, ces travaux acquièrent peu à peu la reconnaissance essentielle à l'obtention de cette nécessaire relation de confiance, d'expertise et d'action sur le terrain. Dans un tel contexte, il ne faut pas se surprendre de voir une problématique se modifier au gré des évolutions successives d'une démarche exploratoire nécessairement qualitative dans ses balbutiements, afin de mieux affronter par la suite les exigences académiques des tenants du quantitatif à saveur positiviste.

Par ailleurs, une autre difficulté s'ajoute : le caractère multi/pluri-disciplinaire de l'étude de la GRH des PME. Pourquoi donc à la fois multi- et pluri- ... ? Tout simplement parce que la GRH constitue une discipline formée à partir d'un grand nombre d'autres disciplines et sciences plus anciennes, comme la sociologie, la psychologie, le droit, l'économique, l'histoire, l'anthropologie, la statistique, la comptabilité et plusieurs autres.

Quant à l'étude des PME, elle s'inspire à la fois de l'économie, de la gestion dans tous ses champs d'intérêt, mais aussi de la sociologie, de l'histoire, de la politique, des domaines précédents et de nombreux autres.

On peut dès lors le constater : la GRH des PME n'est guère un thème simpliste et réducteur comme certains se plaisent à le dire, un domaine pointu comme le serait l'étude de la GRH en milieu hospitalier, dans le secteur public ou dans n'importe quel secteur d'activité économique ! Il s'agit bien sûr de l'extension d'un domaine général de gestion à un contexte spécifique : celui des PME. Toutefois, sans aucunement prétendre ici à d'improbables différences ontologiques majeures avec l'ensemble des organisations, il faut bien reconnaître que nos sociétés, industrialisées ou non, reposent depuis belle lurette (et encore davantage depuis 1980) sur les PME pour la création de 80 à 95% des emplois (OCDE, 1998 : 49-54). En conséquence, s'il apparaît pertinent de s'intéresser à la GRH des organisations, pourquoi ne pas tenter de mieux comprendre les particularités des entreprises qui contribuent dorénavant à générer les rares emplois de nos sociétés en mutation ?

## Objectifs de recherche

La réflexion sous-tendant cette étude suscite les interrogations suivantes, maintes fois évoquées par d'autres chercheurs mais peu souvent comblées par des études empiriques articulées.

- Quelles sont les difficultés vécues dans la gestion du personnel des PME ?
- Quelle serait l'incidence de ces problèmes sur la performance générale des entreprises ?
- Comment pourrait-on assurer une GRH efficace et adaptée aux besoins réels des PME ?

La présente recherche a donc comme double visée d'accroître les connaissances empiriques sur le sujet, tout en procurant aux responsables RH des PME du milieu horticole des avenues et des solutions susceptibles d'améliorer leurs pratiques de GRH. Il s'agit du premier diagnostic GRH systématique et détaillé d'un secteur entier en contexte agricole. On y poursuit trois objectifs de recherche :

- 1° dresser le bilan des pratiques d'acquisition et de conservation des RH de ces PME ;
- 2° vérifier le niveau de développement (ou sophistication) de leur GRH quant à l'utilisation des techniques et connaissances disponibles à ce jour en RH ;

- 3 ° faire l'évaluation de ces pratiques auprès des premiers responsables RH de ces organisations, en identifiant les difficultés rencontrées, la satisfaction des responsables RH et les solutions apportées.

Cette enquête exploratoire vise principalement à vérifier les possibilités d'implantation d'outils-diagnostic des difficultés et besoins réels des entreprises horticoles en matière de GRH. La mise en place de tels outils procurerait un cadre de référence appliqué qui faciliterait la tâche des conseillers appelés à aider les producteurs à mieux comprendre et à solutionner leurs difficultés de gestion, par le biais d'un service-conseil de formation et gestion. L'enquête prolonge ainsi les programmes instaurés par la Société québécoise de développement de la main-d'œuvre (SQDM), les initiatives des Syndicats de gestion agricoles de l'Union des producteurs agricoles du Québec (UPA) et les projets de l'Institut québécois des ressources humaines en horticulture (IQRHH), et tente de prendre les devants en ce domaine pour remédier aux difficultés vécues par les conseillers ayant à traiter avec les producteurs. Les retombées régionales apparaissent donc multiples, tant pour les producteurs que pour les intervenants publics et privés :

- identification des besoins réels en matière de main-d'œuvre, de recrutement, de formation ou toute autre pratique de GRH ;
- optimisation de la gestion générale et de la performance (efficacité organisationnelle) des entreprises horticoles par le règlement éventuel de leurs difficultés de GRH ;
- mise sur pied de cours ou programmes de formation en gestion et GRH mieux adaptés aux besoins réels des producteurs horticoles, ainsi que la formation des formateurs.

## Chapitre 9

# Méthodologie

Afin d'atteindre ces objectifs de recherche, cette étude empirique exploratoire recourt à une combinaison d'approches méthodologiques. Elle s'inscrit dans un courant objectif de recherche qui se caractérise par la mesure quantitative et qualitative de l'existant, par le développement et l'application de grilles d'analyse exhaustives, ainsi que par un premier diagnostic factuel approfondi et systématique des pratiques de GRH dans le secteur horticole, faisant ainsi émerger les pistes de changement et d'évolution qui prévaudront au cours des prochaines années. La méthodologie retenue se conforme aussi à de multiples appels des chercheurs pour de meilleures approches en contexte de PME :

- l'adaptation de la recherche aux besoins réels des PME, s'appuyant sur une base d'information davantage étoffée et ajustée aux pratiques réelles des PME ;
- la réalisation d'études empiriques ciblées et menées dans des domaines d'activité comparables et homogènes ;
- en s'appuyant sur des échantillons d'entreprises de taille comparable (excluant les très petites et les 'grosses PME') ;
- sans chercher à trop généraliser les résultats obtenus ;
- par le recours aux entretiens directs, de préférence à l'envoi de questionnaires par la poste, cette dernière méthode de cueillette de données s'avérant peu adaptée aux caractéristiques des propriétaires-dirigeants de PME.

### Choix de l'approche et de la méthode de recherche

Cette démarche se veut exploratoire, en grande partie descriptive, fondamentalement heuristique, à la fois par l'utilisation de concepts élaborés antérieurement que par les construits mis de l'avant, dans une discipline historiquement orientée vers les grandes organisations. En effet, le besoin d'innover, d'inventer, d'improviser parfois, constitue l'une des voies privilégiées d'approfondissement des connaissances. Bien sûr, l'approche retenue se distingue assez nettement des courants positivistes ou fonctionnalistes

traditionnels des sciences de la gestion, mais comme l'objet de ces travaux demeure l'organisation industrielle, l'approche préconisée ne peut s'en éloigner qu'en substance. Le rapprochement avec le courant constructiviste s'effectue par le travail de terrain, qui s'appuie essentiellement sur des entrevues directes en milieu de travail : une première partie à la fois quantitative et qualitative afin de mieux définir les variables en jeu, une seconde, plus qualitative, et une troisième qui vise à confronter les tendances lourdes obtenues précédemment.

On sera donc à même de constater les liens subjectifs (mais aussi objectifs) qui se créeront entre l'observateur et l'observé, ces interrelations apparaissant fondamentales pour mieux décortiquer le non-dit des pratiques de gestion dans un contexte d'entrepreneurs peu scolarisés. Évidemment, il ne pourra y avoir d'observation participante, mais comme la réalité des besoins réels des PME horticoles en matière de stratégie et de GRH demeure pour l'instant assez intangible, et peut-être beaucoup plus complexe qu'anticipée, il apparaît d'autant plus crucial d'y mener une investigation en profondeur.

En s'inspirant d'une approche méthodologique qualitative qualifiée de "grounded theory" (Glaser et Strauss, 1967 ; Strauss et Corbin, 1990 ; d'Amboise et Nkongolo-Bakenda, 1992), ce cheminement constructiviste, mais nullement idéaliste, n'est pas aussi hésitant que le terme l'entend. Il est fort probable qu'il faille revoir en cours de route certains concepts ou méthodologies (c'est d'ailleurs ce qui s'est déjà passé) mais les résultats seront alors bien plus qu'approximatifs. Ainsi, bien qu'il faille s'attendre à pouvoir en tirer une problématique relativement précise, les résultats de ce genre d'étude ne devraient pas permettre de généralisation autre qu'aux domaines spécifiquement analysés. Il semble évident qu'une telle recherche améliorera substantiellement notre compréhension d'un monde social en rapide homogénéisation. En fait, toute recherche vise à poursuivre une démarche raisonnée et approfondie ayant pour finalité de définir le réel. Qu'elle soit heuristique, algorithmique ou déterministe ne diminue en rien son caractère scientifique.

## **Étapes de méthode appliquées à la recherche**

*Test préalable de pertinence des questions globales de recherche :*

- 1° Recension de la documentation, entrevues qualitatives directes et semi-ouvertes auprès de personnes-ressources proches des PME horticoles en croissance, et proposition théorique :
  - identification des contingences affectant la GRH des PME en croissance, à l'aide du modèle contingentiel de Garand (1993 : 287-301) ;

- établissement d'un portrait préliminaire qualitatif des difficultés et besoins des PME horticoles en croissance en matière de RH, à l'aide de l'inventaire général mené par Garand et d'Amboise (1993).

*Détermination de l'échantillon :*

- 2° Constitution de l'échantillon, à l'aide d'un comité de suivi de projet (panel d'experts) avec lequel les critères de sélection et la composition de l'échantillon ont été déterminés :
  - échantillonnage en trois séquences : par quotas, 'boule de neige' et de convenance ;
  - rééquilibrage de l'échantillon en fonction des entreprises ayant accepté de participer à l'enquête et de l'importance relative des différents domaines horticoles étudiés.

*Étape de validation managériale du pré-test :*

- 3° Entrevues qualitatives directes et semi-ouvertes auprès de propriétaires-dirigeants et/ou de responsables du personnel de deux PME horticoles en croissance :
  - identification éventuelle de contingences additionnelles ou prépondérantes affectant leur GRH ;
  - évaluation préliminaire de leurs difficultés et besoins prioritaires en RH.

*Élaboration des sous-questions de recherche à la suite de ce test préalable  
Construction de l'instrument de mesure :*

- 4° Élaboration d'un questionnaire d'enquête directe inspiré de la grille-diagnostic GRH élaborée par Fabi et Pettersen (1994), instrument de mesure appliqué majoritairement en PME dans deux études empiriques portant sur l'analyse des pratiques de GRH, analysé, critiqué et modifié par les travaux d'étudiants gradués spécialisés en PME (UQTR).
- 5° Pré-test du questionnaire qualitatif et quantitatif par entrevues directes (questions fermées et semi-ouvertes) auprès de propriétaires-dirigeants et/ou de responsables du personnel de PME horticoles en croissance.

*Enquête principale :*

- 6° Administration du questionnaire final révisé par entrevues directes auprès de propriétaires-dirigeants et/ou de responsables du personnel de PME horticoles en croissance, dans toutes les régions horticoles du Québec :

*contrôle des données :*

- révision des questionnaires complétés, immédiatement après chaque entrevue ;
- rappels téléphoniques auprès des répondants pour les questions incomplètes ou incompréhensibles ;
- uniformisation des réponses après avoir complété toute l'administration d'un groupe de questionnaires.

*Compilation, interprétation et analyse :*

- 7° Compilation et interprétation des données recueillies à l'aide d'outils statistiques descriptifs.
- 8° Analyse des résultats interprétés et confrontation avec les tendances décelées par Garand et d'Amboise (1993), afin de faire émerger des pistes de solutions.
- 9° Analyse des résultats interprétés selon l'approche contingentielle de Fabi, Garand et Pettersen (1995), afin de regrouper les pistes de solutions.
- 10° Formulation et proposition, à l'aide des résultats qualitatifs et quantitatifs interprétés, des pistes de solutions et des recommandations relatives aux besoins prioritaires des PME horticoles en croissance en matière de RH.

**Spécification des pratiques de GRH**

L'étude de la GRH requiert un certain nombre de précisions relatives à l'univers ou au domaine à couvrir. En effet, la GRH englobe une variété de pratiques assumées sur le terrain par les propriétaires-dirigeants, les supérieurs hiérarchiques et les responsables du personnel. Premièrement, la présente recherche a jugé approprié, quoiqu'ambitieux, d'approfondir les réalités propres à la plupart des pratiques de GRH qualifiées de traditionnelles, en n'englobant toutefois pas les pratiques visant à optimiser la productivité des RH. Par exemple, bien que l'application des principes de la direction de personnel, de la communication "patronale-ouvrière" ou de la résolution de conflits soient des pratiques appliquées par les cadres hiérarchiques dans leur supervision opérationnelle quotidienne, elles ne font pas partie de l'étude. La spécification des pratiques de GRH retenues s'est faite sur la base des plus courantes telles que rapportées dans les volumes spécialisés (Byars et Rue, 1984 ; Dolan et Schuler, 1985 ; Milkovich et Glueck, 1985 ; Cascio, 1986 ; Sekiou *et al.*, 1992 ; Petit *et al.*, 1993 ; Peretti, 1994 ; Belcourt *et al.*, 1996). Enfin, divers articles (Murray et Dimick, 1978 ; Lawrence, 1979 ; Mealiea et Lee, 1980 ; Tyson et Fell, 1986 ; Tsui, 1984, 1987 ; Dolan, Hogue et Harbottle, 1990) et

questionnaires de recherche (Fabi et Jacob, 1988 ; Saha, 1989 ; Benoit et Rousseau, 1990) ont été consultés. Les pratiques suivantes furent ainsi retenues :

- Planification des ressources humaines (PRH)
- Analyse et description des emplois
- Recrutement
- Sélection du personnel
- Accueil et intégration des nouveaux arrivés
- Rémunération : salaires et avantages sociaux
- Évaluation du personnel
- Entraînement à la tâche et formation
- Gestion de carrière (et de la relève)
- Communication, motivation et mobilisation du personnel
- Santé et sécurité au travail (SST)

Deuxièmement, la présente démarche vise à étudier les pratiques de GRH, excluant le service ou l'unité administrative qui en est responsable (Ulrich, 1989). Cette décision tient du fait que la majorité de ces organisations, de par leur petite taille, n'ont pas de véritable service des RH (SRH) et qu'elles ont attribué cette responsabilité à un ou plusieurs cadres linéaires. Par contre, le profil de ces responsables RH fait partie de l'étude.

### **Instrument de mesure**

L'enquête repose sur l'administration d'une grille-diagnostic conçue pour être complétée lors d'une entrevue semi-structurée auprès du responsable des RH. Le questionnaire-diagnostic comprend trois parties, qui permettent de décrire les organisations et leurs répondants, d'effectuer un inventaire-diagnostic étendu des pratiques de GRH appliquées dans chaque organisation, et d'en dresser un diagnostic stratégique global.

L'élaboration du questionnaire-diagnostic a franchi plusieurs étapes lors de son élaboration originale, effectuée entre 1989 et 1992 (Pettersen et Fabi, 1992), et lors des adaptations (technologies de l'information, 1995 : Thibodeau, 1996) et des révisions subséquentes (productions horticoles : Garand, 1997). Il a nécessité deux années d'élaboration, suivies d'une année de pré-test (Fabi et Pettersen, 1994) à l'aide d'ateliers auprès d'étudiants diplômés et auprès de praticiens de la GRH, de rencontres avec des professeurs spécialisés et de pré-tests auprès de deux responsables GRH provenant d'entreprises œuvrant dans les trois domaines étudiés. L'instrument de mesure utilisé offre donc une bonne assurance de validité puisqu'il s'inspire largement de ces trois

démarches scientifiques, réalisées autour de la même équipe de chercheurs (Pettersen, Fabi et Garand).

Lorsqu'on réfère à l'approche de contingence, on observe que plusieurs facteurs peuvent avoir une influence sur les pratiques de GRH (Fabi, Garand et Pettersen, 1995). Par conséquent, les facteurs susceptibles d'être les plus pertinents ont été intégrés à la grille-diagnostic dans les première et troisième parties. Identifiés à la suite d'une synthèse de la documentation, notamment les travaux de Jackson, Schuler et Rivero (1989), de Saha (1989), de Hugron et Dumas (1990) et de Gasse et d'Amboise (1998), les facteurs retenus ont ainsi été classés dans la partie 1 : "Identification de l'organisation et des répondants", et dans la partie 3 : "L'organisation et son environnement". Les facteurs relatifs à l'organisation sont (par ordre d'apparition dans le questionnaire) : dans la première partie, le type de propriété, le domaine d'activités, sa taille, le profil de sa main-d'œuvre, la répartition des tâches de GRH ; et dans la troisième partie, le caractère familial de la firme, son âge, sa marge de manoeuvre financière, le niveau de syndicalisation, les contraintes affectant l'entreprise, un aperçu de son orientation stratégique ainsi qu'un état de la performance de l'organisation. Les principaux facteurs pour le responsable des RH sont : ses caractéristiques socio-démographiques, sa formation académique, sa formation professionnelle, son expérience, ses tâches dans l'organisation et son niveau de responsabilités.

La seconde partie, la plus importante, porte sur l'inventaire approfondi des onze pratiques de GRH identifiées précédemment. Elle débute par des questions qui permettent de faire le bilan proprement dit des techniques et des outils utilisés. Ce sont des questions factuelles qui invitent le répondant à décrire en détail comment les pratiques de GRH sont appliquées dans leur organisation. Ensuite, on retrouve les questions faisant appel aux opinions du répondant, premier responsable de la GRH. Ces questions visent à connaître son appréciation à l'égard des pratiques ainsi que sa perception des éventuels besoins d'amélioration. Plus spécifiquement, les questions abordent (1) dans quelle mesure les pratiques sont satisfaisantes, (2) les principales difficultés rencontrées à leur égard, (3) les solutions à envisager, (4) l'importance accordée actuellement à ces pratiques par l'organisation et, finalement, (5) l'importance qui devrait leur être accordée. Il faut noter en outre que l'étude porte sur l'ensemble des catégories de personnel, incluant les salariés réguliers, saisonniers ou occasionnels, le personnel familial et les cadres de l'organisation.

### **Détermination de l'échantillon**

La méthode d'échantillonnage comporte trois niveaux séquentiels s'appuyant principalement sur une méthode "par experts". Il faut d'ailleurs noter que l'échantillonnage par

quotas peut presque être qualifié de stratifié non proportionnel puisque dans certains domaines d'activité, les N ont été augmentés par rapport à leur réelle proportion, comme dans le tabac, la viticulture, les bleuets (deux entreprises dans chaque domaine plutôt qu'une seule).

**1° Par quotas :**

- univers ciblé scindé selon trois critères : répartition de la population en sous-groupes (domaines d'activité), selon les emplois générés et les valeurs annuelles de production par domaine ;
- quotas d'échantillonnage estimés pour chaque domaine d'activité (jugement approximatif) par les six experts du comité de suivi du projet ;
- répartition approximative de ces quotas selon les régions horticoles du Québec, majoritairement situées dans la vallée du Saint-Laurent, dans le sud-ouest, le centre et le centre-est, territoires totalisant environ 109 000 hectares de superficie totale exploitée (agricole/animal et grandes cultures céréalières exclus).

**2° "Boule de neige" :**

- à partir des quotas déterminés, obtention de références et de recommandations fournies par des personnes-ressources provenant des associations, fédérations et organismes du secteur horticole, répondant aux critères suivants :
  - ... taille (plus de 10 salariés) ;
  - ... présence de pratiques de GRH reconnues par les pairs et intervenants du milieu ;
  - ... entreprise en phase de croissance ;
  - ... producteur reconnu pour sa relative disponibilité face aux démarches collectives ou d'analyse ;
  - ... quelques entreprises 'préjugées' être des canards boiteux en matière de GRH.

**3° De convenance :** en réalité, seuls les répondants intéressés et disponibles ont accepté de participer à l'enquête.

L'étude porte donc sur les entreprises horticoles œuvrant au Québec. Seules les firmes comptant 10 employés et plus ont été retenues, étant donné que le niveau de formalisation des pratiques de GRH est directement relié à la taille de l'entreprise

(Jackson, Schuler et Rivero, 1989 ; Garand, 1993 ; Fabi et Garand, 1997) et que, sous le seuil de 10 employés, les pratiques de GRH sont habituellement très peu développées (Benoit et Rousseau, 1989), voire inexistantes. À partir de répertoires gouvernementaux et des listes de membres des différentes fédérations patronales de producteurs, près de 200 firmes ont été répertoriées et contactées. De ce nombre, quarante-cinq [45] producteurs horticoles, provenant des domaines suivants, ont accepté de participer à l'étude.

1° Légumes de plein champ :

- avec entreposage : carotte, navet, oignon, chou, panais, rutabaga, betterave  
légumes transformés  
pomme de terre  
tabac
- sans entreposage : brocoli, chou-fleur, endive, rhubarbe, laitues, céleri,  
concombre, cornichon, haricot, maïs sucré, zucchini,  
aubergine, tomate, etc.

2° Cultures abritées (en serre) : légumes et floriculture.

3° Petits fruits : fraise, framboise et autres baies ; bleuet (myrtille d'Amérique).

4° Pomiculture et viticulture : pomme et vignes.

5° Pépinières et gazonnières : plantes ornementales, arbustes, arbres et gazons.

### **Cueillette des données**

L'enquête s'est essentiellement déroulée par entrevues structurées, auprès du premier responsable de la GRH dans chacune des firmes. Lorsque ce poste n'existait pas officiellement, notamment dans les entreprises de petite taille, on s'adressait alors à la personne responsable d'effectuer ces pratiques : le producteur, le (la) conjoint(e), un cadre ou un superviseur. Cette cueillette de données a été réalisée directement sur les lieux de travail des répondants, par le même intervieweur dans tous les cas - le chercheur principal -, ce dernier ayant aussi mené les entrevues d'un des deux projets antérieurs, et contribué à l'élaboration de la grille-diagnostic originale. Muni d'un exemplaire de cette grille-diagnostic, l'enquêteur avait la responsabilité de poser les questions, de fournir toutes les clarifications nécessaires et de remplir le questionnaire à partir des réponses formulées par le répondant, ce dernier en ayant un exemplaire entre les mains de manière à suivre le déroulement (accéléré) de la rencontre. La cueillette de données s'est échelonnée sur une période de huit mois, de mai à novembre, au cours de la saison de production horticole 1997. Les entrevues avaient une durée de deux à cinq heures

(moyenne : 3,75 h.). Étant donné l'ampleur des informations à recueillir et le niveau de complexité de certaines questions, il était essentiel de procéder par entrevue individuelle. Une telle approche a permis, d'une part, de donner les explications additionnelles lorsque requises et, d'autre part, de contrôler directement la qualité des informations fournies. Il s'est aussi avéré nécessaire d'encourager certains répondants à poursuivre leur entretien jusqu'à la toute fin du questionnaire, réduisant ainsi à zéro (ou presque) les données incomplètes ou manquantes.

### **Compilation, traitement et analyse**

Enfin, la compilation, le traitement et l'analyse des données fermées et chiffrées a été réalisé sur SPSS (statistiques descriptive et analytique), les données verbatim (opinions et descriptions écrites) ayant été dépouillées, classées et catégorisées à l'aide de méthodes qualitatives d'analyse de contenu, largement inspirées des approches de Huberman et Miles (1992) et de la "grounded theory" (Glaser et Strauss, 1967 ; Strauss et Corbin, 1990 ; d'Amboise et Nkongolo-Bakenda, 1992). La présentation graphique de ces résultats a été effectuée à l'aide des applications courantes de traitement de texte et de chiffrier. Le tableau suivant (9.1) résume les différentes étapes des processus opératoires ayant mené aux résultats statistiques descriptifs.

Tableau 9.1  
**Étapes de compilation et de traitement des données**

---

#### **Saisie des données chiffrées :**

- pré-codification des questions et sous-questions au questionnaire
- création du masque de saisie
- vérification du masque de saisie
- saisie primaire
- correction des erreurs de saisie des données
- vérification des questionnaires complétés
- codage des profils de main-d'œuvre (non recodés ...)
- modification des choix de réponse de certaines questions
- ajout de questions et choix de réponses complémentaires
- catégorisation des données manquantes
- recodage des "%" et "n" en catégories

- RUN du traitement descriptif SPSS primaire
- correction aux catégories / intitulés / données manquantes
- choix des traitements statistiques pour chaque catégorie de questions / choix de réponses
- montage des outputs statistiques de SPSS à Excel

**Retranscription du verbatim :**

- retranscription primaire
- correction des erreurs de retranscription du verbatim
- reclassement des divers segments de réponses aux bonnes questions
- vérification des questionnaires complétés
- formattage sur Word en tabulations pour transfert sur Excel
- division des données verbatim en colonnes : numéros d'entreprise, de question et de sous-questions
- codification des réponses verbatim en catégories, puis tris successifs
- correction aux catégories / intitulés / données manquantes
- analyse de contenu par groupes thématiques, fréquence de mots-clés, etc.

**Intégration du verbatim à la saisie SPSS :**

- modification des choix de réponse de certaines questions
  - ajout de questions et choix de réponses complémentaires
  - intégration des réponses "autres" comme choix de saisie
  - codification des réponses verbatim en catégories
  - saisie SPSS des données verbatim catégorisées
  - RUN du traitement descriptif SPSS primaire
  - correction aux catégories / intitulés / données manquantes
  - choix des traitements statistiques pour chaque catégorie de questions / choix de réponses
  - montage des output statistiques de SPSS à Excel
-

Quant aux traitements statistiques analytiques, ils ont porté sur les données obtenues des parties un et trois du questionnaire, mis en relation avec des indicateurs et des ratios élaborés à partir des données relatives aux profils de main-d'œuvre et à la GRH des entreprises étudiées. Cet exercice d'analyse a aussi été réalisé à l'aide de SPSS, en ayant recours aux outils et tests suivants :

- tableaux croisés : Chi-carré avec résiduels ajustés standardisés ;
- analyses de variance : comparaison de moyennes Anova uni-directionnel avec tests LSD ("*Least significant difference*") et Tukey-HSD ("*Honestly significant difference*") ;
- corrélations bi-variées : coefficients de Pearson et tau-b de Kendall.

À cette étape du projet de recherche, seuls les ratios et trois éléments nettement significatifs de GRH ont été testés afin d'élaborer la méthode d'analyse, parmi les 600 outils, techniques et pratiques étudiés. Plusieurs indicateurs et indices composites permettant d'agréger ces nombreux éléments descriptifs ont été ébauchés au cours de ces dernières étapes. Toutefois, la complexité et la faible validité (explicative comme prédictive) de ces instruments nous ont contraint à les laisser de côté aux fins de la présente recherche. Néanmoins, dans la poursuite de notre projet de recherche portant sur l'analyse des liens prévalant entre les pratiques de gestion en PME et la vision entrepreneuriale, le développement et l'application empirique de ces indicateurs et indices faciliteront fort probablement le traitement de l'imposante masse de données amassées. Faut-il le souligner avant de débiter l'analyse des résultats de l'enquête : de telles approches ouvriront assurément des voies de recherche fructueuses dans les domaines de l'entrepreneuriat et de la gestion de PME.

## **Synthèse du chapitre 'Méthodologie'**

Menée auprès de quarante-cinq (45) entreprises du secteur horticole, majoritairement des PME, cette enquête exploratoire repose sur l'administration d'un questionnaire exhaustif permettant de décrire les organisations et leurs répondants, d'effectuer un diagnostic étendu des pratiques de GRH appliquées dans chaque organisation, et de dresser un diagnostic stratégique global. L'instrument de mesure s'inspire largement d'une grille-diagnostic originale développée par Pettersen et Fabi (1992), a été adapté au milieu horticole, pré-testé auprès de personnes-ressources et de deux entreprises horticoles. L'échantillon a été constitué avec l'aide d'un panel d'experts, en trois phases successives : par quotas, 'boule de neige' et de convenance. L'enquête s'est déroulée par entrevues directes structurées auprès des premiers responsables des RH de chaque entreprise,

directement sur les lieux de travail des répondants, par le même intervieweur dans tous les cas. Les entrevues ont eu lieu entre juin et novembre 1997, et avaient une durée moyenne de 3,75 heures.

Par la suite, la totalité des questionnaires recueillis ont été entièrement complétés par des rappels téléphoniques, codifiés puis saisis directement sur ordinateur. Dans une première phase, l'interprétation des résultats s'est d'abord déroulée par l'élaboration de catégories compilant et ordonnant les données qualitatives (verbatim), suivi de leur comparaison avec les difficultés et besoins des PME en matière de GRH. La saisie et la compilation de l'ensemble de ces données quantitatives et qualitatives a produit une imposante base de données sur SPSS, résumée sous forme de nombreux tableaux descriptifs de résultats. Une seconde phase d'interprétation a ensuite été effectuée à l'aide d'outils statistiques analytiques, en tentant de mettre en relation près de cent (100) variables des parties un et trois du questionnaire. Ce traitement sur SPSS (chi-carré, analyses de variance, corrélations) visait à faire émerger les variables indépendantes les 'plus parlantes', pour une éventuelle poursuite du projet de recherche sous forme d'une étude hypothético-déductive davantage sophistiquée.

## Chapitre 10

# Description de l'échantillon

Avant de passer à la présentation proprement dite des résultats de l'enquête auprès des producteurs horticoles, il convient de préciser les caractéristiques de l'échantillon analysé. À cette fin, une première section dresse le profil des organisations participantes, une seconde offre un aperçu de la main-d'œuvre employée dans ces PME familiales, tandis qu'une troisième section détaille les caractéristiques socio-démographiques des répondants.

### Profil des organisations

En premier lieu (tableaux 'Section 1'), les résultats indiquent que les quarante-cinq [45]<sup>22</sup> organisations ayant participé à l'enquête proviennent toutes du milieu agricole, sont spécialisées dans un ou plusieurs des domaines de production horticole, sont de propriété indépendante (100%), presque toutes incorporées ou en partenariat. Onze [11] appartiennent à un seul individu, neuf [9] aux deux conjoints, neuf [9] autres à des membres familiaux de même génération tandis que dans douze [12] entreprises, la propriété est partagée avec les enfants, d'autres parents ou familles. En outre, seulement quatre [4] organisations appartiennent à des actionnaires externes ou partagent ainsi leur propriété, en n'employant habituellement aucun personnel familial. En fait, la présence familiale s'observe dans 43 entreprises, bien que certaines déclarent ne pas être une entreprise familiale (tableaux 'Section 16'). Plus précisément, 79,1% des entreprises sont à contrôle familial total, 18,6% à contrôle familial majoritaire et 2,3% (i.e. une seule) est en transition vers un contrôle non familial. L'âge moyen des entreprises se situe à 39,3 ans, et leur volume annuel moyen de production avoisine le million de dollars (médiane : 800 000 \$ ; exclusion faite des six plus grandes entreprises). Elles ont généralement fait des profits au cours des cinq dernières années (tableaux 'Section 17'), souvent réinvestis à brève échéance puisqu'elles sont presque toutes en croissance (46,7%) ou en consolidation (rationalisation / stabilité : 28,9%), sept [7] entreprises (15,6%) poursuivant une véritable

---

<sup>22</sup> Les résultats entre crochets indiquent le nombre de répondants concernés, ou ayant fait mention des propos rapportés.

stratégie d'expansion, généralement axée sur les marchés internationaux. Par contre, quatre [4] producteurs réussissent difficilement à s'extraire de leur phase de démarrage, ou se retrouvent le plus souvent en position précaire, de survie.

Ces entreprises sont réparties à peu près également selon les critères de sélection établis avec le panel d'experts (taille, présence d'une GRH relativement développée, main-d'œuvre employée, domaines et régions du Québec ; voir le chapitre 9 : Méthodologie). On peut ainsi répartir l'échantillon en sept [7] domaines horticoles, dans les proportions suivantes, dans toutes les principales régions horticoles du Québec (tableau 10.1).

Tableau 10.1  
Répartition de l'échantillon en sept domaines d'activités

1. Légumes de plein champ avec entreposage (incluant pommes de terre et tabac)	24,4%
2. Légumes de plein champ sans entreposage	22,2%
3. Cultures abritées (floriculture et légumes)	15,6%
4. Pépinières et gazonnières	11,1%
5. Pomiculture et viticulture	11,1%
6. Petits fruits	8,8%
7. Productions multiples (1, 2, 3, 6)	6,7%

Cependant, lors du traitement statistique analytique, il s'est avéré nécessaire de regrouper ces sept [7] domaines en cinq [5], tout aussi homogènes, de manière à favoriser l'émergence de relations davantage significatives (tableau 10.2).

Tableau 10.2  
Répartition de l'échantillon en cinq domaines d'activités

1. Légumes de plein champ sans entreposage	24,4%
2. Légumes de plein champ avec entreposage (incluant pommes de terre et tabac)	24,4%
3. Cultures abritées (floriculture et légumes)	17,8%
4. Pomiculture, viticulture et petits fruits	20,0%
5. Pépinières et gazonnières	13,3%



## 1.3 Quels sont les principaux secteurs de production horticole de votre organisation ?

		*1*	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*	*7*										
		... 0%	... 1 à 24%	... 25 à 49%	... 50%	... 51 à 74%	... 75 à 99%	... 100%		moy.	éc-tp	N						
• légumes de plein champ avec entreposage	01	34	75,6	1	2,2	0	0,0	0	0,0	2	4,4	5	11,0	3	6,7	19,400	36,849	45
• cultures abritées (en serre)	03	36	80,0	0	0,0	1	2,2	0	0,0	1	2,2	2	4,4	5	11,1	18,556	35,272	45
• légumes de plein champ sans entreposage	02	34	0,0	0	0,0	1	0,0	1	0,0	3	0,0	5	0,0	0	0,0	15,159	29,609	44
• pomiculture et viticulture	05	40	88,9	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	2,2	1	2,2	3	6,7	10,000	28,979	45
• petits fruits	04	39	86,7	0	0,0	2	4,4	1	2,2	0	0,0	1	2,2	2	4,4	8,444	24,745	45
• pépinières et gazonnières	06	40	88,9	1	2,2	0	0,0	0	0,0	1	2,2	1	2,2	2	4,4	8,378	26,850	45
• autres	07	42	93,3	2	4,4	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	2,2	0	0,0	2,400	12,894	45

## 1.4 Quelles sont vos productions secondaires ?

		*1*	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*	*7*										
		... 0%	... 1 à 24%	... 25 à 49%	... 50%	... 51 à 74%	... 75 à 99%	... 100%		moy.	éc-tp	N						
• légumes de plein champ avec entreposage	01	24	72,7	6	18,2	2	6,1	0	0,0	0	0,0	1	3,0	0	0,0	6,364	16,132	33
• légumes de plein champ sans entreposage	02	23	71,9	5	15,6	4	12,5	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	5,563	10,922	32
• céréales	07	25	75,8	7	21,2	0	0,0	1	3,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	3,273	9,606	33
• petits fruits	04	28	84,8	3	9,1	2	6,1	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	3,061	9,811	33
• autres	19	25	75,8	7	21,2	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	3,0	4,848	17,727	33
• porcs	16	32	97,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	3,0	0	0,0	2,273	13,056	33
• cultures abritées (en serre)	03	30	90,9	2	6,1	1	3,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1,636	5,470	33
• acériculture	08	30	90,9	2	6,1	1	3,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1,242	5,000	33
• autres cultures	10	31	93,9	2	6,1	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0,333	1,744	33
• pépinières et gazonnières	06	32	97,0	1	3,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0,182	1,044	33
• bois	09	31	93,9	2	6,1	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0,152	0,819	33
• pomiculture et viticulture	05	33	100,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0,000	0,000	33
• miel	11	33	100,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0,000	0,000	33
• laitier	12	33	100,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0,000	0,000	33
• oeufs	13	33	100,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0,000	0,000	33
• volaille	14	33	100,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0,000	0,000	33
• ovins	15	33	100,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0,000	0,000	33
• bovins	17	33	100,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0,000	0,000	33
• autres élevages	18	33	100,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0,000	0,000	33

## 1.6 Répartition globale des entreprises échantillonnées selon leur principal secteur de production horticole :

• légumes de plein champ sans entreposage	maralcher	04	10	22,2														
• cultures abritées (en serre)	maralcher et / ou floriculture	05	7	15,6														
• légumes de plein champ avec entreposage	maralcher	01	5	11,1														
• pépinières et gazonnières		11	5	11,1														
• légumes de plein champ avec entreposage	pommes de terre	02	4	8,9														
• productions multiples parmi ... 01 - 04 - 05 - 06		08	3	6,7														
• pomiculture		09	3	6,7														
• légumes de plein champ avec entreposage	tabac	03	2	4,4														
• petits fruits	framboises et fraises	06	2	4,4														
• petits fruits	bleuets	07	2	4,4														
• viticulture		10	2	4,4														

## 1.6 b Répartition globale des entreprises échantillonnées selon leur principal secteur de production horticole (5 catégories) :

• légumes de plein champ sans entreposage	maralcher	01	11	24,4														
• légumes de plein champ avec entreposage	maralcher, pommes de terre, tabac	02	11	24,4														
• pomiculture / viticulture / petits fruits		04	9	20,0														
• cultures abritées (en serre)	maralcher et / ou floriculture	03	8	17,8														
• pépinières et gazonnières		05	6	13,3														

2,733 1,388 45

TROISIÈME PARTIE  
L'ORGANISATION ET SON ENVIRONNEMENT

SECTION 16 - L'entreprise familiale

16.1 Votre organisation est-elle une entreprise familiale ?		Oul		Non													
• oui / non (passer à la question 17.1)		01	43	95,6	2	4,4											
b. Si oui, l'entreprise est ...		02										1,256 0,581 43					
• à contrôle familial total		34		79,1													
• à contrôle familial majoritaire		8		18,6													
• en transition vers un contrôle non familial		1		2,3													
• à contrôle familial minoritaire		0		0,0													
• autre		0		0,0													
16.2 Parmi les membres de votre famille étendue, lesquels travaillent dans votre organisation ?		0		1		2		3		4		5		moy. éc-tp N			
• fils		02	22	51,2	11	25,6	7	16,3	1	2,3	1	2,3	1	2,3	0,860 1,167 43		
• frère		08	26	60,5	10	23,3	4	9,3	3	7,0	0	0,0	0	0,0	0,628 0,926 43		
• conjointe		22	23	53,5	20	46,5	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0,465 0,505 43		
• beau-frère		14	30	69,8	10	23,3	3	7,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0,372 0,618 43		
• fille		05	32	74,4	8	18,6	2	4,7	1	2,3	0	0,0	0	0,0	0,349 0,686 43		
• neveu		09	33	76,7	7	16,3	2	4,7	0	0,0	1	2,3	0	0,0	0,349 0,783 43		
• soeur		11	32	74,4	10	23,3	0	0,0	1	2,3	0	0,0	0	0,0	0,302 0,599 43		
• belle-soeur		17	35	81,4	5	11,6	2	4,7	1	2,3	0	0,0	0	0,0	0,279 0,666 43		
• conjoint		21	33	76,7	9	20,9	2	4,7	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0,256 0,492 43		
• cousin		15	36	83,7	5	11,6	2	4,7	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0,209 0,514 43		
• père		01	35	81,4	8	18,6	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0,186 0,394 43		
• nièce		12	36	88,4	2	4,7	3	7,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0,186 0,546 43		
• mère		04	37	86,0	6	14,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0,140 0,351 43		
• oncle		19	40	93,0	2	4,7	1	2,3	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0,093 0,366 43		
• autres		23	41	95,3	0	0,0	2	4,7	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0,093 0,426 43		
• gendre		03	41	95,3	2	4,7	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0,047 0,213 43		
• bru		06	42	97,7	1	2,3	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0,023 0,152 43		
• belle-mère		16	42	97,7	1	2,3	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0,023 0,152 43		
• cousine		18	42	97,7	1	2,3	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0,023 0,152 43		
• grand-père		07	43	100,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0,000 0,000 43		
• grand-mère		10	43	100,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0,000 0,000 43		
• beau-père		13	43	100,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0,000 0,000 43		
• tante		20	43	100,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0,000 0,000 43		
16.3 Quelle proportion des membres de votre proche famille travaillent dans votre organisation ?		•1•		•2•		•3•		•4•		•5•		•6•		•7•		moy. éc-tp N	
		... 0%		... 1 à 24%		... 25 à 49%		... 50%		... 51 à 74%		... 75 à 99%		... 100%			
• à temps plein		01	2	4,7	3	7,0	7	16,3	9	20,9	9	20,9	5	11,6	8	18,6	57,826 27,997 43
• chaque saison		03	26	60,5	2	4,7	8	18,6	2	4,7	2	4,7	3	7,0	0	0,0	18,157 25,714 43
• à temps partiel		02	30	69,8	4	9,3	8	18,6	1	2,3	0	0,0	0	0,0	0	0,0	7,743 12,814 43



SECTION 17 - Profil stratégique de l'organisation

17.1 Quel est l'âge de votre organisation ? .....		*1*		*2*		*3*		*4*		*5*		*6*		moy.		écart N							
		moins de 14 ans		... 15 à 24 ans		... 25 à 34 ans		... 35 à 44 ans		... 45 à 54 ans		plus de 55 ans											
		5	11,1	13	28,9	8	17,8	8	17,8	5	11,1	6	13,3	33,689	20,632	45							
17.2 Quel est approximativement le volume d'affaires de votre organisation pour l'année financière se terminant en 1996 ?														4,778	1,906	45							
• entre 1 et 2 000 000 \$		06	12	28,7														1501222	1946841	45			
• entre 250 et 500 000 \$		03	10	22,2																			
• entre 100 et 250 000 \$		02	6	13,3																			
• entre 750 et 1 000 000 \$		05	5	11,1																			
• entre 500 et 750 000 \$		04	4	8,9																			
• entre 2 et 3 000 000 \$		07	4	8,9																			
• plus de 3 000 000 \$		08	4	8,9																			
• moins de 100 000 \$		01	0	0,0																			
17.3 Pour votre organisation (l'unité étudiée), quel a été approximativement le taux de croissance annuel du volume d'affaires 1° durant les cinq dernières années ?		... 0%		*2* ... 1 à 24%		*3* ... 25 à 49%		*4* ... 50%		*5* ... 51 à 74%		*6* ... 75 à 99%		*7* ... 100%		moy.		écart N					
• 1996 .....		01	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0,000	0,000	0				
• 1995 .....		02	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0,000	0,000	0				
• 1994 .....		03	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0,000	0,000	0				
• 1993 .....		04	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0,000	0,000	0				
• 1992 .....		05	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0,000	0,000	0				
17.4 Est-ce que votre organisation a réalisé des profits au cours des cinq dernières années ?				Oui		Non																	
• 1993 .....		04	36	80,0	9	20,0													1,200	0,405	45		
• 1994 .....		03	36	80,0	9	20,0													1,200	0,405	45		
• 1995 .....		02	36	80,0	9	20,0													1,200	0,405	45		
• 1992 .....		05	34	75,6	11	24,4													1,244	0,435	45		
• 1996 .....		01	32	71,1	13	28,9													1,289	0,458	45		
17.5 Votre organisation fait-elle appel à un ou plusieurs des outils de gestion suivants ?				Jamais		Rarement		Modérément		Souvent		Toujours		moy.		écart N							
• autres		10	10	22,2	5	11,1	4	8,9	5	11,1	21	48,7	3,489		1,674	45							
• club d'encadrement technique (CET)		08	25	55,6	2	4,4	2	4,4	1	2,2	15	33,3	2,533		1,866	45							
• service d'information sur les marchés (Pro-Net, Info-Prbx, etc.)		07	25	55,6	5	11,1	4	8,9	2	4,4	9	20,0	2,222		1,622	45							
• services d'emploi agricole (SEA)		05	25	55,6	8	17,8	1	2,2	2	4,5	9	20,0	2,156		1,609	45							
• services de comptabilité et d'impôt (Fédérations régionales de l'UPA)		06	35	77,8	1	2,2	1	2,2	2	4,4	6	13,3	1,733		1,468	45							
• conseil d'administration informel		01	33	73,3	5	11,1	4	8,9	0	0,0	3	6,7	1,558		1,119	45							
• conseil d'administration familial formel		02	41	91,1	0	0,0	1	2,2	1	2,2	2	4,4	1,289		0,968	45							
• syndicat de gestion		09	42	93,3	0	0,0	0	0,0	2	4,4	1	2,2	1,222		0,850	45							
• conseil d'administration externe et formel		04	43	95,6	0	0,0	0	0,0	0	0,0	2	4,4	1,178		0,834	45							
• conseil d'administration formel en partie familial, en partie externe		03	44	97,8	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	2,2	1,089		0,596	45							

17.6 Parmi toutes les tâches accomplies dans votre organisation, lesquelles sont informatisées, lesquelles sont données en sous-traitance, à quel pourcentage ?		*1*	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*	*7*					
		... 0%	... 1 à 24%	... 25 à 49%	... 50%	... 51 à 74%	... 75 à 99%	... 100%	moy.	éc-tp	N		
• administration comptable, financière et fiscale	informatisé	13	11 24,4	0 0,0	0 0,0	2 4,4	0 0,0	1 2,2	31	68,9	73,111 43,318 45		
• production : analyses (eau, sols, air, etc.)		01	13 28,9	0 0,0	0 0,0	0 0,0	1 0,0	2,2 0,0	31	68,9	70,222 45,651 45		
• secrétariat		23	10 22,2	1 2,2	2 4,4	2 4,4	1 2,2	2 4,4	27	60,0	69,222 42,586 45		
• paie		15	19 42,2	0 0,0	1 2,2	1 2,2	0 0,0	0 0,0	24	53,3	55,000 49,313 45		
• ventes et marketing		19	18 40,0	0 0,0	1 2,2	2 4,4	1 2,2	2 4,4	21	46,7	54,444 47,413 45		
• achats et inventaires		17	25 55,6	1 2,2	1 2,2	4 8,9	0 0,0	5 11,1	9	20,0	35,111 43,150 45		
• production : récolte		05	31 70,5	2 4,5	0 0,0	1 2,3	0 0,0	1 2,3	9	20,5	24,205 41,244 44		
• production : entretien des cultures		03	35 77,8	0 0,0	1 2,2	0 0,0	1 2,2	0 0,0	8	17,8	19,778 38,992 45		
• gestion des ressources humaines		10	32 71,1	5 11,1	1 2,2	2 4,4	3 6,7	1 2,2	1	2,2	13,111 25,390 45		
• contrôle de la qualité et conditionnement		07	40 88,9	0 0,0	1 2,2	0 0,0	1 2,2	0 0,0	3	6,7	8,667 26,595 45		
• transport et distribution		21	42 95,5	0 0,0	0 0,0	0 0,0	0 0,0	1 2,3	1	2,3	4,091 19,086 44		
• production : analyses (eau, sols, air, etc.)	sous-traité	02	1 2,2	0 0,0	0 0,0	0 0,0	0 0,0	2 4,4	42	93,3	96,889 15,348 45		
• mécanique et technique		09	1 2,2	15 33,3	8 17,8	12 26,7	1 2,2	5 11,1	3	6,7	40,556 29,928 45		
• transport et distribution		22	18 40,9	5 11,4	8 18,2	1 2,3	1 2,3	2 4,5	9	20,5	33,636 40,165 44		
• administration comptable, financière et fiscale		14	3 6,7	28 22,2	10 22,2	0 0,0	0 0,0	1 2,2	3	6,7	25,556 24,639 45		
• ventes et marketing		20	32 71,1	0 0,0	4 8,9	2 4,4	0 0,0	2 4,4	5	11,1	19,333 35,252 45		
• paie		16	37 82,2	1 2,2	2 4,4	1 2,2	1 2,2	0 0,0	3	6,7	11,111 27,570 45		
• contrôle de la qualité et conditionnement		08	39 86,7	2 4,4	0 0,0	0 0,0	0 0,0	1 2,2	3	6,7	9,000 27,461 45		
• secrétariat		24	43 95,6	0 0,0	0 0,0	0 0,0	0 0,0	0 0,0	2	4,4	4,444 20,841 45		
• production : entretien des cultures		04	43 95,6	1 2,2	0 0,0	0 0,0	0 0,0	0 0,0	1	2,2	2,556 15,024 45		
• production : récolte		06	41 93,2	1 2,3	1 2,3	1 2,3	0 0,0	0 0,0	0	0,0	1,932 8,930 44		
• achats et inventaires		18	44 97,8	0 0,0	0 0,0	1 2,2	0 0,0	0 0,0	0	0,0	1,111 7,454 45		
• recrutement à forfait (courtage, brokerage)		12	45 100,0	0 0,0	0 0,0	0 0,0	0 0,0	0 0,0	0	0,0	0,000 0,000 45		
• gestion des ressources humaines		11	45 100,0	0 0,0	0 0,0	0 0,0	0 0,0	0 0,0	0	0,0	0,000 0,000 45		
17.8 Comment jugez-vous votre profession de producteur horticole ?													
			Pas du tout intéressante	Un peu intéressante	Modérément intéressante	Très intéressante	Extrêmement intéressante				moy.	éc-tp	N
		01	0 0,0	0 0,0	1 2,2	21 46,7	23 51,1				4,489	0,549	45
17.9 En tant que producteur horticole, dans quelle mesure êtes-vous satisfait de la performance globale de votre organisation ?													
			Pas du tout satisfait	Un peu satisfait	Modérément satisfait	Très satisfait	Totalement satisfait				moy.	éc-tp	N
		01	0 0,0	1 2,2	13 28,9	26 57,8	5 11,1				3,778	0,670	45
17.10 Comment entrevoyez-vous le futur de votre organisation horticole ?													
			Pas du tout optimiste	Un peu optimiste	Modérément optimiste	Très optimiste	Totalement optimiste				moy.	éc-tp	N
		01	0 0,0	2 4,4	13 28,9	22 48,9	8 17,8				3,800	0,786	45
17.12 Pour s'adapter à ces tendances, quelle est l'orientation stratégique de votre organisation ?													
			Oui	Non							moy.	éc-tp	N
• expansion		01	29 64,4	16 35,6							1,356	0,484	45
• combinaison simultanée		04	20 44,4	25 55,6							1,556	0,503	45
• consolidation (stabilité)		02	17 37,8	28 62,2							1,622	0,490	45
• succession / transfert de propriété (total ou progressif)		05	7 15,6	38 84,4							1,844	0,367	45
• autres		07	4 8,9	41 91,1							1,911	0,288	45
• retrait (diminution)		03	1 2,2	44 97,8							1,978	0,149	45
• cessation des activités		06	0 0,0	45 100,0							2,000	0,000	45

17.13 Indiquez comment cette stratégie est mise en application.		Oui		Non		moy.		éc-tp		N								
• pénétration de marché (produits actuels pour le marché actuel)	01	42	93,3	3	6,7	1,067	0,252	45										
• développement de produits (produits nouveaux pour le marché actuel)	03	32	71,1	13	28,9	1,289	0,458	45										
• développement de marché (produits actuels pour de nouveaux marchés)	02	28	62,2	17	37,8	1,378	0,490	45										
• aucune modification des besoins de main-d'œuvre	09	27	60,0	18	40,0	1,400	0,495	45										
• achat d'une autre ferme	06	20	44,4	25	55,6	1,556	0,503	45										
• diversification (produits nouveaux pour de nouveaux marchés)	04	16	35,6	29	64,4	1,644	0,484	45										
• autres	10	18	35,6	29	64,4	1,644	0,484	45										
• augmentation des besoins de main-d'œuvre	07	15	33,3	30	66,7	1,667	0,477	45										
• regroupement de mise en marché avec d'autres producteurs	05	14	31,1	31	68,9	1,689	0,468	45										
• diminution des besoins de main-d'œuvre	08	3	6,7	42	93,3	1,933	0,252	45										
17.14 Indiquez sur quoi est principalement axée cette expansion.		Oui		Non		moy.		éc-tp		N								
• la qualité des produits	02	44	97,8	1	2,2	1,178	0,387	45										
• la différenciation (e.g. : variété des produits, diversité de productions)	03	37	82,2	8	17,8	1,022	0,149	45										
• autres	04	29	64,4	16	35,6	1,356	0,484	45										
• le prix	01	9	20,0	36	80,0	1,800	0,405	45										
17.15 Pour les deux dernières années, dans quelle mesure votre organisation horticole a-t-elle globalement atteint les objectifs fixés ?		Pas du tout		Un peu		Modérément		Beaucoup		Totalemnt		moy.		éc-tp		N		
	01	0	0,0	2	4,4	10	22,2	25	55,6	8	17,8	3,867	0,757	45				
17.16 Parmi les producteurs horticoles que vous connaissez, considérez-vous (sans fausse modestie) que vous faites partie du groupe des "entrepreneurs à succès", des "chefs de file" ?		Pas du tout		Un peu		Modérément		Beaucoup		Totalemnt		moy.		éc-tp		N		
	01	1	2,2	0	0,0	3	6,7	19	42,2	22	48,9	4,356	0,802	45				
17.17 Dans quelle mesure votre GRH actuelle a-t-elle permis de supporter, d'atteindre les objectifs stratégiques de votre organisation ?		Pas du tout		Un peu		Modérément		Beaucoup		Totalemnt		moy.		éc-tp		N		
	01	0	0,0	1	2,2	9	20,0	28	62,2	7	15,6	3,717	0,749	45				
18.1 Durée des entrevues : répartition en catégories		moins de 3,0 h		3,00 à 3,49 h		3,50 à 3,99 h		4,00 à 4,49 h		4,50 à 4,99 h		plus de 5,0 h		moy.		éc-tp		N
	01	5	11,1	13	28,9	10	22,2	8	17,8	4	8,9	5	11,1	3,178	1,512	45		

En second lieu, bien que les PME étudiées [45] existent sous la forme organisationnelle actuelle depuis une quarantaine d'années (39,3 ans ;  $\pm$  1,5 génération), leurs origines remontent aussi loin que trois à quatre générations antérieures. En fait, et cette donnée se distingue très nettement de la quasi totalité des PME "non agricoles", les organisations enquêtées se développent en moyenne depuis 3,3 générations dans des activités agricoles, et 2,1 générations dans des spécialisations majoritairement horticoles. Ces observations s'avèrent d'un intérêt substantiel dans une analyse des pratiques de gestion et de GRH. En effet, il paraît plausible de s'attendre dans ce milieu horticole à une transmission essentiellement familiale des compétences, savoir-faire et habiletés de production et de gestion, contrairement à des organisations davantage hiérarchisées et impersonnelles, où la direction et le pouvoir évoluent en fonction des promotions internes et du recrutement à l'externe de compétences spécialisées. Nous reviendrons d'ailleurs sur ces questions à la section "Gestion de carrière".

En troisième lieu, rappelons que toutes les entreprises horticoles, comme la vaste majorité du milieu agricole, ne sont ni syndiquées ni régies par des conventions collectives. Cette absence de syndicalisation exerce un impact majeur et déterminant sur les processus décisionnels, la gestion de la main-d'œuvre ainsi que la formalisation de politiques et de procédures en GRH, généralement non écrites ou inexistantes dans ces organisations.

### **Profil de leur main-d'œuvre**

À l'exception de trois [3] entreprises, on retrouve en moyenne deux [2] associés ou actionnaires actifs dans l'organisation (tableaux 'Section 2'), généralement inclus dans un personnel familial qui regroupe 4,5 personnes, dont 2,5 à plein temps (travaillant 49 semaines par année), les autres familiaux étant saisonniers (20 semaines) ou à temps partiel. Quant au personnel régulier (plus de 40 semaines), 21 répondants n'y ont jamais recours, les autres ayant en moyenne 6 salariés réguliers (non familiaux).

Une seule entreprise n'emploie aucun personnel saisonnier, la majorité embauchant généralement entre 30 et 40 saisonniers (exclusion faite des 5 répondants de plus grande taille : jusqu'à 200 employés). La majorité des répondants [35] ne recourent pas à de la main-d'œuvre étrangère ou à du personnel à temps partiel [38]. Ceux qui le font emploient des étrangers (majoritairement des Mexicains) durant 18 semaines en moyenne et du personnel à temps partiel pour une quinzaine de semaines. Par contre, 80% des entreprises étudiées [36] font appel à des étudiants et des jeunes, en retenant globalement les services d'une quinzaine d'entre eux, pour une durée moyenne de 8 à 10

semaines. Environ 30% des producteurs enquêtés n'utilisent pas de travailleurs occasionnels (de moins d'une semaine) mais ceux qui y ont recours emploient en moyenne entre 15 et 20 occasionnels. Pour l'ensemble de l'échantillon, les diverses catégories de main-d'œuvre se répartissent ainsi (tableau 10.6) :

Tableau 10.6  
Répartition globale de la main-d'œuvre  
(moyennes et médianes)

	Nombre d'individus		En % du total d'heures travaillées	
	Moy.	Méd.	Moy.	Méd.
Familiaux	4,5	4	24,3	23,5
Réguliers	6,9	1	15,4	2,4
Saisonniers :	63,2	39	58,7	58,7
<i>saiso. réguliers</i>	42,8	22	43,6	46,4
<i>saiso. étrangers</i>	2,2	0	4,0	0,0
<i>saiso. étudiants</i>	17,8	6	10,6	6,5
Occasionnels	17,6	6	1,6	0,6
<b>TOTAL (occas. excl.)</b>	<b>74,6</b>	<b>55</b>	<b>••</b>	<b>••</b>

À la lecture de ce tableau, on constate aisément le caractère saisonnier du milieu horticole, environ 60% des heures travaillées étant effectuées par du personnel saisonnier (occasionnels inclus). Cette proportion s'avère inférieure aux données globales du secteur, qui emploie environ 73% de main-d'œuvre saisonnière (UPA, 1999), mais ces statistiques (provenant de fichiers gouvernementaux) ne reflètent que le nombre d'individus, sans égard aux réels temps de travail. Il convient d'ailleurs de noter que nos résultats offrent un aperçu jusqu'ici occulté par les statistiques officielles, qui présentent les données de main-d'œuvre sur une base d'individus, sans tenir compte des périodes très variables de travail, propres à chaque domaine de production horticole. En réalité, lorsqu'on transforme ces résultats en individus / équivalent plein temps<sup>23</sup>, le portrait change radicalement : on obtient alors une moyenne de 26,4 employés (médiane : 15,8). Sous cet angle, même les quatre plus grandes entreprises étudiées ne comptent qu'entre 80 et 100 employés (équivalent plein temps ; familiaux et dirigeants inclus), démontrant clairement le caractère de petite et moyenne dimensions du secteur horticole. Cette observation sera d'ailleurs approfondie plus loin, lors de la discussion des résultats.

<sup>23</sup> Calculs basés sur une année moyenne de 2 100 heures de travail, soit environ 49 semaines de 43 heures.

## SECTION 2 - Profil de la main-d'œuvre

2.3 Quelle proportion des employés (occasionnels exclus) résident sur les lieux même ?		*1*	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*	*7*												
		... 0%	... 1 à 24%	... 25 à 49%	... 50%	... 51 à 74%	... 75 à 99%	... 100%	moy.	écart	N									
• familiaux	01	10	22,2	2	4,4	6	13,3	9	6,7	5	11,1	4	8,9	15	33,3	55,453	39,709	45		
• non familiaux	02	25	55,6	15	33,3	4	8,9	0	0,0	0	0,0	1	2,2	0	0,0	7,107	14,907	45		
2.4 Ces résidents (hors-famille) sont-ils autonomes pour les repas et la pension ?																				
• oui	01	21	100,0															1,000	0,000	21
• non	02	0	0,0																	
2.5 Par qui sont-ils pris en charge pour les repas et la pension ?																				
		Jamais	Rarement	Modérément	Souvent	Toujours														
• le répondant	01																			
• le conjoint	02																			
• un associé	03											... 995 = 45 ...								
• un autre membre de la famille	04																			
• un superviseur / familial ou non	05																			
• autre	06																			
2.6 a Dans votre organisation, qui assume les tâches de gestion des ressources humaines ?		*1*	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*	*7*												
... évaluation du répondant, au tout début du questionnaire ...		... 0%	... 1 à 24%	... 25 à 49%	... 50%	... 51 à 74%	... 75 à 99%	... 100%	moy.	écart	N									
• le répondant	01	0	0,0	1	2,2	4	8,9	5	11,1	10	22,2	15	33,3	10	22,2	73,407	22,219	45		
• un associé	03	32	71,1	4	8,9	5	11,1	2	4,4	1	2,2	1	2,2	0	0,0	10,549	20,190	45		
• mon conjoint	02	31	68,9	7	15,6	5	11,1	2	4,4	0	0,0	0	0,0	0	0,0	6,933	13,195	45		
• un superviseur / familial et non	06	40	88,9	1	2,2	3	6,7	0	0,0	0	0,0	1	2,2	0	0,0	4,111	13,788	45		
• un superviseur non familial	05	40	88,9	2	4,4	2	4,4	1	2,2	0	0,0	0	0,0	0	0,0	2,889	9,323	45		
• autre	07	41	91,1	2	4,4	2	4,4	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1,889	6,766	45		
• un superviseur familial	04	44	97,8	1	2,2	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0,222	1,491	45		
2.6 b Dans votre organisation, qui assume les tâches de gestion des ressources humaines ?		*1*	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*	*7*												
... moyenne complétée des 11 pratiques de GRH, tel que répondu tout au long du questionnaire ...		... 0%	... 1 à 24%	... 25 à 49%	... 50%	... 51 à 74%	... 75 à 99%	... 100%	moy.	écart	N									
• le répondant	01	0	0,0	4	8,9	12	26,7	1	2,2	17	37,8	10	22,2	1	2,2	56,451	21,451	45		
• un associé	03	20	44,4	14	31,1	10	22,2	0	0,0	1	2,2	0	0,0	0	0,0	12,991	16,384	45		
• un superviseur non familial	05	25	55,6	12	26,7	8	17,8	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	10,571	14,541	45		
• mon conjoint	02	27	60,0	10	22,2	7	15,6	1	2,2	0	0,0	0	0,0	0	0,0	9,391	14,542	45		
• un superviseur / familial et non	06	38	84,4	3	6,7	2	4,4	0	0,0	2	4,4	0	0,0	0	0,0	5,269	14,385	45		
• autre	07	25	55,6	18	40,0	1	2,2	0	0,0	1	2,2	0	0,0	0	0,0	3,873	9,116	45		
• un superviseur familial	04	40	88,9	4	8,9	1	2,2	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1,451	4,926	45		
2.6 br Dans votre organisation, qui assume les tâches de gestion des ressources humaines ?																				
... regroupement en quatre (4) catégories de responsable RH, à partir des résultats obtenus à 2.6 b ...																				
• familial	03	27	60,0																	
• supervision	01	7	15,6																	
• dirigeant non familial	04	8	13,3																	
• supervision + familial	02	5	11,1											2,711	0,895	45				

**2.6 c** Dans votre organisation, qui assume les tâches de GRH, pour chaque pratique ?  
 ... regroupement des réponses aux questions posées à chacune des pratiques de GRH ...

	Répondant		Conjoint		Associé		Superviseur		Autre	
	moy.	écart	moy.	écart	moy.	écart	moy.	écart	moy.	écart
01 la planification de vos ressources humaines	67,9	31,07	9,3	17,86	12,6	22,40	8,2	19,13	2,0	8,15
02 l'analyse et la description des emplois	52,0	34,22	8,7	19,30	11,4	20,58	24,7	31,09	4,3	15,51
03 le recrutement du personnel	68,6	31,02	12,9	26,85	9,3	17,41	4,8	14,69	4,4	15,71
04 la sélection du personnel	64,8	31,95	9,8	21,00	11,1	21,84	9,8	22,03	4,8	16,78
05 l'accueil et à l'intégration du personnel	50,1	29,93	7,8	15,79	10,6	19,48	28,7	33,71	5,0	11,56
06 les questions de salaires et d'avantages sociaux	64,0	31,97	11,7	22,38	21,7	28,71	2,1	8,15	0,4	2,98
07 l'évaluation du rendement de votre personnel	51,2	32,94	7,8	16,64	9,2	17,71	28,9	32,19	2,9	8,94
08 la formation (entraînement à la tâche et perfectionnement)	44,1	26,54	7,6	15,13	13,4	20,22	30,9	31,25	3,9	11,59
09 la gestion de carrière du personnel	55,1	30,72	6,2	13,46	23,6	25,34	8,2	14,17	7,0	13,14
10 l'organisation du travail, à la communication, à la motivation ou la participation	48,0	27,79	10,1	18,28	12,2	17,79	24,2	26,72	5,6	13,61
11 la santé et la sécurité au travail	54,0	37,33	7,5	16,74	13,6	25,15	19,9	28,76	5,1	13,23

**2.7** Combien y a-t-il officiellement dans l'entreprise d'employés chargés de la gestion des ressources humaines ?

	0		1		2		3		4		5		6		moy.	écart	N
01 ... à temps partiel	1	2,2	20	44,4	20	44,4	1	2,2	2	4,4	1	2,2	0	0,0	1,689	0,925	45
02 ... à plein temps	42	93,3	2	4,4	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	2,2	0,178	0,912	45

Le noyau de main-d'œuvre stable des entreprises étudiées regroupe généralement une trentaine de personnes (tous statuts inclus : moyenne : 35,8 / médiane : 23). **Toutefois, deux tiers des répondants ne déclarent pas formellement l'ensemble de leur personnel, particulièrement pour les saisonniers de moins de 6-7 semaines et les occasionnels (par rapport au total d'heures travaillées, moyenne : 14,4% / médiane : 2,1%).**

De façon très globale, les associés actifs travaillent près de 60 heures par semaine, 58 heures pour les familiaux à temps plein et 49 heures pour les familiaux saisonniers. Le personnel régulier a une semaine moyenne de 42 à 44 heures, tandis que les saisonniers font plutôt 45 à 47 heures par semaine. Par contre, la main-d'œuvre étrangère travaille en moyenne 55 heures, et les occasionnels, 30-32 heures par semaine. Quant au personnel non déclaré, il aurait tout de même une semaine d'environ 44 heures. Faut-il le rappeler ici : la main-d'œuvre agricole n'est pas assujettie aux règles de la semaine normale de travail (durée) par la loi sur les Normes du travail du Québec, comme dans la majorité des autres secteurs d'activité.

## Profil des répondants

Les interlocuteurs interviewés, désignés par les procédures de sélection de l'échantillon comme étant généralement le plus haut responsable de GRH de chaque organisation, sont majoritairement de sexe masculin (69%), en moyenne au début de la quarantaine, de langue française, détiennent un diplôme d'études secondaires générales (27%), collégiales techniques (27%) ou universitaires (20%) dans un domaine relié à l'agricole/horticole (25%) ou à l'administration (23%). Ils œuvrent dans la même entreprise depuis 10 à 15 ans, le plus souvent au même poste en assumant les responsabilités de gestion et de GRH, plus de 80% d'entre eux étant propriétaire, actionnaire ou associé. En fait, seulement 16% des répondants occupent un poste administratif ou de supervision sans participer à la propriété de l'entreprise (tableaux 'Section 3').

Il faut toutefois noter que leurs responsabilités ont changé au cours des cinq dernières années, pour les deux tiers d'entre eux, souvent vers un partage ou une délégation accrue des tâches de gestion et de production. Bien entendu, de par leur position dans l'entreprise, ces responsables RH disposent d'une marge d'autorité étendue : 60% ont la possibilité de modifier, avec la direction, les procédures et systèmes lorsque cela s'avère nécessaire, et 36% disposent de toute l'autorité nécessaire pour apporter les changements appropriés. En outre, plus des deux tiers ont eu une autre activité professionnelle avant leur emploi actuel, le plus souvent dans le secteur privé [18] ou public [9], en tant que col blanc [13], travailleur de métier [9] ou mixte agricole/métier [6]. En moyenne, ces

dirigeants/responsables RH cumulent 16 années d'expérience en GRH depuis le début de leur carrière. Toutefois, la quasi totalité d'entre eux ont [44] acquis leur formation en GRH sur le tas ou par leurs propres démarches personnelles, moins du quart ayant suivi un ou plusieurs cours liés aux RH.

Ainsi, contrairement aux études réalisées dans des secteurs "traditionnels" industriels, manufacturiers ou de services, on ne retrouve en milieu horticole que très peu de responsables des RH à plein temps. En fait, seules les entreprises œuvrant dans la vente au détail (jardineries) ou regroupant plus d'une centaine de travailleurs emploient un responsable RH, qui assume souvent d'autres tâches<sup>24</sup>, et ce, depuis moins de cinq ans. Pour la majorité de l'échantillon, les responsabilités de GRH sont partagées entre quelques dirigeants familiaux et des superviseurs, dans les proportions suivantes (tableau 10.8).

Tableau 10.8  
**Catégories de responsables RH**  
(nombre et pourcentages)

(1) supervision	7	15,6
(2) supervision + familial	5	11,1
(3) familial	27	60,0
(4) dirigeant non familial	6	13,3
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100,0</b>

Moyenne : 2,711 ; médiane : 3,000 ; écart-type : 0,895

Le répondant-type travaille 27 heures par semaine en basse saison (17 sem.) et 67 heures dans une haute saison d'environ 35 semaines. Bien sûr, ces dernières données varient légèrement d'un domaine de production à l'autre. Afin de mieux qualifier le travail des répondants, précisons qu'en haute saison, ils effectuent davantage (par ordre décroissant d'importance) de tâches reliées à la GRH, à la supervision du personnel, au contrôle de qualité et au conditionnement des produits, à la gestion générale (décisions, contrats, stratégie) et à la production, particulièrement durant les récoltes. En basse saison, ces responsabilités touchent surtout la gestion générale, l'administration comptable, financière et fiscale, les achats et inventaires ainsi que les tâches familiales et ménagères.

<sup>24</sup> Cinq (5) entreprises comptant entre 100 et 200 employés disposent d'un responsable RH à temps partiel, qui assume en même temps d'autres tâches de nature administrative ; deux (2) entreprises comptant plus de 200 employés ont une direction des ressources humaines à plein temps.





3.9 Avant d'être en poste ici, avez-vous exercé une autre activité professionnelle ?

1,356 0,484 48

• oui	01	29	64,4
• non (passer à la question 3.10)	02	16	35,6

b. Si oui, dans :

3,483 0,738 29

• une entreprise privée	03	18	62,1
• une entreprise publique	04	9	31,0
• une coopérative	05	1	3,4
• un organisme à but non lucratif	06	1	3,4
• autre	07	0	0,0

c. Répartition des domaines d'activité des "oui" de b. :

Horticole	Agricole mixte	Animal	Agric./métier	Métier	Col blanc
1	3,4	0	0,0	0	0,0
6	20,7	9	31,0	13	44,8

moy. éco-tp N  
5,103 1,113 29

3.10 Combien de semaines et d'heures chaque semaine consacrez-vous aux activités horticoles / agricoles ?

moy. éco-tp N  
17,067 6,580 45

	•1• ... 0 à 4 s.	•2• ... 5 à 9 s.	•3• ... 10 à 14 s.	•4• ... 15 à 19 s.	•5• ... 20 à 24 s.	•6• ... 25 à 29 s.							
• nombre de semaines / basse saison	01	4	8,9	3	6,7	4	8,9	19	42,2	10	22,2	5	11,1

moy. éco-tp N  
34,933 6,580 45

	•1• ... 25 à 29 s.	•2• ... 30 à 34 s.	•3• ... 35 à 39 s.	•4• ... 40 à 44 s.	•5• ... 45 à 49 s.	•6• ... 50 à 52 s.							
• nombre de semaines / haute saison	02	8	17,8	16	35,6	12	26,7	4	8,9	4	8,9	1	2,2

	•1• ... 0 à 9 h/s.	•2• ... 10 à 19 h/s.	•3• ... 20 à 29 h/s.	•4• ... 30 à 39 h/s.	•5• ... 40 à 49 h/s.	•6• ... 50 à 59 h/s.							
• nombre d'heures par semaine / basse saison	03	5	11,4	6	13,6	11	25,0	8	18,2	12	27,3	1	2,3

moy. éco-tp N  
27,421 14,463 44

	•1• ... 40 à 49 h/s.	•2• ... 50 à 59 h/s.	•3• ... 60 à 69 h/s.	•4• ... 70 à 79 h/s.	•5• ... 80 à 89 h/s.	•6• ... 90 à 99 h/s.							
• nombre d'heures par semaine / haute saison	04	3	7,1	7	16,7	14	33,3	12	28,6	4	9,5	2	4,8

moy. éco-tp N  
67,189 11,705 42

3.11 En même temps que vos activités horticoles / agricoles, avez-vous un autre emploi à l'extérieur ?

1,889 0,318 45

Oui	Non
5	11,1
40	88,9

b. Si oui, est-ce un emploi :

	basse saison	haute saison	Oui	Non	
• à temps plein	02	1	20,0	4	80,0
• à temps partiel	03	0	0,0	5	100,0
• occasionnel	04	2	40,0	3	60,0
	05	3	60,0	2	40,0
	06	2	40,0	3	60,0
	07	1	20,0	4	80,0

1,800 0,447 5  
2,000 0,000 5  
1,600 0,548 5  
1,400 0,548 5  
1,600 0,548 5  
1,800 0,447 5

c. nombre de semaines

•1• ... 0 à 4 s.	•2• ... 5 à 9 s.	•3• ... 10 à 14 s.	•4• ... 15 à 19 s.	•5• ... 20 à 29 s.	•6• ... 30 à 39 s.	•7• ... 50 à 52 s.
---------------------	---------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

28,800 21,696 5  
29,000 24,269 5

basse saison	08	0	0,0	1	20,0	0	0,0	2	40,0	0	0,0	0	0,0	2	40,0
haute saison	09	1	20,0	1	20,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	20,0	2	40,0

• nombre d'heures par semaine

•1• ... 0 à 9 h/s.	•2• ... 10 à 19 h/s.	•3• ... 20 à 29 h/s.
-----------------------	-------------------------	-------------------------

13,600 8,792 5  
7,400 6,229 5

basse saison	10	1	20,0	2	40,0	2	40,0
haute saison	11	2	40,0	3	60,0	0	0,0

3.13 Dans votre organisation, qui assume les principales responsabilités de direction et gestion ?		Jamais	Rarement	Modérément	Souvent	Toujours	moy.	écart	N					
• le répondant	01	1	2,2	0	0,0	2	4,4	19	42,2	23	51,1	4,400	0,780	45
• un associé	04	21	46,7	3	6,7	2	4,4	8	17,8	11	24,4	2,667	1,745	45
• le conjoint	02	23	51,1	4	8,9	9	20,0	5	11,1	4	8,9	2,178	1,403	45
• un autre membre de la famille	03	35	77,8	4	8,9	3	6,7	1	2,2	2	4,4	1,467	1,036	45
• autre	07	38	84,4	0	0,0	3	6,7	4	8,9	0	0,0	1,400	0,963	45
• un spécialiste externe indépendant (comptable, conseiller, etc.)	06	39	86,7	4	8,9	2	4,4	0	0,0	0	0,0	1,178	0,490	45
• un directeur général professionnel (non familial)	05	45	100,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1,000	0,000	45
3.15 La répartition de vos responsabilités a-t-elle changé au cours des cinq (5) dernières années ?												1,378	0,490	45
• oui	01	28	62,2											
• non	02	17	37,8											
3.16 Qui assume vos responsabilités dans l'entreprise lorsque vous devez vous absenter pour plus de 12 heures ?		Jamais	Rarement	Modérément	Souvent	Toujours	moy.	écart	N					
• un superviseur / familial ou non	04	25	58,1	2	4,7	4	9,3	5	11,6	7	16,3	2,233	1,616	43
• un associé	03	28	0,0	2	0,0	2	0,0	6	0,0	6	0,0	2,091	1,582	44
• le conjoint	01	28	57,8	5	11,1	4	8,9	4	8,9	6	13,3	2,089	1,505	45
• un employé	05	31	68,9	4	8,9	5	11,1	2	4,4	3	6,7	1,711	1,236	45
• un de mes enfants	02	34	75,6	4	8,9	2	4,4	1	2,2	4	8,9	1,600	1,250	45
• je ne m'absente jamais	06	41	91,1	2	4,4	0	0,0	1	2,2	1	2,2	1,200	0,757	45
• autre	07	41	91,1	1	2,2	2	4,4	0	0,0	1	2,2	1,200	0,726	45
3.17 Lequel des énoncés suivants traduit le mieux votre marge d'autorité dans votre organisation ?												3,311	0,557	45
• avec les dirigeants, change les procédures et les systèmes lorsque nécessaire	03	27	60,0											
• change les procédures et les systèmes de sa propre autorité lorsque nécessaire	04	16	35,6											
• applique les procédures, mais les modifie à l'intérieur d'un cadre défini	02	2	4,4											
• applique les procédures en suivant les directives établies	01	0	0,0											
3.19 Par quels moyens avez-vous acquis votre formation spécifique en GRH ?		Oui	Non									moy.	écart	N
• aucun moyen formalisé ("sur-le-tas", apprentissage familial)	09	44	97,8	1	2,2							1,022	0,149	45
• démarche personnelle	08	41	91,1	4	8,9							1,089	0,288	45
• colloques et séminaires sans attestation de succès	06	17	37,8	28	62,2							1,622	0,490	45
• autres cours formels (30 hrs et plus)	05	9	20,0	36	80,0							1,800	0,405	45
• études universitaires, premier cycle	03	8	17,8	37	82,2							1,822	0,387	45
• études collégiales	02	6	13,3	39	86,7							1,867	0,344	45
• supervision par un professionnel en GRH	07	4	8,9	41	91,1							1,911	0,288	45
• études universitaires, deuxième ou troisième cycle	04	3	6,7	42	93,3							1,933	0,252	45
• autres	10	3	6,7	42	93,3							1,933	0,252	45
• études secondaires	01	0	0,0	45	100,0							2,000	0,000	45



L'ensemble des autres activités et tâches occupent des positions d'importance modérée ou faible, la liste décroissant peu à peu de façon régulière. Enfin, la majorité d'entre eux prennent des vacances annuelles, en basse comme en haute saison (dans une période creuse), d'une durée généralement supérieure à trois semaines par année.

## **Synthèse des profils des organisations, de leur main-d'œuvre et des répondants**

Parmi les quarante-cinq organisations participantes, presque toutes sont incorporées ou en partenariat ; seulement quatre appartiennent à des actionnaires externes ou partagent ainsi leur propriété, en n'employant habituellement aucun personnel familial. L'âge moyen des entreprises se situe à 39,3 ans, et leur volume annuel moyen de production avoisine le million de dollars (exclusion faite des six plus grandes entreprises).

Ces entreprises se répartissent en sept domaines et proviennent des principales régions horticoles du Québec : légumes de plein champ avec entreposage (incluant pommes de terre et tabac) : 24,4% ; légumes de plein champ sans entreposage : 22,2% ; cultures abritées (floriculture et légumes) : 15,6% ; pépinières et gazonnières : 11,1% ; pomiculture et viticulture : 11,1% ; petits fruits : 8,8% ; productions multiples : 6,7%.

On y retrouve en moyenne deux associés ou actionnaires actifs, généralement inclus dans un personnel familial regroupant 4 à 5 personnes. Quant au personnel régulier (plus de 40 semaines), 21 répondants n'y ont jamais recours, les autres ayant en moyenne 6 salariés réguliers (non familiaux). Un seul producteur n'emploie aucun personnel saisonnier, la majorité en embauchant généralement entre 30 et 40 (exclusion faite des entreprises de plus grande taille). La majorité ne recourent pas à de la main-d'œuvre étrangère ou à du personnel à temps partiel. Environ 30% des producteurs enquêtés n'utilisent pas de travailleurs occasionnels (de moins d'une semaine) mais ceux qui y ont recours en emploient en moyenne entre 15 et 20. Le noyau de main-d'œuvre stable des entreprises étudiées englobe généralement une trentaine de personnes (tous statuts inclus). Toutefois, près des deux tiers ne déclarent pas formellement l'ensemble de leur personnel, particulièrement pour les saisonniers de moins de 6-7 semaines et les occasionnels.

Les répondants, majoritairement masculins et francophones, sont au début de la quarantaine, détiennent un diplôme d'études secondaires générales, collégiales techniques ou universitaires dans un domaine lié à l'agricole/horticole ou à l'administration. Ils œuvrent dans la même entreprise depuis 10 à 15 ans, le plus souvent au même poste en assumant les responsabilités de gestion et de GRH, plus de 80% étant propriétaire,

actionnaire ou associé. La totalité d'entre eux ont acquis leur formation en GRH sur-le-tas ou par leurs propres démarches, moins du quart ayant suivi un ou plusieurs cours en ressources humaines. Le répondant-type travaille 27 heures par semaine en basse saison (17 sem.) et 67 heures dans une haute saison d'environ 35 semaines.

## Chapitre 11

# Les pratiques de GRH en milieu horticole : résultats de l'enquête

Ce onzième chapitre présente en onze sections les principaux résultats de l'étude empirique portant sur les pratiques de GRH d'un échantillon de producteurs horticoles québécois. Comme pour la partie conceptuelle de ce rapport, les activités RH sont ici décrites selon la typologie habituellement utilisée en Amérique du Nord, telle qu'exposée au schéma 1 du chapitre 1. Tout d'abord, il apparaît possible de dresser un premier portrait-robot de la GRH en milieu horticole, pour ensuite poursuivre avec les détails de chaque pratique.

- L'enquête sur le terrain a permis de faire un diagnostic exhaustif des pratiques de GRH utilisées par les producteurs horticoles de tous les domaines de production et de toutes les régions horticoles du Québec. On retrouve dans le secteur horticole toutes les pratiques de GRH, à des intensités très variables et sous diverses formes.
- Cet inventaire permet toutefois de constater plusieurs inégalités d'application des activités, techniques et outils de GRH selon les entreprises, en fonction d'une diversité de facteurs que nos travaux ultérieurs tenteront de préciser davantage. Certains producteurs recourent à des outils et des techniques de GRH relativement sophistiqués et fort bien adaptés à leurs besoins, tandis que d'autres n'utilisent que les ressources de base des quelques pratiques fondamentales ...
- Certains domaines de production semblent se diriger vers un développement (lent mais déterminé) de leurs pratiques de GRH (ex : serricoles, gros maraîchers, pépinières), tandis que pour d'autres, particulièrement les plus grandes entreprises, la croissance soutenue et la taille accrue de l'organisation imposent une GRH davantage rapprochée de celle des secteurs manufacturiers (maraîchers et serricoles) ou des services (pépinières et jardinerie).

- Dans d'autres domaines (pomiculture, petits fruits, petits maraîchers polyvalents, productions à volume maximal), on observe que les préoccupations RH demeurent à un stade rudimentaire, et plusieurs clichés généralement rattachés au contexte horticole en émergent : main-d'œuvre occasionnelle, fort taux de roulement, quasi-absence de GRH -- mais ce phénomène n'est pas généralisé à l'ensemble des entreprises de ces domaines. Dans tous les cas, on relève des exceptions (positives comme négatives).
- D'autre part, l'élaboration de modèles de GRH et de stratégie, a par la suite révélé l'existence de plusieurs pratiques bien développées, adaptées à leur contexte, et généralement plus sophistiquées que celles que l'on croyait découvrir. Des modèles de GRH et de stratégie recueillis lors de l'enquête, plusieurs exemples valent d'être approfondis et proposés à l'ensemble des producteurs, mais en aucun cas, on ne peut espérer reproduire un modèle universel de la gestion en milieu horticole.
- Des rencontres avec des personnes-ressources en gestion et main-d'œuvre et des intervenants actifs avec les producteurs horticoles, l'étude a fait émerger et a précisé de nouvelles problématiques peu abordées par les producteurs, en proposant des pistes d'amélioration qui devront être approfondies lors de démarches ultérieures. Quant aux observations et opinions formulées par les intervenants et personnes-ressources, elles laissent entrevoir un certain éclatement des structures et services offerts aux producteurs, ce flottement permettant à de nouveaux intervenants de s'implanter localement, et de devenir efficaces à court ou moyen terme.
- L'environnement "service - aide - conseil - soutien en GRH" aux producteurs horticoles n'est guère développé à l'heure actuelle : la demande demeure très imprécise, peu verbalisée et dispersée, et l'offre ne réussit pas encore à identifier ni à répondre efficacement à la multiplicité des besoins du secteur.

Dans les entreprises enquêtées, les tâches de GRH sont, pour la plupart, assumées principalement par l'un des propriétaires (56%), un superviseur (18%), un associé (13%), le conjoint (10%) ou d'autres membres de l'organisation (3%). Les superviseurs participent particulièrement aux processus d'analyse des emplois, à l'accueil et l'intégration, à l'évaluation du personnel, à la formation et la mobilisation de la main-d'œuvre. À cause du contexte d'urgence, de l'instabilité des conditions climatiques et de l'absence de syndicalisation, les pratiques de GRH demeurent souvent cantonnées aux pratiques traditionnelles de recrutement, de rémunération et de mobilisation du personnel.

## Planification des ressources humaines (PRH)

La PRH incombe principalement au répondant (68%), et dans une moindre mesure à un associé (13%), au conjoint (9%) ou à un superviseur (8%), et s'effectue surtout de manière informelle (73%), bien que 12 entreprises s'appuient sur une procédure écrite, ce qui contraste fort probablement avec l'ensemble du secteur. Cette PRH concerne surtout les embauches et départs (64% pour la saison ; 27% à court terme : entre 1 et 5 sem.) et l'affectation aux équipes de travail (51% à court terme ; 36% pour la saison), l'embauche se faisant surtout entre les mois de mai et août, et plus tôt au printemps pour certaines productions (serricoles, pépinières).

Cette PRH repose principalement sur le jugement des producteurs, la programmation des périodes de production, les changements sur les marchés et le roulement de main-d'œuvre (*turnover*), les objectifs et politiques de l'organisation et les contraintes budgétaires constituant des sources d'information moins utilisées. Elle porte généralement sur une période inférieure à six mois, sert à gérer les embauches, départs et affectations aux équipes de travail, et très rarement, aux promotions et mutations (tableaux 'Section 4' <sup>25</sup>). En outre, plus des trois quart des répondants effectuent aussi un inventaire plus ou moins formel de leur main-d'œuvre et de leurs qualifications, tandis que les deux tiers d'entre eux se basent sur le taux de roulement du personnel pour mieux établir leurs prévisions de main-d'œuvre. Cette planification se concrétise surtout par du recrutement direct et par le recours à des organismes fournisseurs de main-d'œuvre et, beaucoup moins, par le travail à temps partiel, les mises à pied temporaires ou la formation du personnel. Toutes les autres sources d'information et techniques de PRH demeurent sous-utilisées par les trois quarts des répondants : données sur l'offre et la demande de main-d'œuvre, plan de remplacement, ratios de productivité ou de personnel.

---

<sup>25</sup> Tous les tableaux de résultats présentent les données selon l'ordre décroissant de fréquence ou d'importance. Pour la majorité des sous-questions, seuls les éléments "prépondérants" (fréquence égale ou supérieure à 4 sur 5) et les "mitigés" (plus de 3 sur 5) sont reproduits aux tableaux. Quant aux autres, ils sont disponibles en annexe.

## SECTION 4 - Planification des ressources humaines

4.1 Quels sont les mois au cours desquels vous devez habituellement engager du personnel ?												moy. éo-tp N		
		Jamais		Rarement		Modérément		Souvent		Toujours				
• mai	05	9	20,0	5	11,1	6	13,3	7	15,6	18	40,0	3,444	1,589	45
• juin	06	12	26,7	7	15,6	3	6,7	1	2,2	22	48,9	3,311	1,781	45
• août	08	13	28,9	6	13,3	4	8,9	1	2,2	21	46,7	3,244	1,786	45
• juillet	07	17	37,8	3	6,7	4	8,9	2	4,4	19	42,2	3,067	1,839	45
• avril	04	11	24,4	10	22,2	10	22,2	2	4,4	12	26,7	2,867	1,531	45
• septembre	09	16	35,6	7	15,6	2	4,4	7	15,6	13	28,9	2,867	1,714	45
• mars	03	21	46,7	10	22,2	5	11,1	1	2,2	8	17,8	2,222	1,506	45
• octobre	10	26	57,8	8	17,8	5	11,1	1	2,2	5	11,1	1,911	1,345	45
• février	02	35	77,8	5	11,1	1	2,2	1	2,2	3	6,7	1,489	1,121	45
• janvier	01	39	86,7	2	4,4	1	2,2	1	2,2	2	4,4	1,333	0,977	45
• novembre	11	39	86,7	5	11,1	0	0,0	0	0,0	1	2,2	1,200	0,661	45
• décembre	12	41	91,1	3	6,7	1	2,2	0	0,0	0	0,0	1,111	0,383	45

4.2 Dans votre organisation, qui assume les tâches de planification des ressources humaines ?												moy. éo-tp N						
		*1* ... 0%		*2* ... 1 à 24%		*3* ... 25 à 49%		*4* ... 50%		*5* ... 51 à 74%		*6* ... 75 à 99%		*7* ... 100%				
• le répondant	01	2	4,4	2	4,4	6	13,3	7	15,6	6	13,3	6	13,3	16	35,6	67,889	31,070	45
• un associé	03	31	68,9	2	4,4	7	15,6	4	8,9	0	0,0	0	0,0	1	2,2	12,556	22,402	45
• le conjoint	02	34	75,6	1	2,2	5	11,1	5	11,1	0	0,0	0	0,0	0	0,0	9,333	17,857	45
• un superviseur / familial ou non	04	36	80,0	2	4,4	5	11,1	0	0,0	0	0,0	2	4,4	0	0,0	8,222	19,133	45
• autre	05	41	91,1	3	6,7	0	0,0	1	2,2	0	0,0	0	0,0	0	0,0	2,000	8,146	45

4.3 Faites-vous de la planification de ressources humaines pour le personnel de votre organisation ?												moy. éo-tp N				
		Aucune		Non écrite		Écrite										
	01	0	0,0	33	73,3	12	26,7							1,267	0,447	45

4.4 Pour quelle période de temps se fait la planification des ressources humaines ?												moy. éo-tp N		
		Aucune planification		Très court terme 1 sem. et moins		Court terme entre 1 et 5 semaines		Moyen terme pour la saison		Long terme plus d'un an				
• embauches et départs	01	2	4,4	1	2,2	12	26,7	29	64,4	1	2,2	2,578	0,783	45
• affectation aux équipes de travail	03	0	0,0	6	13,3	23	51,1	18	35,6	0	0,0	2,222	0,670	45
• promotions et mutations	02	28	62,2	0	0,0	4	8,9	7	15,6	6	13,3	1,178	1,600	45
• autre	04	20	87,0	1	4,3	0	0,0	2	8,7	0	0,0	0,304	0,876	23

4.5 Utilisez-vous les sources d'information et techniques suivantes pour planifier vos RH ?												moy. éo-tp N		
		Jamais		Rarement		Modérément		Souvent		Toujours				
• Jugement des gestionnaires responsables	09	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	2,2	44	97,8	4,978	0,149	45
• programmation des productions	03	0	0,0	0	0,0	1	2,2	2	4,4	42	93,3	4,911	0,358	45
• inventaire sur la main-d'œuvre actuelle et leurs qualifications	05	2	4,4	8	17,8	9	20,0	4	8,9	22	48,9	3,800	1,342	45
• taux de roulement du personnel	07	2	4,4	13	28,9	12	26,7	3	6,7	13	28,9	3,279	1,315	43
• objectifs et politiques de l'organisation	01	7	15,6	9	20,0	12	26,7	6	13,3	11	24,4	3,111	1,402	45
• changements dans l'organisation (mission, structure, technologie, etc.)	02	6	13,3	12	26,7	17	37,8	2	4,4	8	17,8	2,867	1,254	45
• analyse budgétaire	04	21	46,7	4	8,9	4	8,9	3	6,7	13	28,9	2,622	1,762	45
• données sur l'offre et la demande en main-d'œuvre	06	6	13,3	20	44,4	9	20,0	6	13,3	4	8,9	2,600	1,156	45
• ratios de productivité et / ou de personnel	10	22	48,9	5	11,1	8	17,8	4	8,9	6	13,3	2,267	1,483	45
• plan de remplacement	08	18	40,0	8	17,8	14	31,1	1	2,2	4	8,9	2,222	1,259	45
• autre	11	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	2	100,0			2

4.6 Utilisez-vous l'une ou l'autre des stratégies suivantes dans la planification de vos RH ?		Jamais		Rarement		Modérément		Souvent		Toujours		moy.	éc-tp	N
• recrutement	03	5	11,1	6	13,3	6	13,3	6	13,3	22	48,9	3,756	1,464	45
• appel à un organisme "fournisseur" de main-d'œuvre	02	13	28,9	6	13,3	4	8,9	3	6,7	19	42,2	3,200	1,379	45
• travail à temps partiel	06	12	26,7	10	22,2	9	20,0	5	11,1	9	20,0	2,756	1,479	45
• mise à pied temporaire	07	15	33,3	11	24,4	9	20,0	4	8,9	6	13,3	2,444	1,391	45
• formation	04	22	48,9	7	15,6	9	20,0	2	4,4	5	11,1	2,133	1,375	45
• promotion, mutation et / ou transfert	01	22	48,9	10	22,2	5	11,1	3	6,7	5	11,1	2,089	1,379	45
• licenciement définitif	10	14	31,1	25	55,6	4	8,9	1	2,2	1	2,2	1,889	0,832	45
• temps supplémentaire	05	38	84,4	2	4,4	0	0,0	3	6,7	2	4,4	1,422	1,097	45
• rétrogradation	08	44	97,8	1	2,2	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1,022	0,149	45
• retraite anticipée	09	45	100,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1,000	0,000	45
• autre	11	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	100,0			1

4.7 Votre organisation fait-elle l'évaluation de l'efficacité de sa planification des ressources humaines en compilant les données suivantes ?		Jamais		Rarement		Modérément		Souvent		Toujours		moy.	éc-tp	N
• écart entre les besoins prévus et le nombre de personnes qui a été effectivement requis	01	24	53,3	5	11,1	7	15,6	6	13,3	3	6,7	2,089	1,362	45
• écart entre : période où les besoins ont été prévus et moment réel où le personnel a été nécessaire	02	31	68,9	7	15,6	3	6,7	2	4,4	2	4,4	1,800	1,095	45
• autres	03	0	0,0	1	5,3	5	26,3	1	5,3	12	63,2	4,263	1,046	19
informellement, en fonction des besoins	03a	0	0,0											
compilation de statistiques minimales	03b	0	0,0											
compilation des données de production	03c	0	0,0											
système complet de compilation des données et de PRH	03d	0	0,0											

4.8 Quelle est l'importance accordée actuellement par votre organisation à la planification des ressources humaines, et quelle importance croyez-vous qu'elle souhaiterait y accorder ?		Pas du tout importante		Peu importante		Modérément importante		Très importante		Extrêmement importante		moy.	éc-tp	N
• importance actuelle	01	0	0,0	4	8,9	10	22,2	23	51,1	8	17,8	3,778	0,850	45
• importance souhaitée	02	0	0,0	2	4,4	5	11,1	24	53,3	14	31,1	4,111	0,775	45

4.9 Quel est votre niveau de satisfaction personnelle face à vos pratiques actuelles de PRH ?		Pas du tout satisfaisantes		Peu satisfaisantes		Modérément satisfaisantes		Très satisfaisantes		Extrêmement satisfaisantes		moy.	éc-tp	N
		0	0,0	2	4,4	13	28,9	29	64,4	1	2,2	3,664	0,609	45

4.10 Avez-vous actuellement ou avez-vous déjà eu des problèmes de planification de vos ressources humaines ?				moy.	éc-tp	N
• oui	01	26	57,8	1,422	0,499	45
• non	02	19	42,2			

Lorsqu'on approfondit davantage la PRH de ces producteurs horticoles, on constate que la détermination de besoins de formation et l'élaboration d'organigrammes fonctionnels constituent des démarches formelles que peu de PME tendent à prioriser. Par contre, l'établissement de prévisions de main-d'œuvre et l'affectation aux équipes de travail représentent des priorités saisonnières incontournables, et annuellement mises en pratique. Les politiques à ce sujet demeurent toutefois peu explicites, voire inexistantes, et bien que plusieurs producteurs estiment faire des prévisions de RH, les trois quart (73,3%) n'ont pas de document formalisé à cet effet. Ces activités semblent alors s'intégrer à la démarche de planification globale de l'entrepreneur, qui demeure essentiellement intuitive, informelle et non verbalisée. Néanmoins, leur degré de formalisation s'accroît incontestablement avec la taille, en parallèle à l'ensemble des politiques et procédures organisationnelles, et dans le cadre d'un processus décisionnel qui se développe peu à peu en véritable planification stratégique formelle, chez les plus gros producteurs, et dans les domaines axés sur la vente directe ou l'exportation. Enfin, moins du quart des répondants [10] évaluent d'une façon ou de l'autre leur PRH, soit en compilant des statistiques de production ou de main-d'œuvre, ou informellement, selon les besoins.

Contrairement aux études antérieures (Thibodeau, 1996 ; Fabi, Garand et Pettersen, 1998), dans lesquelles les répondants rapportaient majoritairement des difficultés de PRH, près de la moitié des répondants à notre enquête (42,2%) admettent ne pas avoir (ou très peu) de difficultés en cette matière. Cependant, le tiers des producteurs interrogés [15] se disent confrontés à des contraintes climatiques, réglementaires, commerciales (délais, marchés moins stables) et des besoins de main-d'œuvre imprévisibles (embauche en urgence). Comme pour d'autres pratiques de GRH, on signale aussi les fortes réticences des dirigeants face aux tâches de planification : gestion autocratique, peu d'intérêt, refus de formaliser [4]. Somme toute, bien qu'elle demeure généralement très peu formalisée et sophistiquée, la PRH des producteurs horticoles apparaît davantage développée que dans la moyenne des PME. Certaines des entreprises étudiées [2] recourent même à un système informatisé de gestion prévisionnelle de main-d'œuvre s'appuyant sur les données accumulées des années antérieures.

**SECTION 5 - Analyse et description des emplois**

5.1 Dans votre organisation, qui assume les tâches d'analyse des emplois ?		*1* ... 0%		*2* ... 1 à 24%		*3* ... 25 à 49%		*4* ... 50%		*5* ... 51 à 74%		*6* ... 75 à 99%		*7* ... 100%		moy.	éc-tp	N
• le répondant	01	6	13,3	5	11,1	7	15,6	10	22,2	1	2,2	7	15,6	9	20,0	51,999	34,216	45
• un superviseur / familial ou non	04	22	48,9	3	6,7	9	20,0	3	6,7	2	4,4	4	8,9	2	4,4	24,704	31,092	45
• un associé	03	32	71,1	2	4,4	5	11,1	3	6,7	2	4,4	1	2,2	0	0,0	11,370	20,577	45
• le conjoint	02	34	75,6	3	6,7	6	13,3	1	2,2	0	0,0	0	0,0	1	2,2	8,702	19,302	45
• autre	05	40	88,9	3	6,7	0	0,0	0	0,0	1	2,2	1	2,2	0	0,0	4,333	15,507	45
5.2 Existe-t-il des descriptions de tâches écrites dans votre organisation ?		Aucune		Non écrite		Écrite										moy.	éc-tp	N
01		7		31		7										1,000	0,564	45
b. Si oui, quelle est la proportion de postes pour lesquels il y a des descriptions de tâches ?		*1* ... 0%		*2* ... 1 à 24%		*3* ... 25 à 49%		*4* ... 50%		*5* ... 51 à 74%		*6* ... 75 à 99%		*7* ... 100%				
02		0		0		0		2		0		2		2		79,333	23,889	6
5.3 Utilisez-vous les techniques suivantes pour l'élaboration de vos descriptions de tâches ?		Jamais		Rarement		Modérément		Souvent		Toujours						moy.	éc-tp	N
• aucune technique formalisée (logique administrative, gros bon sens)	08	0	0,0	1	2,5	2	5,0	0	0,0	37	82,5					4,825	0,636	40
• autres	09	0	0,0	0	0,0	0	0,0	2	28,6	5	71,4					4,714	0,488	7
• consultation des supérieurs hiérarchiques	02	32	80,0	0	0,0	1	2,5	2	5,0	5	12,5					1,700	1,454	40
• consultation d'experts en personnel	03	38	90,0	2	5,0	0	0,0	0	0,0	2	5,0					1,250	0,899	40
• utilisation de documents et techniques spécialisés	07	35	87,5	0	0,0	5	12,5	0	0,0	0	0,0					1,250	0,670	40
• entrevue avec le titulaire du poste	01	38	90,0	1	2,5	2	5,0	0	0,0	1	2,5					1,225	0,768	40
• observation structurée	04	37	92,5	1	2,5	0	0,0	0	0,0	2	5,0					1,225	0,891	40
• consultation des dossiers administratifs	06	36	90,0	2	5,0	0	0,0	1	2,5	1	2,5					1,225	0,800	40
• notes du titulaire du poste (agenda, carnet, journal, etc.)	05	38	95,0	1	2,5	1	2,5	0	0,0	0	0,0					1,075	0,350	40
5.4 Parmi les éléments suivants, lesquels sont contenus dans vos descriptions de tâches ?				Oui		Non										moy.	éc-tp	N
Description des tâches :																		
• description sommaire des tâches	03	7	100,0	0	0,0											1,000	0,000	7
• principaux objectifs et responsabilités	01	6	85,7	1	14,3											1,143	0,378	7
• identification du poste hiérarchiquement supérieur de qui il relève	02	4	57,1	3	42,9											1,429	0,535	7
• description des conditions de travail	05	3	42,9	4	57,1											1,571	0,535	7
• autres	06	1	14,3	6	85,7											1,857	0,378	7
• description détaillée des tâches	04	0	0,0	7	100,0											2,000	0,000	7
Profil d'exigences :																		
• formation	07	1	14,3	6	85,7											1,857	0,378	7
• connaissances	09	1	14,3	6	85,7											1,857	0,378	7
• capacités physiques et état de santé	10	1	14,3	6	85,7											1,857	0,378	7
• habiletés mentales et aptitudes	11	1	14,3	6	85,7											1,857	0,378	7
• intérêts et personnalité	12	1	14,3	6	85,7											1,857	0,378	7
• expérience	08	0	0,0	7	100,0											2,000	0,000	7
• autre	13	0	0,0	2	28,6											2,000	0,000	7

5.5 Quelles sont les tâches et responsabilités du personnel de votre organisation ?

			Pas du tout		Un peu		Modérément		Beaucoup		Totalment		moy.	écart	
<hr/>															
	familial et dirigeants	01	0	0,0	0	0,0	0	0,0	2	4,9	39	95,1	4,951	0,218	41
• gestion générale (décisions, contrats, stratégie) :		49	0	0,0	1	2,4	1	2,4	4	9,8	35	85,4	4,780	0,613	41
• gestion du personnel		45	0	0,0	0	0,0	2	4,9	8	19,5	31	75,6	4,707	0,559	41
• achats et inventaires		37	1	2,4	0	0,0	2	4,9	5	12,2	33	80,5	4,689	0,789	41
• ventes et marketing		05	1	2,4	2	4,9	1	2,4	5	12,2	32	78,0	4,585	0,948	41
• comptabilité, finance et fiscalité		33	1	2,4	0	0,0	3	7,3	12	29,3	25	61,0	4,463	0,840	41
• supervision du personnel		09	6	14,6	2	4,9	3	7,3	2	4,9	28	68,3	4,073	1,523	41
• paie		53	1	2,4	5	12,2	4	9,8	13	31,7	18	43,9	4,024	1,129	41
• recherche et développement		61	3	7,3	12	29,3	1	2,4	7	17,1	18	43,9	3,610	1,481	41
• secrétariat		13	4	9,8	7	17,1	5	12,2	11	26,8	14	34,1	3,585	1,378	41
• production : labours et semis		21	5	12,5	9	22,5	3	7,5	5	12,5	18	45,0	3,550	1,552	40
• production : récolte		57	4	9,8	8	19,5	7	17,1	6	14,6	5	12,2	3,537	1,433	41
• informatique		17	4	9,8	7	17,1	5	12,2	14	34,1	11	26,8	3,512	1,325	41
• production : entretien des cultures		41	6	14,6	5	12,2	9	22,0	8	19,5	13	31,7	3,415	1,431	41
• transport et distribution		29	5	12,2	11	26,8	6	14,6	14	34,1	5	12,2	3,073	1,273	41
• entretien : bâtiments et propriété		25	6	14,6	10	24,4	11	26,8	9	22,0	5	12,2	2,927	1,253	41
• mécanique / technique		85	0	0,0	1	8,3	4	33,3	5	41,7	2	16,7	3,667	0,888	12
• autres															
<hr/>															
	ouvriers spécialisés	27	10	33,3	1	3,3	1	3,3	8	26,7	10	33,3	3,233	1,736	30
• mécanique / technique		83	15	50,0	0	0,0	1	3,3	3	10,0	11	36,7	2,833	1,913	30
• secrétariat		23	12	41,4	3	10,3	2	6,9	2	6,9	10	34,5	2,828	1,814	29
• production : récolte		43	13	43,3	3	10,0	3	10,0	2	6,7	9	30,0	2,700	1,765	30
• transport et distribution		15	16	53,3	0	0,0	0	0,0	9	30,0	5	16,7	2,567	1,736	30
• production : labours et semis		11	17	56,7	0	0,0	1	3,3	4	13,3	8	26,7	2,533	1,833	30
• paie		19	15	50,0	2	6,7	2	6,7	6	20,0	5	16,7	2,467	1,655	30
• production : entretien des cultures		59	16	53,3	1	3,3	3	10,0	5	16,7	5	16,7	2,400	1,653	30
• informatique		31	16	53,3	3	10,3	3	10,0	6	20,0	2	6,7	2,167	1,440	30
• entretien : bâtiments et propriété		07	18	41,4	2	10,3	1	6,9	7	6,9	2	34,5	2,100	1,494	30
• comptabilité, finance et fiscalité		55	19	63,3	4	13,3	3	10,0	1	3,3	3	10,0	1,833	1,341	30
• recherche et développement		39	19	63,3	5	16,7	1	3,3	3	10,0	2	6,7	1,800	1,297	30
• ventes et marketing		35	25	83,3	2	6,7	1	3,3	1	3,3	1	3,3	1,367	0,964	30
• supervision du personnel		47	24	80,0	3	10,0	3	10,0	0	0,0	0	0,0	1,300	0,651	30
• achats et inventaires		51	26	86,7	3	10,0	1	3,3	0	0,0	0	0,0	1,167	0,461	30
• gestion du personnel		03	29	96,7	1	3,3	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1,033	0,183	30
• gestion générale (décisions, contrats, stratégie) :		03	29	96,7	1	3,3	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1,033	0,183	30
• gestion générale (décisions, contrats, stratégie) :		67	0	0,0	2	25,0	1	12,5	2	25,0	3	37,5	3,750	1,282	8
• autres															
<hr/>															
	préposés aux récoltes	24	0	0,0	0	0,0	1	2,4	1	2,4	39	95,1	4,927	0,346	41
• production : récolte		20	9	21,4	4	9,5	2	4,8	12	28,6	15	35,7	3,476	1,581	42
• production : entretien des cultures		16	14	33,3	10	23,8	7	16,7	8	19,0	3	7,1	2,429	1,328	42
• production : labours et semis		32	20	47,6	8	19,0	9	21,4	5	11,9	0	0,0	1,976	1,093	42
• entretien : bâtiments et propriété		44	30	71,4	5	11,9	2	4,8	4	9,5	1	2,4	1,595	1,106	42
• transport et distribution		28	28	66,7	13	31,0	1	2,4	0	0,0	0	0,0	1,381	0,623	42
• mécanique / technique		40	38	90,5	0	0,0	3	7,1	1	2,4	0	0,0	1,214	0,682	42
• ventes et marketing		56	36	85,7	6	14,3	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1,143	0,354	42
• recherche et développement		12	41	0,0	0	0,0	1	0,0	0	0,0	0	0,0	1,048	0,309	42
• paie		08	41	97,6	1	2,4	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1,024	0,154	42
• comptabilité, finance et fiscalité		04	42	100,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1,000	0,000	42
• gestion générale (décisions, contrats, stratégie) :		36	42	100,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1,000	0,000	42
• supervision du personnel		48	42	100,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1,000	0,000	42
• achats et inventaires		52	42	100,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1,000	0,000	42
• gestion du personnel		60	42	100,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1,000	0,000	42
• informatique		64	42	100,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1,000	0,000	42
• secrétariat		68	0	0,0	1	10,0	1	10,0	2	20,0	6	60,0	4,300	1,059	10
• autres															

5.5	Quelles sont les tâches et responsabilités du personnel de votre organisation ? (... suite)		Pas du tout		Un peu		Modérément		Beaucoup		Totalem		moy.	éc-tp	N	
	• supervision du personnel	superviseurs	34	0	0,0	1	3,7	2	7,4	2	7,4	22	81,5	4,667	0,784	27
	• production : récolte		22	2	7,7	1	3,8	1	3,8	5	19,2	17	65,4	4,308	1,225	26
	• production : entretien des cultures		18	5	18,5	3	11,1	2	7,4	12	44,4	5	18,5	3,333	1,414	27
	• production : labours et semis		14	10	37,0	2	7,4	1	3,7	11	40,7	3	11,1	2,815	1,570	27
	• gestion du personnel		50	14	51,9	4	14,8	2	7,4	5	18,5	2	7,4	2,148	1,433	27
	• mécanique / technique		26	11	40,7	6	22,2	6	22,2	4	14,8	0	0,0	2,111	1,121	27
	• entretien : bâtiments et propriété		30	14	51,9	6	22,2	5	18,5	2	7,4	0	0,0	1,815	1,001	27
	• transport et distribution		42	16	59,3	4	14,8	4	14,8	2	7,4	1	3,7	1,815	1,178	27
	• recherche et développement		54	15	55,6	6	22,2	4	14,8	1	3,7	1	3,7	1,778	1,086	27
	• achats et inventaires		46	19	70,4	2	7,4	3	11,1	3	11,1	3	11,1	1,630	1,079	27
	• gestion générale (décisions, contrats, stratégie) :		02	22	81,5	4	14,8	0	0,0	1	3,7	0	0,0	1,259	0,656	27
	• ventes et marketing		38	24	88,9	0	0,0	2	7,4	1	3,7	0	0,0	1,259	0,764	27
	• informatique		58	24	88,9	2	7,4	0	0,0	1	3,7	0	0,0	1,185	0,622	27
	• paie		10	26	96,3	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	3,7	1,148	0,770	27
	• secrétariat		62	25	92,6	2	7,4	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1,074	0,267	27
	• comptabilité, finance et fiscalité		06	27	100,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1,000	0,000	27
	• autres		66	0	0,0	1	14,3	1	14,3	1	14,3	4	57,1	4,143	1,215	7

5.6	Quel est le statut de travail des diverses catégories de personnel de votre organisation ?		Aucun		Quelques-uns		Moitié moitié		Plusieurs		Tous		moy.	éc-tp	N	
	• personnel familial et dirigeants	régulier	01	3	6,7	2	4,4	12	26,7	9	20,0	19	42,2	3,867	1,217	45
		saisonnier	02	20	44,4	9	20,0	11	24,4	3	6,7	2	4,4	2,067	1,176	45
		occasionnel	03	43	95,6	2	4,4	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1,044	0,208	45
	• superviseurs	saisonnier	05	11	35,5	3	9,7	2	6,5	1	3,2	14	45,2	3,129	1,857	31
		régulier	04	16	51,6	2	6,5	2	6,5	3	9,7	8	25,8	2,510	1,768	31
		occasionnel	06	31	100,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1,000	0,000	31
	• ouvriers spécialisés	saisonnier	08	10	28,6	2	5,7	3	8,6	3	8,6	17	48,6	3,429	1,770	35
		régulier	07	20	57,1	3	8,6	3	8,6	2	5,7	7	20,0	2,229	1,646	35
		occasionnel	09	35	100,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1,000	0,000	35
	• préposés aux récoltes	saisonnier	11	1	2,2	1	2,2	10	22,2	24	53,3	9	20,0	3,867	0,842	45
		occasionnel	12	18	40,0	20	44,4	6	13,3	1	2,2	0	0,0	1,778	0,765	45
		régulier	10	30	66,7	9	20,0	5	11,1	0	0,0	1	2,2	1,511	0,869	45
	• autre	saisonnier	14	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	100,0	5,000	0,000	1
		occasionnel	15	0	0,0	1	100,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	2,000	0,000	1
		régulier	13	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0,000	0,000	0

5.7	Quelle est l'importance accordée actuellement par votre organisation à l'analyse et la description des emplois, et quelle importance croyez-vous qu'elle souhaiterait y accorder ?		Pas du tout importante		Peu importante		Modérément importante		Très importante		Extrêmement importante		moy.	éc-tp	N
	• importance actuelle	01	0	0,0	7	15,6	16	35,6	18	40,0	4	8,9	3,422	0,856	45
	• importance souhaitée	02	0	0,0	1	2,2	7	15,6	32	71,1	5	11,1	3,911	0,596	45

5.8	Quel est votre niveau de satisfaction personnelle face à vos pratiques actuelles d'analyse et description des emplois ?		Pas du tout satisfaisantes		Peu satisfaisantes		Modérément satisfaisantes		Très satisfaisantes		Extrêmement satisfaisantes		moy.	éc-tp	N
			0	0,0	4	8,9	15	33,3	25	55,6	1	2,2	3,511	0,695	45

5.9	Avez-vous actuellement ou avez-vous déjà eu dans votre organisation des problèmes liés à l'analyse et la description des emplois ?		moy.		éc-tp	N	
	• oui	01	25	55,6	1,444	0,503	45
	• non	02	20	44,4			

## Analyse et description des emplois

Davantage répartie entre les répondants (52%), leurs superviseurs (25%), un associé (11%) ou le conjoint (9%), l'analyse et la description des emplois semblent encore moins répandues, faisant l'objet de procédures formelles dans seulement sept (7) entreprises. Cette délégation accrue fait d'ailleurs ressortir la faible structuration de cette pratique, largement appliquée sur le terrain, verbalement, par l'explication des tâches à effectuer. Cependant, la formalisation de l'analyse des emplois s'accroît très directement avec la taille organisationnelle : les huit [8] producteurs qui utilisent une ou plusieurs descriptions de tâches le font pour plus de la moitié des postes (moyenne de 85%), mais celles-ci demeurent généralement assez sommaires, sauf dans quelques cas très particuliers [3] où elles semblent substantiellement plus élaborées, chez les producteurs œuvrant dans la vente au détail (jardineries, pépinières).

Néanmoins, tous les répondants ont pu sans peine préciser en détail la répartition des différentes tâches entre les diverses catégories de main-d'œuvre de leur entreprise (tableaux 'Section 5'). La famille et les cadres s'occupent en premier lieu de la gestion dans son ensemble, des ventes, de la supervision, des labours, semis et récoltes. Les superviseurs voient leurs tâches circonscrites à la supervision et à la production : récoltes, entretien des cultures, labours et semis. Les ouvriers spécialisés œuvrent plutôt aux opérations techniques, à la mécanique, en secrétariat, aux récoltes, en transport et distribution, aux labours et semis, à la paie, à l'entretien des cultures et en informatique. Quant aux autres employés, ils s'emploient aux activités de récolte, à l'entretien des cultures et, moins fréquemment, aux labours, aux semis et à l'entretien des bâtiments et de la propriété.

Dans les huit [8] entreprises où l'analyse des emplois s'avère plus sophistiquée, les techniques utilisées pour l'élaboration des descriptions de tâches se limitent toutefois aux méthodes les plus simples (consultation des supérieurs hiérarchiques, des dossiers administratifs ou d'experts). Ainsi, qu'il soit question de consultation de documents spécialisés, d'entrevue avec le titulaire du poste, d'utilisation de notes ou d'observation structurée, d'analyse des incidents critiques, d'études de temps et mouvement, ou de questionnaires structurés, aucune technique formalisée n'a été relevée. Face aux exigences de polyvalence, de flexibilité et de variations climatiques, le contenu des descriptions et profils d'exigences (tableaux 'Section 5') demeure dans la plupart des cas au niveau du guide de base. Sans entrer trop précisément dans les détails opérationnels, qui dépendent de chaque domaine de production, ce contenu se limite aux principaux objectifs et responsabilités, à l'identification du poste hiérarchiquement supérieur et la description

sommaire ou détaillée des tâches (formation, connaissances et expérience). Ainsi, on n'y précise guère les conditions de travail, les capacités physiques, les habiletés mentales ou les aptitudes requises des gestionnaires de projet.

En outre, la moitié des répondants [23] font état de l'indifférence et des réticences des producteurs horticoles face aux descriptions de tâches, à leur utilisation et à leur formalisation. Est-il nécessaire de le rappeler : les tâches sont habituellement expliquées (et répétées) sur le terrain, au gré du roulement du personnel assigné et des opérations à effectuer. L'élaboration et la révision de ces documents s'avèrent très exigeantes dans les entreprises étudiées, face au manque de ressources compétentes [34] et à l'absence de SRH [42]. Enfin, plus de la moitié des répondants (55,6%) admettent avoir eu des problèmes de planification des activités causés par l'inexistence de descriptions de tâches, plusieurs difficultés causées par l'éparpillement et les chevauchements de responsabilités, et quelques difficultés pour des postes d'ouvriers spécialisés et de supervision, particulièrement en ce qui touchait la délégation et la prise de décisions.

Bref, l'analyse des emplois et la description des tâches s'effectuent bien plus souvent sur les lieux mêmes du travail, par l'explication des tâches, leur démonstration et l'apprentissage "par l'exemple" des opérations à effectuer.

## **Recrutement**

Beaucoup plus centralisées autour du répondant (69%), du conjoint (13%) et d'un associé (9%), les tâches de recrutement constituent pour la majorité des producteurs l'une des préoccupations les plus constantes et récurrentes. Étant donné leurs activités saisonnières, le roulement de la main-d'œuvre se maintient d'année en année à des niveaux plutôt élevés (qui seront abordés plus loin).

Si l'on reprend par le début tout le processus de recrutement, on constate l'existence de plusieurs motifs d'attraction du personnel envers le milieu horticole (tableaux 'Section 6'). En premier lieu, les possibilités d'obtenir un revenu immédiat, la sécurité d'emploi d'une saison à l'autre et les emplois d'été pour étudiants. Dans la majorité des entreprises, ces raisons suscitent l'intérêt de la main-d'œuvre envers le travail horticole. En second lieu, on relève la diversité des tâches, le bon climat de travail et la possibilité de travail à l'extérieur, moins prépondérants toutefois dans certains domaines de production (légumes avec conservation, serres). Enfin, viennent les motifs économiques : pour se qualifier à l'assurance emploi ou en attendant un meilleur emploi.

## SECTION 6 - Recrutement

## 6.1 Dans votre organisation, qui assume les tâches de recrutement du personnel ?

		*1*		*2*		*3*		*4*		*5*		*6*		*7*				
		... 0%		... 1 à 24%		... 25 à 49%		... 50%		... 51 à 74%		... 75 à 99%		... 100%		moy.	éc-tp	N
• le répondant	01	2	4,4	3	6,7	4	8,9	8	17,8	2	4,4	13	28,9	13	28,9	68,630	31,019	45
• le conjoint	02	32	71,1	4	8,9	2	4,4	4	8,9	0	0,0	1	2,2	2	4,4	12,889	26,852	45
• un associé	03	30	66,7	8	17,8	3	6,7	2	4,4	2	4,4	0	0,0	0	0,0	9,260	17,412	45
• un superviseur / familial ou non	04	39	86,7	2	4,4	2	4,4	0	0,0	2	4,4	0	0,0	0	0,0	4,778	14,692	45
• autre	05	39	86,7	3	6,7	1	2,2	1	2,2	0	0,0	1	2,2	0	0,0	4,444	15,711	45

## 6.2 Selon vous, qu'est-ce qui attire votre personnel à travailler en horticulture ?

		Jamais		Rarement		Modérément		Souvent		Toujours				
• possibilités d'obtenir un revenu immédiat	02	3	6,7	3	6,7	9	20,0	17	37,8	13	28,9	3,756	1,151	45
• sécurité d'emploi	06	1	2,2	5	11,1	13	28,9	17	37,8	9	20,0	3,622	1,007	45
• emploi d'été pour les étudiants	05	2	4,4	13	28,9	9	20,0	8	17,8	13	28,9	3,378	1,302	45
• diversité des tâches	08	7	15,6	5	11,1	18	40,0	10	22,2	5	11,1	3,022	1,196	45
• travail à l'extérieur (milieu de vie, grand air, nature, écologie)	07	5	11,1	11	24,4	15	33,3	9	20,0	5	11,1	2,956	1,167	45
• pour se qualifier ensuite à l'assurance emploi	04	7	15,6	12	26,7	9	20,0	13	28,9	4	8,9	2,889	1,247	45
• en attendant un meilleur emploi	03	4	8,9	15	33,3	12	26,7	13	28,9	1	2,2	2,822	1,029	45
• conditions salariales intéressantes	01	10	22,2	14	31,1	15	33,3	6	13,3	0	0,0	2,378	0,984	45
• antécédents familiaux en milieu agricole	09	10	22,2	19	42,2	15	33,3	1	2,2	0	0,0	2,156	0,796	45
• autres	10	10	22,2	1	2,2	8	17,8	23	51,1	3	6,7	3,178	1,302	45
bon climat de travail	10a	10	22,2											35
proximité	10b	5	11,1											
faire beaucoup d'heures	10c	4	8,9											9
spécificités du domaine	10e	3	6,7											
autonomie et possibilités de réalisation	10f	2	4,4											
réputation et renommée de l'employeur	10i	2	4,4											
travail au noir possible	10j	2	4,4											
conditions et méthodes de travail	10d	1	2,2	5	11,1									
avantages sociaux	10g	1	2,2	1	2,2									
contact avec le public	10h	1	2,2	1	2,2									

## 6.3 Lorsque vous recrutez du personnel, avez-vous recours aux sources de recrutement suivantes ?

		Jamais		Rarement		Modérément		Souvent		Toujours				
<b>Sources internes :</b>														
• candidatures spontanées ou banque de candidats	04	0	0,0	2	4,4	11	24,4	14	31,1	18	40,0	4,067	0,915	45
• liste de rappels	05	4	8,9	3	6,7	6	13,3	7	15,6	25	55,6	4,022	1,340	45
• recommandations ou contacts personnels	03	0	0,0	1	2,2	13	28,9	17	37,8	14	31,1	3,978	0,839	45
• membres de la famille	01	7	15,6	12	26,7	10	22,2	4	8,9	12	26,7	3,044	1,445	45
• affichage interne	02	38	84,4	5	11,1	2	4,4	0	0,0	0	0,0	1,200	0,505	45
<b>Sources externes :</b>														
• services d'emploi agricole (SEA)	06	16	35,6	15	33,3	4	8,9	1	2,2	9	20,0	2,378	1,497	45
• centre de main-d'œuvre (prov./féd.)	09	24	53,3	7	15,6	5	11,1	4	8,9	5	11,1	2,089	1,427	45
• journaux locaux ou régionaux	12	24	53,3	11	24,4	2	4,4	0	0,0	8	17,8	2,044	1,492	45
• programme fédéral de main-d'œuvre étrangère	08	35	77,8	0	0,0	0	0,0	1	2,2	9	20,0	1,867	1,646	45
• Agri-Aide, Agri-Travail ou autre organisme semblable	07	35	77,8	3	6,7	2	4,4	1	2,2	4	8,9	1,578	1,252	45
• écoles, collèges, universités	14	34	75,6	4	8,9	2	4,4	5	11,1	0	0,0	1,511	1,014	45
• agences de placement privées	11	42	93,3	3	6,7	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1,067	0,252	45
• revues professionnelles	13	42	93,3	3	6,7	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1,067	0,252	45
• associations professionnelles, syndicales, d'anciens diplômés	15	44	97,8	1	2,2	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1,022	0,149	45
• Institut québécois des ressources humaines en horticulture (IQRHH)	10	45	100,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1,000	0,000	45
• autres	16	0	0,0	2	4,4	2	4,4	1	2,2	1	2,2	3,167	1,169	6

6.4	Faites-vous l'évaluation de l'efficacité de ces sources de recrutement en compilant les statistiques suivantes ?	Jamais	Rarement	Modérément	Souvent	Toujours	moy.	éc-tp	N	
	• qualité des candidats selon les sources de recrutement	04	15 33,3	6 13,3	16 35,6	4 8,9	4 8,9	2,467	1,290	45
	• nombre de candidats par source de recrutement	01	42 93,3	0 0,0	2 4,4	0 0,0	1 2,2	1,178	0,716	45
	• coûts par candidat	02	43 95,6	1 2,2	0 0,0	1 2,2	0 0,0	1,089	0,468	45
	• autres	05	44 97,8	0 0,0	0 0,0	1 2,2	0 0,0	1,067	0,447	45
	• délai temporel	03	45 100,0	0 0,0	0 0,0	0 0,0	0 0,0	1,000	0,000	45
6.5	Quelle est l'importance accordée actuellement par votre organisation au recrutement, et quelle importance croyez-vous qu'elle souhaiterait y accorder ?	Pas du tout importante	Peu importante	Modérément importante	Très importante	Extrêmement importante	moy.	éc-tp	N	
	• importance actuelle	01	0 0,0	3 6,7	13 28,9	23 51,1	6 13,3	3,711	0,787	45
	• importance souhaitée	02	0 0,0	1 2,2	9 2,0	27 60,0	8 17,8	3,933	0,688	45
6.6	Quel est votre niveau de satisfaction personnelle face à vos pratiques actuelles de recrutement ?	Pas du tout satisfaisantes	Peu satisfaisantes	Modérément satisfaisantes	Très satisfaisantes	Extrêmement satisfaisantes	moy.	éc-tp	N	
		01	0 0,0	2 4,4	12 26,7	30 66,7	1 2,2	3,667	0,603	45
6.7	Avez-vous actuellement ou avez-vous déjà eu des problèmes de recrutement du personnel ?									
	• oui	01	30 66,7					1,333	0,477	45
	• non	02	15 33,3							
6.8	Y a-t-il des raisons qui limitent l'embauche de personnel dans votre organisation ?	Jamais	Rarement	Modérément	Souvent	Toujours	moy.	éc-tp	N	
	• salaires exigés par la main-d'œuvre qualifiée	02	14 31,1	15 33,3	9 20,0	5 11,1	2 4,4	2,244	1,151	45
	• volume de travail insuffisant	03	17 37,8	13 28,9	9 20,0	4 8,9	2 4,4	2,133	1,160	45
	• limites financières de l'organisation	01	26 57,8	6 13,3	6 13,3	3 6,7	4 8,9	1,956	1,348	45
	• obligation de loger une partie de son personnel	06	35 77,8	5 11,1	4 8,9	1 2,2	0 0,0	1,356	0,743	45
	• limites imposées par le programme fédéral de main-d'œuvre étrangère	04	41 91,1	0 0,0	0 0,0	2 4,4	2 4,4	1,311	1,019	45
	• les travaux additionnels sont donnés à forfait	05	37 82,2	4 8,9	2 4,4	2 4,4	0 0,0	1,311	0,763	45
	• mauvaises expériences avec des employés antérieurs	07	39 86,7	4 8,9	2 4,4	0 0,0	0 0,0	1,178	0,490	45
	• je ne veux pas d'autres employés	08	44 97,8	0 0,0	1 2,2	0 0,0	0 0,0	1,044	0,298	45
	• autres	09	0 0,0	1 33,3	1 33,3	0 0,0	1 33,3	3,333	1,528	3
6.9	À quoi attribuez-vous vos difficultés à trouver de la main-d'œuvre agricole ?	Jamais	Rarement	Modérément	Souvent	Toujours	moy.	éc-tp	N	
	• mesures d'assistance sociale trop généreuses (chômage, aide sociale, etc.)	06	6 13,3	10 22,2	3 6,7	21 46,7	5 11,1	3,200	1,290	45
	• nature du travail à effectuer (conditions difficiles, exigences physiques)	04	4 8,9	14 31,1	14 31,1	12 26,7	1 2,2	2,822	1,007	45
	• salaires trop bas	01	11 24,4	12 26,7	11 24,4	9 20,0	2 4,4	2,533	1,198	45
	• manque de disponibilité de la main-d'œuvre au moment opportun	08	20 44,4	11 24,4	6 13,3	6 13,3	2 4,4	2,089	1,240	45
	• mauvaise perception du métier	03	17 37,8	13 28,9	10 22,2	5 11,1	0 0,0	2,067	1,031	45
	• difficultés d'accorder à tous le nombre d'heures requis pour qu'ils puissent ensuite être admissibles à l'assurance-emploi	05	20 44,4	13 28,9	6 13,3	6 13,3	0 0,0	1,956	1,065	45
	• manque de travailleurs qualifiés dans mon domaine	07	21 46,7	13 28,9	6 13,3	5 11,1	0 0,0	1,889	1,027	45
	• manque de travailleurs dans la région (éloignement des grands centres)	09	24 53,3	10 22,2	5 11,1	5 11,1	1 2,2	1,867	1,140	45
	• heures de travail trop longues	02	22 48,9	12 26,7	7 15,6	4 8,9	0 0,0	1,844	0,999	45
	• autre	10	0 0,0	0 0,0	2 66,7	0 0,0	1 33,3	3,667	1,155	3
6.11	Dans quelle mesure seriez-vous intéressé à faire partie d'un groupe de producteurs qui partagerait de la main-d'œuvre, en supposant que toutes les ententes du groupe vous conviennent ?	Pas du tout intéressé	Un peu intéressé	Modérément intéressé	Très intéressé	Extrêmement intéressé	moy.	éc-tp	N	
		11	24,4	10 22,2	6 13,3	12 26,7	6 13,3	2,822	1,419	45

Comme dans la majorité des PME, les sources de recrutement du milieu horticole s'avèrent très peu formelles et paraissent majoritairement conservatrices et peu sophistiquées quant aux techniques et outils privilégiés. Elles semblent limitées à des sources internes de main-d'œuvre (i.e. sans démarches formelles sur le marché) : candidatures spontanées et banques de candidats, listes de rappels, recommandations et contacts personnels des cadres et employés, membres de la famille étendue. Cependant, ces façons de procéder s'organisent, avec plus ou moins de succès selon les entreprises, à partir d'un réseau articulé autour du système de relations de l'entrepreneur, assurant ainsi une certaine homogénéité des membres de l'organisation.

Quant aux sources externes de recrutement, nettement moins utilisées (par moins du tiers des répondants), elles reposent sur les services de main-d'œuvre (SEA et gouvernementaux) et les journaux locaux ou régionaux. Sur une base localisée, on constate un recours croissant aux corporations intermédiaires de travail (Agri-Aide, Agri-Travail, etc.) et aux organismes "naissant" de placement (coopératives de travailleurs, services associatifs). Moins d'une dizaine d'entreprises font appel aux institutions d'enseignement, pour généralement recruter des ouvriers spécialisés. Rarement recourt-on à l'affichage interne [7], aux agences de placement privées ou aux revues professionnelles [3]. Tous les autres modes de recrutement (externe) demeurent fortement sous-utilisés, pour de multiples raisons allant des coûts à l'inefficacité en milieu horticole.

Sans surprise, les procédures de recrutement y sont limitées au strict minimum, sauf pour la liste de rappels et le recours à des organismes fournisseurs de main-d'œuvre. Les échanges semblent le plus souvent directs et sans détour, le propriétaire-dirigeant hésitant généralement à diversifier son recrutement. Incidemment, cet état de fait ressemble en plusieurs points aux résultats obtenus par Fabi, Garand et Pettersen (1998) dans les PME du génie-conseil :

« En effet, les entreprises étudiées recourent à un éventail restreint de sources de recrutement et débutent par les sources les moins chères, les plus fréquemment utilisées étant les candidatures spontanées et les banques de candidats, les recommandations ou contacts personnels ainsi que les journaux locaux et nationaux. Dans cinq entreprises, on note en effet une large utilisation des recommandations et des contacts personnels, et le développement plus ou moins systématisé de réseaux informels, internes et externes, chaque chef de service étant chargé de tisser sa propre toile ».

Il faut donc retenir qu'en matière de recrutement, les démarches directes (sources internes) des producteurs l'emportent largement sur tous les autres mécanismes organisés (sources externes), démontrant une fois de plus le fonctionnement centralisé et autonomiste de ces entreprises saisonnières.

L'évaluation de l'efficacité ou de la valeur relative des sources de recrutement s'effectue essentiellement par un constat qualitatif des candidats obtenus, selon les diverses sources utilisées au cours des années antérieures (tableaux 'Section 6'). La totalité des répondants ne connaissent pas leurs coûts de recrutement, la très grande majorité des entrepreneurs ignorant de toute manière comment en vérifier l'efficacité, exception faite de l'appréciation individuelle des performances lors de la période de probation. En réalité, chaque producteur organise son recrutement autour des deux ou trois sources qui lui paraissent les plus efficaces et fiables, **négligeant parfois d'autres avenues qui auraient pu lui apporter de précieux résultats**. En outre, les pratiques d'évaluation de l'efficacité de la GRH ne semblent pas davantage développées chez les quatre plus grandes entreprises horticoles étudiées. À ce sujet, les responsables RH invoquent la multitude d'autres problèmes et aspects à améliorer avant de s'attarder à de tels exercices.

Par ailleurs, très peu de raisons majeures semblent limiter l'embauche de main-d'œuvre chez les producteurs interrogés. Exception faite des salaires exigés par le personnel qualifié [16], le volume de travail insuffisant [15] ou les limites financières de l'organisation [13], les autres variables proposées ne constituent pas des freins à l'embauche. Toutefois, les deux tiers des répondants se disent confrontés ou ont déjà eu des problèmes de recrutement, attribuables selon eux à plusieurs facteurs :

- les mesures d'assistance sociale trop généreuses : chômage, aide sociale, etc. (3,20)<sup>26</sup>, qui n'incitent guère la main-d'œuvre en disponibilité à aller vers les milieux horticoles<sup>27</sup> ;
- la nature du travail à effectuer : conditions difficiles, exigences physiques (2,82), qui rebutent plusieurs travailleurs "plus délicats" que d'autres ;
- et les salaires trop bas (2,53), qui offrent peu d'incitation par rapport aux emplois manufacturiers ou industriels.

<sup>26</sup> Ces données chiffrées proviennent de la compilation statistique des réponses fermées sur une échelle en cinq points relevant la fréquence, l'importance ou la satisfaction : 1 (jamais / pas du tout) ; 2 (rarement / peu) ; 3 (modérément) ; 4 (souvent / très) ; 5 (toujours / extrêmement). Le nombre entre parenthèses indique donc le score moyen sur 5, compilé pour cet élément de question ... et ainsi de suite dans tout le rapport.

<sup>27</sup> Cette perception change cependant peu à peu puisqu'au cours des dernières années, plusieurs modifications furent apportées aux programmes gouvernementaux d'assurance chômage et d'aide sociale, ces derniers s'avérant de moins en moins accessibles et généreux.

Systématiquement, les producteurs horticoles manquent d'expertise, de ressources et de temps pour mener des concours formels et structurés, même pour les postes techniques. Face à ces difficultés, les opinions divergent : 47% des répondants déclarent aucun ou peu d'intérêt envers une forme ou l'autre de regroupement de producteurs visant à partager de la main-d'œuvre, tandis que 53% se disent modérément à extrêmement intéressés (2,82). Certains, parmi les 'favorables', appliquent déjà de tels systèmes, mais plusieurs 'défavorables' s'y opposent pour diverses raisons <sup>28</sup>, allant de leur liberté comme employeur à la concurrence entre producteurs ou le chevauchement des périodes de récolte. *Une analyse plus fine par domaine d'activité ou type d'entrepreneur permettrait peut-être d'en savoir davantage.*

## Sélection du personnel

Assumée principalement par les répondants (65%), la sélection du personnel demeure au stade primaire chez la majorité des producteurs horticoles, et est partagée à parts égales avec un associé (11%), le conjoint (10%) ou un superviseur (10%). Très souvent basée sur l'intuition et le gros bon sens (tableaux 'Section 7'), sans aucune technique formalisée (4,84), cette sélection s'effectue aussi régulièrement à l'aide d'entrevues menées par un seul intervieweur (3,98) ou par l'entremise d'une période de probation (3,82). Cet essai s'étend généralement sur moins de cinq jours [22] mais peut parfois durer plus longtemps, certaines entreprises allant jusqu'à plusieurs semaines [5] ou même trois mois pour des postes plus spécialisés [4]. De plus, cette sélection repose en partie, pour moins de la moitié des répondants seulement, sur l'identification d'un niveau minimal d'expérience (2,76), sur l'analyse des C.V. ou des formulaires de demande d'emploi (2,67) ou sur la vérification des références (2,27). On a donc recours à très peu de critères de sélection, et tous les autres outils et techniques demeurent fortement sous-utilisés (< 1,55) : profils d'exigences, mises en situation, consultants externes, examens écrits, tests en tous genres.

Étant donné le faible niveau de qualification de la main-d'œuvre (et des dirigeants) en milieu horticole, ces observations n'apparaissent guère étonnantes. En fait, ces résultats s'ajoutent à ceux obtenus pour les pratiques de recrutement, l'ensemble demeurant peu développé, peu sophistiqué et peu formalisé. Notons que ce constat ne permet pas de généraliser à toutes les PME agricoles, mais comme les entreprises étudiées dans cette enquête constituent un échantillon "à GRH plus développée" que la moyenne, on ne peut espérer trouver beaucoup mieux chez les 2 000 autres producteurs horticoles.

<sup>28</sup> Il y aurait intérêt ici, pour l'ensemble du milieu agricole, à mieux faire connaître les différents regroupements existants, ainsi que les diverses possibilités de partage qu'ils peuvent offrir.

**SECTION 7 - Sélection du personnel**

7.1 Dans votre organisation, qui assume les tâches de sélection du personnel ?		*1*	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*	*7*			
		... 0%	... 1 à 24%	... 25 à 49%	... 50%	... 51 à 74%	... 75 à 99%	... 100%	moy.	éc-tp	N
• le répondant	01	1 2,2	4 8,9	7 15,6	7 15,6	3 6,7	12 26,7	11 24,4	64,822	31,949	45
• un associé	03	31 68,9	6 13,3	2 4,4	3 6,7	1 2,2	2 4,4	0 0,0	11,089	21,840	45
• le conjoint	02	32 71,1	5 11,1	4 8,9	2 4,4	1 2,2	0 0,0	1 2,2	9,778	20,997	45
• un superviseur / familial ou non	04	33 73,3	5 11,1	3 6,7	1 2,2	1 2,2	2 4,4	0 0,0	9,756	22,032	45
• autre	05	41 91,1	1 2,2	0 0,0	2 4,4	0 0,0	1 2,2	0 0,0	4,556	16,781	45
7.2 Lorsqu'il y a sélection de personnel dans votre organisation, est-ce que les techniques et les outils de sélection suivants sont utilisés ?		Jamais	Rarement	Modérément	Souvent	Toujours			moy.	éc-tp	N
• aucune technique formalisée (intuition, gros bon sens)	15	0 0,0	0 0,0	3 6,7	1 2,2	41 91,1			4,844	0,520	45
• entrevues par un seul interviewer	06	3 6,7	6 13,3	5 11,1	6 13,3	25 55,6			3,978	1,357	45
• période de probation	14	6 13,3	4 8,9	7 15,6	3 6,7	25 55,6			3,822	1,512	45
5 jours ou moins	14a	22 64,7									34
2 à 3 sem.	14c	4 11,8									
3 mois	14e	4 11,8									
1 à 2 sem.	14b	3 8,8									
1 mois	14d	1 2,9									
• identification du niveau minimal d'expérience	04	15 33,3	8 17,8	5 11,1	7 15,6	10 22,2			2,756	1,598	45
• analyse des curriculum vitae ou des formulaires de demande d'emploi	05	17 37,8	10 22,2	3 6,7	1 2,2	14 31,1			2,667	1,719	45
• vérification des références	13	15 33,3	14 31,1	9 20,0	3 6,7	4 8,9			2,267	1,250	45
• entrevues par plus d'un interviewer	07	26 57,8	10 22,2	2 4,4	5 11,1	2 4,4			1,822	1,211	45
• demande de références (e.g., lettre)	12	30 66,7	8 17,8	1 2,2	3 6,7	3 6,7			1,689	1,221	45
• profil de qualifications/exigences écrit	02	35 77,8	2 4,4	4 8,9	1 2,2	3 6,7			1,558	1,179	45
• autres mises en situation	10	35 77,8	0 0,0	6 13,3	3 6,7	1 2,2			1,556	1,099	45
• identification du niveau minimal de scolarité	03	33 73,3	6 13,3	2 4,4	2 4,4	2 4,4			1,533	1,079	45
• référence à une description de tâches écrite en bonne et due forme	01	39 86,7	2 4,4	3 6,7	0 0,0	1 2,2			1,267	0,780	45
• consultants externes	11	41 91,1	3 6,7	0 0,0	0 0,0	1 2,2			1,156	0,638	45
• examens écrits de connaissances	08	42 93,3	2 4,4	0 0,0	1 2,2	0 0,0			1,111	0,487	45
• tests d'aptitudes, de personnalité ou d'intérêts	09	44 97,8	1 2,2	0 0,0	0 0,0	0 0,0			1,022	0,149	45
• autres	16	0 0,0	0 0,0	0 0,0	5 100,0	0 0,0			5,000	0,000	5
7.3 Quelle impression générale avez-vous des travailleurs horticoles ?		Très négative	Assez négative	Plutôt indifférent	Assez positive	Très positive			moy.	éc-tp	N
• ouvriers spécialisés	01	0 0,0	2 6,3	0 0,0	15 46,9	15 46,9			4,344	0,787	32
• employés saisonniers :	02	0 0,0	0 0,0	1 2,3	23 52,3	20 45,5			4,432	0,545	44
main-d'œuvre étrangère	03	0 0,0	3 23,1	0 0,0	5 38,5	8 61,5			4,615	0,506	13
étudiants / jeunes	04	0 0,0	3 7,3	7 17,1	27 65,9	4 9,8			3,780	0,725	41
• employés occasionnels	05	2 6,5	3 9,7	15 48,4	10 32,3	1 3,2			3,161	0,896	31
7.4 Quelle est la fréquence d'utilisation, en pourcentage, des configurations suivantes concernant l'entrevue ?		*1*	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*	*7*			
		... 0%	... 1 à 24%	... 25 à 49%	... 50%	... 51 à 74%	... 75 à 99%	... 100%	moy.	éc-tp	N
• une seule entrevue	02	2 4,4	4 8,9	2 4,4	0 0,0	2 4,4	25 55,6	10 22,2	76,444	31,017	45
• aucune entrevue	01	14 31,1	23 51,1	1 2,2	0 0,0	1 2,2	4 8,9	2 4,4	19,778	30,543	45
• deux entrevues	03	36 80,0	6 13,3	2 4,4	0 0,0	1 2,2	0 0,0	0 0,0	3,778	12,347	45
• autre	04	45 100,0	0 0,0	0 0,0	0 0,0	0 0,0	0 0,0	0 0,0	1,000	0,000	45

7.5 Si l'entrevue fait partie de vos instruments de sélection, est-ce que les outils complémentaires suivants sont utilisés ?		Jamais		Rarement		Modérément		Souvent		Toujours		moy.	éc-tp	N
• autres	04	10	23,3	1	2,3	8	18,6	7	16,3	17	39,5	3,465	1,594	43
notes sur C.V. ou formulaire de demande d'emploi	04e	10	30,3											33
notes sur papier	04d	7	21,2											
notes dans un cahier ou calepin	04f	5	15,2											
aucune prise de notes	04a	4	12,1											
questions posées (seulement)	04b	4	12,1											
notes minimales	04c	3	9,1											
• fiche de notation pour évaluer les candidats	03	33	76,7	3	7,0	3	7,0	1	2,3	3	7,0	1,558	1,181	43
• guide d'entrevue écrit contenant les principales questions (entrevue semi-structurée)	02	35	81,4	2	4,7	2	4,7	1	2,3	3	7,0	1,488	1,162	43
• guide d'entrevue écrit et exhaustif contenant toutes les questions (entrevue structurée)	01	40	93,0	1	2,3	0	0,0	0	0,0	2	4,7	1,209	0,861	43

7.6 A qui incombe la décision finale lors de la sélection d'un candidat ?		* 1* ... 0%		* 2* ... 1 à 24%		* 3* ... 25 à 49%		* 4* ... 50%		* 5* ... 51 à 74%		* 6* ... 75 à 99%		* 7* ... 100%		moy.	éc-tp	N
• responsable de GRH (ou son représentant)	03	11	24,4	0	0,0	4	8,9	5	11,1	1	2,2	9	20,0	15	33,3	60,333	40,765	45
• supérieur immédiat	01	23	51,1	7	15,6	2	4,4	5	11,1	2	4,4	1	2,2	5	11,1	24,778	34,934	45
• supérieur immédiat et responsable de GRH	04	37	82,2	1	2,2	0	0,0	1	2,2	1	2,2	1	2,2	4	8,9	13,556	32,204	45
• autres	07	43	95,6	2	4,4	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0,889	4,168	45
• comité impliquant supérieur immédiat et responsable de GRH	05	44	97,8	1	2,2	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0,444	2,981	45
• supérieur immédiat et supérieur du supérieur	02	45	100,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0,000	0,000	45
• comité impliquant supérieur immédiat mais pas de responsable GRH	06	45	100,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0,000	0,000	45

7.7 Lors de la sélection du personnel, quelle est l'importance relative accordée à chacun des critères de sélection suivants ?		Pas du tout important		Peu important		Modérément important		Très important		Extrêmement important		moy.	éc-tp	N
• disponibilité	12	0	0,0	0	0,0	3	6,8	18	40,9	23	52,3	4,455	0,627	44
• attitudes / comportements	08	1	2,3	0	0,0	7	15,9	26	59,1	10	22,7	4,023	0,698	44
• état de santé	11	1	2,3	0	0,0	5	11,4	30	68,2	8	18,2	4,000	0,715	44
• potentiel	09	1	2,3	0	0,0	9	20,9	31	72,1	2	4,7	3,791	0,559	43
• capacités physiques	10	2	4,5	0	0,0	9	20,5	28	63,6	5	11,4	3,773	0,831	44
• expérience antérieure	01	1	2,3	2	4,5	14	31,8	24	54,5	3	6,8	3,591	0,787	44
• personnalité	07	2	4,5	3	6,8	12	27,3	22	50,0	5	11,4	3,568	0,950	44
• compétences et expertise :	04	2	9,5	2	9,5	6	28,6	9	42,9	2	9,5	3,333	1,111	21
qualité / conditionnement	13	8	18,2	5	11,4	10	22,7	13	29,5	8	18,2	3,182	1,369	44
• transport et/ou logement nécessaire	03	3	15,0	2	10,0	5	25,0	9	45,0	1	5,0	3,150	1,182	20
• compétences et expertise :	06	5	22,7	0	0,0	6	27,3	9	40,9	2	9,1	3,136	1,320	22
supervision	05	6	28,6	3	14,3	6	28,6	5	23,8	1	4,8	2,619	1,284	21
techniques	02	10	22,7	14	31,8	14	31,8	5	11,4	1	2,3	2,386	1,039	44
gestion des cultures	14	0	0,0	0	0,0	4	12,5	22	68,8	6	18,8	4,063	0,564	32
• formation	14a	10	32,3											31
• autres :	14b	7	22,8	1	12,5									
Intérêts, détermination au travail, endurance	14c	5	16,1	2	25,0									8
expérience, polyvalence, dextérité	14d	3	9,7	2	25,0									
sociabilité, esprit d'équipe, dynamisme	14g	3	9,7											
âge ou taille	14e	1	3,2	2	25,0									
honnêteté, franchise	14f	2	6,5	1	12,5									
assiduité, ponctualité, stabilité														
pas de fumeurs, drogues ou alcool														

7.8 Selon vous, l'expérience des employés qui travaillaient ou qui travaillent actuellement dans votre organisation est-elle ... ?		Très insuffisante		Insuffisante		Modérément suffisante		Très suffisante		Extrêmement suffisante		moy.	éc-tp	N
		0	0,0	5	11,1	21	46,7	19	42,2	0	0,0	3,311	0,668	45

7.9	Faites-vous l'évaluation de l'efficacité de ses pratiques de sélection en compilant les données suivantes ?		Jamais		Rarement		Modérément		Souvent		Toujours		moy.	éc-tp	N
	• opinions des différents intervenants	01	12	26,7	3	6,7	5	11,1	6	13,3	19	42,2	3,378	1,696	45
	• autres	05	36	80,0	0	0,0	1	2,2	0	0,0	8	17,8	1,756	1,554	45
	• taux de roulement du personnel	04	33	73,3	9	20,0	3	6,7	0	0,0	0	0,0	1,333	0,603	45
	• taux d'erreur	02	42	93,3	2	4,4	1	2,2	0	0,0	0	0,0	1,089	0,358	45
	• utilité (rapports coûts sur bénéfices)	03	45	100,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1,000	0,000	45
7.10	Quelle est l'importance accordée actuellement par votre organisation à la sélection du personnel, et quelle importance croyez-vous qu'elle souhaiterait y accorder ?		Pas du tout importante		Peu importante		Modérément importante		Très importante		Extrêmement importante		moy.	éc-tp	N
	• importance actuelle	01	0	0,0	4	8,9	11	24,4	26	57,8	4	8,9	3,667	0,769	45
	• importance souhaitée	02	0	0,0	1	2,2	7	15,6	30	66,7	7	15,6	3,956	0,638	45
7.11	Quel est votre niveau de satisfaction personnelle face à vos pratiques actuelles de sélection ?		Pas du tout satisfaisantes		Peu satisfaisantes		Modérément satisfaisantes		Très satisfaisantes		Extrêmement satisfaisantes		moy.	éc-tp	N
		01	0	0,0	1	2,2	17	37,8	27	60,0	0	0,0	3,578	0,543	45
7.12	Avez-vous actuellement ou avez-vous déjà eu des problèmes reliés à la sélection du personnel ?														
	• oui	01	33	73,3									1,267	0,447	45
	• non	02	12	26,7											

Le recours aux entretiens, systématique dans les organisations de plus grande dimension, laisse entrevoir des différences intéressantes. La majorité des répondants (80%) réalisent une entrevue avec les candidats : une seule entrevue [10] ou généralement une [27]. Très peu d'entreprises (4%) recourent à une seconde entrevue, et moins fréquemment, surtout pour les ouvriers spécialisés ou le personnel administratif, particulièrement chez les plus gros producteurs. À l'opposé, près de 20% des répondants n'effectuent pas d'entrevue avant embauche (souvent [7] ; parfois [24]), habituellement pour du personnel occasionnel ou saisonnier qui fera alors ses preuves sur le terrain, ou pour lequel on n'a strictement pas le temps de procéder à une sélection (en haute saison).

Lorsqu'il y a entrevue, les outils utilisés demeurent très informels et consistent principalement (en ordre décroissant de fréquence) à poser des questions sans prendre de notes, à noter sur un bout de papier quelques commentaires, à prendre des notes plus ordonnées sur le C.V. ou le formulaire de demande d'emploi et, un peu moins fréquemment, à noter ses observations dans un cahier ou un calepin (tableaux 'Section 7'). Seulement quatre producteurs utilisent un document écrit contenant les principales questions (entrevue semi-structurée), et uniquement deux entreprises réalisent leurs entretiens à l'aide d'un guide établi et par une démarche davantage formalisée.

Il convient ici de signaler qu'en l'absence d'outils plus structurés comme des guides d'entrevue ou des fiches de notation, la prise de notes sur un support "stable" constitue une précaution minimale nettement recommandable.

Malgré cela, l'enquête révèle que les producteurs horticoles rencontrés appliquent tout de même une série de critères de sélection, rarement écrits mais dont l'importance ressort clairement dans les résultats suivants :

- dans un premier bloc :
  - disponibilité (4,45) ;
  - attitudes - comportements : intérêts, détermination au travail, endurance (4,02) ;
  - état de santé (4,00) ;
- dans un second bloc :
  - potentiel (3,79) ;
  - capacités physiques (3,77) ;
  - expérience antérieure, polyvalence et dextérité (3,59) ;
  - personnalité : sociabilité, esprit d'équipe, dynamisme (3,57).

Les autres critères de sélection suivent de très près : transport et/ou logement nécessaires, compétences et expertise en qualité et conditionnement, en supervision ou en technique et, en bas de liste, en gestion des cultures. On accorde peu d'importance à la formation des candidats, et on juge l'expérience globale de son personnel plutôt suffisante (modérément [21] ; très [19]). D'autre part, la décision finale d'embauche incombe principalement au responsable des RH (60%), au supérieur immédiat (25%) ou aux deux ensemble (14%). Par la suite, les deux tiers des répondants évaluent minimalement l'efficacité de leur sélection en recueillant l'opinion de leurs associés et/ou superviseurs, généralement durant la période d'essai. *Comme les trois quarts ont déclaré avoir déjà eu des problèmes liés à la sélection de leur personnel, il sera utile d'approfondir ces questions.*

En fait, la majorité des répondants avoue avoir été confronté à des départs imprévisibles, des erreurs de sélection ou même des échecs pour des postes plus importants. Plusieurs facteurs contribuent à ces lacunes majeures dans leur GRH :

- la formation limitée des intervieweurs ;
- la difficile évaluation des habiletés de la main-d'œuvre autrement que sur le terrain ;
- de profondes difficultés de prédiction et de validation (foncièrement inconnues) des procédures de sélection ;
- des décisions uniquement fondées sur des rapports d'opinions ;
- un processus fondamentalement limité par son coût et le temps requis ;
- et les rigidités individuelles des entrepreneurs, peu enclins à faire confiance à d'autres pour la sélection de leur personnel.

## **Accueil et intégration des nouveaux arrivés**

Parmi les pratiques les moins centralisées, l'accueil et l'intégration du nouveau personnel relèvent du répondant (50%) et d'un superviseur (29%), d'un associé (11%) ou du conjoint (8%). Cette délégation permet d'entrevoir la faible formalisation de ce processus, qui se déroule davantage durant l'entrevue de sélection et sur le terrain. Cependant, les plus grandes organisations [5] font ici nettement bande à part, avec leurs manuels de l'employé, leurs procédures et livrets d'accueil.

Tout d'abord, les informations fournies à l'employé lors de l'accueil se résument généralement aux explications relatives aux rôles et tâches à effectuer (4,82) et aux renseignements de base sur les services disponibles (alimentaires, sanitaires, repos, transport ; 4,56). Viennent ensuite les informations portant sur le salaire et quelques avantages sociaux (4,31) et, moins fréquemment, les procédures de contrôle de qualité (3,62), plus souvent expliquées sur le terrain lors de l'apprentissage des tâches (tableaux 'Section 8').

## SECTION 6 - Accueil et intégration

6.1 Dans votre organisation, qui s'occupe de l'accueil et de l'intégration du personnel ?		*1*	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*	*7*											
		... 0%	... 1 à 24%	... 25 à 49%	... 50%	... 51 à 74%	... 75 à 99%	... 100%	moy.	éc-tp	N								
• le répondant	01	4	8,9	6	13,3	7	15,6	11	24,4	6	13,3	6	13,3	5	11,1	50,091	29,929	45	
• un superviseur / familial ou non	04	21	46,7	4	8,9	5	11,1	6	13,3	1	2,2	6	13,3	2	4,4	28,666	33,706	45	
• un associé	03	33	73,3	2	4,4	5	11,1	4	8,9	1	2,2	0	0,0	0	0,0	10,593	19,481	45	
• le conjoint	02	34	75,6	4	8,9	4	8,9	3	6,7	0	0,0	0	0,0	0	0,0	7,759	15,793	45	
• autre	05	39	86,7	3	6,7	2	4,4	1	2,2	0	0,0	0	0,0	0	0,0	5,000	11,560	45	
<b>6.2 Une fois la sélection terminée et le candidat choisi, avez-vous recours aux pratiques d'accueil suivantes pour intégrer les nouveaux employés à votre organisation ?</b>																			
		Jamais	Rarement	Modérément	Souvent	Toujours						moy.	éc-tp	N					
<b>Contenu des informations échangées :</b>																			
• explication des rôles et tâches du nouvel employé	02	0	0,0	1	2,2	1	2,2	3	6,7	40	88,9						4,822	0,576	45
• information sur les services disponibles	03	0	0,0	2	4,4	3	6,7	8	17,8	32	71,1						4,556	0,813	45
• information sur les avantages sociaux	04	1	2,2	5	11,1	5	11,1	2	4,4	32	71,1						4,311	1,184	45
• information sur les procédures de contrôle de la qualité	06	5	11,1	7	15,6	5	11,1	11	24,4	17	37,8						3,822	1,419	45
• information sur la philosophie de gestion	05	6	13,3	8	17,8	12	26,7	8	17,8	11	24,4						3,222	1,363	45
• présentation de l'organisation (mission, structure, technologie, etc.)	01	11	24,4	10	22,2	4	8,9	5	11,1	15	33,3						3,067	1,643	45
• présentation par le nouvel employé de ses attentes	07	20	44,4	17	37,8	4	8,9	4	8,9	0	0,0						1,822	0,936	45
• autres	08	41	91,1	0	0,0	0	0,0	1	2,2	3	6,7						1,333	1,087	45
<b>Outils utilisés :</b>																			
• rencontres formelles avec les collègues ou les supérieurs	12	2	4,4	2	4,4	11	24,4	7	15,6	23	51,1						4,044	1,167	45
• parrainage	13	19	42,2	4	8,9	6	13,3	8	17,8	8	17,8						2,600	1,601	45
• visite guidée de l'organisation	09	20	44,4	6	13,3	6	13,3	2	4,4	11	24,4						2,511	1,660	45
• documents écrits	10	38	84,4	0	0,0	1	2,2	4	4,4	4	8,9						1,533	1,290	45
• documents audio-visuels	11	42	93,3	0	0,0	1	2,2	0	0,0	2	4,4						1,222	0,876	45
<b>6.3 Les employés embauchés au cours de la dernière année sont-ils demeurés en poste durant toute la période prévue ?</b>																			
oui	01	17	37,8												1,622	0,490	45		
non	02	28	62,2																
<b>b. Quelles sont les raisons invoquées par les employés qui quittent votre organisation ?</b>		Jamais	Rarement	Modérément	Souvent	Toujours						moy.	éc-tp	N					
• nature du travail à effectuer (conditions difficiles, exigences physiques)	03	4	11,1	5	13,9	11	30,6	12	33,3	4	11,1						3,194	1,167	36
• retour aux études	06	10	27,8	9	25,0	6	16,7	8	16,7	5	13,9						2,839	1,417	36
• offre d'un autre employeur	05	7	19,4	11	30,6	10	27,8	7	19,4	1	2,8						2,556	1,107	36
• salaire insuffisant	04	12	33,3	9	25,0	12	33,3	2	5,6	1	2,8						2,194	1,064	36
• conflits interpersonnels et/ou de personnalité	02	4	11,1	5	13,9	11	30,6	12	33,3	4	11,1						2,028	0,878	36
• problèmes personnels et/ou familiaux	01	16	44,4	11	30,6	8	22,2	1	2,8	0	0,0						1,833	0,878	36
• autres	07	28	77,8	10	27,8	4	11,1	2	5,6	1	2,8						1,528	1,082	36
<b>6.7 Comme employeur, quels sont les raisons pour lesquelles vous devez remercier un employé ?</b>		Jamais	Rarement	Modérément	Souvent	Toujours						moy.	éc-tp	N					
• rendement insuffisant	04	3	6,7	13	28,9	12	26,7	14	31,1	3	6,7						3,022	1,076	45
• Incompétence	02	7	15,6	19	42,2	10	22,2	6	13,3	3	6,7						2,533	1,120	45
• manque d'assiduité	03	9	20,0	15	33,3	10	22,2	10	22,2	1	2,2						2,533	1,120	45
• non-respect des consignes	06	9	20,0	23	51,1	7	15,6	5	11,1	1	2,2						2,244	0,981	45
• manque de travail / fin de la saison	07	15	33,3	18	40,0	6	13,3	4	8,9	2	4,4						2,111	1,112	45
• irresponsabilité	05	11	24,4	24	53,3	8	17,8	2	4,4	0	0,0						2,022	0,783	45
• conflits interpersonnels et/ou de personnalité	01	14	31,1	21	46,7	8	17,8	2	4,4	0	0,0						1,956	0,824	45
• autres	08	0	0,0	5	11,1	3	6,7	0	0,0	0	0,0						2,167	0,408	6

2.8 Évaluation du taux de roulement du personnel non familial :

• roulement (excluant les occasionnels) :	nombre de remplacements	01	• 1° ... 0 à 9		• 2° ... 10 à 19		• 3° ... 20 à 29		• 4° ... 30 à 39		• 5° ... 40 à 49		• 6° ... 50 à 59		• 7° plus de 60		moy.	éc-tp	N	
			17	40,0	11	24,4	3	6,6	3	6,6	2	4,4	0	0,0	8	17,8	28,578	46,727	45	
•	nombre total moyen d'employés	02	• 1° ... 10 à 29		• 2° ... 30 à 49		• 3° ... 50 à 69		• 4° ... 70 à 89		• 5° ... 90 à 109		• 6° plus de 110				74,644	78,927	45	
			13	28,9	9	20,0	7	15,5	5	11,2	5	11,1	6	13,3						
•	taux de roulement (%)	03	• 1° ... 0 à 14%		• 2° ... 15 à 29%		• 3° ... 30 à 44%		• 4° ... 45 à 59%		• 5° ... 60 à 74%		• 6° ... 75 à 89%		• 7° plus de 90%		32,132	20,440	45	
			7	15,6	19	42,2	10	22,2	3	6,7	3	6,7	3	6,7	0	0,0				
-----																				
• roulement (incluant les occasionnels) :	nombre de remplacements	04	• 1° ... 0 à 19		• 2° ... 20 à 39		• 3° ... 40 à 59		• 4° ... 60 à 79		• 5° ... 80 à 99		• 6° ... 100 à 119		• 7° plus de 120		44,444	70,309	45	
			23	51,1	7	15,6	4	8,9	5	11,1	2	4,4	2	4,5	2	4,4				
•	nombre total moyen d'employés	05	• 1° ... 10 à 29		• 2° ... 30 à 49		• 3° ... 50 à 69		• 4° ... 70 à 89		• 5° ... 90 à 109		• 6° ... 110 à 199		• 7° plus de 200		92,044	97,665	45	
			9	20,0	9	20,0	6	13,3	6	13,4	5	11,1	6	13,3	4	8,9				
•	taux de roulement (%)	06	• 1° ... 0 à 14%		• 2° ... 15 à 29%		• 3° ... 30 à 44%		• 4° ... 45 à 59%		• 5° ... 60 à 74%		• 6° ... 75 à 89%		• 7° plus de 90%		39,861	21,577	45	
			2	14,4	17	37,8	9	20,0	8	17,8	4	8,9	5	11,1	0	0,0				
-----																				
• répartition du taux de roulement par catégories		07	• 1° faible		• 2° faible à modéré		• 3° modéré		• 4° modéré à élevé		• 5° élevé		• 6° très élevé				2,911	1,550	45	
			8	17,8	15	33,3	7	15,6	7	15,6	4	8,9	4	8,9						
8.4	Quelle est l'importance accordée actuellement par votre organisation à l'accueil et l'intégration du personnel, et quelle importance croyez-vous qu'elle souhaiterait y accorder ?		Pas du tout importante		Peu importante		Modérément importante		Très importante		Extrêmement importante				moy.	éc-tp	N			
	• importance actuelle	01	1	2,2	1	2,2	16	35,6	24	53,3	3	6,7			3,600	0,751	45			
	• importance souhaitée	02	0	0,0	0	0,0	8	17,8	30	66,7	7	15,6			3,978	0,583	45			
8.5	Quel est votre niveau de satisfaction personnelle face à vos pratiques actuelles d'accueil et d'intégration ?		Pas du tout satisfaisantes		Peu satisfaisantes		Modérément satisfaisantes		Très satisfaisantes		Extrêmement satisfaisantes				moy.	éc-tp	N			
			0	0,0	3	6,7	19	42,2	23	51,1	0	0,0			3,444	0,624	45			
8.6	Avez-vous actuellement ou avez-vous déjà eu des problèmes liés à l'accueil et à l'intégration du personnel ?														1,489	0,506	45			
	• oui	01	23	51,1																
	• non	02	22	48,9																
8.10	Votre organisation a-t-elle des politiques en matière de recrutement, de sélection et d'accueil touchant les points suivants :		Aucune		Non écrite		Écrite		Convention collective				moy.	éc-tp	N					
	• recrutement interne et externe	02	3	6,7	41	91,1	1	2,2	0	0,0			0,956	0,298	45					
	• égalité des chances en emploi (équité)	03	26	57,8	17	37,8	2	4,4	0	0,0			0,467	0,588	45					
	• promotion interne	01	29	64,4	15	33,3	1	2,2	0	0,0			0,378	0,535	45					
	• programme d'accès à l'égalité (discrimination positive)	04	39	86,7	6	13,3	0	0,0	0	0,0			0,133	0,344	45					
	• autre	05	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0			0,000	0,000	0					

En outre, plus des deux tiers des répondants transmettent au nouvel arrivant leur philosophie de gestion (3,22) mais la moitié seulement leur présentent alors l'organisation dans son ensemble (3,07) ou accordent une visite du site (2,51), ce qui entraîne parfois des problèmes d'intégration et de rendement, tout spécialement dans les serres et les exploitations dispersées sur plusieurs terres ou sites.

Le premier contact du nouveau s'effectue par une rencontre formelle avec son supérieur et les autres travailleurs (4,04), bien que celle-ci se déroule souvent sur le terrain, avec une finalité essentiellement opérationnelle. Néanmoins, près de 50% des producteurs interrogés (35,6% sur une base régulière) disent appliquer une certaine forme de parrainage (2,60) auprès des nouveaux employés : soit par un ancien, soit par le superviseur, mais de manière informelle, sans suivi ni procédure de rétroaction bien définis. Notons que ce résultat concorde exactement avec la proportion de firmes du génie-conseil ayant recours au parrainage pour leurs nouveaux gestionnaires de projet (Fabi, Garand et Pettersen, 1998 : 62) : deux mondes fort différents, mais que de similitudes en matière de GRH !

Quant à l'utilisation de la période de probation à des fins d'accueil et d'intégration, il convient de rappeler que les producteurs horticoles s'en servent majoritairement comme outil de validation de leurs choix en sélection. Bien qu'informelle, cette période d'essai sur le terrain s'avère fortement déterminante de la poursuite du lien d'emploi. Les seules entreprises [5] où cette probation joue un rôle d'intégration semblent être celles qui possèdent un manuel (guide) de l'employé, qui font de la vente au détail ou qui opèrent douze mois par an. Toutefois, ce ne sont pas uniquement les plus grandes organisations qui accordent davantage d'importance à ces pratiques d'accueil et d'intégration : quelques PE [4] en font tout autant et ce, sans démarche formalisée.

Enfin, quelques entreprises [3] disposent d'un vidéo promotionnel ou de formation, qu'ils présentent surtout aux nouveaux ouvriers spécialisés, aux superviseurs et au personnel administratif. Cette dernière avenue semble toutefois intéresser d'autres producteurs, qui se préparent à la mettre en pratique.

Par ailleurs, les résultats de l'enquête révèlent que près des deux tiers des employés embauchés au cours de la dernière année ne sont pas demeurés en poste durant toute la période prévue. À la fois conséquence indirecte d'une intégration imparfaite et, pour certains, variable structurelle incontournable, le roulement de main-d'œuvre se maintient chez une majorité de producteurs à des niveaux élevés.

En effet, chez près de la moitié des entreprises analysées (48,9%), on entrevoit (estimations extrapolées) un taux de roulement du personnel variant entre 19 et 39%, un peu moins du quart de l'échantillon (22,2%) se situant entre 43 et 66%, les autres étant répartis également aux deux extrêmes, d'une part sous les 16%, et d'autre part entre 70 et 81% (tableaux 'Section 8'). Résultat contraire à bien des préjugés : les producteurs horticoles étudiés semblent avoir un taux moyen de roulement d'environ 35 à 40%, main-d'œuvre occasionnelle incluse. Une telle instabilité de la main-d'œuvre peut paraître fort peu enviable au premier coup d'oeil. Cependant, il convient de signaler que des taux de roulement de 30 à 50% prévalent dans nombre d'organisations manufacturières employant du personnel peu ou non qualifié, comme chez les producteurs horticoles. De surcroît, le caractère saisonnier du milieu agricole et les bas salaires contribuent fortement au roulement de main-d'œuvre. À l'inverse, il faut aussi rappeler la nature de l'échantillon analysé, composé d'entreprises où prévalaient déjà plusieurs pratiques de GRH, et où le roulement risque bien d'être inférieur à ce que l'on pourrait retrouver chez des producteurs peu conscientisés à la GRH.

Comme pour le recrutement, les motifs de départ invoqués par les travailleurs (et tels que rapportés par leurs employeurs) concernent en premier lieu les conditions difficiles et les exigences physiques du travail à effectuer (3,19). Suivent le retour aux études (2,64) et une offre d'un autre employeur (2,56), le salaire insuffisant (2,19) ou les conflits interpersonnels et/ou de personnalité (2,03). Au premier abord, peu de liens directs avec des lacunes d'accueil ou d'intégration des nouveaux arrivés, **ce qui renforce l'hypothèse d'un roulement à tendance structurelle, imposé en partie par l'emploi saisonnier et parfois encouragé par certains producteurs comme instrument de revitalisation de leur main-d'œuvre ...**

En réalité, comme dans beaucoup d'entreprises de toutes tailles, et particulièrement en PME, les nouveaux venus sont lancés trop rapidement sur le terrain, sous les pressions des contraintes climatiques, des délais de cueillette et de livraison, du sempiternel manque de temps et de ressources attitrées. Très étonnamment, la moitié des répondants affirment n'avoir que peu de problèmes liés à l'accueil et l'intégration du personnel. *Cependant, lorsqu'on constate la proportion de travailleurs occasionnels ou non déclarés chez plusieurs producteurs, il paraît plutôt intéressant de croiser ces tendances pour y voir éventuellement quelques relations ...*

## Rémunération : salaires et avantages sociaux

Pratiques des plus centralisées autour des propriétaires (répondants : 64% ; associés : 22% ; conjoint : 12%), les questions de rémunération font habituellement l'objet de tabous impénétrables. Le milieu horticole semble faire exception à cette tendance des PME, assurément à cause des faibles niveaux de rémunération offerts au personnel, qualifié comme non qualifié, d'une certaine homogénéité entre les différents domaines de production et de la dépendance de la main-d'œuvre face à l'emploi saisonnier. Les catégories de salaires ayant déjà été étudiées en 1996 par l'IQRHH, la présente enquête a surtout tenté d'approfondir les mécanismes de rémunération et les éléments complémentaires : avantages sociaux, régimes d'incitation et d'intéressement.

Observons en premier lieu les bases de rémunération offertes aux diverses catégories de personnel (tableaux 'Section 9'). On constate la forte prépondérance du salariat horaire, qui concerne la majorité des employés : superviseurs (72%), ouvriers spécialisés (79,4%), autres travailleurs (76,6%) mais seulement 24,3% des familiaux et des cadres. Vient ensuite le salaire fixe versé chaque semaine : famille et cadres (40,6%), superviseurs et O.S. (14,5%) ; ou chaque mois : respectivement 10,8% / 3,7% / 0,9%. La rémunération uniquement au rendement ne s'applique qu'aux préposés aux récoltes (20,1%) et aux enfants des dirigeants (0,9%), presque essentiellement dans les petits fruits, la pomiculture et la viticulture, tandis que les régimes 'à forfait' ne touchent qu'une faible minorité de cueilleurs (1,6%) et de familiaux (0,8%). Enfin, près du quart du personnel familial (23,7%) ne reçoit aucun salaire fixe, soulignant le caractère fortement concurrentiel et instable du milieu horticole ainsi que le partage de la propriété dans cette quinzaine d'entreprises, question qui sera approfondie dans la discussion des résultats.

Les facteurs de détermination et de révision des salaires se répartissent en deux groupes assez nets. Le premier souligne que le salaire minimum réglementaire sert le plus souvent (4,56) à établir la rémunération des travailleurs horticoles, suivi de près par la capacité de payer de l'entreprise (4,04) pour la révision des salaires. Le second groupe de facteurs indique un recours assez fréquent aux ententes individuelles avec chacun des employés (3,22), à des échelles d'expérience et d'ancienneté (généralement informelles) appliquées à peu près uniformément à tous (3,20), à la considération des exigences particulières de certains postes (3,13) et aux études salariales informelles auprès des compétiteurs (3,00). Pour les dix-huit [18] producteurs utilisant chaque année un ou plusieurs services d'organismes fournisseurs de main-d'œuvre (SEA, CIT ou Mexicains), les ententes établies par ces regroupements fixent le salaire de ces travailleurs, à la suite d'un processus de consultation et/ou de décision auquel participent les employeurs horticoles.

**SECTION 9 - Salaire et avantages sociaux**

9.1 Dans votre organisation, qui s'occupe de rémunération (salaires et avantages sociaux) ?		*1*	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*	*7*										
		... 0%	... 1 à 24%	... 25 à 49%	... 50%	... 51 à 74%	... 75 à 99%	... 100%	moy.	éc-tp	N							
• le répondant	01	2	4,4	5	11,1	3	6,7	11	24,4	3	6,7	8	17,8	13	28,9	63,963	31,973	45
• un associé	03	24	53,3	5	11,1	4	8,9	8	17,8	1	2,2	1	2,2	2	4,4	21,741	28,710	45
• le conjoint	02	32	71,1	3	6,7	3	6,7	5	11,1	0	0,0	2	4,4	0	0,0	11,741	22,377	45
• un superviseur / familial ou non	04	42	93,3	0	0,0	3	6,7	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	2,111	8,153	45
• autre	05	44	97,8	1	2,2	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0,444	2,981	45
<b>9.2 Quelle est actuellement la base de rémunération du personnel de votre organisation ?</b>																		
		*1*	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*	*7*										
		... 0%	... 1 à 24%	... 25 à 49%	... 50%	... 51 à 74%	... 75 à 99%	... 100%	moy.	éc-tp	N							
familial et dirigeants																		
• salaire fixe (hebdo)	17	16	36,4	4	9,1	5	11,4	3	6,8	5	11,4	1	2,3	10	22,7	40,584	40,095	44
• à l'heure	05	22	51,2	1	2,3	7	16,3	5	11,6	6	14,0	1	2,3	1	2,3	24,309	28,765	43
• non salarié (sans salaire fixe)	01	28	60,5	2	4,7	5	11,6	3	7,0	0	0,0	2	4,7	5	11,6	23,706	35,551	43
• salaire fixe (annuel)	17a	37	84,1	1	2,3	1	2,3	1	2,3	1	2,3	0	0,0	3	6,8	10,834	28,030	44
• au rendement (uniquement)	09	43	97,7	0	0,0	1	2,3	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0,909	6,030	44
• à forfait	13	42	97,7	0	0,0	1	2,3	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0,775	5,083	43
• autre	21	44	100,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0,000	0,000	44
ouvriers spécialisés																		
• à l'heure	07	8	17,6	0	0,0	0	0,0	1	2,9	0	0,0	4	11,8	23	67,6	79,415	38,509	34
• salaire fixe (hebdo)	19	28	76,5	2	5,9	1	2,9	1	2,9	0	0,0	0	0,0	4	11,8	14,506	33,095	34
• salaire fixe (annuel)	19a	32	94,1	1	2,9	1	2,9	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0,929	4,401	34
• non salarié (sans salaire fixe)	03	34	100,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0,000	0,000	34
• au rendement (uniquement)	11	34	100,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0,000	0,000	34
• à forfait	15	33	100,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0,000	0,000	33
• autre	23	34	100,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0,000	0,000	34
préposés aux récoltes																		
• à l'heure	08	4	9,3	4	9,3	1	2,3	0	0,0	4	9,3	3	7,0	27	62,8	76,586	37,481	43
• au rendement (uniquement)	12	31	72,1	1	2,3	2	4,7	0	0,0	1	2,3	5	11,6	3	7,0	20,098	36,593	43
• à forfait	16	41	93,2	1	2,3	2	4,5	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1,650	6,763	44
• non salarié (sans salaire fixe)	04	45	100,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0,000	0,000	45
• salaire fixe (hebdo)	20	45	100,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0,000	0,000	45
• salaire fixe (annuel)	20a	45	100,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0,000	0,000	45
• autre	24	45	100,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0,000	0,000	45
superviseurs																		
• à l'heure	06	8	24,2	0	0,0	0	0,0	1	3,0	1	3,0	2	6,1	21	63,6	71,945	42,743	33
• salaire fixe (hebdo)	18	27	81,8	0	0,0	1	3,0	1	3,0	0	0,0	0	0,0	4	12,1	14,503	33,716	33
• salaire fixe (annuel)	18a	31	93,9	1	3,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	3,0	3,704	17,714	33
• non salarié (sans salaire fixe)	02	33	100,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0,000	0,000	33
• au rendement (uniquement)	10	33	100,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0,000	0,000	33
• à forfait	14	32	100,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0,000	0,000	32
• autre	22	33	100,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0,000	0,000	33
<b>9.3 Quelle est la masse salariale totale versée en 1996 ?</b>																		
																moy.	éc-tp	N
• entre 100 et 250 000 \$	03	12	26,7													3,533	1,779	45
• entre 250 et 500 000 \$	04	12	26,7															
• entre 50 et 100 000 \$	02	9	20,0															
• moins de 50 000 \$	01	4	8,9															
• entre 750 et 1 000 000 \$	06	4	8,9															
• plus de 1 250 000 \$	08	3	6,7															
• entre 500 et 750 000 \$	05	1	2,2															
• entre 1 000 000 et 1 250 000 \$	07	0	0,0															

9.4 Quels sont les facteurs utilisés pour déterminer et réviser les salaires du personnel de votre organisation ?		Jamais		Rarement		Modérément		Souvent		Toujours		moy.	écart	N	
• salaire minimum réglementaire	07	2	4,4	2	4,4	1	2,2	4	8,9	36	80,0	4,556	1,056	45	
• capacité de payer de l'entreprise	01	4	8,9	2	4,4	6	13,3	9	20,0	24	53,3	4,044	1,296	45	
• entente individuelle avec chacun des employés	02	8	17,8	8	17,8	8	17,8	8	17,8	13	28,9	3,222	1,491	45	
• échelles d'expérience et d'ancienneté appliquées uniformément à tous les employés	03	11	24,4	5	11,1	6	13,3	10	22,2	13	28,9	3,200	1,575	45	
• niveau d'exigence de l'emploi	05	9	20,0	3	6,7	12	26,7	15	33,3	6	13,3	3,133	1,325	45	
• études salariales auprès des concurrents	06	10	22,2	4	8,9	15	33,3	8	17,8	8	17,8	3,000	1,362	45	
• normes établies par les organismes fournissant de la main-d'œuvre	08	26	57,8	1	2,2	0	0,0	0	0,0	18	40,0	2,822	1,969	45	
• niveau de qualification appliquées uniformément à tous les employés	04	24	53,3	5	11,1	6	13,3	8	17,8	2	4,4	2,089	1,345	45	
• conventions collectives dans l'entreprise ou dans le secteur d'activité	09	45	100,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1,000	0,000	45	
• autres	10	0	0,0	0	0,0	2	66,7	1	33,3	0	0,0	3,333	0,577	3	
9.5 Quels sont les avantages sociaux offerts aux employés de votre organisation ?		Pour aucun		Quelques-uns		La moitié		Plusieurs		Pour tous		moy.	écart	N	
• produits à prix réduit	15	14	31,1	5	11,1	2	4,4	0	0,0	24	53,3	3,333	1,859	45	
• rafraîchissements et/ou café	11	14	31,1	4	8,9	7	15,6	1	2,2	19	42,2	3,156	1,758	45	
• repas fournis	12	37	82,2	4	8,9	2	4,4	0	0,0	2	4,4	1,356	0,933	45	
	12a	11	34,4											32	
eau seulement	12a	11	34,4												
rafraîchissements quotidiens	12b	11	34,4												
rafraîchissements et/ou repas en pointe	12d	5	15,6												
collation et rafraîchissements quotidiens	12c	4	12,5												
rafraîchissements et repas à certains employés	12e	1	3,1												
• vêtements de travail	10	7	15,6	16	35,6	4	8,9	3	6,7	1	33,3	3,067	1,558	45	
gants, imper, bottes (2 sur 3)	10b	11	28,7											37	
gants ou imperméables	10a	10	27,0												
gants, imper, bottes, autres (3)	10c	9	24,3												
tous vêtements ou uniforme	10e	4	10,8												
plusieurs vêtements	10d	3	8,1												
• produits donnés / gratuits	15a	30	66,7	5	11,1	0	0,0	0	0,0	10	22,2	2,000	1,651	45	
• vacances et congés supplémentaires sans solde	02	23	51,1	15	33,3	0	0,0	2	4,4	5	11,1	1,911	1,311	45	
• avances et prêts d'argent	05	19	42,2	21	46,7	2	4,4	2	4,4	1	2,2	1,778	0,902	45	
• utilisation d'un véhicule	13	13	28,9	31	68,9	1	2,2	0	0,0	0	0,0	1,733	0,495	45	
• régimes d'assurance collective	03	35	77,8	1	2,2	4	8,9	2	4,4	3	6,7	1,600	1,232	45	
• logement à bas prix	07	31	68,9	11	24,4	1	2,2	0	0,0	2	4,4	1,467	0,919	45	
• congés de maladie	01	39	86,7	2	4,4	2	4,4	1	2,2	1	2,2	1,289	0,843	45	
• frais de scolarité	06	35	77,8	8	17,8	1	2,2	1	2,2	0	0,0	1,289	0,626	45	
• transport aux lieux de travail	08	37	82,2	7	15,6	0	0,0	0	0,0	1	2,2	1,244	0,679	45	
• garderie	09	44	97,8	1	2,2	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1,220	0,149	45	
• bois de chauffage fourni	14	40	88,9	4	8,9	0	0,0	0	0,0	1	2,2	1,178	0,650	45	
• espace de terrain pour potager	16	41	91,1	3	6,7	0	0,0	0	0,0	1	2,2	1,156	0,638	45	
• régimes de retraite	04	43	95,6	1	2,2	0	0,0	0	0,0	1	2,2	1,111	0,611	45	
• autres	17	0	0,0	3	17,6	1	5,9	0	0,0	13	76,5	4,353	1,222	17	
9.6 Est-ce que les régimes d'intéressement et d'incitation suivants sont utilisés pour le personnel ?		Pour aucun		Quelques-uns		La moitié		Plusieurs		Pour tous		moy.	écart	N	
• boni individuel	au mérite	03	23	51,1	14	31,1	3	6,7	2	4,4	3	6,7	1,844	1,167	45
• primes individuelles au rendement		02	36	80,0	4	8,9	1	2,2	1	2,2	3	6,7	1,467	1,120	45
• boni individuel	de fidélité	03a	36	80,0	4	8,9	2	4,4	1	2,2	2	4,4	1,422	1,011	45
• partage des profits		04	41	91,1	3	6,7	0	0,0	0	0,0	1	2,2	1,156	0,638	45
• actionariat		06	42	93,3	3	6,7	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1,067	0,252	45
• partage des gains de productivité		05	44	97,8	0	0,0	1	2,2	0	0,0	0	0,0	1,044	0,298	45
• à commission		01	44	97,8	1	2,2	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1,022	0,149	45
• autres		07	0	0,0	2	50,0	0	0,0	1	25,0	1	25,0	3,250	1,500	4

9.7	Votre organisation a-t-elle, pour ses employés, des politiques salariales touchant les points suivants ?		Aucune		Non écrite		Écrite		Convention collective		moy.	écart	N		
	• salaire plus élevé à des personnes-clés afin de les retenir	05	11	24,4	33	73,3	1	2,2	0	0,0	0,778	0,471	45		
	• confidentialité des salaires offerts	06	13	28,9	30	66,7	2	4,4	0	0,0	0,756	0,529	45		
	• règles formelles établissant la rémunération de base (échelle de salaire, système de promotion)	01	21	46,7	16	35,6	8	17,8	0	0,0	0,711	0,757	45		
	• montants forfaitaires (bons)	03	19	42,2	22	48,9	4	8,9	0	0,0	0,667	0,640	45		
	• augmentation du salaire selon le rendement	04	28	62,2	16	35,6	1	2,2	0	0,0	0,400	0,539	45		
	• heures supplémentaires	02	37	82,2	6	13,3	2	4,4	0	0,0	0,222	0,517	45		
	• autres	07	0	0,0	4	100,0	0	0,0	0	0,0	1,000	0,000	4		
<hr/>															
9.8	Quelle est l'importance accordée actuellement par votre organisation aux questions de rémunération, et quelle importance croyez-vous qu'elle souhaiterait y accorder ?		Pas du tout importante		Peu importante		Modérément importante		Très importante		Extrêmement importante		moy.	écart	N
	• importance actuelle	01	0	0,0	2	4,4	11	24,4	30	66,7	2	4,4	3,711	0,626	45
	• importance souhaitée	02	0	0,0	1	2,2	8	17,8	34	75,6	2	4,4	3,622	0,535	45
<hr/>															
9.9	Quel est votre niveau de satisfaction personnelle face à vos pratiques actuelles de rémunération ?		Pas du tout satisfaisantes		Peu satisfaisantes		Modérément satisfaisantes		Très satisfaisantes		Extrêmement satisfaisantes		moy.	écart	N
			0	0,0	1	2,2	16	35,6	27	60,0	1	2,2	3,622	0,576	45
<hr/>															
9.10	Avez-vous actuellement ou avez-vous déjà eu dans votre organisation des problèmes reliés aux questions de salaires et d'avantages sociaux ?										1,356	0,484	45		
	• oui	01	29	64,4											
	• non	02	16	35,6											

**En matière d'avantages sociaux, le portrait paraît beaucoup plus simple : les producteurs horticoles recourent trop peu à ce mode de rémunération étendue, en se limitant à quelques éléments opérationnels plutôt minimalistes (tableaux 'Section 9').** Ainsi, la possibilité pour l'employé d'obtenir des produits à prix réduits demeure l'avantage le plus souvent offert à tout le personnel (3,33), bien que quatorze [14] producteurs ne le font pour aucun. En seconde position, les répondants disent offrir assez souvent (3,16) des rafraîchissements à leurs employés, exception faite de quatorze répondants (dont quatre de la rubrique précédente). En poussant un peu l'analyse, on constate toutefois que onze producteurs ne fournissent que de l'eau, onze autres des rafraîchissements quotidiens (eau, café, etc.), cinq autres des rafraîchissements et/ou des repas en période de pointe, tandis que quatre entreprises fournissent à tous une ou plusieurs collations et rafraîchissements quotidiens ! En troisième position, on retrouve les vêtements de travail, davantage offerts à quelques employés plutôt qu'à la majorité (3,07), principalement les gants, imperméables, bottes ou autres salopettes et uniformes. Incidemment, sept employeurs ne fournissent aucun vêtement à leurs travailleurs (sans relation avec la propriété, le domaine d'activité ou le responsable RH). Quant aux autres avantages sociaux, traditionnels comme originaux, ils ne sont offerts qu'à une minorité d'employés, notamment les vacances et congés supplémentaires sans solde, les avances et prêts d'argent, l'utilisation d'un véhicule ou le logement à bas prix. Enfin, dix [10] producteurs offrent gratuitement à tout leur personnel les produits de leur terroir, à condition (bien entendu) qu'ils n'en fassent pas eux-mêmes le commerce.

**La situation apparaît encore plus simple pour les régimes d'incitation et d'intéressement mis en place par ces producteurs horticoles. Parmi les sept modes suggérés, seuls les bonis et primes individuels semblent appliqués par moins de la moitié des répondants (tableaux 'Section 9').** En fait, il n'y a que le boni individuel au mérite qui soit un peu répandu : offert à quelques-uns [14], à la moitié du personnel [3], à plusieurs [2] ou à tous [3]. Les primes individuelles au rendement ne sont rapportées respectivement que dans 4, 1, 1 et 3 entreprises, et les bonis individuels de fidélité chez 4, 2, 1 et 2 producteurs. En outre, quatre organisations appliquent un système de partage des profits, et l'une des plus grandes firmes enquêtées l'offre à tout son personnel. Enfin, trois producteurs partagent l'actionnariat et un seul les gains de productivité.

Ces régimes existent donc bel et bien en milieu horticole mais ils semblent insuffisamment connus et compris, plusieurs répondants ayant précisé qu'ils avaient abandonné l'une ou l'autre forme de régime pour une foule de raisons, allant de leur complexité aux problèmes d'équité générés par leur mise en pratique. Notons que **ces remarques laissent clairement entrevoir un besoin d'information et de formation accrus**, afin de

corriger plusieurs préjugés tenaces ancrés chez les producteurs, et de rendre accessibles des formes de rémunération efficaces et susceptibles de fidéliser davantage la main-d'œuvre. Plus des deux tiers des répondants admettent d'ailleurs avoir eu des problèmes liés à la rémunération de leur personnel.

En matière de politiques salariales, les entreprises enquêtées s'avèrent modérément formalisées, comme l'ensemble des PME, exception faite d'une quinzaine qui n'ont aucune politique à ce sujet. En fait, 33 producteurs n'hésitent pas à offrir (informellement) un salaire supérieur à des personnes-clé afin de les retenir, et 30 préservent officiellement la confidentialité des salaires offerts. Par contre, plus de la moitié des entreprises s'appuient sur des règles formelles établissant la rémunération de base : 16 de façon non écrite, et 8 par une politique écrite ; ainsi que sur un système de montants forfaitaires ou bonis (non écrit [22] ; écrit [4]). Seulement 17 répondants accordent des augmentations salariales selon le rendement : un seul par une politique écrite et seize de manière informelle. Enfin, huit entreprises acceptent de compenser les heures supplémentaires, généralement en équivalent-temps ou en vacances, mais dans aucun cas en temps et demi ou double <sup>29</sup>.

Bref, bien que les entreprises horticoles ne soient aucunement syndiquées et agissent continuellement en mode saisonnier, l'éventail des régimes et programmes de rémunération correspond davantage à un système de type collectif répondant à des groupes de salariés homogènes et relativement hiérarchisés. L'étude effectuée pour l'IQRHH (1996) a d'ailleurs clairement démontré l'existence de catégories et d'échelles salariales appliquées et respectées par la vaste majorité des producteurs de tous les domaines horticoles. La place laissée aux ententes individualisées demeure ainsi fort mince, exception faite, dans une minorité d'entreprises, des cadres, superviseurs et ouvriers spécialisés provenant de l'extérieur de la famille.

Enfin, plus des deux tiers des répondants (64,4%) admettent avoir eu des problèmes liés à la rémunération de leur personnel au cours des dernières années. Toutefois, bien peu envisagent quoi que ce soit pour améliorer la situation : soit que leur capacité de payer ne le permette, que la concurrence des marchés soit trop serrée, ou qu'ils n'aient pas les ressources ni les compétences pour structurer et sophistiquer davantage leurs modes de rémunération. De toutes façons, plusieurs producteurs ne ressentent guère le besoin de modifier leurs pratiques, face à une main-d'œuvre peu qualifiée, saisonnière, instable et difficile à fidéliser par des incitatifs monétaires.

<sup>29</sup> Il faut toutefois rappeler que les entreprises agricoles ne sont pas assujetties à l'application de la semaine normale de travail, comme dans plusieurs autres secteurs d'activités.

## Évaluation du personnel

Répartie entre le répondant (51%), un superviseur (29%), un associé (9%) et le conjoint (8%), cette pratique essentielle de GRH se rapproche, sur cet élément de délégation, de l'analyse et description des emplois ainsi que de l'accueil et intégration du personnel. La raison s'avère fort simple : les trois pratiques servent en milieu horticole à expliquer au personnel le travail qu'il doit effectuer, à lui ré-expliquer souvent ... et à le répéter encore, selon les dires de certains producteurs. Généralement limitée en PME à l'évaluation du rendement brut des travailleurs, cette pratique laisse apparaître un niveau supérieur de sophistication dans plusieurs des entreprises enquêtées, touchant tout à la fois les aspects quantitatifs, qualitatifs que comportementaux et ce, bien qu'il n'existe pas de processus formel chez plus de 57% des répondants.

Tout d'abord, la vaste majorité des entreprises n'effectuent d'évaluation qu'au besoin (83,1%), une toute petite minorité le faisant annuellement (2,6%) ou chaque saison (1,4%). Par contre, près de 13% des firmes étudiées affirment réaliser l'évaluation du rendement de leur personnel (de récolte surtout) sur une base quotidienne, et parfois deux fois par jour (tableaux 'Section 10') !

En réalité, seulement sept (7) producteurs s'appuient sur un système plus ou moins sophistiqué d'évaluation de leur personnel, mais ce ne sont pas essentiellement de grandes entreprises, et c'est ce qui devrait retenir encore davantage notre attention. Dans la plupart de ces entreprises, les responsables RH recourent à des méthodes et des outils qui ont été révisés et adaptés au contexte de chaque organisation au cours des cinq dernières années, soit depuis l'arrivée en poste de la majorité des "véritables DRH" interrogés.

Néanmoins, 84,4% [38] des firmes enquêtées n'utilisent aucune méthode formalisée : ils connaissent suffisamment tout leur monde ou recourent ponctuellement à l'analyse des résultats globaux de production pour évaluer certains déséquilibres de groupe. De façon générale, l'évaluation individuelle semble compliquée par le travail en équipes polyvalentes ou très mobiles, avec peu de supervision directe. Seulement sept [7] entreprises appliquent des quotas de production et très peu (moins de cinq) utilisent des outils sophistiqués d'évaluation : classement, échelles de notation, direction par objectifs, liste de comportements ou incidents critiques. Néanmoins, l'évaluation ouverte non structurée paraît assez fréquente, sous forme de discussion plus ou moins formelle lorsqu'un problème de rendement survient.

SECTION 10 - Évaluation du rendement

10.1 Dans votre organisation, qui réalise l'évaluation du rendement du personnel ?		*1*	*2*		*3*		*4*		*5*		*6*		*7*		moy.	éc-tp	N	
		... 0%	... 1 à 24%		... 25 à 49%		... 50%		... 51 à 74%		... 75 à 99%		... 100%					
• le répondant	01	1	2,2	11	24,4	8	17,8	9	20,0	2	4,4	4	8,9	10	22,2	51,215	32,940	45
• un superviseur / familial ou non	04	20	44,4	4	8,9	7	15,6	5	11,1	2	4,4	6	13,3	1	2,2	28,889	32,191	45
• un associé	03	33	73,3	3	6,7	6	13,3	2	4,4	1	2,2	0	0,0	0	0,0	9,222	17,712	45
• le conjoint	02	32	71,1	6	13,3	4	8,9	2	4,4	0	0,0	1	2,2	0	0,0	7,822	16,638	45
• autre	05	39	86,7	4	8,9	2	4,4	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	2,852	8,944	45
10.2 Existe-t-il dans votre organisation un processus d'évaluation du rendement visant à porter un jugement sur le travail accompli par les employés pour une période déterminée ?																1,578	0,499	45
• oui	01	19	42,2															
• non	02	26	57,8															
10.3 Quelle a été la fréquence approximative des évaluations du rendement au cours des deux dernières années pour le personnel de votre organisation ?		*1*	*2*		*3*		*4*		*5*		*6*		*7*		moy.	éc-tp	N	
		... 0%	... 1 à 24%		... 25 à 49%		... 50%		... 51 à 74%		... 75 à 99%		... 100%					
• au besoin	01	6	13,3	2	4,4	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	37	82,2	83,111	36,917	45
• autres (quotidiennement)	05	39	86,7	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	2,2	5	11,1	12,889	33,345	45
• annuellement	04	43	95,6	0	0,0	1	2,2	0	0,0	0	0,0	1	2,2	0	0,0	2,578	12,966	45
• chaque saison	03	44	97,8	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	2,2	0	0,0	0	0,0	1,422	9,541	45
• mensuellement	02	45	100,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0,000	0,000	45
10.4 Est-ce que les méthodes suivantes sont utilisées pour faire l'évaluation du rendement du personnel ?			Jamais	Rarement	Modérément	Souvent	Toujours									moy.	éc-tp	N
• autres (tous variés ...)	07	0	0,0	0	0,0	0	0,0	2	16,7	10	83,3				4,833	0,389	12	
• aucune technique formalisée ("on connaît notre monde ...")	06	1	2,2	4	8,9	2	4,4	0	0,0	38	84,4				4,556	1,078	45	
• quotas de production	01	28	80,0	0	0,0	0	0,0	2	5,7	5	14,3				1,743	1,521	35	
• évaluation ouverte (non structurée)	05	34	75,6	2	4,4	5	11,1	0	0,0	4	8,9				1,822	1,248	45	
• classement (mise en rang)	03	41	91,1	0	0,0	2	4,4	1	2,2	1	2,2				1,244	0,830	45	
• échelles de notation	02	43	95,6	0	0,0	1	2,2	0	0,0	1	2,2				1,133	0,661	45	
• direction par objectifs (D.P.O., M.B.O., etc.)	04	44	97,8	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	2,2				1,089	0,596	45	
10.5 Lors de l'évaluation de vos employés, quelle est l'importance relative accordée à chacun des critères suivants ?			Pas du tout important	Peu important	Modérément important	Très important	Extrêmement important									moy.	éc-tp	N
Évaluation par les résultats seulement :																		
• qualité du travail	01	0	0,0	0	0,0	0	0,0	21	46,7	24	53,3				4,533	0,505	45	
Évaluation uniquement des comportements :																		
• esprit de collaboration au travail	05	0	0,0	1	2,2	4	8,9	29	64,4	11	24,4				4,111	0,647	45	
• efforts fournis	04	0	0,0	1	2,2	3	6,7	34	75,6	7	15,6				4,044	0,562	45	
Autres critères :																		
motivation, discipline, attitudes positives	06a	9	28,1															32
ne pas (ou pas trop) parler en travaillant	06b	8	25,0															
autonomie, initiative	06d	6	18,8	1	2,2													5
constance, dynamisme et rythme	06c	5	15,6	2	4,4													
disponibilité, assiduité, ponctualité	06e	4	12,5															
dextérité et technique	06f			2	4,4													
Évaluation par les résultats seulement :																		
• quantité de travail	03	1	2,2	0	0,0	14	31,1	25	55,6	5	11,1				3,733	0,751	45	
• quotas de production	02	16	64,0	0	0,0	3	12,0	5	20,0	1	4,0				2,000	1,414	25	

10.6 A quelles fins sont utilisés les résultats de l'évaluation du rendement des employés de votre organisation ?												moy.		éc-tp		N
		Jamais		Rarement		Modérément		Souvent		Toujours						
• rappel ou non à la saison suivante	07	2	4,5	6	13,6	7	15,9	10	22,7	19	43,2	3,864	1,250	44		
• communication et feed-back favorisant le développement des employés	01	6	13,6	9	20,5	14	31,8	11	25,0	4	9,1	2,955	1,180	44		
• détermination de la rémunération, attribution de bonis et autres récompenses monétaires	06	15	34,1	8	18,2	7	15,9	7	15,9	7	15,9	2,614	1,498	44		
• application de mesures disciplinaires	05	11	25,0	20	45,5	7	15,9	4	9,1	2	4,5	2,227	1,075	44		
• ré-affectation, mobilité interne ou réorientation	03	24	54,5	8	18,2	8	18,2	4	9,1	0	0,0	1,818	1,040	44		
• détermination des besoins de formation	02	24	54,5	9	20,5	10	22,7	1	2,3	0	0,0	1,727	0,899	44		
• attribution des promotions	04	29	65,9	9	20,5	4	9,1	2	4,5	0	0,0	1,523	0,849	44		
• autre	08	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	5	250,0	5,000	0,000	2		

10.7 Votre organisation a-t-elle pour ses employés des politiques en matière d'évaluation du rendement touchant les points suivants ?												moy.		éc-tp		N
		Aucune		Non écrite		Écrite		Convention collective								
• fréquence	03	19	42,2	25	55,6	1	2,2	0	0,0			0,800	0,539	45		
• suivi	04	20	44,4	24	53,3	1	2,2	0	0,0			0,578	0,543	45		
• finalités (objectifs) de l'évaluation	01	28	62,2	14	31,1	3	6,7	0	0,0			0,444	0,624	45		
• formation des évaluateurs	02	42	93,3	2	4,4	1	2,2	0	0,0			0,089	0,358	45		
• autre	05	0	0,0	1	0,0	0	0,0	0	0,0			2,000	0,000	1		

10.8 Quelle est l'importance accordée actuellement par votre organisation à l'évaluation du rendement, et quelle importance croyez-vous qu'elle souhaiterait y accorder ?												moy.		éc-tp		N
		Pas du tout importante		Peu importante		Modérément importante		Très importante		Extrêmement importante						
• importance actuelle	01	0	0,0	7	15,6	5	11,1	28	62,2	5	11,1	3,689	0,874	45		
• importance souhaitée	02	0	0,0	0	0,0	5	11,1	31	68,9	9	20,0	4,089	0,557	45		

10.9 Quel est votre niveau de satisfaction personnelle face à vos pratiques actuelles d'évaluation du rendement ?												moy.		éc-tp		N
		Pas du tout satisfaisantes		Peu satisfaisantes		Modérément satisfaisantes		Très satisfaisantes		Extrêmement satisfaisantes						
		2	4,4	2	4,4	18	40,0	22	48,9	1	2,2	3,400	0,809	45		

10.10 Avez-vous actuellement ou avez-vous déjà eu dans votre organisation des problèmes reliés à l'évaluation du rendement de votre personnel ?												1,289		0,458		45
• oui	01	32	71,1													
• non	02	13	28,9													

De cette pratique, on observe une diversité substantielle d'approches-maison et de modèles sophistiqués, à partir desquels on pourra éventuellement dresser des modèles utiles et "réplicables". Cette observation illustre bien les contraintes s'exerçant sur les entreprises horticolas vers une meilleure gestion de leurs RH. On pense ici aux phénomènes de concentration locale et régionale ainsi qu'à la concurrence, dorénavant internationale, des marchés agricoles, accélérés au cours des dix dernières années, et qui ne cesseront de s'amplifier pour les dix suivantes.

Comme pour la sélection, l'évaluation du personnel repose sur des critères assez précis, appliqués par la majorité des répondants (tableaux 'Section 10'). De loin le plus important (4,53), la qualité du travail effectué prend une solide première place, devançant l'esprit de collaboration au travail (4,11) et les efforts fournis (4,04), deux critères basés uniquement sur les comportements des travailleurs. Cette dernière remarque illustre clairement le rôle majeur joué par l'évaluation du personnel chez ces producteurs horticolas. **En dépassant la seule évaluation du rendement, le processus prend une direction beaucoup plus performante, malgré l'absence de procédures formelles.** La troisième place est occupée par le critère "quantité de travail", sur lequel plusieurs répondants ont jugé utile de préciser qu'ils le plaçaient rarement en position de tête. En quatrième se retrouve un ensemble d'autres réponses, dont les plus fréquentes touchent la motivation, la discipline et les attitudes positives [9] ; le fait de ne pas (ou pas trop) parler en travaillant [8] ; l'autonomie et l'initiative [7] ; la constance, le dynamisme et le maintien du rythme [7], ainsi que la disponibilité, l'assiduité et la ponctualité [4]. Les quotas de production n'occupent qu'une position modérée, en n'étant cités que par neuf [9] producteurs.

Ces mécanismes d'évaluation du personnel, même informels, poursuivent toutefois des objectifs plus ou moins bien définis, sauf pour les trois premières finalités déclarées par les répondants. Primo, l'évaluation sert à déterminer le rappel ou non de l'employé à la saison suivante (3,86), ce qui apparaît fort louable, bien que huit employeurs aient répondu ici jamais ou rarement. Secundo, l'exercice permet aussi de mieux communiquer avec les travailleurs pour les aider à régler leurs problèmes, à s'améliorer et à performer (2,96). Sur ce dernier point, quinze [15] producteurs ne souscrivent pas à cette finalité de l'appréciation. Tertio, comme on l'observe trop souvent en PME, l'évaluation joue un rôle direct dans la détermination de la rémunération, l'attribution de bonis et d'autres récompenses monétaires (2,61), ce qui devrait plutôt être sa cinquième ou sixième finalité. Les mesures disciplinaires viennent derrière (2,23), suivies de toutes les autres finalités "développement", comme la ré-affectation, la mobilité interne ou la réorientation (1,82) ; la détermination des besoins de formation (1,73) ; et l'attribution de promotions (1,52).

Cette dernière observation ne surprend guère lorsqu'on constate le peu de possibilités de gestion de carrière en milieu horticole, comme nous le verrons plus loin.

Enfin, sauf pour deux entreprises, tout ce processus d'évaluation demeure non écrit ou inexistant, comme nous l'avons souligné dès le début de la présente section. Il ne faut dès lors pas être étonné de constater que l'évaluation du personnel occupe la troisième position de tête (71,1%) en ce qui a trait à l'acuité des problèmes vécus par les producteurs. Parmi les difficultés soulignées par les répondants, l'évaluation du travail réalisé par chaque individu apparaît généralement impossible car la plupart des tâches sont effectuées en équipe, par petits ou grands groupes, en alternance ou à la chaîne. Il n'est donc possible d'évaluer que globalement la qualité et la quantité de travail réellement effectués. Par contre, les efforts fournis et les comportements des travailleurs font l'objet d'une attention particulière, tant par les superviseurs que par les producteurs eux-mêmes, souvent présents sur les lieux de travail. Cependant, le manque de temps, l'urgence des récoltes, l'absence de ressources et d'expertise demeurent des contraintes difficilement comblées par la vaste majorité des producteurs horticoles. Par ailleurs, dans plus des trois quart des entreprises étudiées, la gestion disciplinaire et les congédiements ne s'appuient ni sur des mesures précises, ni sur l'évaluation. En outre, les dirigeants de ces entreprises ne croient ni en son objectif ni en son efficacité, prétendant qu'ils en font chaque jour, mais sans aucun suivi. *L'évaluation du personnel requiert donc beaucoup de développement mais, comme nous en discuterons plus loin, les producteurs paraissent un peu intéressés à en savoir davantage ...*

### **Entraînement à la tâche et formation**

Pratique de GRH la plus décentralisée parmi les résultats de l'enquête, l'entraînement à la tâche et la formation n'est du ressort du répondant que dans 44% des cas, et incombe presque aussi souvent au superviseur (31%), à un associé (13%) ou au conjoint (8%). Il faut toutefois préciser que la véritable formation, chez les producteurs étudiés, ne s'adresse principalement qu'au personnel familial (90%), aux associés et ouvriers spécialisés (60%) et, dans une moindre mesure, aux superviseurs (49%) et saisonniers réguliers (27%). **La masse des travailleurs ne reçoit que l'entraînement nécessaire aux tâches à accomplir, ces explications provenant surtout des propriétaires, superviseurs et associés. Les formations suivies concernent donc majoritairement les groupes énoncés précédemment.**

Ainsi, hormis l'entraînement à la tâche dont bénéficie la totalité des employés dans toutes les entreprises (tableaux 'Section 11'), les thèmes des activités de formation déjà suivies

ont principalement trait aux mises à jour techniques et aux adaptations aux nouvelles technologies (90%), à l'utilisation rationnelle des pesticides (83%), aux sols et fertilisation (81%), au secourisme en milieu de travail (76%), à l'informatique (76%), à l'irrigation et arrosage (71%), à l'entretien des cultures (62%), ainsi qu'au contrôle de qualité (classement, inspection) et au conditionnement (traitement, emballage), 60%. Tous les autres thèmes de formation déjà suivie se classent sous les 50%, incluant les divers cours d'administration, de techniques de production ou de langues ; les activités liées à la GRH n'ayant été suivies que par 40% des répondants.

Ces activités de formation ont cependant pris toutes les formes : sessions d'information ou conférences (93%) ; colloques, congrès et séminaires (86%) ; simulations pratiques (83%) ; cours en salle (79%) ou ateliers (79%). Elles ont généralement eu lieu en-dehors des heures de travail et n'étaient pas rémunérées par l'employeur (66%), mais aussi durant les heures de travail (62%). Ces formations ont évidemment été données par les membres de l'entreprise (98%), des organismes gouvernementaux (79%), des établissements publics ou privés d'enseignement (69%), des consultants (64%) ou des fournisseurs d'équipement (60%).

La majorité des répondants poursuivaient d'abord des objectifs d'apprentissage (86%), mais la moitié des entreprises recourent aussi à la formation après avoir identifié des problèmes de performance ainsi que leurs causes probables. Parmi les 34 firmes où il y a déjà eu formation, le nombre total de jours/personne se répartit ainsi (tableaux 'Section 11'), pour les deux dernières années combinées : 1 à 24 jours [10] ; 25 à 49 jours [8] ; 50 à 74 jours [8] ; 75 à 99 jours [2] ; 100 à 124 jours [2] et plus de 125 jours, quatre entreprises. La médiane est de 31 jours, la moyenne ne signifiant évidemment rien ici, avec un écart-type de 140 jours. Par contre, peu de personnel a bénéficié de ces formations (moyenne : 7,9% ; médiane : 6%). En fait, chez près de 93% des répondants, moins de 25% du personnel a été formé au cours des dernières années (moyenne : 12% ; médiane : 7%). Par contre, trois entreprises ont formé respectivement 35, 43 et 65% de leur main-d'œuvre : trois entreprises parmi les plus grandes mais surtout, dont la GRH est formellement assumée par un dirigeant attitré, non familial, et diplômé universitaire. Quant aux coûts défrayés par l'employeur pour ces activités de formation (médiane : 2 000 \$), ils demeurent généralement inférieurs à 7 000 \$ pour les deux dernières années [23], sept [7] producteurs ayant tout de même investi bien davantage : 10 à 20 000 \$ [4], plus de 30 000 \$ [3]. Nous reviendrons en discussion sur les ratios obtenus à partir de ces données brutes.

## SECTION 11 - Entraînement à la tâche et formation

11.1 Dans votre organisation, qui s'occupe de l'entraînement à la tâche et/ou de la formation du personnel ?		*1*	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*	*7*	moy.	éc-tp	N			
		... 0%	... 1 à 24%	... 25 à 49%	... 50%	... 51 à 74%	... 75 à 99%	... 100%						
• le répondant		1	2,2	6	13,3	17	37,8	12	26,7	2	4,4	44,111	26,542	45
• un superviseur / familial ou non		18	40,0	3	6,7	6	13,3	8	17,8	5	11,1	30,907	31,254	45
• un associé		29	64,4	2	4,4	8	17,8	5	11,1	1	2,2	13,444	20,224	45
• le conjoint		34	75,6	3	6,7	5	11,1	3	6,7	0	0,0	7,630	15,131	45
• autre		39	86,7	3	6,7	2	4,4	1	2,2	0	0,0	3,907	11,585	45
11.2 Est-ce que le personnel de votre organisation (incluant vous) a reçu ou reçoit de la formation autre qu'informelle et de type "sur le tas" ?														
			Oui	Non						moy.	éc-tp	N		
• personnel familial	01	38	90,5	4	9,5					1,095	0,297	42		
• associés	02	15	60,0	10	40,0					1,400	0,497	35		
• ouvriers spécialisés	04	21	60,0	14	40,0					1,515	0,508	33		
• superviseurs	03	16	48,5	17	51,5					1,727	0,451	44		
• employés saisonniers :														
réguliers	05	12	27,3	32	72,7					1,947	0,229	19		
main-d'œuvre étrangère	06	1	5,3	18	94,7					1,952	0,216	42		
étudiants / jeunes	07	2	4,8	40	95,2					1,971	0,171	34		
• employés occasionnels	08	1	2,9	33	97,1									
11.3 Quelles sont les formations qui ont été suivies par le personnel de votre organisation (incluant vous) au cours des deux dernières années ?														
a) CONTENU :			Oui	Non						moy.	éc-tp	N		
• entraînement à la tâche des nouveaux employés	03	42	100,0	0	0,0					1,000	0,000	42		
• mise à jour technique ou adaptation à une nouvelle technologie	04	38	90,5	4	9,5					1,095	0,297	42		
• utilisation rationnelle des pesticides	09	35	83,3	7	16,7					1,167	0,377	42		
• sols et fertilisation	06	34	81,0	8	19,0					1,190	0,397	42		
• secourisme en milieu de travail	16	32	76,2	10	23,8					1,238	0,431	42		
• informatique	24	32	76,2	10	23,8					1,238	0,431	42		
• irrigation et arrosage	07	30	71,4	12	28,6					1,286	0,457	42		
• entretien des cultures	08	26	61,9	16	38,1					1,381	0,492	42		
• contrôle de la qualité (classification, inspection) / conditionnement (emballage)	11	25	59,5	17	40,5					1,405	0,497	42		
• administration comptable, financière et fiscale	18	22	52,4	20	47,6					1,476	0,505	42		
• ventes et marketing	20	21	50,0	21	50,0					1,500	0,506	42		
• environnement, gouvernement, lois et réglementations	25	21	50,0	21	50,0					1,500	0,506	42		
• labours et semis	05	20	47,6	22	52,4					1,524	0,505	42		
• utilisation d'équipements et de machinerie	13	19	45,2	23	54,8					1,548	0,504	42		
• langues (anglais, espagnol, italien, créole, etc.)	02	18	42,9	24	57,1					1,571	0,501	42		
• supervision et gestion du personnel	15	18	42,9	24	57,1					1,571	0,501	42		
• récolte	10	17	41,5	24	58,5					1,585	0,499	41		
• entretien mécanique et technique	12	16	38,1	26	61,9					1,619	0,492	42		
• aspects humains (communication, travail en équipe, etc.)	14	16	38,1	26	61,9					1,619	0,492	42		
• gestion générale (décisions, contrats, stratégie)	17	16	38,1	26	61,9					1,619	0,492	42		
• techniques de planification et contrôle / gestion de la productivité	22	14	33,3	28	66,7					1,667	0,477	42		
• achats et inventaires	19	8	19,0	34	81,0					1,810	0,397	42		
• secrétariat	21	7	16,7	35	83,3					1,833	0,377	42		
• autres	26	6	14,3	36	85,7					1,857	0,354	42		
• formation générale (français, mathématiques, sciences, etc.)	01	5	11,9	37	88,1					1,881	0,328	42		
• méthodes quantitatives et statistiques	23	5	11,9	37	88,1					1,881	0,328	42		

		Oui		Non													
b)	FORME :							moy.	éc-tp	N							
	• sessions d'information ou conférences	04	39	92,9	3	7,1		1,071	0,261	42							
	• colloques, congrès, séminaires	05	36	85,7	6	14,3		1,143	0,354	42							
	• simulations pratiques	03	35	83,3	7	16,7		1,167	0,377	42							
	• cours en salle	01	33	78,6	9	21,4		1,214	0,415	42							
	• ateliers	02	33	78,6	9	21,4		1,214	0,415	42							
	• autres	06	5	11,9	37	88,1		1,881	0,328	42							
c)	HORAIRE :																
	• en-dehors des heures de travail et non rémunéré par l'employeur	03	27	65,9	14	34,1		1,341	0,480	41							
	• durant les heures de travail	01	26	61,9	16	38,1		1,381	0,492	42							
	• en-dehors des heures de travail et rémunéré par l'employeur	02	18	39,0	25	61,0		1,610	0,494	41							
	• autres	04	2	4,8	40	95,2		1,952	0,216	42							
d)	AGENTS :																
	• votre organisation elle-même	01	41	97,6	1	2,4		1,024	0,154	42							
	• organismes gouvernementaux (MAPAQ, Agriculture Canada, SQDM, etc.)	05	33	78,6	0	0,0		1,214	0,415	42							
	• établissements (publics ou privés) d'enseignement	04	29	69,0	13	31,0		1,310	0,468	42							
	• consultants	02	27	64,3	15	35,7		1,357	0,485	42							
	• fournisseurs d'équipement	03	25	59,5	17	40,5		1,405	0,497	42							
	• autres	06	5	11,9	37	88,1		1,881	0,328	42							
11.4	Pour la période couvrant les deux dernières années, pouvez-vous indiquer approximativement le nombre total de jours / personne de formation dispensés ainsi que le pourcentage de vos employés qui ont reçu de la formation ?		*1* ... 1 à 24 ]	*2* ... 25 à 49 ]	*3* ... 50 à 74 ]	*4* ... 75 à 99 ]	*5* ... 100 à 124 ]	*6* plus de 125 ]	moy.	éc-tp	N						
	• nombre de jours/personne au total	01	10	29,4	8	23,5	2	5,9	2	5,9	4	11,8	87,088	148,620	34		
	• pourcentage de personnes formées	02	20	54,1	12	32,4	2	5,4	1	2,7	2	5,4	12,389	12,520	37		
11.5	Quel a été le montant total des dépenses de formation de votre organisation au cours des deux dernières années ?		*1* 1 à 1000 \$	*2* 1001 à 3000 \$	*3* 3001 à 5000 \$	*4* 5001 à 7000 \$	*5* 7001 à 20000 \$	*6* 20001 \$ +	moy.	éc-tp	N						
		01	9	28,1	6	18,8	5	15,6	2	6,3	4	12,5	3	9,4	7693,33	#####	32
11.6	Lorsqu'il y a formation dans votre organisation, est-ce que les techniques suivantes sont utilisées pour faire l'analyse des besoins de formation ?			Oui	Non						moy.	éc-tp	N				
	• identification des objectifs d'apprentissage	02	36	85,7	6	14,3						1,143	0,354	42			
	• identification des problèmes de performance et de leurs causes	01	21	50,0	21	50,0						1,500	0,506	42			
	• autres	03	5	13,2	37	97,4						3,395	1,405	38			
11.7	Votre organisation fait-elle l'évaluation de l'efficacité des interventions de formation en compilant les données suivantes ?			Jamais	Rarement	Modérément	Souvent	Toujours			moy.	éc-tp	N				
	• perceptuel : opinion des participants après l'activité de formation (CT)	01	5	13,2	6	15,6	7	18,4	9	23,7	11	28,9	3,395	1,405	38		
	• transfert : évaluation de l'utilisation des comportements (connaissances et habiletés) au travail, après la formation	02	5	13,2	10	26,3	12	31,6	8	21,1	3	7,9	2,842	1,151	38		
	• efficacité : évaluation des comportements (connaissances et habiletés) appris et transférés produisant réellement un effet d'efficacité	04	7	18,4	12	31,6	12	31,6	5	13,2	2	5,3	2,553	1,108	38		
	• perception des autres membres de l'organisation face aux formés	03	23	63,9	3	8,3	9	25,0	1	2,8	0	0,0	1,667	0,956	36		
	• autre	05	37	100,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1,000	0,000	37		

		Aucune		Non écrite		Écrite		Convention collective		moy.	éc-tp	N
11.8	Votre organisation a-t-elle des politiques en matière de formation (entraînement à la tâche et perfectionnement) touchant les points suivants ?											
	• éligibilité à la formation	02	25 59,5	16 38,1	1 2,4	0 0,0	0 0,0	0 0,0	0,429	0,547	42	
	• montants alloués	01	34 81,0	2 4,8	6 14,3	0 0,0	0 0,0	0 0,0	0,333	0,721	42	
	• égalité des chances et programme d'accès à l'égalité	03	39 95,1	2 4,9	0 0,0	0 0,0	0 0,0	0 0,0	0,049	0,218	41	
	• autre	04	41 97,6	1 2,4	0 0,0	0 0,0	0 0,0	0 0,0	0,024	0,154	42	
11.9	Selon vous, la formation des employés qui travaillaient ou qui travaillent actuellement dans votre organisation est-elle ... ?											
		01	1 2,3	7 15,9	20 45,5	16 36,4	0 0,0	0 0,0	3,159	0,776	44	
11.10	Parmi les thèmes suivants, quels sont les besoins de formation actuels ou envisagés de votre organisation ?											
	• contrôle de la qualité (classification, inspection) / conditionnement (emballage)	09	6 14,6	5 12,2	5 12,2	13 31,7	12 29,3	3,488	1,416	41		
	• mise à jour technique ou adaptation à une nouvelle technologie	03	2 4,9	7 17,1	10 24,4	16 39,0	6 14,6	3,415	1,095	41		
	• informatique	23	4 9,8	5 12,2	7 17,1	20 48,8	5 12,2	3,415	1,161	41		
	• secourisme en milieu de travail	15	3 7,3	4 9,8	14 34,1	17 41,5	3 7,3	3,317	1,011	41		
	• utilisation rationnelle des pesticides	08	6 14,6	8 19,5	8 19,5	12 29,3	7 17,1	3,146	1,333	41		
	• supervision et gestion du personnel	14	7 17,1	5 12,2	9 22,0	17 41,5	3 7,3	3,098	1,241	41		
	• irrigation et arrosage	06	9 22,0	5 12,2	8 19,5	13 31,7	6 14,6	3,049	1,396	41		
	• aspects humains (communication, travail en équipe, etc.)	13	6 14,6	4 9,8	15 36,6	15 36,6	1 2,4	3,024	1,084	41		
	• sols et fertilisation	05	9 22,0	4 9,8	11 26,8	14 34,1	3 7,3	2,951	1,284	41		
	• techniques de planification et contrôle / gestion de la productivité	21	7 17,1	6 14,6	14 34,1	11 26,8	3 7,3	2,927	1,191	41		
	• ventes et marketing	19	12 29,3	3 7,3	7 17,1	16 39,0	3 7,3	2,878	1,400	41		
	• environnement, gouvernement, lois et réglementations	24	7 17,1	7 17,1	14 34,1	13 31,7	0 0,0	2,805	1,077	41		
	• entretien des cultures	07	10 24,4	6 14,6	11 26,8	12 29,3	2 4,9	2,756	1,261	41		
	• langues (anglais, espagnol, italien, créole, etc.)	02	11 26,8	6 14,6	12 29,3	8 19,5	4 9,8	2,707	1,327	41		
	• entretien mécanique et technique	11	11 26,8	7 17,1	9 22,0	14 34,1	0 0,0	2,634	1,220	41		
	• récolte	10	12 30,0	7 17,5	8 20,0	11 27,5	2 5,0	2,600	1,317	40		
	• gestion générale (décisions, contrats, stratégie)	16	14 34,1	4 9,8	8 19,5	15 36,6	0 0,0	2,585	1,303	41		
	• administration comptable, financière et fiscale	17	14 34,1	5 12,2	8 19,5	13 31,7	1 2,4	2,561	1,324	41		
	• utilisation d'équipements et de machinerie	12	11 26,8	7 17,1	15 36,6	7 17,1	4 9,8	2,512	1,143	41		
	• labours et semis	04	17 41,5	6 19,5	9 22,0	5 12,2	2 4,9	2,195	1,249	41		
	• achats et inventaires	18	16 39,0	10 24,4	8 19,5	7 17,1	0 0,0	2,146	1,131	41		
	• méthodes quantitatives et statistiques	22	20 48,8	9 22,0	7 17,1	4 9,8	1 2,4	1,951	1,139	41		
	• secrétariat	20	21 51,2	12 29,3	5 12,2	3 7,3	0 0,0	1,756	0,943	41		
	• autres	25	33 80,5	0 0,0	0 0,0	8 19,5	0 0,0	1,585	1,204	41		
	• formation générale (français, mathématiques, sciences, etc.)	01	29 70,7	8 19,5	4 9,8	0 0,0	0 0,0	1,390	0,666	41		
11.11	Quelle est l'importance accordée actuellement par votre organisation à l'entraînement et la formation, et quelle importance croyez-vous qu'elle souhaiterait y accorder ?											
	• importance actuelle	01	0 0,0	4 8,9	20 44,4	16 35,6	5 11,1	3,489	0,815	45		
	• importance souhaitée	02	0 0,0	1 2,2	10 22,2	28 62,2	6 13,3	3,867	0,661	45		
11.12	Quel est votre niveau de satisfaction personnelle face à vos pratiques actuelles d'entraînement et de formation ?											
		01	0 0,0	1 2,2	23 51,1	20 44,4	1 2,2	3,467	0,588	45		
11.13	Avez-vous actuellement ou avez-vous déjà eu dans votre organisation des problèmes reliés à la formation (entraînement à la tâche et perfectionnement) ?											
	• oui	01	28 62,2					1,378	0,490	45		
	• non	02	17 37,8									

**Toutes ces activités de formation ne sont cependant pas très encadrées, bien qu'une majorité de répondants prennent ensuite soin d'évaluer l'efficacité des formations, sans toutefois de procédure établie.** Ainsi, plus de 70% des répondants déclarent recueillir l'opinion (à court terme) des participants après l'activité de formation (3,40), et 60% en évaluent informellement le transfert, en jugeant de l'utilisation au travail des comportements, connaissances et habiletés acquises au cours de la formation (2,84). La moitié des personnes interrogées prétend aussi évaluer les effets d'efficacité générés par ces formations (2,55), mais ces résultats cachent peut-être beaucoup de désirabilité sociale (i.e. que le répondant répond bien ce qu'il croit préférable de dire pour mieux paraître). La formation n'étant apparue organisée que dans une quinzaine d'entreprises, il apparaît plus sûr de pondérer les détails de ce genre. En réalité, seuls six [6] producteurs ont prévu au budget des montants dédiés à la formation, et ce ne sont pas nécessairement ceux qui y investissent davantage. Conséquemment, la vaste majorité des répondants ( $\pm$  80%) n'ont aucune politique écrite, avec quelques procédures non écrites [16] pour l'éligibilité à la formation.

Par ailleurs, les entreprises enquêtées jugent la formation globale de leur personnel de modérément à très suffisante (3,16), mais révèlent majoritairement avoir eu des problèmes liés à l'entraînement à la tâche et la formation (62%). À partir de ce constat, 41 répondants (91%) ont fait état des besoins de formation actuels ou envisagés pour leur personnel, parmi les thèmes suivants (par ordre décroissant d'importance, sur 5) :

- **dans un premier bloc :**
  - contrôle de qualité (classement, inspection) et conditionnement (traitement, emballage) : 3,49 ;
  - mise à jour technique et adaptations aux nouvelles technologies (3,42) ;
  - informatique (3,42) ;
  - secourisme en milieu de travail (3,32) ;
- **dans un second bloc :**
  - utilisation rationnelle des pesticides (3,15) ;
  - supervision et gestion du personnel (3,10) ;
  - irrigation et arrosage (3,05) ;
  - aspects humains : communication, travail en équipe, etc. (3,02) ;
- **dans un troisième bloc :**
  - sols et fertilisation (2,95) ;
  - techniques de planification et contrôle / gestion de la productivité (2,93) ;
  - ventes et marketing (2,88) ;
  - environnement, gouvernement, lois et réglementations (2,81) ;

- entretien des cultures (2,76) ;
- langues : anglais et espagnol (2,71) ;
- **dans un quatrième bloc :**
  - entretien mécanique et technique (2,63) ;
  - méthodes de récolte (2,60) ;
  - gestion générale : décisions, contrats, stratégie (2,59) ;
  - administration comptable, financière et fiscale (2,56) ;
  - utilisation d'équipements et de machinerie (2,51).

Les autres thèmes tombent sous la barre des 35% de besoins exprimés (2,195) et ont donc été laissés de côté pour cette énumération.

Il convient ici de souligner l'importance de cette section portant sur la formation : peu de producteurs horticoles effectuent une formation planifiée et étendue ; les sommes investies ne s'avèrent guère astronomiques ; les bénéficiaires de ces formations demeurent les membres de la famille, les ouvriers spécialisés et le personnel administratif, sans plus. Enfin, les besoins de formation exprimés touchent des thèmes précis qu'il faudra approfondir et vérifier sur une plus grande échelle, avant de se lancer dans des programmes tous azimuts, coûteux et particulièrement peu efficaces en contexte de PME horticoles, ou d'autres domaines.

## Gestion de carrière

Pratique de GRH peu répandue en PME, à cause de leur taille, de leur structure organisationnelle aplatie et de leur spécialisation, la gestion de carrière s'avère assez comparable chez les producteurs horticoles enquêtés (tableaux 'Section 12'). C'est d'ailleurs une des rares sections à avoir été sautée dès la première question, qui demandait :

"Se fait-il formellement, pour les employés de votre organisation (incluant la relève), de la gestion de carrière, i.e. une évaluation de leur potentiel et de leurs intérêts afin d'orienter leur carrière selon les possibilités offertes par l'organisation ?"

À cette question, 56% des répondants ont répondu par la négative, ce qui entraîne un N d'environ 26 à 28 pour les questions suivantes. Plutôt centralisée entre les mains du répondant (55%) et d'un associé (24%), avec quelques points à un superviseur (8%) ou au conjoint (6%), la gestion de carrière se concrétise surtout autour du processus de relève de gestion (3,73).



En second plan, cette pratique s'applique au personnel, avec comme objectif de conserver les meilleurs employés (2,96) et d'effectuer une répartition optimale des compétences (2,92). Le support au développement individuel et la planification des RH se retrouvent en fond de cale (2,00).

Très nettement, les producteurs horticoles étudiés n'ont recours à aucune technique formalisée pour la gestion de carrière de leur personnel (4,73) : **ils s'appuient essentiellement sur leur gros bon sens pour conserver et faire progresser leurs meilleures ressources, dans la mesure des opportunités réduites offertes dans leurs organisations.** Seulement sept [7] producteurs ont recours à d'autres méthodes pour la gestion de carrière de leurs employés : évaluation du personnel, services d'aide au transfert de propriété et à la relève, évaluation du potentiel ... Ces derniers sont aussi les seuls de l'échantillon à avoir des procédures informelles (non écrites) pour régir ces mécanismes.

Enfin, il convient de signaler que 56% des répondants ont admis avoir des problèmes en ce domaine. Il apparaît donc utile de prévoir certaines interventions adaptées auprès des producteurs horticoles, particulièrement en matière de relève, unique élément émergeant de la présente enquête.

### **Communication, motivation et mobilisation du personnel**

Second ensemble de pratiques de GRH le plus décentralisé, le bloc communication, motivation et mobilisation des RH relève directement du répondant dans 48% des cas, ou d'un superviseur (24%), appuyés par un associé (12%) ou le conjoint (10%). Principalement caractérisées par des échanges directs et très peu formalisés, ces pratiques s'inscrivent parmi les moins développées et sophistiquées que l'enquête ait observées. Cependant, ce constat factuel ne signifie en rien qu'il y ait absence de dialogue ou de véritable communication chez les producteurs horticoles étudiés.

Il souligne plutôt le caractère opérationnel des échanges axés bien davantage sur la réalisation quotidienne du travail que sur des objectifs de "troisième niveau" : de mobilisation et de participation active de la main-d'œuvre. En clair : le personnel est là pour faire le travail, et les producteurs pour qu'il soit fait le mieux possible, le plus rapidement possible.

SECTION 13 - Communication, motivation et participation

13.1 Dans votre organisation, qui assume les tâches de communication, de motivation et de participation ?

	*1*	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*	*7*											
	... 0%	... 1 à 24%	... 25 à 49%	... 50%	... 51 à 74%	... 75 à 99%	... 100%		moy.	éc-tp	N							
• le répondant	01	0	0,0	7	15,6	14	31,1	10	22,2	4	8,9	5	11,1	5	11,1	47,981	27,789	45
• un superviseur / familial ou non	04	20	44,4	5	11,1	8	17,8	6	13,3	3	6,7	3	6,7	0	0,0	24,184	26,720	45
• un associé	03	26	57,8	9	20,0	7	15,6	2	4,4	0	0,0	1	2,2	0	0,0	12,174	17,791	45
• le conjoint	02	31	68,9	5	11,1	4	8,9	4	8,9	1	2,2	0	0,0	0	0,0	10,074	18,275	45
• autre	05	36	80,0	5	11,1	3	6,7	0	0,0	1	2,2	0	0,0	0	0,0	5,585	13,611	45

13.2 Les types d'information suivants sont-ils fournis au personnel, et par quels moyens unidirectionnels la direction de votre organisation le fait-elle ?

		Jamais	Rarement	Modérément	Souvent	Toujours															
• exigences de la clientèle (interne / externe)	réunions générales avec tous	10	29	64,4	1	2,2	1	2,2	5	11,1	9	20,0							2,200	1,714	45
• tâches et attentes de la direction		25	28	62,2	2	4,4	4	8,9	6	13,3	5	11,1							2,067	1,514	45
• politiques du personnel et conditions de travail		19	30	66,7	3	6,7	4	8,9	1	2,2	7	15,6							1,933	1,514	45
• mission et objectifs de l'entreprise		01	32	71,1	2	4,4	3	6,7	1	2,2	7	15,6							1,867	1,517	45
• objectifs de l'unité de travail		22	29	64,4	6	13,3	2	4,4	4	8,9	4	8,9							1,844	1,364	45
• positionnement concurrentiel de l'entreprise		04	34	75,6	2	4,4	2	4,4	2	4,4	5	11,1							1,711	1,392	45
• changements technologiques		13	33	73,3	4	8,9	3	6,7	3	6,7	2	4,4							1,600	1,156	45
• résultats financiers et productivité		07	35	77,8	2	4,4	3	6,7	3	6,7	2	4,4							1,556	1,159	45
• changements organisationnels		16	32	71,1	7	15,6	4	8,9	1	2,2	1	2,2							1,489	0,920	45
• nouvelles des employés, chgmts d'affectation, promotions		28	37	82,2	5	11,1	2	4,4	0	0,0	5	11,1							1,289	0,757	45
• décisions du CA et/ou du comité de gestion		31	41	91,1	1	2,2	1	2,2	2	4,4	0	0,0							1,200	0,694	45
• autre		34	43	95,6	0	0,0	1	2,2	0	0,0	1	2,2							1,133	0,661	45
• politiques du personnel et conditions de travail	babillards, tableaux d'affichage	20	37	82,2	0	0,0	3	6,7	4	8,9	1	2,2							1,489	1,100	45
• objectifs de l'unité de travail		23	39	86,7	0	0,0	1	2,2	2	4,4	3	6,7							1,444	1,179	45
• autres		35	39	86,7	0	0,0	2	4,4	2	4,4	2	4,4							1,400	1,074	45
• nouvelles des employés, chgmts d'affectation, promotions		29	39	86,7	2	4,4	1	2,2	3	6,7	0	0,0							1,289	0,815	45
• tâches et attentes de la direction		26	40	88,9	2	4,4	1	2,2	1	2,2	1	2,2							1,244	0,802	45
• exigences de la clientèle (interne / externe)		11	41	91,1	2	4,4	1	2,2	0	0,0	1	2,2							1,178	0,684	45
• changements organisationnels		17	41	91,1	1	2,2	2	4,4	1	2,2	0	0,0							1,178	0,614	45
• changements technologiques		14	42	93,3	2	4,4	1	2,2	0	0,0	0	0,0							1,089	0,358	45
• mission et objectifs de l'entreprise		02	45	100,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0							1,000	0,000	45
• positionnement concurrentiel de l'entreprise		05	45	100,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0							1,000	0,000	45
• résultats financiers et productivité		08	45	100,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0							1,000	0,000	45
• décisions du CA et/ou du comité de gestion		32	45	100,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0							1,000	0,000	45
• politiques du personnel et conditions de travail	boîte à suggestions	21	42	93,3	1	2,2	1	2,2	1	2,2	0	0,0							1,133	0,548	45
• autres		36	44	97,8	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	2,2							1,089	0,596	45
• exigences de la clientèle (interne / externe)		12	44	97,8	0	0,0	0	0,0	1	2,2	0	0,0							1,067	0,447	45
• nouvelles des employés, chgmts d'affectation, promotions		30	43	95,6	1	2,2	1	2,2	0	0,0	0	0,0							1,067	0,390	45
• mission et objectifs de l'entreprise		03	45	100,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0							1,000	0,000	45
• positionnement concurrentiel de l'entreprise		06	45	100,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0							1,000	0,000	45
• résultats financiers et productivité		09	45	100,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0							1,000	0,000	45
• changements technologiques		15	45	100,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0							1,000	0,000	45
• changements organisationnels		18	45	100,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0							1,000	0,000	45
• objectifs de l'unité de travail		24	45	100,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0							1,000	0,000	45
• tâches et attentes de la direction		27	45	100,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0							1,000	0,000	45
• décisions du CA et/ou du comité de gestion		33	45	100,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0							1,000	0,000	45

13.3 Pour les mêmes types d'information, quels moyens bidirectionnels la direction utilise-t-elle pour informer son personnel ?

		Jamais	Rarement	Modérément	Souvent	Toujours										
		réunions d'équipe avec sup. imméd.						moy.	éc-tp							
• objectifs de l'unité de travail		23	10	22,2	0	0,0	3	6,7	11	24,4	21	46,7	3,733	1,587	45	
• exigences de la clientèle (Interne / externe)		11	11	24,4	0	0,0	6	13,3	10	22,2	18	40,0	3,533	1,604	45	
• tâches et attentes de la direction		26	10	22,2	6	13,3	6	13,3	17	37,8	6	13,3	3,067	1,405	45	
• politiques du personnel et conditions de travail		20	16	35,6	8	17,8	6	13,3	14	31,1	1	2,2	2,467	1,325	45	
• changements technologiques		14	19	42,2	9	20,0	7	15,6	6	13,3	4	8,9	2,267	1,372	45	
• changements organisationnels		17	19	42,2	12	26,7	5	11,1	5	11,1	4	8,9	2,178	1,336	45	
• mission et objectifs de l'entreprise		02	26	57,8	4	8,9	3	6,7	7	15,6	5	11,1	2,133	0,517	45	
• positionnement concurrentiel de l'entreprise		05	26	57,8	6	13,3	4	8,9	6	13,3	3	6,7	1,978	1,357	45	
• résultats financiers et productivité		08	28	62,2	5	11,1	7	15,6	4	8,9	1	2,2	1,778	1,146	45	
• autres		35	37	82,2	0	0,0	1	2,2	4	8,9	3	6,7	1,578	1,288	45	
• nouvelles des employés, chgmts d'affectation, promotions		29	33	73,3	7	15,6	2	4,4	3	6,7	0	0,0	1,444	0,867	45	
• décisions du CA et/ou du comité de gestion		32	39	86,7	1	2,2	2	4,4	2	4,4	1	2,2	1,333	0,929	45	
		rencontres indiv. avec sup. imméd.														
• objectifs de l'unité de travail		22	6	13,3	5	11,1	5	11,1	13	28,9	16	35,6	3,622	1,419	45	
• exigences de la clientèle (Interne / externe)		10	8	17,8	2	4,4	8	17,8	10	22,2	17	37,8	3,578	1,485	45	
• tâches et attentes de la direction		25	6	13,3	9	20,0	7	15,6	16	35,6	7	15,6	3,200	1,307	45	
• politiques du personnel et conditions de travail		19	8	17,8	8	17,8	9	20,0	16	35,6	4	8,9	3,000	1,279	45	
• changements technologiques		13	17	37,8	11	24,4	7	15,6	15	33,3	3	6,7	2,289	1,308	45	
• changements organisationnels		16	19	42,2	12	26,7	3	6,7	7	15,6	4	8,9	2,222	1,380	45	
• mission et objectifs de l'entreprise		01	24	53,3	5	11,1	6	13,3	9	20,0	1	2,2	2,067	1,304	45	
• positionnement concurrentiel de l'entreprise		04	23	51,1	6	13,3	11	24,4	4	8,9	1	2,2	1,978	1,158	45	
• résultats financiers et productivité		07	25	55,6	9	20,0	8	17,8	3	6,7	0	0,0	1,756	0,981	45	
• nouvelles des employés, chgmts d'affectation, promotions		28	34	75,6	5	11,1	2	4,4	2	4,4	2	4,4	1,511	1,079	45	
• autres		34	37	82,2	1	2,2	1	2,2	5	11,1	1	2,2	1,489	1,121	45	
• décisions du CA et/ou du comité de gestion		31	42	93,3	0	0,0	0	0,0	3	6,7	0	0,0	1,200	0,757	45	
		journal ou feuillet d'information														
• objectifs de l'unité de travail		24	44	97,8	1	2,2	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1,220	0,149	45	
• nouvelles des employés, chgmts d'affectation, promotions		30	42	93,3	1	2,2	0	0,0	0	0,0	2	4,4	1,200	0,842	45	
• changements organisationnels		18	42	93,3	0	0,0	2	4,4	1	2,2	0	0,0	1,156	0,601	45	
• politiques du personnel et conditions de travail		21	42	93,3	0	0,0	2	4,4	1	2,2	0	0,0	1,156	0,601	45	
• autres		36	43	95,6	0	0,0	1	2,2	1	2,2	0	0,0	1,111	0,532	45	
• mission et objectifs de l'entreprise		03	43	95,6	1	2,2	0	0,0	1	2,2	0	0,0	1,089	0,468	45	
• positionnement concurrentiel de l'entreprise		06	44	97,8	0	0,0	0	0,0	1	2,2	0	0,0	1,067	0,447	45	
• résultats financiers et productivité		09	44	97,8	0	0,0	0	0,0	1	2,2	0	0,0	1,067	0,447	45	
• exigences de la clientèle (Interne / externe)		12	44	97,8	0	0,0	0	0,0	1	2,2	0	0,0	1,067	0,447	45	
• changements technologiques		15	44	97,8	0	0,0	1	2,2	0	0,0	0	0,0	1,044	0,298	45	
• tâches et attentes de la direction		27	43	95,6	2	4,4	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1,044	0,208	45	
• décisions du CA et/ou du comité de gestion		33	44	97,8	1	2,2	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1,022	0,149	45	

13.4	Quels autres moyens d'information et de communication sont utilisés dans votre organisation ?		Jamais	Rarement	Modérément	Souvent	Toujours		moy.	écart	N				
	• communication informelle avec les employés (aux repas, rumeurs, etc.)	03	0	0,0	2	4,4	5	11,1	8	17,8	30	66,7	4,467	0,869	45
	• autres	05	15	33,3	1	2,2	2	4,4	6	13,3	21	46,7	3,378	1,813	45
	C.B., cellulaire, VHF ou walkie-talkie (1 outil)	05a	13	46,4											28
	deux outils	05b	7	25,0											
	trois outils	05c	4	14,3											
	tous outils + intercom	05d	4	14,3											
	• activités sociales organisées (sport, plein-air, repas, party)	04	4	8,9	14	31,1	15	33,3	6	13,3	6	13,3	2,911	1,164	45
	une fois par an	04a	13	32,5											40
	2 fois par an	04b	10	25,0											
	4 à 6 fois par an	04d	6	15,0											
	3 fois par an	04c	4	10,0											
	activités en tout temps	04f	4	10,0											
	plus de 6 fois par an	04e	3	7,5											
	• réunions ponctuelles pour la résolution de problèmes	01	9	20,0	16	35,6	9	20,0	4	8,9	7	15,6	2,844	1,334	45
	• comité d'entreprise pour améliorer les relations et conditions de travail	02	45	100,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1,000	0,000	45
13.5	Votre organisation a-t-elle opté à l'égard de ses employés pour une forme de participation ou de mobilisation au niveau de l'organisation du travail et des décisions ?			Oui	Non								moy.	écart	N
	• rotation des tâches	07	37	82,2	8	17,8							1,178	0,387	45
	• enrichissement des tâches	06	14	31,1	31	68,9							1,689	0,468	45
	• structure de fonctionnement en groupes semi-autonomes	05	12	26,7	33	73,3							1,733	0,447	45
	• direction par objectifs (D.P.O., M.B.O., etc.)	01	3	6,7	42	93,3							1,933	0,252	45
	• autres	08	3	6,7	42	93,3							1,933	0,252	45
	• cercle de qualité ou autre groupe de solution de problèmes	04	2	4,4	43	95,6							1,956	0,208	45
	• participation au sein du conseil d'administration	03	1	2,2	44	97,8							1,978	0,149	45
	• comités conjoints décisionnels	02	0	0,0	45	100,0							1,000	0,000	45
13.6	Quelle est l'importance accordée actuellement par votre organisation aux communications, à la motivation et à la participation de vos employés, et quelle importance croyez-vous qu'elle souhaiterait y accorder ?			Pas du tout importante	Peu importante	Modérément importante	Très importante	Extrêmement importante					moy.	écart	N
	• importance actuelle	01	0	0,0	1	2,2	6	13,3	28	62,2	10	22,2	4,044	0,673	45
	• importance souhaitée	02	0	0,0	0	0,0	1	2,2	29	64,4	15	33,3	4,311	0,514	45
13.7	Quel est votre niveau de satisfaction personnelle face à vos pratiques actuelles de communication, à la motivation et à la participation de vos employés ?			Pas du tout satisfaisantes	Peu satisfaisantes	Modérément satisfaisantes	Très satisfaisantes	Extrêmement satisfaisantes					moy.	écart	N
		01	0	0,0	1	2,2	17	37,8	25	55,6	2	4,4	3,622	0,614	45
13.8	Avez-vous actuellement ou avez-vous déjà eu des problèmes liés à l'organisation du travail, à la communication, à la motivation ou à la participation de votre personnel ?												1,200	0,405	45
	• oui	01	36	80,0											
	• non	02	9	20,0											

Les modes d'échange favorisés par les producteurs horticoles rencontrés dans cette enquête peuvent être répartis en moyens unidirectionnels (information descendante ou ascendante) et bidirectionnels (communication à deux voies ou plus) (tableaux 'Section 13'). Très peu développés, les modes unidirectionnels se limitent à quelques réunions générales organisées dans une minorité d'entreprises (une quinzaine tout au plus). Au cours de ces assemblées, les producteurs font état des exigences de la clientèle interne et externe (produits, qualité, etc.), rappellent les tâches et attentes de la direction ainsi que les politiques du personnel et les conditions de travail. L'utilisation de babillards ou tableaux d'affichage ne s'observe que dans 6 à 8 entreprises, et on y trouve surtout des détails relatifs aux politiques du personnel et conditions de travail, ainsi qu'aux objectifs de chaque unité de travail. Quant aux systèmes de suggestions (boîtes ou autres), une seule entreprise y recourt, quelques-unes ayant déjà tenté l'expérience et, dans la plupart des cas, ce fut un échec plutôt terne. Toutes les autres rubriques d'information occupent peu d'espace dans ces trois modes d'information, et sont davantage traitées lors des rencontres bidirectionnelles.

**En fait, les producteurs semblent recourir bien davantage aux moyens bidirectionnels comme les réunions d'équipe ou les rencontres individuelles avec le supérieur immédiat, moins d'une dizaine de producteurs ignorant toutefois ces moyens de communication.** D'une part, les réunions d'équipe servent à aborder les objectifs de l'unité de travail (3,73), les exigences de la clientèle (3,53), les tâches et attentes de la direction (3,01). Dans un second temps, on y discute des politiques du personnel et conditions de travail (2,47), des changements technologiques (2,27) ou organisationnels (2,18), de la mission et des objectifs de l'entreprise (2,13) ainsi que de son positionnement concurrentiel (1,98). Aussi, 44% des répondants affirment tenir une réunion plus ou moins formelle, sur une base ponctuelle, afin de résoudre des problèmes particuliers. D'autre part, les rencontres individuelles employeur-employé poursuivent les mêmes finalités, avec des scores légèrement supérieurs, soulignant la prépondérance des contacts personnels par rapport aux échanges de groupe.

En réalité, la dynamique de communication chez les producteurs horticoles repose bien davantage sur des relations entre individus ou petits groupes que sur une structure "patronale-ouvrière" de type industriel. On le constate aisément : le milieu horticole, malgré son importante main-d'œuvre, demeure un contexte personnalisé, centré autour d'un propriétaire-dirigeant, secondé par un noyau restreint de collaborateurs qui partagent sa vision et ses valeurs.

L'absence de mode de représentation des travailleurs (syndicat ou autre) ne donne pas nécessairement lieu à des excès patronaux, comme l'ont souligné d'autres études d'inspiration sociologique (Simard et Mimeault, 1997), mais laisse bien évidemment au producteur tous les pleins pouvoirs dévolus par ses droits de gérance, qu'il applique sur une base quotidienne selon son bon jugement. En milieu horticole comme dans les autres secteurs, il y aura toujours de bons et de mauvais patrons. La réalité rapportée par la présente enquête se situerait plutôt du bon côté, avec quelques exemples moins glorieux ... Au premier abord, l'enquête soulève peu d'observations négatives, mais il faut rappeler que seuls les propriétaires et/ou responsables des RH ont été rencontrés dans la présente enquête. Pour un diagnostic optimal de la situation, il aurait fallu aussi récolter les perceptions des superviseurs et chefs d'équipe, du personnel régulier, des saisonniers et occasionnels, mais nos objectifs de recherche étaient posés différemment.

Comme nous l'avons souligné dès le début de cette section, les moyens de communication favorisés par les producteurs horticoles relèvent surtout de la communication informelle avec les employés (tableaux 'Section 13'), sur le terrain, durant les pauses ou aux repas (4,47). En outre, 60% des répondants organisent, au moins une fois par année [13], une activité sociale organisée (repas, fête, plein-air ou sport). Quatorze [14] entreprises le font deux ou trois fois par an, six [6] en organisent quatre à six par an, et sept [7] producteurs partagent avec leur personnel, plusieurs fois par an, les anniversaires, fêtes et autres activités sociales. Il reste toutefois dix-huit [18] entreprises où ce genre d'événement n'arrive que rarement, ou jamais ... D'autre part, les deux tiers des répondants utilisent régulièrement divers outils de télécommunication au travail : C.B., téléphone cellulaire, VHF ou walkie-talkies. Treize [13] producteurs n'ont recours qu'à un seul outil, sept [7] à deux outils, quatre [4] à trois, et quatre [4] autres entreprises font usage de tous ces moyens, en plus d'un intercom ou d'une téléphoniste centrale.

Du côté participation et mobilisation, déjà souligné précédemment, on rapporte surtout le recours fréquent à la rotation des tâches, chez 82% des répondants. Dans moins du tiers des entreprises étudiées, on applique aussi un quelconque degré d'enrichissement des tâches (31%) ou on favorise une quasi-structure de fonctionnement en groupes semi-autonomes (27%). Trois [3] producteurs seulement utilisent une forme de direction par objectifs ou de groupes de résolution de problèmes, mais ces techniques ne sont guère répandues dans un contexte horticole où les travailleurs ne font généralement que leur travail de terrain.

Enfin, faut-il préciser que la majorité des répondants (80%), soit la proportion la plus élevée parmi toutes les pratiques analysées, ont déclaré avoir ou avoir déjà eu des problèmes reliés à l'organisation du travail, à la communication, à la motivation ou à la participation de leur personnel. **Y aurait-il là matière à intervention ? Tout à fait. Sans aucune hésitation.** Il reste cependant à définir les axes de telles interventions, les éléments à approfondir, les approches à privilégier, et à désigner les intervenants qui pourraient le faire. Malheureusement, on observe trop souvent des "pratiques magiques" dans ce domaine, et les producteurs horticoles hésitent à ouvrir leur intérieur aux pseudo praticiens-chamanes et aux consultants de tout acabit ... comme d'ailleurs tout propriétaire-dirigeant de PME (Garand, 1993 : 264).

## Santé et sécurité au travail

Sans nul doute la pratique de GRH la moins documentée de cette enquête, la santé - sécurité au travail (SST) devra malheureusement le rester encore quelque temps. Les responsabilités de SST incombent en partie au répondant (54%), à un superviseur (20%), un associé (14%) ou au conjoint (7%), décentralisation à peu près moyenne par rapport aux autres pratiques enquêtées.

En fait, peu de répondants ont fourni d'information précise à ce sujet puisqu'ils (100%) n'ont aucune activité ni structure de SST organisée (tableaux 'Section 14') : aucun comité de santé-sécurité, même chez les employeurs de plus de 150 travailleurs, aucune politique écrite en SST (sauf une entreprise pour les procédures de premiers soins). Cependant, la majorité des entreprises réfèrent à des mécanismes et procédures informels (non écrits) en matière de premiers soins [41], d'équipements de protection [38] et d'entreposage des matières dangereuses [37]. Seulement douze [12] producteurs appliquent officiellement un retrait préventif pour les travailleuses enceintes, et six [6] ont déjà été confrontés au droit de refus d'un employé.

Bien que le secteur horticole ne soit pas prioritaire pour la Commission de la santé et de la sécurité du travail du Québec (CSST), rien ne garantit qu'il le reste pour l'éternité. Les entreprises horticoles de plus grande taille auraient intérêt à se conformer davantage aux règles minimales de la loi, ne serait-ce que par mesure de prévention au sein de l'organisation, afin d'éviter le plus possible des accidents qui pourraient justement toucher les membres du noyau dur de l'entreprise, ceux sur qui les producteurs s'appuient pour maintenir leur compétitivité.

**SECTION 14 - Santé et sécurité au travail (SST)**

14.1	Votre organisation a-t-elle des politiques en SST touchant les points suivants ?		Aucune		Non écrite		Écrite		Convention collective		moy.	écart	N						
	• fonctionnement du comité SST	06	45	100,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1,000	0,000	45						
	• premiers secours	01	3	6,7	41	91,1	1	2,2	0	0,0	0,956	0,298	45						
	• équipements de protection	02	7	15,6	38	84,4	0	0,0	0	0,0	0,844	0,367	45						
	• entreposage des matières dangereuses	03	8	17,8	37	82,2	0	0,0	0	0,0	0,822	0,387	45						
	• retrait préventif de la travailleuse enceinte	05	32	71,1	12	26,7	1	2,2	0	0,0	0,311	0,514	45						
	• droit de refus	04	37	82,2	8	17,8	0	0,0	0	0,0	0,178	0,387	45						
	• autre	07	44	97,8	0	0,0	1	2,2	0	0,0	0,044	0,298	45						
14.2	Existe-t-il pour le personnel de votre organisation des activités relatives à la SST ?										1,000	0,000	45						
	• oui	01	0	0,0															
	• non	02	45	100,0															
14.3	Dans votre organisation, qui assume les tâches de santé et de sécurité au travail ?		*1*	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*	*7*		moy.	écart	N						
			... 0%	... 1 à 24%	... 25 à 49%	... 50%	... 51 à 74%	... 75 à 99%	... 100%										
	• le répondant	01	6	16,2	2	5,4	7	18,9	8	21,6	1	2,7	12	32,4	53,964	37,333	37		
	• un superviseur / familial ou non	04	22	59,5	1	2,7	5	13,5	5	13,5	2	5,4	0	0,0	2	5,4	19,901	28,760	37
	• un associé	03	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	13,559	25,148	37
	• le conjoint	02	31	83,8	0	0,0	3	8,1	2	5,4	0	0,0	1	2,7	0	0,0	7,523	18,740	37
	• autre	05	31	83,8	2	5,4	2	5,4	2	5,4	0	0,0	0	0,0	0	0,0	5,054	13,233	37
14.4	Est-ce que les activités suivantes ont eu lieu au cours des deux dernières années ?																		
	• réunions planifiées de SST pour planification ou autres activités	01																	
	• session d'information sur exigences administratives et procédures internes relatives à la SST	02																	
	• session d'information sur équipements de protection	03																	
	• session d'information sur enquête et déclaration d'accidents	04																	
	• session d'information sur formation et rôle du comité de SST	05																	
	• session d'information sur plans d'urgence	06																	
	• session d'information sur programme d'entretien préventif	07																	
	• session d'information sur inspections planifiées à l'interne	08																	
	• session d'information sur utilisation et transport de matières dangereuses	09																	
14.5	Pour la période couvrant les deux dernières années, pouvez-vous indiquer approximativement le nombre total de jours / personne de formation spécifiques à la SST ainsi que le pourcentage de vos employés qui ont reçu cette formation ?																		
	• nombre de jours/personne au total	01																	
	• pourcentage de personnes formées	02																	
14.6	Quel a été le montant total des dépenses reliées à la prévention au cours des deux dernières années pour votre organisation ?																		
		01																	
14.7	Y a-t-il un comité de santé et de sécurité opérationnel dans votre organisation ?																		
		01																	



Néanmoins, l'enquête révèle que seulement 56% des répondants ont déjà eu des problèmes liés à la SST (aux derniers rangs en terme d'acuité), et peu d'entre eux ont déclaré des accidents majeurs ou des indemnités prolongées. Il reste toutefois beaucoup d'inconnu en ce domaine, et toutes les données pertinentes n'ont fort probablement pas été recueillies.

Enfin, malgré ce constat peu engageant, il semble qu'un nombre croissant de producteurs horticoles portent un intérêt grandissant envers les aspects financiers (coûts et surprimes) de la SST. L'instauration depuis 1997 de mutuelles de prévention, en collaboration avec l'IQRHH, en plus de corriger plusieurs déséquilibres, pourrait bien à moyen terme contribuer à l'amélioration des pratiques de SST sur le terrain horticole.

### **Synthèse des principaux résultats de l'étude empirique**

Dans les entreprises enquêtées, les tâches de GRH sont, pour la plupart, assumées principalement par l'un des propriétaires, un superviseur, un associé, le conjoint ou d'autres membres de l'organisation. Les superviseurs participent particulièrement aux processus d'analyse des emplois, à l'accueil et l'intégration, à l'évaluation du personnel, à la formation et la mobilisation de la main-d'œuvre.

#### **Planification des ressources humaines (PRH)**

Cette PRH concerne surtout les embauches et départs pour la saison et l'affectation à court terme aux équipes de travail, l'embauche se faisant surtout entre les mois de mai et août, et plus tôt au printemps pour certaines productions (serricoles, pépinières). Plus des trois quarts des répondants effectuent un inventaire plus ou moins formel de leur main-d'œuvre et de leurs qualifications, tandis que les deux tiers se basent sur le taux de roulement du personnel pour mieux établir leurs prévisions de main-d'œuvre. Cependant, cette planification repose principalement sur le jugement des gestionnaires responsables et la programmation des productions, en se concrétisant surtout par du recrutement direct et par le recours à des organismes fournisseurs de main-d'œuvre.

#### **Analyse et description des emplois**

Seulement huit producteurs utilisent une ou plusieurs descriptions de tâches, pour plus de la moitié des postes (moyenne de 85%), et celles-ci demeurent généralement assez sommaires, sauf dans quelques cas très particuliers. Néanmoins, tous les répondants ont

pu sans peine préciser en détail la répartition des différentes tâches entre les diverses catégories de main-d'œuvre de leur entreprise. L'analyse des emplois et la description des tâches s'effectuent bien plus souvent sur les lieux mêmes du travail, par l'explication des tâches, leur démonstration et l'apprentissage "par l'exemple" des opérations à effectuer.

### **Recrutement**

Comme dans la majorité des PME, les sources de recrutement du milieu horticole se limitent à des sources internes de main-d'œuvre (i.e. sans démarches formelles sur le marché) : candidatures spontanées et banques de candidats, listes de rappels, recommandations et contacts personnels des cadres et employés, membres de la famille. Les sources externes de recrutement, nettement moins utilisées (par moins du tiers des répondants), tournent autour des services de main-d'œuvre (SEA et gouvernementaux) et des journaux locaux ou régionaux. Les démarches directes (sources internes) des producteurs l'emportent ainsi largement sur tous les autres mécanismes organisés (sources externes), démontrant une fois de plus le fonctionnement centralisé et autonomiste de ces entreprises saisonnières. En réalité, chaque producteur organise son recrutement autour des deux ou trois sources qui lui paraissent les plus efficaces et fiables, négligeant parfois d'autres avenues qui auraient pu lui apporter de précieux résultats. Par ailleurs, très peu de raisons majeures semblent limiter l'embauche de main-d'œuvre chez les producteurs interrogés. Toutefois, les deux tiers des répondants se disent confrontés ou ont déjà eu des problèmes de recrutement, attribuables selon eux à plusieurs facteurs.

### **Sélection du personnel**

Très souvent basée sur l'intuition et le gros bon sens, sans aucune technique formalisée, la sélection s'effectue aussi régulièrement à l'aide d'entrevues menées par un seul intervieweur ou par l'entremise d'une période de probation. Cet essai s'étend généralement sur moins de cinq jours mais peut parfois durer plus longtemps. Cette sélection repose en partie, pour moins de la moitié des répondants seulement, sur l'identification d'un niveau minimal d'expérience, sur l'analyse des C.V. ou des formulaires de demande d'emploi ou sur la vérification des références. Tous les autres outils et techniques de sélection demeurent sous-utilisés. La majorité des répondants réalisent une seule entrevue avec les candidats, mais habituellement aucune pour le personnel occasionnel ou saisonnier, qui fera plutôt ses preuves sur le terrain, ou pour lequel on n'a strictement pas le temps de procéder à une sélection (en haute saison). Il convient ici de signaler qu'en l'absence d'outils plus structurés comme des guides d'entrevue ou des fiches de notation, la prise de notes sur un support "stable" constitue une précaution nettement recommandable. Malgré cela, l'enquête révèle que les

producteurs appliquent tout de même une série de critères de sélection, rarement écrits mais dont l'importance ressort clairement en trois groupes. Enfin, les trois quarts ont déclaré avoir déjà eu des problèmes reliés à la sélection de leur personnel.

### **Accueil et intégration des nouveaux arrivés**

D'avantage déléguées, ces pratiques laissent entrevoir la faible formalisation de ce processus, qui se déroule davantage durant l'entrevue de sélection et sur le terrain. Cependant, les plus grandes organisations font ici nettement bande à part, avec leurs manuels de l'employé, leurs procédures et livrets d'accueil. Le premier contact du nouveau s'effectue par une rencontre formelle avec son supérieur et les autres travailleurs, bien que celle-ci se déroule souvent sur le terrain, avec une finalité essentiellement opérationnelle. Néanmoins, près de la moitié des producteurs interrogés disent appliquer une forme de parrainage auprès des nouveaux employés : soit par un ancien, soit par le superviseur, mais de manière informelle, sans suivi ni procédure de rétroaction bien définis.

Par ailleurs, les résultats de l'enquête révèlent que près des deux tiers des employés embauchés au cours de la dernière année ne sont pas demeurés en poste durant toute la période prévue. À la fois conséquence indirecte d'une intégration imparfaite et, pour certains, variable structurelle incontournable, le roulement de main-d'œuvre se maintient chez une majorité de producteurs à des niveaux élevés. Toutefois, l'étude révèle peu de liens directs avec des lacunes d'accueil ou d'intégration des nouveaux arrivés, ce qui renforce l'hypothèse d'un roulement à tendance structurelle, imposé en partie par l'emploi saisonnier et parfois encouragé par certains producteurs comme instrument de revitalisation de leur main-d'œuvre ... La moitié des répondants affirment d'ailleurs n'avoir que peu de problèmes liés à l'accueil et l'intégration du personnel. Cependant, lorsqu'on constate la proportion de travailleurs occasionnels ou non déclarés chez plusieurs producteurs, il paraît plutôt intéressant de croiser ces tendances pour y voir éventuellement quelques relations ...

### **Rémunération : salaires et avantages sociaux**

On constate tout d'abord la prépondérance du salariat horaire, qui concerne la majorité des employés : superviseurs, ouvriers spécialisés, autres travailleurs mais seulement le quart des familiaux et des cadres. La rémunération uniquement au rendement ne s'applique qu'aux préposés aux récoltes et aux enfants des dirigeants, tandis que les régimes 'à forfait' ne touchent qu'une faible minorité de cueilleurs et de familiaux. Près du quart du personnel familial ne reçoit aucun salaire fixe, soulignant le caractère forte-

ment concurrentiel et instable du milieu horticole, et peut-être aussi la nature 'limitée' de la propriété de certaines entreprises. Les facteurs de détermination et de révision des salaires se répartissent en deux groupes assez nets, le premier soulignant que le salaire minimum réglementaire sert le plus souvent à établir la rémunération des travailleurs horticoles, suivi de près par la capacité de payer de l'entreprise pour la révision des salaires.

En matière d'avantages sociaux, les producteurs horticoles recourent trop peu à ce mode de rémunération étendue, en se limitant à quelques éléments opérationnels plutôt minimalistes. La possibilité pour l'employé d'obtenir des produits à prix réduits demeure l'avantage le plus souvent offert à tout le personnel, bien que quatorze producteurs ne le font pour aucun. En seconde position, les répondants disent offrir assez souvent des rafraîchissements à leurs employés. En troisième, on retrouve les vêtements de travail, davantage offerts à quelques employés qu'à la majorité. Les autres avantages sociaux, traditionnels comme originaux, ne sont offerts qu'à une minorité d'employés.

Quant aux régimes d'incitation et d'intéressement mis en place par ces producteurs horticoles, parmi les sept modes suggérés, seuls les bonis et primes individuels semblent appliqués par moins de la moitié des répondants. En fait, il n'y a que le boni individuel au mérite qui soit un peu répandu. Les primes individuelles au rendement et les bonis individuels de fidélité ne sont rapportés que dans quelques entreprises. Néanmoins, quatre organisations appliquent un système de partage des profits, et l'une des plus grandes firmes enquêtées l'offre à tout son personnel. Enfin, trois producteurs partagent l'actionariat et un seul les gains de productivité. Ces régimes existent donc bel et bien en milieu horticole mais ils semblent insuffisamment connus et compris, plusieurs répondants ayant précisé qu'ils avaient abandonné l'une ou l'autre forme de régime pour une foule de raisons. Notons que ces remarques laissent clairement entrevoir un besoin d'information et de formation accrues. D'ailleurs, plus des deux tiers des répondants admettent avoir eu des problèmes liés à la rémunération de leur personnel.

### **Évaluation du personnel**

Généralement limitée en PME à l'évaluation du rendement brut des travailleurs, cette pratique laisse apparaître un niveau supérieur de sophistication dans plusieurs entreprises, touchant à la fois les aspects quantitatifs, qualitatifs que comportementaux et ce, bien qu'il n'existe pas de processus formel chez plus de la moitié des répondants. La vaste majorité des entreprises n'effectuent d'évaluation qu'au besoin, une toute petite minorité le faisant annuellement ou chaque saison. Par contre, certains producteurs affirment réaliser l'évaluation du rendement de leur personnel (de récolte surtout) sur

une base quotidienne, et parfois deux fois par jour ! En réalité, seulement sept producteurs s'appuient sur un système plus ou moins sophistiqué d'évaluation de leur personnel, mais ce ne sont pas essentiellement de grandes entreprises. Ainsi, la majorité des firmes n'utilisent aucune méthode formalisée : ils connaissent suffisamment tout leur monde ou recourent ponctuellement à l'analyse des résultats globaux de production pour évaluer certains déséquilibres de groupe. De façon générale, l'évaluation individuelle semble compliquée par le travail en équipes polyvalentes ou très mobiles, avec peu de supervision directe. Comme pour la sélection, l'évaluation du personnel repose sur des critères assez précis, appliqués par la majorité des répondants.

De cette pratique, on observe une diversité substantielle d'approches-maison et de modèles sophistiqués. En dépassant la seule évaluation du rendement, le processus prend une direction beaucoup plus performante, malgré l'absence de procédures formelles, soulignant le rôle majeur joué par l'évaluation chez ces producteurs horticoles. Ces mécanismes, même informels, poursuivent toutefois des objectifs plus ou moins bien définis, sauf pour les trois premières finalités déclarées par les répondants. Malgré cela, l'évaluation du personnel occupe la troisième position de tête en ce qui a trait à l'acuité des problèmes vécus par les producteurs. Cette pratique de GRH requiert beaucoup de développement mais, comme nous en discuterons plus loin, les producteurs ne paraissent pas du tout intéressés à en savoir davantage ...

### **Entraînement à la tâche et formation**

La masse des travailleurs ne reçoit que l'entraînement nécessaire aux tâches à accomplir, ces explications provenant surtout des propriétaires, superviseurs et associés. Les formations suivies concernent majoritairement le personnel familial, les associés et ouvriers spécialisés et, dans une moindre mesure, les superviseurs. Hormis l'entraînement à la tâche dont bénéficie la totalité des employés dans toutes les entreprises, les thèmes des activités de formation déjà suivies ont principalement trait aux mises à jour techniques et aux adaptations aux nouvelles technologies, à l'utilisation rationnelle des pesticides et aux arrosages, aux sols et fertilisation, au secourisme en milieu de travail, à l'informatique, à l'irrigation, à l'entretien des cultures, ainsi qu'au contrôle de qualité (classement, inspection) et au conditionnement (traitement, emballage). Ces activités de formation ont pris toutes les formes : sessions d'information ou conférences ; colloques, congrès et séminaires ; simulations pratiques ; cours en salle ou ateliers. La majorité des répondants poursuivaient d'abord des objectifs d'apprentissage, mais la moitié des entreprises recourent aussi à la formation après avoir identifié des problèmes de performance ainsi que leurs causes probables. Par contre, peu

de personnel a bénéficié de ces formations : chez plus de 85% des répondants, moins de 20% du personnel a été formé au cours des dernières années.

Toutes ces activités de formation ne sont cependant pas très encadrées, bien qu'une majorité de répondants prennent ensuite soin d'évaluer l'efficacité des formations, sans toutefois de procédure établie. Par ailleurs, les entreprises enquêtées jugent la formation globale de leur personnel modérément à très suffisante, mais révèlent majoritairement avoir eu des problèmes liés à l'entraînement à la tâche et la formation. À partir de ce constat, les répondants ont fait état des besoins de formation actuels ou envisagés pour leur personnel, regroupés en trois blocs thématiques. Bref, peu de producteurs horticoles effectuent une formation planifiée et étendue ; les sommes investies sont limitées ; les bénéficiaires de ces formations peu nombreux. Enfin, les besoins de formation exprimés touchent des thèmes précis qu'il faudra approfondir et vérifier sur une plus grande échelle, avant de se lancer dans des programmes tous azimuts, coûteux et particulièrement peu efficaces en contexte de PME, qu'elles soient horticoles ou d'autres domaines.

### **Gestion de carrière**

C'est une des rares sections à avoir été "sautée" par plus de la moitié des répondants dès la première question. Très nettement, les producteurs horticoles étudiés n'ont recours à aucune technique formalisée pour la gestion de carrière de leur personnel : ils s'appuient essentiellement sur leur gros bon sens pour conserver et faire progresser leurs meilleures ressources, dans la mesure des opportunités réduites offertes dans leurs organisations. Il convient aussi de signaler que plus de la moitié des répondants ont admis avoir des problèmes en ce domaine. Il apparaît donc utile de prévoir certaines interventions adaptées auprès des producteurs horticoles, particulièrement en matière de relève, unique élément émergeant de la présente enquête.

### **Communication, motivation et mobilisation du personnel**

Principalement caractérisées par des échanges directs, très peu formalisées, ces pratiques s'inscrivent parmi les moins développées et sophistiquées que l'on ait observé. Cependant, ce constat factuel ne signifie pas qu'il y ait absence de dialogue ou de véritable communication chez les producteurs horticoles ... Il souligne plutôt le caractère opérationnel des échanges, axés bien davantage sur la réalisation quotidienne du travail que sur des objectifs de "troisième niveau" : de mobilisation et de participation active de la main-d'œuvre. En clair : le personnel est là pour faire le travail, et les producteurs pour qu'il soit fait le mieux possible, le plus rapidement possible. Les modes d'échange, répartis

en moyens unidirectionnels (information descendante ou ascendante) et bidirectionnels (communication), révèlent que les modes unidirectionnels se limitent à quelques réunions générales organisées par une minorité. Les producteurs recourent bien davantage aux moyens bidirectionnels, réunions d'équipe ou rencontres individuelles avec le supérieur immédiat, moins d'une dizaine ignorant ces moyens de communication. Ces réunions d'équipe servent principalement à aborder les objectifs de l'unité de travail, les exigences de la clientèle, les tâches et attentes de la direction.

En réalité, leur dynamique de communication repose bien davantage sur les relations entre individus ou petits groupes que sur une structure "patronale-ouvrière" de type industriel : discussions informelles avec les employés, sur le terrain, durant les pauses ou aux repas. On le constate aisément : le milieu horticole, malgré son importante main-d'œuvre, demeure un contexte personnalisé, centré autour d'un propriétaire-dirigeant, secondé par un noyau restreint de collaborateurs qui partagent sa vision et ses valeurs. Du côté participation et mobilisation, on rapporte surtout le recours fréquent à la rotation des tâches, chez presque tous les répondants. Enfin, la vaste majorité ont déclaré avoir ou avoir déjà eu des problèmes reliés à l'organisation du travail, à la communication, à la motivation ou la participation de leur personnel. Y aurait-il là matière à intervention ? Tout à fait. Sans aucune hésitation.

### **Santé et sécurité au travail**

Peu de répondants ont fourni d'information précise à ce sujet puisqu'ils (100%) n'ont aucune activité ni structure de SST organisée : aucun comité de santé-sécurité, même chez les employeurs de plus de 150 travailleurs, aucune politique écrite en SST (sauf une entreprise pour les procédures de premiers soins). La majorité des entreprises réfèrent à des mécanismes et procédures informels (non écrits) en matière de premiers soins, d'équipements de protection et d'entreposage des matières dangereuses. Néanmoins, l'enquête révèle que seulement 56% des répondants ont déjà eu des problèmes liés à la SST (aux derniers rangs en terme d'acuité), et peu d'entre eux ont déclaré des accidents majeurs ou des indemnisations prolongées. Il reste toutefois beaucoup d'inconnu en ce domaine, et toutes les données pertinentes n'ont probablement pas été recueillies. Enfin, malgré ce constat peu engageant, il semble qu'un nombre croissant de producteurs horticoles portent un intérêt grandissant envers les aspects financiers (coûts et surprimes) de la SST. L'instauration de mutuelles de prévention, en plus de corriger plusieurs déséquilibres, pourrait bien à moyen terme contribuer à l'amélioration des pratiques de SST sur le terrain horticole.

Quatrième partie

**Interprétation et conclusion  
de l'étude empirique**

## Chapitre 12

# Analyse des perceptions d'importance, de satisfaction et d'intérêt

Les résultats de la présente étude permettent d'établir un parallèle avec les tendances globales des pratiques de GRH en PME, résumées au cadre conceptuel, en plus de proposer une esquisse des solutions mises de l'avant par ces PME. À notre connaissance, il s'agit d'une première contribution dans la documentation consacrée à la GRH en milieu agricole. L'enquête rejoint aussi les observations globales des rapports produits au début des années 90 pour l'industrie canadienne de l'horticulture (Ernst et Young, 1992 ; Caron Bélanger Ernst et Young, 1993), et les analyses menées par l'Institut québécois des ressources humaines en horticulture (IQRHH, 1996, 1997).

Notre recherche corrobore aussi plusieurs conclusions des analyses de Garand et d'Amboise (1995) sur les difficultés et besoins prioritaires des PME en GRH. En outre, elle permet de faire émerger de nouvelles pistes à prioriser, en fonction des difficultés observées en RH et des besoins propres aux PME de production horticole, contrairement aux objectifs de structuration et de formalisation traditionnellement formulés par les rapports de consultation. Il convient donc ici d'apporter un éclairage plus approfondi à ces tendances lourdes.

L'interprétation d'une telle gamme de résultats ne s'avère évidemment pas des plus simples. En premier lieu, il apparaît utile de rappeler les nombreuses contraintes imposées aux entreprises de production horticole par leur domaine d'activité et leur caractère saisonnier. La nature diversifiée, cyclique et imprévisible du secteur (imprévus climatiques, délais, fluctuations des marchés, concurrence internationale), ainsi que la persistance de l'insécurité des RH face aux fins de saisons compliquent singulièrement les pratiques de planification des RH, d'analyse des emplois, de recrutement et d'intégration du personnel. Liées à l'internationalisation des marchés et à une concurrence accrue sur la qualité et les prix, ces contraintes affectent aussi les processus de sélection, de rémunération et d'évaluation du personnel. En effet, les productions horticole deviennent plus complexes et requièrent de plus en plus d'habiletés et de compétences

accrues dans des domaines plus proches de la gestion d'entreprise, des ventes et des relations humaines que de l'horticulture appliquée.

Pour mieux comprendre la GRH de ces producteurs horticoles, sans tomber dans le piège de la stricte description de l'ensemble des outils, techniques et pratiques prises une à une, il convient de favoriser une approche analytique plus globale. C'est pourquoi nous avons choisi de recourir aux perceptions formulées par les répondants quant à l'importance, la satisfaction et l'intérêt porté à chacune des pratiques abordées. Cette forme d'analyse permet de mieux repositionner les pratiques entre elles, en fonction des besoins réels exprimés par les producteurs horticoles, tout en cherchant à approfondir les possibles associations et relations prenant place entre les très nombreuses variables intégrées à l'enquête.

Ainsi, à chaque section de la grille-diagnostic sur les pratiques de GRH des producteurs horticoles, l'enquête revenait sur une même séquence de questions visant à approfondir les perceptions des répondants<sup>30</sup> face à l'état de leurs pratiques réelles de GRH. Ceux-ci étaient invités à préciser leur satisfaction face aux pratiques de GRH en vigueur dans leur PME. Une autre question parallèle leur demandait d'évaluer l'importance accordée actuellement par leur organisation à chacune des pratiques de GRH étudiées, en ajoutant ensuite leur perception de l'importance que l'organisation devrait y accorder (souhaitée). Ces "questions de routine", répétées à nouveau (et inlassablement parfois) pour chaque pratique, ont permis de faire émerger de nombreux éléments de dissonance, des déséquilibres entre les perceptions objectives (comme porte-parole de l'entreprise), subjectives (comme décideur patronal) et émotives (comme individu au sein de l'organisation). Rappelons tout d'abord leur énoncé :

- Quelle est l'**importance accordée actuellement** par votre organisation à ..., et quelle importance croyez-vous qu'elle **souhaiterait y accorder** ?
- Quel est **votre niveau de satisfaction personnelle** face à vos **pratiques actuelles** de ... ?
- Avez-vous actuellement ou avez-vous déjà eu **des problèmes** de ... ?

<sup>30</sup> Sur une échelle de Likert en cinq points : pas du tout important / satisfaisant (1), peu (2), modérément (3), très (4), extrêmement (5).

**SECTION 15 - Information sur les pratiques de GRH**

15.1 Pour chacune des pratiques de GRH suivantes, êtes-vous intéressé à obtenir davantage d'information appliquée aux productions horticoles ?		Pas du tout intéressé		Un peu intéressé		Assez intéressé		Très intéressé		Extrêmement intéressé		moy.	éc-tp	N
• motivation et participation	12	3	6,7	2	4,4	15	33,3	22	48,9	3	6,7	3,444	0,943	45
• planification des ressources humaines	01	0	0,0	12	26,7	12	26,7	18	40,0	3	6,7	3,267	0,939	45
• salaire et avantages sociaux	06	2	4,4	10	22,2	13	28,9	17	37,8	3	6,7	3,200	1,014	45
• évaluation du rendement	07	3	6,7	11	24,4	8	17,8	20	44,4	3	6,7	3,200	1,100	45
• information et communication	11	2	4,4	11	24,4	13	28,9	15	33,3	4	8,9	3,178	1,051	45
• formation et perfectionnement	08	4	8,9	7	15,6	15	33,3	18	40,0	1	2,2	3,111	1,005	45
• sélection	04	2	4,4	10	22,2	18	40,0	13	28,9	2	4,4	3,067	0,939	45
• organisation du travail	10	5	11,1	9	20,0	12	26,7	16	35,6	3	6,7	3,067	1,136	45
• accueil et intégration	05	2	4,4	12	26,7	15	33,3	15	33,3	1	2,2	3,022	0,941	45
• santé et sécurité au travail	13	6	13,3	8	17,8	13	28,9	15	33,3	3	6,7	3,022	1,158	45
• droit du travail (lois, règlements, normes, etc.)	15	7	15,6	11	24,4	8	17,8	14	31,1	5	11,1	2,978	1,288	45
• relations du travail	14	7	15,6	8	17,8	14	31,1	13	28,9	3	6,7	2,933	1,176	45
• recrutement	03	4	8,9	17	37,8	13	28,9	7	15,6	4	8,9	2,778	1,106	45
• gestion de carrière	09	11	24,4	10	22,2	12	26,7	9	20,0	3	6,7	2,622	1,248	45
• analyse et description des emplois	02	9	20,0	18	40,0	6	13,3	8	17,8	4	8,9	2,556	1,253	45
• autre	16	43	95,6	0	0,0	0	0,0	0	0,0	2	4,4	1,178	0,834	45

15.2 Avez-vous actuellement ou avez-vous déjà eu dans votre organisation des problèmes reliés à ... ? ...		Oui		Non		moy.	éc-tp	N
• à l'organisation du travail, à la communication, à la motivation ou la participation	10	36	80,0	9	20,0	1,200	0,405	45
• à la sélection du personnel	04	33	73,3	12	26,7	1,267	0,447	45
• l'évaluation du rendement de votre personnel	07	32	71,1	13	28,9	1,289	0,458	45
• au recrutement du personnel	03	30	66,7	15	33,3	1,333	0,477	45
• aux questions de salaires et d'avantages sociaux	06	29	64,4	16	35,6	1,356	0,484	45
• à la formation (entraînement à la tâche et perfectionnement)	08	28	62,2	17	37,8	1,378	0,490	45
• la planification de vos ressources humaines	01	26	57,8	19	42,2	1,422	0,499	45
• l'analyse et la description des emplois	02	25	55,6	20	44,4	1,444	0,503	45
• à la gestion de carrière du personnel	09	25	55,6	20	44,4	1,444	0,503	45
• à la santé et la sécurité au travail	11	25	55,6	20	44,4	1,444	0,503	45
• à l'accueil et à l'intégration du personnel	05	23	51,1	22	48,9	1,489	0,506	45

Suivaient ensuite les questions ouvertes visant à récolter les éléments factuels (difficultés rencontrées, solutions apportées), opinions et commentaires des répondants sur chacune des pratiques de GRH. Enfin, à la suite des onze (11) sections portant sur les détails de ces pratiques, une question globale (tableaux 'Section 15') venait clore cette partie du questionnaire :

- Pour chacune des pratiques de GRH suivantes, êtes-vous intéressé à obtenir davantage d'information appliquée aux producteurs horticoles ?

Posée après déjà deux ou trois heures d'entrevue et quatorze sections, cette interrogation a généré des réactions purement épidermiques de la part des répondants. Certains y ont vu une finalité parfaitement commerciale, dans le but de leur vendre éventuellement des services, d'autres ont plutôt perçu une opportunité d'exprimer positivement des besoins particuliers. Pour la majorité des répondants, cette dernière question a cependant été complétée de manière constructive, en comprenant clairement que ces résultats entraîneraient des interventions dans le milieu horticole.

### **Sommaire des perceptions d'importance, de satisfaction et d'intérêt**

Prises une à une, ces cinq interrogations perceptuelles n'offrent que peu de signification, mais en les combinant en parallèle et en les ordonnant par pratique de GRH, on obtient des résultats on ne peut plus explicites (tableau 12.2), qui laissent toutefois quelque peu perplexe. En fait, les répondants disent accorder beaucoup d'importance à la plupart des activités de GRH abordées, mais ces pratiques s'avèrent peu étoffées dans plusieurs organisations. En voici la teneur, formulée le plus simplement possible et présentée en trois niveaux, par ordre décroissant d'acuité, les plus importants (sous un angle d'intervention externe) en premier lieu.

Tableau 12.2

**Tri selon le rang obtenu pour chaque perception**

(rangs respectifs des tableaux de moyennes ; pondération en ordre décroissant)

	Importance actuelle	Importance souhaitée	Satisfaction	Problèmes	Intérêt information
<b>info / comm/ motiv / partic</b>	1	1	3	1	4
<b>motivation/participation</b>					1
<b>planification des RH</b>	2	2	2	7	2
<b>organisation du travail</b>					6
<b>évaluation du personnel</b>	4	3	8	3	3
<b>rémunération</b>	3	9	3	5	3
<b>sélection</b>	5	5	4	2	6
<b>accueil</b>	6	4	7	9	7
<b>santé et sécurité au travail</b>	7	4	4	8	7
<b>entr. tâche / formation</b>	8	8	6	6	5
<b>droit du travail</b>					8
<b>relations du travail</b>					9
<b>recrutement</b>	3	6	1	4	10
<b>analyse / descr. emplois</b>	9	7	5	8	12
<b>gestion de carrière</b>	10	10	9	8	11



Au troisième niveau :

- **Recrutement** : c'est très important, et cela devrait s'accroître légèrement ; on est le plus satisfait mais on a souvent des problèmes, et on veut en savoir un petit peu plus ...
- **Analyse et description des emplois** : c'est peu important mais ça devrait l'être beaucoup plus ; on est modérément satisfait, même si on a parfois des problèmes, *mais on ne veut pas en entendre parler* ...
- **Gestion de carrière** : c'est très peu important mais ça devrait l'être beaucoup plus ; on est très peu satisfait, on a parfois des problèmes, *mais on ne veut pas en entendre parler* ...

Après lecture de ces énoncés-synthèse et des tableaux de compilation d'où ils originent (tableaux 12.3 à 12.9) <sup>31</sup>, la presque totalité de ces pratiques laissent clairement entrevoir plusieurs pistes d'intervention, certaines évidentes, d'autres plus imprécises, et quelques-unes, discordantes à souhait ...

<sup>31</sup> **Légende des rubriques des tableaux 12.1 à 12.9 :**

Importance actuelle	importance actuellement accordée à chaque pratique de GRH
Importance souhaitée	importance que l'on souhaiterait accorder à chaque pratique dans le futur
Importance : écart S-A	écart entre l'importance souhaitée et l'importance actuelle
Importance : % écart S-A	pourcentage d'écart entre l'importance souhaitée et l'importance actuelle
Intérêt pour de l'information	intérêt manifesté pour obtenir de l'information relative à la GRH en milieu horticole
Importance relative	produit de l'intérêt manifesté multiplié par le pourcentage d'écart d'importance (1 + %)
Satisfaction p/r à chacune	satisfaction globale exprimée pour chaque pratique de GRH
Problèmes évoqués / pratique	problèmes évoqués pour chaque pratique de GRH
Satisfaction relative	quotient de la satisfaction divisée par "2 moins les problèmes évoqués"

Tableau 12.3

**Tri selon l'importance actuelle**

(moyennes et écarts-types ; pondération en ordre décroissant)

	<b>Imp. actuelle</b>		<b>Imp. souhaitée</b>		<b>Satisfaction</b>		<b>Problèmes</b>		<b>Intérêt info.</b>	
<b>info / comm/ motiv / partic</b>	4,044	0,673	4,311	0,514	3,622	0,614	1,200	0,405	3,178	1,051
<b>motivation/participation</b>									3,444	0,943
<b>planification des RH</b>	3,778	0,850	4,111	0,775	3,664	0,609	1,422	0,499	3,267	0,939
<b>organisation du travail</b>									3,067	1,136
<b>rémunération</b>	3,711	0,626	3,822	0,535	3,622	0,576	1,356	0,484	3,200	1,014
<b>recrutement</b>	3,711	0,787	3,933	0,688	3,667	0,603	1,333	0,477	2,778	1,106
<b>évaluation du personnel</b>	3,689	0,874	4,089	0,557	3,400	0,809	1,289	0,458	3,200	1,100
<b>sélection</b>	3,667	0,769	3,956	0,638	3,578	0,543	1,267	0,447	3,067	0,939
<b>accueil</b>	3,600	0,751	3,978	0,583	3,444	0,624	1,489	0,506	3,022	0,941
<b>santé et sécurité au travail</b>	3,556	0,867	3,978	0,657	3,578	0,783	1,444	0,503	3,022	1,158
<b>droit du travail</b>									2,978	1,288
<b>relations du travail</b>									2,933	1,176
<b>entr. tâche / formation</b>	3,489	0,815	3,867	0,661	3,467	0,588	1,378	0,490	3,111	1,005
<b>analyse / descr. emplois</b>	3,422	0,856	3,911	0,596	3,511	0,695	1,444	0,503	2,556	1,253
<b>gestion de carrière</b>	3,023	1,131	3,591	1,127	3,395	0,877	1,444	0,503	2,622	1,248

Tableau 12.4

**Tri selon l'importance souhaitée**

(moyennes et écarts-types ; pondération en ordre décroissant)

	Imp. actuelle		Imp. souhaitée		Satisfaction		Problèmes		Intérêt info.	
<b>info / comm/ motiv / partic</b>	4,044	0,673	4,311	0,514	3,622	0,614	1,200	0,405	3,178	1,051
<b>motivation/participation</b>									3,444	0,943
<b>planification des RH</b>	3,778	0,850	4,111	0,775	3,664	0,609	1,422	0,499	3,267	0,939
<b>organisation du travail</b>									3,067	1,136
<b>évaluation du personnel</b>	3,689	0,874	4,089	0,557	3,400	0,809	1,289	0,458	3,200	1,100
<b>accueil</b>	3,600	0,751	3,978	0,583	3,444	0,624	1,489	0,506	3,022	0,941
<b>santé et sécurité au travail</b>	3,556	0,867	3,978	0,657	3,578	0,783	1,444	0,503	3,022	1,158
<b>droit du travail</b>									2,978	1,288
<b>relations du travail</b>									2,933	1,176
<b>sélection</b>	3,667	0,769	3,956	0,638	3,578	0,543	1,267	0,447	3,067	0,939
<b>recrutement</b>	3,711	0,787	3,933	0,688	3,667	0,603	1,333	0,477	2,778	1,106
<b>analyse / descr. emplois</b>	3,422	0,856	3,911	0,596	3,511	0,695	1,444	0,503	2,556	1,253
<b>entr. tâche / formation</b>	3,489	0,815	3,867	0,661	3,467	0,588	1,378	0,490	3,111	1,005
<b>rémunération</b>	3,711	0,626	3,822	0,535	3,622	0,576	1,356	0,484	3,200	1,014
<b>gestion de carrière</b>	3,023	1,131	3,591	1,127	3,395	0,877	1,444	0,503	2,622	1,248

Tableau 12.5

**Tri selon l'intérêt exprimé pour de l'information**

(moyennes et écarts-types ; pondération en ordre décroissant)

	Imp. actuelle		Imp. souhaitée		Satisfaction		Problèmes		Intérêt info.	
<b>motivation/participation</b>									3,444	0,943
<b>planification des RH</b>	3,778	0,850	4,111	0,775	3,664	0,609	1,422	0,499	3,267	0,939
<b>rémunération</b>	3,711	0,626	3,822	0,535	3,622	0,576	1,356	0,484	3,200	1,014
<b>évaluation du personnel</b>	3,689	0,874	4,089	0,557	3,400	0,809	1,289	0,458	3,200	1,100
<b>info/comm</b>	4,044	0,673	4,311	0,514	3,622	0,614	1,200	0,405	3,178	1,051
<b>entr. tâche / formation</b>	3,489	0,815	3,867	0,661	3,467	0,588	1,378	0,490	3,111	1,005
<b>sélection</b>	3,667	0,769	3,956	0,638	3,578	0,543	1,267	0,447	3,067	0,939
<b>organisation du travail</b>									3,067	1,136
<b>accueil</b>	3,600	0,751	3,978	0,583	3,444	0,624	1,489	0,506	3,022	0,941
<b>santé et sécurité au travail</b>	3,556	0,867	3,978	0,657	3,578	0,783	1,444	0,503	3,022	1,158
<b>droit du travail</b>									2,978	1,288
<b>relations du travail</b>									2,933	1,176
<b>recrutement</b>	3,711	0,787	3,933	0,688	3,667	0,603	1,333	0,477	2,778	1,106
<b>gestion de carrière</b>	3,023	1,131	3,591	1,127	3,395	0,877	1,444	0,503	2,622	1,248
<b>analyse / descr. emplois</b>	3,422	0,856	3,911	0,596	3,511	0,695	1,444	0,503	2,556	1,253
<b>autre</b>									1,178	0,834

Tableau 12.6

**Tri selon l'importance relative**

(moyennes ; pondération en ordre décroissant)

	Importance actuelle <b>A</b>	Importance souhaitée <b>B</b>	Importance écart S-A <b>B-A</b>	Importance % écart S-A <b>B-A (%)</b>	Intérêt vs inform. <b>C</b>	Importance relative <b>C*(B-A)%</b>	Satisfaction vs pratiques <b>D</b>	Problèmes vs pratiques <b>E</b>	Satisfaction relative <b>D/(2-E)</b>
<b>motivation/participation</b>					3,444	3,747			
<b>planification des RH</b>	3,778	4,111	0,333	8,81%	3,267	3,555	3,664	1,422	6,339
<b>évaluation du personnel</b>	3,689	4,089	0,400	10,84%	3,200	3,547	3,400	1,289	4,782
<b>entr. tâche / formation</b>	3,489	3,867	0,378	10,83%	3,111	3,448	3,467	1,378	5,574
<b>info / comm/ motiv / partic</b>	4,044	4,311	0,267	6,60%	3,178	3,388	3,622	1,200	4,528
<b>santé et sécurité au travail</b>	3,556	3,978	0,422	11,87%	3,022	3,381	3,578	1,444	6,435
<b>organisation du travail</b>					3,067	3,337			
<b>accueil</b>	3,600	3,978	0,378	10,50%	3,022	3,339	3,444	1,489	6,740
<b>sélection</b>	3,667	3,956	0,289	7,88%	3,067	3,309	3,578	1,267	4,881
<b>rémunération</b>	3,711	3,822	0,111	2,99%	3,200	3,296	3,622	1,356	5,624
<b>droit du travail</b>					2,978	3,240			
<b>relations du travail</b>					2,933	3,191			
<b>gestion de carrière</b>	3,023	3,591	0,568	18,79%	2,622	3,115	3,395	1,444	6,106
<b>recrutement</b>	3,711	3,933	0,222	5,98%	2,778	2,944	3,667	1,333	5,498
<b>analyse / descr. emplois</b>	3,422	3,911	0,489	14,29%	2,556	2,921	3,511	1,444	6,315
<b>Moyennes</b>	3,692	4,014	0,322	8,79%	3,030	3,317	3,547	1,356	5,613
<b>Écarts-type</b>	0,169	0,155	0,101	2,93%	0,237	0,220	0,097	0,098	0,835

Tableau 12.7

**Tri selon la satisfaction exprimée**

(moyennes et écarts-types ; pondération en ordre décroissant)

	Imp. actuelle		Imp. souhaitée		Satisfaction		Problèmes		Intérêt info.	
<b>recrutement</b>	3,711	0,787	3,933	0,688	3,667	0,603	1,333	0,477	2,778	1,106
<b>planification des RH</b>	3,778	0,850	4,111	0,775	3,664	0,609	1,422	0,499	3,267	0,939
<b>organisation du travail</b>									3,067	1,136
<b>rémunération</b>	3,711	0,626	3,822	0,535	3,622	0,576	1,356	0,484	3,200	1,014
<b>info / comm/ motiv / partic</b>	4,044	0,673	4,311	0,514	3,622	0,614	1,200	0,405	3,178	1,051
<b>motivation/participation</b>									3,444	0,943
<b>sélection</b>	3,667	0,769	3,956	0,638	3,578	0,543	1,267	0,447	3,067	0,939
<b>santé et sécurité au travail</b>	3,556	0,867	3,978	0,657	3,578	0,783	1,444	0,503	3,022	1,158
<b>droit du travail</b>									2,978	1,288
<b>relations du travail</b>									2,933	1,176
<b>analyse / descr. emplois</b>	3,422	0,856	3,911	0,596	3,511	0,695	1,444	0,503	2,556	1,253
<b>entr. tâche / formation</b>	3,489	0,815	3,867	0,661	3,467	0,588	1,378	0,490	3,111	1,005
<b>accueil</b>	3,600	0,751	3,978	0,583	3,444	0,624	1,489	0,506	3,022	0,941
<b>évaluation du personnel</b>	3,689	0,874	4,089	0,557	3,400	0,809	1,289	0,458	3,200	1,100
<b>gestion de carrière</b>	3,023	1,131	3,591	1,127	3,395	0,877	1,444	0,503	2,622	1,248

Tableau 12.8

**Tri selon la fréquence des problèmes déclarés**

(moyennes et écarts-types ; pondération en ordre décroissant)

	Imp. actuelle		Imp. souhaitée		Satisfaction		Problèmes		Intérêt info.	
<b>accueil</b>	3,600	0,751	3,978	0,583	3,444	0,624	1,489	0,506	3,022	0,941
<b>santé et sécurité au travail</b>	3,556	0,867	3,978	0,657	3,578	0,783	1,444	0,503	3,022	1,158
<b>droit du travail</b>									2,978	1,288
<b>relations du travail</b>									2,933	1,176
<b>gestion de carrière</b>	3,023	1,131	3,591	1,127	3,395	0,877	1,444	0,503	2,622	1,248
<b>analyse / descr. emplois</b>	3,422	0,856	3,911	0,596	3,511	0,695	1,444	0,503	2,556	1,253
<b>planification des RH</b>	3,778	0,850	4,111	0,775	3,664	0,609	1,422	0,499	3,267	0,939
<b>organisation du travail</b>									3,067	1,136
<b>entr. tâche / formation</b>	3,489	0,815	3,867	0,661	3,467	0,588	1,378	0,490	3,111	1,005
<b>rémunération</b>	3,711	0,626	3,822	0,535	3,622	0,576	1,356	0,484	3,200	1,014
<b>recrutement</b>	3,711	0,787	3,933	0,688	3,667	0,603	1,333	0,477	2,778	1,106
<b>évaluation du personnel</b>	3,689	0,874	4,089	0,557	3,400	0,809	1,289	0,458	3,200	1,100
<b>sélection</b>	3,667	0,769	3,956	0,638	3,578	0,543	1,267	0,447	3,067	0,939
<b>info/comm</b>	4,044	0,673	4,311	0,514	3,622	0,614	1,200	0,405	3,178	1,051
<b>motivation/participation</b>									3,444	0,943

Tableau 12.9

**Tri selon la satisfaction relative**

(moyennes ; pondération en ordre décroissant)

	Importance actuelle <b>A</b>	Importance souhaitée <b>B</b>	Importance écart S-A <b>B-A</b>	Importance % écart S-A <b>B-A (%)</b>	Intérêt vs inform. <b>C</b>	Importance relative <b>C*(B-A)%</b>	Satisfaction vs pratiques <b>D</b>	Problèmes vs pratiques <b>E</b>	Satisfaction relative <b>D/(2-E)</b>
<b>accueil</b>	3,600	3,978	0,378	10,50%	3,022	3,339	3,444	1,489	6,740
<b>santé et sécurité au travail</b>	3,556	3,978	0,422	11,87%	3,022	3,381	3,578	1,444	6,435
<b>planification des RH</b>	3,778	4,111	0,333	8,81%	3,267	3,555	3,664	1,422	6,339
<b>analyse / descr. emplois</b>	3,422	3,911	0,489	14,29%	2,556	2,921	3,511	1,444	6,315
<b>gestion de carrière</b>	3,023	3,591	0,568	18,79%	2,622	3,115	3,395	1,444	6,106
<b>rémunération</b>	3,711	3,822	0,111	2,99%	3,200	3,296	3,622	1,356	5,624
<b>entr. tâche / formation</b>	3,489	3,867	0,378	10,83%	3,111	3,448	3,467	1,378	5,574
<b>recrutement</b>	3,711	3,933	0,222	5,98%	2,778	2,944	3,667	1,333	5,498
<b>sélection</b>	3,667	3,956	0,289	7,88%	3,067	3,309	3,578	1,267	4,881
<b>évaluation du personnel</b>	3,689	4,089	0,400	10,84%	3,200	3,547	3,400	1,289	4,782
<b>info / comm/ motiv / partic</b>	4,044	4,311	0,267	6,60%	3,178	3,388	3,622	1,200	4,528
<b>motivation/participation</b>					3,444	3,747			
<b>organisation du travail</b>					3,067	3,337			
<b>droit du travail</b>					2,978	3,240			
<b>relations du travail</b>					2,933	3,191			
<b>Moyennes</b>	3,608	3,959	0,351	9,94%	3,030	3,317	3,541	1,370	5,711
<b>Écarts-type</b>	0,254	0,182	0,127	4,28%	0,237	0,220	0,102	0,090	0,743

## Pistes d'intervention, par pratiques de GRH

### Au premier niveau

Débutons par les plus évidentes<sup>32</sup>. Sans aucun doute possible, les blocs **communication-participation** ainsi que **planification des RH - organisation** se classent parmi les priorités d'intervention et ce, à cause de leur importance (respectivement ; actuelle : 4,044 / 3,778 ; souhaitée : 4,311 / 4,111), de l'acuité des problèmes vécus par les producteurs (80% / 57,8%), et de l'intérêt manifeste qu'ils ont exprimé à cet égard (3,444 ; 3,178 ; 3,267 ; 3,067).

L'enquête révèle que les entreprises horticoles paraissent chroniquement affectées par le caractère saisonnier, instable et intensif de leurs activités. Tout particulièrement en ce qui a trait aux RH qu'elles doivent renouveler en partie chaque année, à des époques parfois imprécises et pour des périodes plus ou moins déterminées. La gestion d'une main-d'œuvre peu qualifiée, qui travaille intensivement sur une courte période (environ 15 à 20 semaines), complique singulièrement les tâches d'organisation, de communication et de motivation, laissant les producteurs qui n'emploient pas de superviseur dans des situations de crise permanente pendant plusieurs semaines consécutives. Certains répondants y font face sereinement, sans sourciller, mais d'autres ont l'espoir un peu vague d'une meilleure qualité de vie au travail. Toutefois, comme tous les propriétaires-dirigeants de PME, ils demeurent isolés, suspicieux, sceptiques et peu enclins à se diriger naturellement vers de l'aide externe. **C'est là le nœud du problème ...**

D'une part, les questions d'**information, de communication, de motivation et de mobilisation** du personnel, identifiées comme les problèmes les plus fréquents dans ces PME horticoles, représentent un défi quotidien pour les producteurs horticoles. Gérer une main-d'œuvre peu ou non qualifiée, saisonnière, instable et soumise à toutes les contraintes climatiques s'avère une lourde tâche. Dans les entreprises où le propriétaire-dirigeant assume la majorité des responsabilités de production, de ventes et de gestion, la communication et la mobilisation du personnel deviennent parfois une source de stress et de conflits difficilement résolus. Par contre, lorsque des superviseurs ou des chefs d'équipe (familiaux ou non) coordonnent les activités de production sur le terrain, on observe une relative (statistiquement non significative) amélioration de ces pratiques,

<sup>32</sup> Les résultats moyens d'importance, de satisfaction et d'intérêt précisés entre parenthèses sont évidemment sur cinq (5) puisqu'ils originent des échelles de Likert utilisées. Quant aux problèmes, les moyennes apparaissent plutôt en pourcentage, révélant la proportion globale des entreprises ayant éprouvé des difficultés en cette matière.

avec moins de problèmes et de conflits, mais sans aucune réduction du taux de roulement. Dans ce contexte de faible niveau de qualifications, la plupart des initiatives d'information et de participation du personnel demeurent à un stade primaire. Chacun effectue le travail auquel on l'a assigné, et les principales modalités observées chez ces producteurs horticoles demeurent la rotation des tâches, les communications informelles, les réunions d'équipe de travail et les rencontres individuelles entre employeur et employé.

La situation semble se compliquer lorsqu'on prend en compte les difficultés de **délégation** vécues par les propriétaires-dirigeants de ces organisations familiales, qui hésitent généralement à partager avec autrui des responsabilités traditionnellement dévolues, en milieu agricole, au chef de famille mâle. La réelle délégation des pouvoirs ne se fait que lentement, même auprès des membres de la famille. Il faut dès lors comprendre que le partage avec des cadres, des superviseurs ou des ouvriers spécialisés externes, non familiaux, se produit encore plus difficilement. Dans plusieurs des entreprises étudiées, le producteur sait fort bien qu'il doit le faire, parfois depuis fort longtemps, mais n'arrive pas du tout à mettre en branle ce processus de transfert de responsabilités. D'ailleurs, il sera plus loin question de gestion de carrière et de la relève, une épine au pied de la majorité des entrepreneurs rencontrés, et pour certains, un frein à une croissance qu'ils auraient souhaitée mieux planifiée, sans pourtant pouvoir l'initier, à la base, par une délégation progressive.

D'autre part, on constate que la **planification des RH** de ces entreprises horticoles paraît un peu plus étoffée que dans la moyenne des PME, bien qu'elle demeure peu formalisée. Ces responsabilités, majoritairement dévolues à un propriétaire-dirigeant de type entrepreneurial, apparaissent légèrement plus structurées, sans doute à cause du caractère saisonnier et de la programmation des étapes successives de production. Ainsi, les répondants s'efforcent de mieux planifier et de prévoir l'évolution des marchés afin d'éviter les pénuries de main-d'œuvre en période de pointe (récoltes) et de favoriser le retour du personnel après les mises-à-pied intra-saisonnière. Par contre, l'analyse des emplois correspond sensiblement aux tendances relatées en très petite entreprise (Fabi et Garand, 1997 : 263), car seulement 15% des répondants recourent à des descriptions de tâches qui demeurent peu sophistiquées et très peu utilisées.

En deuxième position, l'une des plus discordantes, **l'évaluation du personnel**. Malgré une importance prépondérante (3,689 ; 4,089), une satisfaction très réduite (3,400) et des problèmes chroniques (71,1%), cette pratique suscite assez d'intérêt (3,200), mais génère beaucoup d'incertitude, de scepticisme et de crainte de voir ses droits de gérance envahis par des intervenants externes.

En réalité, le producteur horticole craint comme la peste les expérimentateurs qui viendraient sur son terrain implanter des mécanismes plus ou moins certifiés, dans le but de mieux évaluer sa main-d'œuvre. Pour plusieurs répondants, leur domaine de production représente un des principaux freins aux pratiques d'évaluation. Pour d'autres, qui préfèrent clairement se départir rapidement de tout travailleur qui ne ferait pas l'affaire, l'évaluation vient empiéter sur son pouvoir discrétionnaire, contrôler ses décisions et ses actions de dirigeant d'entreprise. Par contre, plusieurs producteurs se sont montrés fiers de présenter leur système d'évaluation du personnel, mais sont clairement demeurés réticents à le détailler et à l'exposer trop ouvertement. Toute intervention externe fera face ici à des craintes typiques de l'entrepreneur, qu'il soit horticole ou industriel. Une des seules solutions, comme pour la plupart des autres pratiques de GRH, réside dans la conscientisation par le réseau et l'apprentissage par l'exemple, mais l'exemple du voisin, pas le mien en premier ! **Le nœud du problème ne se relâche pas encore ...**

En effet, le processus d'appréciation et d'évaluation semble beaucoup moins développé que celui observé dans des PME d'autres secteurs d'activité, bien qu'il s'avère dans quelques cas assez sophistiqué et modérément formalisé [5]. Quelques exemples de processus étoffés et systématiquement appliqués ont même étonné les chercheurs, les finalités des différents domaines horticoles exigeant parfois des mesures sophistiquées d'évaluation et de suivi, sous les contraintes de délais, de qualité des produits et du service à la clientèle, fortement soumis aux pressions de la concurrence. Néanmoins, le manque de temps et de sensibilisation des acteurs restreignent substantiellement l'efficacité d'une telle pratique, qui paraît inapplicable ou superflue pour une majorité de répondants.

Revenons maintenant à un besoin plus net, la rémunération. Jugée très importante actuellement (3,711), mais moins dans le futur (3,822), cet ensemble de pratiques satisfait les producteurs (3,622), leur cause des problèmes (64,4%) et les incite à en savoir davantage (3,200). Un diagnostic assez clair : la rémunération aura toujours de l'importance mais on hésite à lui en accorder davantage car on craint de devoir déboursier. Par contre, les producteurs semblent avoir compris que l'avenir leur réserve une montagne de défis et, pour les relever, il faudra s'armer plus solidement.

Comme en milieu horticole, le nerf de la guerre passe par la main-d'œuvre, il sera nécessaire d'améliorer la solde des soldats ... mais les marges bénéficiaires ne tolèrent pas les augmentations salariales nettes, aujourd'hui comme demain. Toutefois, l'enquête souligne nettement la sous-utilisation des moyens indirects de rémunération en milieu horticole : avantages sociaux, régimes d'incitation et d'intéressement quasi inexistants et fort méconnus. Encore une fois, cette observation nous ramène aux difficultés usuelles des PME : manque de connaissances techniques en GRH (et rémunération), réticences au partage du produit chèrement gagné, et crainte d'appliquer des systèmes de gestion sophistiqués. Les solutions à cet égard existent déjà, partout en Amérique du Nord : il s'agit de les adapter au contexte horticole et de les implanter d'abord dans les entreprises les plus susceptibles d'en tirer profit à court terme. À quels profits s'attendre ? À une fidélisation de la main-d'œuvre saisonnière, à une plus grande stabilité des réguliers, à une performance accrue des ouvriers spécialisés, par l'augmentation de leur intérêt personnel envers l'entreprise mais aussi par le développement d'un sens minimal de l'engagement, absent dans plusieurs entreprises. L'employé dans lequel on accepte d'investir a généralement tendance à moins regarder ailleurs, et à s'investir lui-même davantage dans son travail.

Somme toute, les activités des producteurs horticoles en matière de rémunération laissent entrevoir un certain conservatisme, un manque flagrant de différenciation des rémunérations, nettement supérieur à la moyenne des PME, et la quasi absence de modalités incitatives et d'intéressement, même pour les propriétaires et associés des 45 entreprises étudiées. Le faible niveau de qualification de la main-d'œuvre du secteur (cours secondaire incomplet), la nature saisonnière de ses activités (moins de 30 semaines), l'individualisation de la rémunération des superviseurs et ouvriers spécialisés et l'absence totale de syndicalisation dans ces milieux génèrent des pratiques au cas par cas. Cette situation induit parfois certains problèmes de cohérence, d'imprécision, d'uniformité et de transparence qui caractérisent moins certaines PME évoluant dans d'autres secteurs d'activité.

Malgré ces lacunes, caractérisées par une sophistication et une formalisation inférieures dans la majorité des entreprises, les responsables RH interrogés affirment ne pas percevoir de besoin pressant en cette matière, malgré une certaine insatisfaction et l'instabilité chronique du personnel. Les avantages sociaux s'avèrent très peu diversifiés, et l'accès aux régimes d'incitation et d'intéressement demeure fortement limité, voire rarissime [5]. Toutefois, les répondants admettent qu'il faudrait accroître la structuration, la diversification et l'intensification de stratégies de rémunération plus compétitives. Particulièrement sous forme incitative, puisque les bas niveaux de salaire ne peuvent être

accrus, face à la concurrence internationale des "pays à faibles revenus". Dans un contexte de concurrence de plus en plus vive entre les secteurs agricoles et traditionnels, ces lacunes d'attraction et de rétention de la main-d'œuvre risquent malheureusement de générer encore davantage d'insatisfaction et de roulement du personnel, qualifié comme spécialisé.

Toujours parmi les besoins assez nets, la **sélection du personnel**. D'importance élevée (3,667) mais stable (3,956), et de satisfaction un peu plus forte (3,578), la sélection constitue toutefois la seconde pratique à problème des producteurs horticoles (73,3%). Par contre, on veut bien en apprendre un peu plus, mais pas trop (3,067). Le manque de temps et d'expertise entravent directement la réalisation de la sélection du personnel en milieu horticole. L'embauche d'une main-d'œuvre régulière peu qualifiée ne facilite en rien cette opération. Comment sélectionner et évaluer des travailleurs qui feront bien davantage leurs preuves sur le terrain ? La sélection du personnel saisonnier et occasionnel n'apparaît pas non plus des plus aisées. Comment choisir en état d'urgence des individus qui n'ont souvent même pas idée du travail qu'ils devront accomplir ? L'échantillon étudié laisse entrevoir des pratiques très nettement moins sophistiquées et formalisées que dans la "normale des PME" œuvrant dans d'autres secteurs d'activité. Tant pour les entretiens que dans l'analyse des candidatures, les entreprises horticoles recourent à des outils de sélection généralement moins élaborés, et très rarement contrevérifiés par la suite.

Néanmoins, l'implantation d'outils et de techniques favorisant une meilleure sélection du personnel adaptée au contexte horticole peut être observée dans quelques entreprises de ce secteur [6]. Certains producteurs ont su développer des critères bien adaptés à leur contexte, et parfois des outils et des grilles efficaces, mais ils manquent de ressources pour effectuer ces tâches de sélection. Il leur manque du temps pour bien évaluer la valeur des candidats, parfois trop rares, qui se présentent chez eux ... Quelles interventions seraient envisageables ? Tout d'abord, un recours minimal aux grilles de sélection déjà élaborées (IQRHH, 1996), par de la formation en ateliers, des essais sur le terrain, des stagiaires collégiaux ou universitaires pour administrer ces entretiens en haute saison. Plusieurs autres idées émergent de l'enquête : *il vaudra clairement la peine de les approfondir dans une démarche ultérieure.*

## Au second niveau

Poursuivons avec deux pratiques un peu plus vagues : l'accueil et l'intégration ainsi que la santé et sécurité au travail. Deux pratiques de GRH qui ont une importance actuelle modérée (3,600 / 3,556) mais qui devraient, selon les perceptions des répondants, prendre plus de poids dans le futur (3,978 bis). Toutefois, comme elles se retrouvent à la queue des problèmes passés (55,6% bis) et actuels des producteurs interrogés, ces pratiques suscitent peu d'intérêt chez les producteurs (3,022 bis).

Tout d'abord, l'accueil et l'intégration représentent l'une des étapes fondamentales de fidélisation du personnel, et les répondants n'en sont pas vraiment satisfaits (3,444). C'est à cette occasion, et dans les premiers jours d'activité, que le nouvel employé pourra se sentir à l'aise dans l'organisation, et aura envie d'y travailler sur une base stable. La nécessaire phase d'intégration ne survient pas de la même façon chez tous les producteurs : certains y portent une attention particulière tandis que d'autres éliminent rapidement tout travailleur non conforme à leurs attentes. Ces activités apparaissent moins développées que plusieurs autres, avec peu de pratiques originales et d'outils sophistiqués. En fait, bien que le taux de roulement de cette main-d'œuvre s'avère plutôt élevé (35 à 40%), les répondants signalent un important besoin d'amélioration des mécanismes d'accueil et d'intégration, particulièrement en ce qui a trait aux ouvriers spécialisés, à l'arrivée massive de main-d'œuvre non qualifiée en période de pointe et à l'importance croissante des questions liées aux diversités ethniques et culturelles (travailleurs mexicains, caribéens et asiatiques).

L'enquête semble révéler un manque de sensibilisation à cet égard chez plusieurs producteurs, dont certains qui recourent plus ou moins directement au roulement de personnel pour "épurer" leur main-d'œuvre. À moyen terme, une telle attitude risque fort de produire un effet inverse à la fidélisation tant recherchée : certains répondants ont même admis durant l'enquête avoir l'impression d'épuiser peu à peu leur bassin local de travailleurs. D'autres ont cependant tenu une attitude opposée en prétendant que le bassin de main-d'œuvre du secteur horticole était pratiquement inépuisable, étant donné les faibles qualifications exigées et l'abondance de travailleurs en quête d'emploi <sup>33</sup>. Les solutions éventuelles existent aussi pour ces pratiques : il s'agirait de les faire connaître aux producteurs, de les habituer en atelier à les mettre en pratique, et de s'appuyer à nouveau sur les mécanismes suggérés.

<sup>33</sup> Incidemment, la saison 1997 a rappelé que le bassin de main-d'œuvre du secteur horticole n'était pas inépuisable, et que toute reprise économique soutenue risque d'accroître sensiblement les pénuries de travailleurs, peu importe leurs qualifications. Dans ce contexte, l'accueil et l'intégration du personnel en place constituent des outils de stabilisation et de fidélisation essentiels, que tout employeur ne saurait sous-estimer.

**Le nœud du problème se situe bien là : sensibilisation, réseau externe, exemple et apprentissage, en premier lieu par les producteurs eux-mêmes.**

Quant à la santé et sécurité au travail (SST), cette pratique large et peu appliquée formellement en milieu horticole indispose la majorité des producteurs (3,578), qui se sentent contraints par la loi et ses réglementations, ainsi que par les coûts toujours croissants des régimes gouvernementaux, sans égard à leur performance individuelle comme entreprise en SST. Le problème semble bien cerné par les intervenants du milieu, et la réponse aux initiatives de mutuellisation apparaît comme une solution hautement réalisable à court et moyen terme.

Il demeure toutefois primordial d'informer, encore davantage, les employeurs horticoles sur l'ensemble des lois et règlements de SST, en tenant compte des exclusions propres au milieu agricole. En outre, bien que plusieurs intervenants privés et publics véhiculent déjà l'information et poursuivent les stratégies de terrain appropriées, **il s'avère toujours utile de rappeler aux producteurs la présence importante de membres de leur famille parmi leurs travailleurs.**

Poursuivons avec un besoin un peu moins clair, mais stimulant : **l'entraînement à la tâche et la formation**. Perçue de moindre importance, actuellement (3,489) comme dans le futur (3,867), cette pratique suscite une satisfaction modérée (3,467), génère tout de même assez de problèmes (62%), mais les producteurs se disent assez intéressés à en apprendre davantage (3,111). Il faut ici rappeler que le milieu horticole constitue l'un des secteurs les plus hautement compétitifs de l'agroalimentaire, et comme pour tout environnement concurrentiel, la qualité du travail repose largement sur la qualité de la main-d'œuvre employée. Toutefois, que faut-il comprendre de cette faible importance souhaitée par les répondants pour des activités de formation, fondamentales dans toute gestion évoluée des RH ?

**Attention ... le nœud du problème vient tout à coup de se resserrer durement ... !**

Comment peut-on résoudre un dilemme de ce type ? Une main-d'œuvre peu qualifiée et faiblement rémunérée doit devenir de plus en plus performante et qualifiée pour soutenir une compétition internationale qui ne cesse de croître. L'environnement ne fournit aucune garantie de stabilité à court terme du personnel et des clients, la taille des entreprises doit bientôt augmenter pour produire encore davantage à coûts toujours aussi réduits, et la loi impose la formation du personnel aux entreprises de plus grande taille. Il y a clairement ici matière à intervention externe, autant pour

former les producteurs et leur personnel-clé sur les besoins exprimés via l'enquête, que pour accroître la proportion de travailleurs horticoles qui bénéficieront de la formation, comme le prévoit la loi. Un point positif ici : les producteurs horticoles se disent intéressés à en savoir plus. Il vaut certainement la peine de tenter de répondre à leurs attentes, car si le nœud ne se relâche toujours pas, **le train à grande vitesse de l'OMC avance à grands pas. Il ne ralentira pas en traversant le Québec ... Seuls les plus rapides y auront une place de première !**

La formation et le développement du personnel constituent très clairement un autre talon d'Achille du milieu horticole. Hormis l'entraînement à la tâche, systématiquement réalisé dans toutes les entreprises auprès de l'ensemble du personnel, très peu d'activités planifiées et structurées permettent d'améliorer les compétences des employés. Le plus souvent, seuls les dirigeants familiaux, quelques superviseurs et ouvriers spécialisés bénéficient d'une formation articulée. Très rarement, les autres membres de l'organisation participent à des activités de F & D, sauf dans les entreprises de plus grande taille ayant un volet vente au détail, service à la clientèle ou agro-touristique (gazonnières, pépinières, jardinerie, viticulture). Ainsi, moins d'un dixième du personnel (moyenne : 10,6% ; médiane : 7%) bénéficie réellement de ces formations. Même dans les organisations soumises à la réglementation du 1% de formation [24], les sommes allouées demeurent largement insuffisantes (moyenne : 0,51% ; médiane : 0,28%), sauf exception [6 entreprises allouent entre 0,81 et 1,33% ; une seule investit 2,39%]. En poussant l'analyse un peu plus loin, l'enquête a permis de constater que les entreprises où les responsabilités de GRH incombent à un cadre attitré sont presque les seules [4 sur 20] à organiser la formation de façon notable (investissements nets<sup>34</sup> entre 0,06 et 0,84%). Quelques rares entrepreneurs [5], davantage sensibilisés aux vertus de la formation, réussissent à accorder à certains de leurs employés des périodes dédiées à des cours et des ateliers de perfectionnement.

Il va sans dire que ces pratiques de GRH requièrent encore beaucoup de sensibilisation et d'efforts des intervenants publics et privés, en priorisant tout d'abord la formation des producteurs horticoles et des membres actifs de leur famille, pour ensuite passer aux ouvriers spécialisés. La gestion de carrière de ce personnel-clé s'avère en plus mauvaise posture encore que la formation et le développement. Il reste en ces matières un très long chemin à parcourir avant d'atteindre le gros du peloton.

<sup>34</sup> Investissement net en formation = pourcentage d'investissement en formation X pourcentage de personnes formées ; investissement en formation = investissement annuel moyen en formation (\$) / masse salariale estimée (\$).

### Au troisième niveau

Une dernière pratique qui apparaît des plus nettes, mais pour laquelle il ne semble pas y avoir d'intervention souhaitée (2,778) : le **recrutement**. Perçue comme importante actuellement (3,711), mais moins dans le futur (3,933), cette pratique se classe au premier rang pour la satisfaction (3,667), bien qu'elle soit parmi les premières quant aux problèmes rencontrés (66,7%). Toutefois, les producteurs se montrent très peu intéressés à en savoir davantage (2,778).

En réalité, l'enquête a révélé que plusieurs producteurs ne perçoivent pas leurs travailleurs occasionnels, et parfois leurs saisonniers, comme leur propre main-d'œuvre. Ils les voient plutôt sous la responsabilité directe des organismes fournisseurs de main-d'œuvre, ou ne les considèrent pas comme leur personnel attiré parce qu'ils passent peu de temps dans leur organisation <sup>35</sup>. *Ce problème, qui recoupe plusieurs autres déjà discutés, ouvre peut-être quelques avenues de solution.*

Au premier abord, le recrutement du personnel horticole semble davantage sophistiqué que dans la "PME moyenne", surtout lorsqu'on tient compte du recours aux organismes fournisseurs de main-d'œuvre, bien que le mode prépondérant repose généralement sur le système de relations du dirigeant. Il faut noter ici une relative contradiction entre l'importance souhaitée, la forte satisfaction des répondants à cet égard (tableau 12.6) et la fréquence des problèmes évoqués. En effet, peu de solutions sont jugées appropriées par les producteurs horticoles et ce, pour diverses raisons. Cet état de fait n'exclut toutefois pas un certain nombre de pratiques originales en recrutement, dans ce milieu où tous se connaissent. En réalité, le recrutement ne pose pas de difficultés à plusieurs employeurs, tant qu'ils pourront bénéficier de travailleurs occasionnels sur demande et/ou étrangers (Mexicains) chaque année. Par contre, d'autres producteurs (et en nombre croissant) ont choisi dans les deux ou trois dernières années de recourir à des organismes plus proches de leurs préoccupations de gestionnaires des RH, comme les corporations intermédiaires de travail (CIT), les coopératives de travailleurs et les agences de placement "associatives".

Néanmoins, les résultats de l'enquête rapportent clairement la faible utilisation de ces sources externes de recrutement. Les justifications apportées par les répondants

<sup>35</sup> Cette perception erronée doit absolument changer. Les entreprises agricoles ne peuvent légalement se soustraire à toutes leurs responsabilités d'employeur. Au strict minimum, ils demeurent toujours responsables de l'organisation du travail, de l'accueil et de l'intégration du personnel, ainsi que de l'ambiance de travail, trois pratiques fortement liées à la productivité, à la qualité et à la rentabilité de leur organisation.

convergent modérément vers une faible adéquation du service rendu par les sources traditionnelles de recrutement de travailleurs peu qualifiés. Les initiatives "indépendantes" en ce domaine paraissent répondre à un besoin qui n'était pas comblé auparavant par les fournisseurs de main-d'œuvre traditionnels. Il serait fort probablement justifié de maintenir la diversité actuelle de services de recrutement puisque les clients (producteurs) se disent pleinement satisfaits des différentes avenues qui leur sont offertes. D'autant que la diversité et la complexité des interventions évoquées dans ce rapport justifient pleinement l'existence et la mise en place de "donneurs d'aide" décentralisés, tout en assurant davantage la cohérence de leurs actions.

Enfin, bien qu'on y ait souvent accordé, dans un passé très rapproché, beaucoup "d'importance théorique" (IQRHH, 1997), les pratiques d'analyse et description des emplois ainsi que la gestion de carrière (et de la relève) arrivent aux derniers rangs pour presque toutes les questions d'importance (respectivement, actuelle : 3,422 / 3,023 ; souhaitée : 3,911 / 3,591), de satisfaction (3,511 / 3,395), de problèmes (55,6% bis) ou d'intérêt (2,556 / 2,622). Il convient ici de souligner le poids inférieur attribué à ces pratiques, notamment à cause de leur nature formalisée et administrative, de l'instabilité chronique du travail et de la main-d'œuvre, et des obligations de polyvalence et de flexibilité des tâches agricoles.

Les producteurs interrogés se disent assez satisfaits de leur situation actuelle en matière d'analyse des emplois (3,511) : seuls les plus gros employeurs et les producteurs les plus scolarisés y ont modérément recours, tout spécialement pour préciser de nouveaux postes ou pour en clarifier d'autres à la suite d'une réorganisation. Pour les autres, les outils existants apparaissent beaucoup trop statiques et dirigistes, et leur utilisation auprès de travailleurs "mouvants" s'avère des plus ardues.

Des efforts pour accroître encore davantage l'utilisation des descriptions de tâches, sauf leur présentation comme outils de référence, ne semblent pas recommandables hors des contextes particuliers et ponctuels durant lesquels les producteurs en ressentent le besoin. Pour la majorité d'entre eux, l'explication des tâches au personnel, même à répétition, constitue une procédure moins contraignante qu'une formalisation accrue de ces pratiques.

Finalement, faut-il aborder la question que la vaste majorité des propriétaires-dirigeants de PME, de tous domaines et de toutes provenances, ont éternellement tenté de reporter le plus loin possible dans leur vie ? ... La gestion de carrière, souvent limitée en milieu horticole à la relève familiale, constitue l'un des domaines d'intervention les plus

insaisissables et difficiles. Les intéressés ont généralement très peu de plaisir ou de volonté à en discuter, même s'ils auraient largement intérêt à le faire, et l'aide externe à ce niveau provient généralement d'une ressource déjà "accréditée" et de confiance, comme les conseillers juridiques ou financiers. Quant aux possibilités de gestion de carrière du personnel non familial, ce rapport a déjà traité des contraintes particulières aux PME et au milieu horticole. Exception faite d'une conscientisation accrue auprès des producteurs, peu d'interventions paraissent ici réalisables à court terme, ni efficaces à moyen terme.

La problématique de la relève agricole n'est pas nouvelle, loin de là, mais elle requiert une démarche globale adaptée à chaque contexte familial, par des conseillers à la fois spécialisés et multi-fonctionnels. En effet, la gestion de carrière et de la relève dépasse largement les seules pratiques de GRH ou les aspects strictement financiers. On touche là aux fondements mêmes de l'organisation, à son avenir, son succès et sa pérennité. Un tel processus doit impérativement être géré par des professionnels aguerris, proches du milieu horticole et des caractéristiques propres aux PME.

## **Synthèse des perceptions d'importance, de satisfaction et d'intérêt**

À chaque section de la grille-diagnostic, l'enquête revenait sur une même séquence de questions visant à approfondir les perceptions des répondants : importance, satisfaction et intérêt face à leurs pratiques réelles de GRH. Prises une à une, ces interrogations perceptuelles n'offrent que peu de signification, mais en les combinant aux pratiques analysées, on obtient des résultats plus explicites, présentés en trois niveaux, par ordre décroissant d'acuité, les plus importants (sous un angle d'intervention externe) en premier lieu ...

### **Au premier niveau**

Sans aucun doute possible, les blocs **communication-participation** ainsi que **planification des RH - organisation** se classent parmi les priorités d'intervention et ce, à cause de leur importance, de l'acuité des problèmes vécus par les producteurs, et de l'intérêt manifeste exprimé à cet égard. En deuxième position, l'une des plus discordantes, **l'évaluation du personnel** ; malgré une importance prépondérante, une satisfaction réduite et des problèmes chroniques, cette pratique génère beaucoup d'incertitude, de scepticisme et de crainte de voir ses droits de gérance envahis par des intervenants externes.

En troisième lieu, on relève un besoin plus net, la **rémunération**. Jugée très importante actuellement, mais beaucoup moins dans le futur, cet ensemble de pratiques satisfait les

producteurs, leur cause des problèmes et les incite à en savoir davantage. Un diagnostic assez clair : la rémunération aura toujours de l'importance mais on hésite à lui en accorder davantage car on craint de devoir déboursier. Par contre, les producteurs semblent avoir compris que l'avenir leur réserve une montagne de défis et, pour les relever, il faudra s'armer plus solidement.

Toujours parmi les besoins assez nets, la **sélection du personnel**. D'importance élevée mais stable, et de satisfaction un peu plus forte, la sélection constitue toutefois la seconde pratique à problème des producteurs horticoles. Par contre, on veut bien en apprendre un peu plus, mais pas trop ... Le manque de temps et d'expertise entravent directement la réalisation de la sélection en milieu horticole. L'embauche d'une main-d'œuvre régulière peu qualifiée ne facilite en rien cette opération. Comment sélectionner et évaluer des travailleurs qui feront bien davantage leurs preuves sur le terrain ? La sélection du personnel saisonnier et occasionnel n'apparaît pas non plus des plus aisées. Comment choisir en état d'urgence des individus qui n'ont souvent même pas idée du travail qu'ils devront accomplir ?

#### **Au second niveau**

Suivent deux pratiques un peu plus vagues : **l'accueil et l'intégration** ainsi que **la santé et sécurité au travail**. Deux pratiques de GRH qui ont une importance actuelle modérée mais qui devraient, selon les perceptions des répondants, prendre pas mal plus de poids dans le futur, bien qu'elles soient à la queue des problèmes passés et actuels des producteurs interrogés. La nécessaire phase d'intégration ne survient pas de la même façon chez tous les producteurs : certains y portent une attention particulière tandis que d'autres éliminent rapidement tout travailleur non conforme à leurs attentes. L'enquête semble révéler un manque de sensibilisation à cet égard chez plusieurs producteurs, dont certains qui recourent au roulement de personnel pour "épurer" leur main-d'œuvre.

Quant à la **santé et sécurité au travail (SST)**, cette pratique large et peu appliquée formellement en milieu horticole indispose la majorité des producteurs, qui se sentent contraints par la loi et ses réglementations, ainsi que par les coûts toujours croissants des régimes gouvernementaux, sans égard à leur performance individuelle comme entreprise en SST. Le problème semble bien cerné par les intervenants du milieu, et la réponse aux initiatives de mutuellisation apparaît comme une solution hautement réalisable à court et moyen terme.

Un besoin un peu moins clair, mais stimulant : **l'entraînement à la tâche et la formation**. Perçue de moindre importance, actuellement comme dans le futur, cette pratique suscite

une satisfaction modérée, génère tout de même assez de problèmes et les producteurs se disent assez intéressés à en apprendre davantage. Il faut peut-être comprendre que le milieu horticole constitue l'un des secteurs les plus compétitifs de l'agroalimentaire, et comme pour tout environnement concurrentiel, la qualité du travail repose largement sur la qualité de la main-d'œuvre.

### **Au troisième niveau**

Une dernière pratique qui apparaît des plus nettes, mais pour laquelle il ne semble pas y avoir d'intervention souhaitée : le **recrutement**. Perçue comme importante actuellement, mais moins dans le futur, cette pratique se classe au premier rang pour la satisfaction, bien qu'elle soit parmi les premières quant aux problèmes rencontrés. Toutefois, comme pour l'évaluation du personnel, les producteurs ne se montrent pas du tout intéressés à en savoir davantage. On ne peut traiter le recrutement comme nous avons abordé l'évaluation : il s'agit de deux pratiques fortement opposées.

Par ailleurs, bien qu'on y ait souvent accordé, dans un passé très rapproché, beaucoup 'd'importance théorique', les pratiques suivantes arrivent aux derniers rangs pour presque toutes les questions d'importance, de satisfaction, de problèmes ou d'intérêt : analyse et description des emplois ainsi que gestion de carrière (et de la relève). Les producteurs interrogés se disent assez satisfaits de leur situation actuelle en matière d'**analyse des emplois** : seuls les plus gros employeurs et les producteurs les plus scolarisés y ont modérément recours, tout spécialement pour préciser de nouveaux postes ou pour en clarifier d'autres à la suite d'une réorganisation. Pour les autres, les outils existants apparaissent beaucoup trop statiques et dirigistes, et leur utilisation auprès de travailleurs "mouvants" s'avère des plus ardues.

Enfin, faut-il aborder la question que la vaste majorité des propriétaires-dirigeants de PME, de tous domaines et provenances, ont éternellement tenté de reporter le plus loin possible dans leur vie ? ... La **gestion de carrière**, souvent limitée en milieu horticole à la relève familiale, constitue l'un des domaines d'intervention les plus insaisissables et difficiles. Les intéressés ont généralement très peu de plaisir ou de volonté à en discuter, même s'ils auraient largement intérêt à le faire, et l'aide externe à ce niveau provient généralement d'une ressource déjà "accréditée" et de confiance, comme les conseillers juridiques ou financiers.

## **Conclusion générale**

La présente étude s'inscrit dans un courant objectif de recherche de plus en plus appliqué en Amérique du Nord, qui se caractérise par la mesure quantitative et qualitative de l'existant dans la gestion des PME. Ce courant constructiviste se concrétise par le développement et l'application de grilles-diagnostic exhaustives visant à établir des diagnostics factuels approfondis et systématiques des pratiques de gestion. En analysant un échantillon qualitativement représentatif de producteurs horticoles québécois, de tous les domaines de production et de toutes les régions horticoles du Québec, cette approche exploratoire a permis de faire émerger les pistes de changement et d'évolution qui prévaudront au cours des prochaines années dans ces domaines d'activité. Il faut donc souhaiter que ces constats puissent répondre aux interrogations des acteurs et chercheurs intéressés aux entreprises horticoles.

En outre, cette enquête constituant la première phase d'un projet de recherche qui devrait se poursuivre pendant quelques années encore, il faut comprendre que les prochaines étapes donneront lieu à une démarche d'analyse plus approfondie, portant plus particulièrement sur les pratiques de gestion et la stratégie des producteurs horticoles. Il convient aussi de rappeler que plusieurs travaux et documents complémentaires feront suite à ce rapport, apportant plus particulièrement réponse aux questions de mise en application pratique des tendances énoncées dans les pages suivantes.

### **Une évolution perceptible de la GRH en milieu horticole**

Globalement, sur une note modérément optimiste, il s'avère primordial de souligner que l'important retard du milieu horticole en matière de GRH semble graduellement s'atténuer depuis le début des années '90. Cette lente évolution des producteurs horticoles du Québec vers une meilleure reconnaissance de la GRH et de ses impératifs, perceptible et positive, résulte de divers facteurs. Primo, la forte croissance de plusieurs domaines horticoles au cours des vingt dernières années, faisant évoluer de petites entreprises paternalistes vers des organisations de moyennes dimensions dirigées par une équipe

d'associés familiaux. Secundo, le passage de plus en plus généralisé de la mono-culture simple à des productions à la fois différenciées et complémentaires, qui permettent de répondre davantage aux besoins émergents tout en réduisant les périodes de basse activité et en prolongeant la haute saison jusqu'à 35 semaines en maraîcher, 42 semaines en sericole. Tertio, comme dans plusieurs autres secteurs d'activité, on observe en milieu horticole une tendance vers les fusions, acquisitions et réorganisations d'entreprises, au niveau local comme régional, nécessitant la mise en place de structures administratives et de processus décisionnels nettement plus sophistiqués et formalisés. Enfin, l'entrée directe sur les marchés internationaux et la prise en compte accrue des défis de la mondialisation des activités commerciales agricoles suscitent et favorisent l'accroissement des préoccupations RH des producteurs horticoles, ainsi que l'emphase mise publiquement sur les RH par les intervenants publics (ministères et agences gouvernementales) comme privés (IQRHH, UPA, Conseil canadien et québécois de l'horticulture).

Exactement comme dans l'étude réalisée dans le secteur du génie-conseil (Fabi, Garand et Pettersen, 1998), ces tendances donnent lieu à l'embauche externe de directeurs des RH (DRH) attirés [6] qui participent de plus en plus étroitement aux processus décisionnels des entreprises familiales dans lesquelles ils s'intègrent progressivement. Malheureusement, plusieurs entreprises conservent encore un retard important en ce domaine, et accordent encore trop peu d'importance à la GRH. De même, la nature conservatrice du secteur horticole en matière de gestion tend à freiner le progrès et l'évolution des processus organisationnels, laissant souvent la GRH plusieurs crans derrière les autres priorités de nature technologique ou commerciale. Comment les entreprises horticoles pourront-elles conserver leur compétitivité face à des concurrents mieux équipés et plus efficaces, grâce à une meilleure gestion de leurs RH ?

Par ailleurs, comme pour les employeurs du génie-conseil, qui admettaient souffrir d'une image quelque peu ternie, les producteurs horticoles demeurent pénalisés par les préjugés populaires tenaces entourant leur secteur d'activité. Cette mauvaise "visibilité sociétale" risque de générer de plus en plus de difficultés de recrutement et de rétention du personnel administratif et des ouvriers spécialisés, réduisant d'autant l'apport de compétences nouvelles au sein de ces organisations en forte croissance. Cette situation appréhendée s'explique en partie par des lacunes au niveau de la communication interne et externe de ces organisations, traditionnellement orientées vers la production et la mise en marché, plutôt que vers la gestion et les relations publiques. D'autre part, le milieu horticole aurait besoin de nouvelles compétences en leadership et en gestion (familiales comme externes), mais les dirigeants familiaux actuels ne semblent pas tous adéquatement préparés à déléguer leurs responsabilités et à relever les défis inhérents à la

mondialisation des marchés agricoles. En outre, la rémunération offerte à l'encadrement et aux ouvriers spécialisés accuse un retard par rapport à la majorité des autres secteurs, tandis que le manque de ressources financières et la nature saisonnière des activités demeurent des obstacles difficilement franchissables.

## **Synthèse des tendances globales émergeant de l'enquête**

D'une part, les résultats font émerger diverses difficultés d'ordre technique, structurel et organisationnel en matière de GRH, largement similaires aux difficultés identifiées par Fabi, Garand et Pettersen (1998) et ce, bien que les contextes soient très fortement différenciés :

1° On retrouve dans le secteur horticole la majorité des pratiques traditionnelles de GRH, à des intensités très variables, généralement peu formalisées, et sous diverses formes plus ou moins sophistiquées, dénotant toutefois un manque global d'expertise et la faible sophistication des outils et techniques de GRH :

- certains producteurs recourent à des outils et des techniques de GRH relativement sophistiquées et fort bien adaptées à leurs besoins, tandis que d'autres n'utilisent que les ressources de base des quelques pratiques fondamentales ;
- dans certains domaines (pomiculture, petits fruits, petits maraîchers), on observe plusieurs clichés généralement rattachés au contexte horticole : main-d'œuvre occasionnelle, fort taux de roulement, quasi-absence de GRH ... mais ce phénomène n'est pas généralisé à l'ensemble des entreprises de ces domaines. Dans tous les cas, on relève des exceptions (positives comme négatives).

2° L'ébauche de modèles de GRH permet de signaler l'existence de certaines pratiques bien développées, adaptées à leur contexte, et généralement plus sophistiquées que celles que l'on croyait découvrir :

- d'autres domaines de production (serricoles, gros maraîchers, pépinières) semblent se diriger vers un développement (lent mais déterminé) de leurs pratiques de GRH ;

- plusieurs exemples valent d'être approfondis et proposés à l'ensemble des producteurs, mais en aucun cas, on ne peut espérer reproduire un modèle universel de la gestion en milieu horticole.

3° Quant aux observations et opinions formulées par les intervenants et personnes-ressources, en gestion et main-d'œuvre auprès des producteurs horticoles, elles font émerger et précisent de nouvelles problématiques peu abordées par les producteurs enquêtés, proposant ainsi des pistes d'amélioration qui devront être approfondies lors de démarches ultérieures :

- leurs propos laissent aussi entrevoir un certain éclatement des structures et services offerts aux producteurs, ce flottement permettant à de nouveaux intervenants de s'implanter localement, et de devenir efficaces à court ou moyen terme.

4° L'environnement "service - aide - conseil - soutien en GRH" aux producteurs horticoles n'est guère développé à l'heure actuelle. La demande demeure très imprécise, peu verbalisée et dispersée, et l'offre ne réussit pas encore à identifier ni à répondre efficacement à la multiplicité des besoins du secteur. Les difficultés suivantes ne contribuent guère à faciliter ces interventions :

- un manque généralisé de temps et de disponibilité chez les producteurs horticoles et leurs ouvriers spécialisés, sans cesse pressés par l'urgence des activités ;
- des réticences chez les dirigeants face à la GRH :
  - une relative centralisation autour du propriétaire-dirigeant et des difficultés de délégation ;
  - une certaine décentralisation parfois imposée par la diversité des produits, des lieux de production et des périodes d'activité ;
- une attitude négative et une faible valorisation globale face à la GRH, globalement perçue comme une préoccupation dévolue aux seuls employés qualifiés ;
- et des difficultés de communication interne et externe entre les acteurs organisationnels et les intervenants externes du milieu horticole.

D'autre part, après avoir présenté et décrit, dans la troisième partie de cet ouvrage, les données de base résultant de l'étude empirique auprès de producteurs horticoles du Québec, après avoir approfondi en quatrième partie les perceptions des répondants quant à l'importance, à la satisfaction et à l'intérêt porté aux diverses pratiques de GRH abordées, il convient maintenant de pousser plus avant l'analyse vers une ultime étape d'interprétation des résultats. En fait, quelques traitements complémentaires ont fait émerger plusieurs variables permettant d'amorcer une démarche d'explication statistique des tendances identifiées sur le terrain. Réalisé à partir de l'importante masse de données amassées, ce survol d'éventuelles associations et relations potentiellement significatives a fait ressortir les éléments suivants :

- 1° les variables décrivant la main-d'œuvre de ces PME horticoles, généralement scindée en trois catégories relativement distinctes, le personnel familial, les réguliers et les saisonniers, apparaissent comme des éléments à fort potentiel pour expliquer les différences prévalant entre les pratiques de gestion (et de GRH) des organisations étudiées ;
- 2° les ratios de productivité du travail, inspirés des travaux de Patterson *et al.* (1997), semblent constituer des instruments substantiellement significatifs pour mieux comprendre les variations survenant entre plusieurs des facteurs analysés dans les deux vagues d'enquête ;
- 3° quelques variables identifiant les organisations et leurs répondants pourraient fournir des explications statistiquement significatives aux associations et relations évoquées dans le présent exercice ;
- 4° enfin, il paraît possible d'entrevoir que plusieurs éléments 'GRH' seraient différenciés en fonction de plusieurs variables 'émergentes', notamment lorsque l'analyse porte sur les outils et techniques de GRH dont les résultats descriptifs illustrent clairement la prépondérance de deux ou trois modalités, comparativement aux concentrations observées sur une seule ou plus de cinq modalités, dispersant alors les éventuelles 'significativités statistiques'.

Enfin, il paraît donc possible de conclure au succès de cette première étude exploratoire sur les pratiques de GRH des producteurs horticoles, tant par l'abondance et la diversité des données recueillies que par les nombreuses avenues de recherche et d'intervention qui en émergent. L'étude a ainsi permis de constater que la GRH de ces producteurs horticoles s'avère bien plus développée que l'on pouvait présumer au début, et bien qu'elle soit généralement peu sophistiquée et très peu formalisée, cette GRH atteint dans bien des cas les objectifs vers lesquels toute organisation devrait orienter sa pratique.

## Recommandations aux praticiens

À la lumière de ces résultats et des observations en découlant, on constate aisément que les défis et les enjeux en matière de RH abondent dans le milieu horticole. Face à l'état actuel des pratiques de GRH dans ces PME, et considérant les progrès réalisés au cours des cinq dernières années dans la mise en place, le développement et l'adaptation judicieuse de plusieurs activités liées aux RH dans ces organisations, il apparaît justifié de reprendre les recommandations formulées en 1992 et 1993 (Ernst et Young ; Caron Bélanger Ernst et Young) en les complétant par les interrogations émergentes des résultats de notre enquête. Ainsi, les PME de production horticole, particulièrement celles qui poursuivent une forte croissance, ne semblent avoir d'autre alternative que de considérer attentivement les avenues suivantes.

- 1° Développer la prise en compte des RH en accordant davantage d'importance à une véritable GRH.
- 2° Promouvoir et encourager une attitude positive et davantage structurée face aux emplois saisonniers et au travail occasionnel, en appliquant cette orientation aux activités de planification des RH, afin d'améliorer leurs prévisions de main-d'œuvre et de réduire les pénuries en période de pointe.
- 3° Diversifier leurs sources de recrutement afin de rafraîchir et d'accroître le bassin de main-d'œuvre qualifiée ; mettre en pratique les outils de base de sélection, en s'inspirant des instruments et techniques déjà élaborés et adaptés au milieu horticole ; instaurer et maintenir des mesures minimales d'accueil, en prenant le temps nécessaire pour favoriser l'intégration et la rétention du personnel qualifié.
- 4° Mettre en évidence la valeur stratégique de la rémunération étendue, encore largement limitée aux approches salariales conventionnelles. Il s'agirait ici de varier et de rendre plus concurrentielles les modalités, d'innover (même modestement) en matière d'avantages sociaux et/ou d'incitation, et de reconnaître concrètement le poids des compétences spécialisées dans un milieu où prévalent autant l'expertise, le leadership sur le terrain et les connaissances "mises à jour". Il s'avère aussi essentiel de sensibiliser les gestionnaires, majoritairement familiaux, et leurs employés-clés aux différentes formes d'actionnariat et de relève.
- 5° Élaborer et appliquer, ne serait-ce qu'une ou deux fois par saison, des procédures simples d'évaluation du personnel afin de vérifier la qualité de leur travail, leurs

comportements, leur potentiel, en assurant ainsi une communication axée davantage sur la rétroaction que sur la réprimande et le congédiement radical.

6° Développer, accroître la participation de l'entreprise et multiplier les activités de formation, en plus de l'entraînement à la tâche, auprès de tout le personnel familial, des superviseurs et des ouvriers spécialisés. Appliquer concrètement la règle du 1% par des activités réelles et constructives de formation et de développement du personnel, dans une optique affirmée d'amélioration des compétences et des qualifications.

7° Prendre le temps de mieux communiquer, apprendre à mieux le faire, déléguer à des employés-clé les tâches de supervision, tout en conservant les prérogatives de mobilisation et de motivation de la main-d'œuvre.

Voilà autant de démarches ardues mais essentielles pour permettre à l'entrepreneur de développer peu à peu ses compétences de gestionnaire, afin de pouvoir relever plus sereinement les défis de la croissance et de l'intensification de la concurrence.

**Enfin, quels seraient les mots-clé à retenir  
de toute cette démarche de diagnostic ?**

Assurer la mise en place et le développement de pratiques de GRH les plus adaptées aux besoins réels des producteurs, sans tenter de leur imposer des structures ou des procédures qui ne conviendraient pas à leur vision ou à leurs modes de gestion<sup>36</sup>.

Davantage opérationnels que planificateurs, les producteurs horticoles ont besoin de soutien en matière de gestion, mais cette aide doit avant tout prendre la forme d'un service ponctuel, d'information et de référence, idéalement, d'un dépanneur ouvert  
24 heures sur 24, 7 jours sur 7 ...

Ils n'ont surtout pas besoin d'une équipe de spécialistes qui auraient davantage pour objectif d'appliquer leurs recettes toutes prêtes dans des contextes qui, en réalité, diffèrent tous sensiblement d'un producteur à l'autre.

<sup>36</sup> Bien que cette crainte viscérale des producteurs soit commune à l'ensemble des propriétaires-dirigeants de PME, il ne faut surtout pas la sous-estimer. Toute ingérence induite, mal calibrée ou inadaptée, de la part d'intervenants offrant des services spécialisés, risque de produire des blocages encore plus négatifs que l'absence d'intervention.

Pour mieux comprendre les multiples phénomènes associés à la GRH, nous devons dès maintenant corriger notre tir et l'ajuster au contexte visionnaire et personnalisé de l'entrepreneur du troisième millénaire. Toute la problématique entourant la GRH en PME n'a aujourd'hui d'autre alternative que de s'ajuster à l'impitoyable contexte de rareté des ressources, qui limite considérablement la mise en place de programmes et systèmes formalisés dans la majorité des entreprises de petite et moyenne dimensions. C'est au prix d'une telle remise en question que la gestion des ressources humaines négociera avec succès le virage économique et social amorcé depuis deux décennies par les PME.

**La GRH demeure un art et le sera toujours : ce n'est pas parce qu'on possède l'ensemble du coffre à outils qu'on saura l'exploiter avec justesse. Malheureusement, il y a autant de façons de gérer les ressources humaines qu'il y a d'entrepreneurs et de producteurs, et cette diversité de caractéristiques individuelles s'étend à l'infini ... ou presque !**

### **Limites méthodologiques**

Par ailleurs, il faut admettre que cette analyse comporte des limites conceptuelles et méthodologiques dont il faut préciser la nature. D'une part, d'ordre conceptuel, parce que la présente recherche s'appuie sur des assises très diverses, quoique complémentaires : GRH, entrepreneuriat familial et stratégie d'entreprise. Chacun de ces champs s'articule autour de plusieurs disciplines et spécialisations, comme nous l'avons précisé auparavant. Il a donc paru audacieux, voire téméraire, d'élaborer un cadre conceptuel regroupant tous les fondements de chacun de ces domaines de recherche. En outre, la transposition des concepts RH, élaborés initialement en grande entreprise, au contexte de PME ne viendrait-elle pas altérer ou faussement représenter les dimensions propres aux PME ? C'est pourquoi nous avons limité la synthèse conceptuelle aux seules pratiques traditionnelles de GRH, en PME, qui constituent le corps principal de l'objet d'étude.

Cette limitation imposée au contenu conceptuel de la recherche soulève un autre questionnement. La problématique établie au départ ne ferait-elle pas davantage état de préoccupations propres au chercheur, plutôt que de répondre aux besoins des intervenants et des organisations du milieu ? La réponse à ces interrogations est venue d'elle-même, au cours du processus de recherche et de diffusion des résultats

préliminaires. Après un scepticisme évident face à l'ampleur d'une telle recherche empirique, le milieu horticole a fait part de son intérêt et de sa satisfaction envers les finalités poursuivies et les retombées éventuelles de tels travaux appliqués. Ainsi, en favorisant une approche généraliste, tout en demeurant exhaustive et rigoureuse, l'analyse a permis de respecter un certain équilibre entre les préoccupations académiques et les attentes professionnelles du milieu.

D'autre part, il convient aussi de faire état de limites d'ordre méthodologique. Primo, les caractéristiques des répondants et de leurs réponses imposent des limites majeures à l'interprétation. En effet, comme l'enquête ne relève que les seules perceptions des propriétaires-dirigeants ou des responsables RH de ces 45 PME du secteur horticole, il aurait été souhaitable d'obtenir aussi celles des clients internes, autres cadres et membres du personnel (Tsui, 1987 ; Tsui et Gomez-Meija, 1988 ; Tsui et Milkovich, 1987 ; Harnois et Fabi, 1994 ; Fabi, Garand et Pettersen, 1998). En fait, cette démarche de diagnostic devrait idéalement être complétée par une enquête du climat organisationnel (satisfaction) auprès des employés de chaque entreprise, afin de vérifier, de confirmer ou d'infirmer les perceptions et les opinions émises par les dirigeants. Toutefois, une telle analyse aurait nécessité l'élaboration d'un nouvel instrument de mesure relevant bien davantage des compétences du psychologue organisationnel que du généraliste en gestion et entrepreneuriat <sup>37</sup>.

Secundo, même dans une enquête comme celle-ci, effectuée par entretiens individuels directs, le taux de réponse limite la validité externe de l'étude (biais de représentation). Environ 2,25% (45 / 2000) des producteurs horticoles québécois (propriétaires, à plein temps) ont répondu au questionnaire. Bien que ce taux de réponse puisse sembler très faible, il n'est pas inhabituel dans une étude exploratoire. En fait, l'absence de répondants pose au moins deux problèmes. D'une part, elle diminue la taille de l'échantillon et conséquemment augmente la marge d'erreur aléatoire due à l'échantillonnage dans l'estimation des divers paramètres présentés. Rappelons que ce n'est pas le taux de réponse en soi qui compte, mais bien la grandeur absolue de l'échantillon. D'autre part, les statistiques basées sur de tels répondants risquent d'être biaisées et non représentatives de la population à l'étude, dans la mesure où ceux qui n'ont pas répondu auraient des caractéristiques différentes des répondants (Pettersen, Fabi et Garand, 1998), ce qui semble vraisemblable lorsqu'on constate la forte hétérogénéité des PME horticoles. Néanmoins,

---

<sup>37</sup> Un tel outil a été appliqué en janvier 1999, dans une version rudimentaire, auprès d'un échantillon restreint de superviseurs et d'employés, dans le cadre du processus d'évaluation des six (6) finalistes au 1<sup>o</sup> Prix de gestion des ressources humaines en horticulture. Le développement et l'application sur une plus grande échelle d'un tel outil pourrait éventuellement confirmer ou infirmer les données amassées auprès des propriétaires-dirigeants et responsables RH de PME.

comme l'échantillon a été déterminé avec l'aide d'un comité d'experts du milieu horticole, selon des critères établis et appliqués systématiquement, toute l'argumentation sur la représentativité de l'échantillon n'a qu'une valeur théorique puisqu'elle fut cautionnée par le panel impliqué directement dans la constitution de l'échantillon.

Le premier problème aurait pu être pris en compte en calculant les intervalles de confiance appropriés, mais ce, à la condition que l'échantillon ne soit pas biaisé, c'est-à-dire parfaitement paramétrique. Ce deuxième problème est beaucoup plus difficile à contourner, car il n'est pas possible d'affirmer que les non-répondants ne sont pas différents des répondants (Pettersen, Fabi et Garand, 1998). Pour cela, il aurait fallu comparer les caractéristiques de l'échantillon à celles de la population, ces dernières données n'étant strictement pas disponibles. On peut aussi supposer qu'une enquête postale aurait fourni davantage de répondants, mais avec tous les inconvénients et biais majeurs de recherche que cela implique en contexte de PME (faibles taux de réponse, surabondance de paperasse, questionnaires complétés par qui ?, etc.), et de surcroît en GRH (absence de responsable RH attitré, réticences à révéler toute l'information, méconnaissance des pratiques, de leurs outils et techniques, manque de temps, etc.), cette approche a été mise de côté.

Tertio, même si rien ne démontre la présence de différences marquées en matière de GRH, il faut tout de même considérer ces résultats avec une certaine prudence, ceux-ci n'étant pas nécessairement généralisables à l'ensemble des entreprises des secteurs horticole ou agricole. Néanmoins, les différences significatives observées entre les cinq domaines horticoles étudiés, selon la taille et la propriété des entreprises, et en fonction des catégories de responsabilité RH apportent plus de poids aux résultats obtenus. Il va sans dire que les quelques précautions méthodologiques appliquées tout au long de cette recherche empirique -- d'homogénéité maximale de l'échantillon, d'instrument qualitatif et quantitatif, d'entretiens directs -- contribuent largement à accroître la validité explicative de cette étude exploratoire.

### **Avenues de recherche envisageables**

Après un tel bilan, d'autres questions demeurent encore entières ou imparfaitement résolues. Dans un premier temps, il serait pertinent de poursuivre l'approfondissement de ce diagnostic des pratiques de GRH par l'approche contingentielle (Fabi, Garand et Pettersen, 1995). Comme la présente enquête a permis de le signaler, de telles vérifications empiriques devraient faciliter l'évaluation des véritables impacts d'une formalisation accrue des pratiques de GRH sur la structure, la stratégie ou la performance des organisations de petite et moyenne dimensions (ou vice-versa). Il apparaît réaliste de

croire que ces relations exercent des influences substantielles, quoique difficiles à isoler statistiquement sans le recours à toute une batterie d'indicateurs et d'indices composites, sur la GRH de ces PME horticoles. De telles approches ouvriront assurément des voies de recherche fructueuses dans les domaines de l'entrepreneuriat et de la gestion de PME. Toutefois, le facteur taille organisationnelle n'a pas les mêmes incidences dans les entreprises manufacturières, industrielles ou de services. En effet, les productions horticoles étant en grande majorité de petites entités structurées autour de quelques têtes dirigeantes membres de la même famille, impliquées directement dans l'ensemble du travail à réaliser sur le terrain, l'élément humain y occupe un poids largement supérieur malgré un nombre restreint, ce que Mahé de Boislandelle (1996) qualifiait d'effet de grossissement. En termes opérationnels, à partir de la masse de données amassées par nos travaux, dont une part substantielle inutilisée dans la présente recherche, il apparaît essentiel de mettre en valeur les relations entre les variables suivantes.

1° Quels sont les facteurs de contingence susceptibles d'expliquer la GRH de ces PME horticoles ?

- des facteurs humains :

- le profil sociodémographique des dirigeants,
- leur vision entrepreneuriale,
- le profil du responsable des RH,
- leurs antécédents familiaux et entrepreneuriaux,
- les caractéristiques de la main-d'œuvre (profil, catégories),
- ou l'absence de syndicat ;

- des facteurs organisationnels :

- le profil de l'organisation,
- la taille organisationnelle,
- le domaine d'activité,
- les ressources financières et matérielles,
- la productivité du travail,
- ou la centralisation des décisions ;

- ou des facteurs commerciaux :

- l'agressivité sur les marchés,
- les options stratégiques d'expansion,
- ou l'internationalisation des activités.

2° Quelle est la nature et l'ampleur de leur influence sur les pratiques de GRH, sur son efficacité organisationnelle, sur la performance globale de l'entreprise ?

Malheureusement, cet ambitieux projet n'a pu être complété dans les limites de notre thèse, mais son développement se poursuit toujours, en parallèle aux analyses et applications d'une seconde vague d'enquête, effectuée au cours de l'été et de l'automne 1998. Il va sans dire que cette seconde étude empirique <sup>38</sup>, qui a permis d'approfondir les aspects organisationnels et stratégiques de 31 des 45 répondants (69%) de la première vague, a fourni une masse considérable de données fort pertinentes <sup>39</sup>, dont quelques variables ont été utilisées dans le présent travail. Grâce à la mise en relation éventuelle de ces deux études empiriques, il paraît raisonnable de prétendre que plusieurs des avenues de recherche soulignées à la fin du présent ouvrage pourront être mises en valeur, voire même élucidées avec une plus grande clarté. Toutefois, faut-il le rappeler, les exigences conceptuelles et théoriques d'une démarche doctorale ne permettraient pas d'étendre le champ d'analyse à deux ensembles entiers de connaissances, bien qu'ils soient complémentaires. Nous aurions alors très largement excédé les objectifs académiques d'une thèse de doctorat. C'est pourquoi cette deuxième vague fera l'objet d'analyses et de publications ultérieures, faisant directement suite à la présente thèse.

De cette approche contingentielle, une avenue de recherche majeure apparaît des plus attrayantes : l'analyse des liens prévalant entre, d'une part, les pratiques de gestion et la vision entrepreneuriale, et d'autre part, la présence, le développement et la sophistication de la GRH de ces PME horticoles. Notre analyse a permis de pressentir la priorité devant être accordée à l'entrepreneur quant à l'ouverture de sa vision vers l'intégration et la délégation de la GRH dans l'organisation. Souvent, la stratégie n'existe qu'au niveau de la vision de l'entrepreneur, et bien qu'elle soit traduite en décisions et en actions concrètes au sein de l'organisation, elle demeure informelle et plus ou moins consciente en matière de GRH, comme l'ont aussi constaté Louart et Beaucourt (1995). Sur cette assise, il devient possible, voire impératif, d'élaborer et d'appliquer les pratiques de GRH compatibles avec ce niveau de vision. En fait, il existe un nombre impressionnant de petites entreprises où la vision de l'entrepreneur se traduit très tôt en politiques et activités concrètes de GRH adaptées à son milieu organisationnel et en parfaite harmonie avec tous les membres de l'entreprise. Ces exemples patents de GRH "à vision élevée" auraient avantage à être étudiés et connus plus largement du public. La masse des entrepreneurs traditionnels

---

<sup>38</sup> Enquête subventionnée par des organismes canadiens, menée avec les professeurs Yvon GASSE et Gérald D'AMBOISE, du Centre d'entrepreneuriat et de PME de la Faculté des Sciences de l'administration de l'Université Laval (Québec).

<sup>39</sup> D'une part, les activités de gestion : commercialisation, concurrence et mise en marché ; innovation, recherche et développement ; comptabilité, finances et financement ; planification, processus décisionnels et stratégie. D'autre part, les antécédents familiaux ; la mission et les objectifs ; les caractéristiques entrepreneuriales du propriétaire-dirigeant et sa vision ; ainsi que l'évaluation de la performance de l'organisation.

pourraient alors s'en inspirer d'heureuse façon, ouvrant la voie à une GRH renouvelée dans les PME.

Sans prétendre à des relations causales directes, bien qu'il soit maintenant envisageable de formuler des hypothèses précises à la suite de cette recherche exploratoire, une nouvelle analyse hypothético-déductive viserait à identifier les liens prévalant entre :

- une variable indépendante (V.I. principale) : la vision entrepreneuriale, grâce au développement et à l'application empirique du concept ;
- et une variable dépendante (V.D.) : l'efficacité organisationnelle des pratiques de GRH, telle que mesurée par l'élaboration d'outils diagnostiques, d'indicateurs et d'indices composites permettant d'en caractériser la présence, le développement, la sophistication et la formalisation ;
- en faisant intervenir des V.I. contrôles : taille organisationnelle, domaine d'activité, stade de développement, âge de l'organisation, caractéristiques socio-démographiques des répondants, etc. ;
- et une V.I. modératrice : le degré de formalisation des pratiques de GRH, parce qu'on peut très bien observer concurremment une faible formalisation de la GRH et une forte prise en compte des questions RH et stratégie ...
- toutefois, il s'avère possible que les variables de croissance et d'efficacité organisationnelle soient bien davantage des V.I. *extraneous*, parce que fort difficiles à cerner et à mettre en relation de façon consistante (sans parler de significativité) avec la V.D.

Plus précisément, cette poursuite de notre projet de recherche initial chercherait à mieux connaître ce qui différencie le niveau d'efficacité organisationnelle de la GRH des PME horticoles en cours de croissance, ou en quoi les pratiques de GRH mises de l'avant différencient-elles les niveaux d'efficacité organisationnelle ? .... Serait-ce ... ?

- la vision entrepreneuriale des producteurs, incluant leur système de relations ;
- les caractéristiques particulières liées à l'entrepreneuriat agricole ;
- la stratégie de développement et de croissance de ces PME ;
- le fait que ces PME aient une formalisation différente selon leur domaine d'activité ;
- ou soient affectées d'une façon particulière par d'autres facteurs de contingence ?

Sur ces prémisses, on pourrait alors poser, comme hypothèse globale, que plus les pratiques de GRH sont intégrées à la vision entrepreneuriale, plus le niveau d'efficacité organisationnelle sera élevée. Ainsi, comme on observe en PME que stratégie et RH sont intimement liés autour du propriétaire-dirigeant, il deviendrait éventuellement possible de lier le poids de la vision entrepreneuriale aux pratiques de GRH, dans le sens où le degré de formalisation d'une pratique de gestion comme la GRH, par rapport à la vision (intégration à la vision), inciterait le dirigeant à préciser, à prendre en compte cette vision. Ultimement, la prise en compte de la GRH agirait-elle comme une clé universelle (transversale) permettant d'apporter des bases de solution à d'autres problèmes de gestion ? Le degré d'intégration des RH dans la vision entrepreneuriale serait-il un gage de succès de l'organisation ? En d'autres mots, la GRH constituerait-elle une des clés de la croissance, de la performance ou du succès de ces PME ? Plusieurs tendances et pistes de recherche soulignées ou évoquées par les recherches antérieures en entrepreneuriat et en GRH (Patterson *et al.*, 1997), et soulevées par la présente étude, permettent de croire à de telles associations.

D'ailleurs, comme plusieurs praticiens et auteurs professionnels le laissent entendre régulièrement dans leurs écrits, et comme l'ont souligné d'Amboise et Nkongolo-Bakenda (1994), la vision a probablement un impact substantiel, quoiqu'indirect, sur la performance. Toutefois, très peu d'études empiriques, y compris la leur, ont pu démontrer de relation significative, voire émergente, entre vision stratégique et performance. Ces derniers auteurs se disent étonnés par les faibles relations révélées par leurs résultats ( : 52-53) :

« Les résultats [obtenus] sont modestes par rapport aux attentes de notre hypothèse de travail. Ils sont d'autant plus surprenants que la littérature organisationnelle récente sous-entend l'existence d'une forte association linéaire et positive entre la vision stratégique et la performance. [...] Cependant, l'étonnement provoqué par le résultat devrait être atténué, car dans la revue de la littérature, on avait souligné l'insuffisance des recherches empiriques publiées sur l'association "vision stratégique - performance". En plus, on sait que l'existence de cette association était essentiellement soutenue de façon prescriptive et implicite ».

Nos prochains travaux souhaitent donc apporter un complément empirique aux constats posés par d'Amboise et Nkongolo-Bakenda (1994), ceux-ci invitant « à plus de réflexion et d'analyse pour mieux connaître le rôle réel de la vision stratégique dans la gestion d'une PME ». Ainsi, la démarche devrait plutôt évaluer les liens entre la vision et des pratiques de gestion davantage circonscrites que les indicateurs de performance généralement

utilisés (taille, main-d'œuvre, ventes, profits, parts de marché, etc.). En effet, en tentant d'appréhender les éventuelles relations entre les divers degrés de manifestation de la vision entrepreneuriale et la présence, le développement, la sophistication et la formalisation des pratiques de GRH (en fait, de leur efficacité organisationnelle), il paraît probable d'espérer des rapprochements plus explicites entre ces visions et les pratiques de gestion analysées.

En réduisant ainsi l'ampleur de la V.D. – la performance n'a jamais donné lieu à une unanimité conceptuelle ni opérationnelle – il semblerait plausible de faire émerger des pistes plus circonscrites et davantage appliquées (ou applicables) par les dirigeants de PME, puisqu'elles concernent concrètement une ou plusieurs de leurs pratiques de gestion, au quotidien. Par rapport aux indicateurs traditionnels de performance, quantitatifs, observables à moyen ou long terme et plus familiers aux analystes et chercheurs, cette avenue privilégierait des liens plus rapprochés avec des activités de gestion que le propriétaire-dirigeant maîtrise davantage. Cette orientation répond d'assez près aux recommandations formulées par d'Amboise et Nkongolo-Bakenda (1994 : 57), qui jugeaient « utile, qu'à l'avenir, les chercheurs intéressés par la vision stratégique se penchent sur les facteurs qui favorisent la performance des entreprises à chaque niveau de manifestation de la vision, [en approfondissant] la connaissance du rôle de la vision stratégique dans la congruence de diverses variables organisationnelles ».

Une autre voie vaudrait aussi la peine d'être approfondie dans ce trio vision - stratégie - RH. Comment les salariés eux-mêmes contribuent-ils ou peuvent-ils participer à cette dynamique ? Tout spécialement en PME, comment les membres de l'organisation perçoivent-ils leur rôle stratégique ?

Cependant, nul n'a pu encore démontrer la nature et les modalités de ces phénomènes, et le chercheur en entrepreneuriat et gestion s'y voit confronté à des problèmes méthodologiques majeurs. En effet, les démarches classiques révèlent tout de suite leurs limites face à des problématiques floues et trop éclatées, rendant difficile la formulation d'hypothèses valables, valant la peine d'être posées et approfondies sans risquer la trivialité ou, à l'inverse, l'absence totale de tendance ou de significativité. De plus, quelle adéquation peut-on faire entre la théorie affichée (discours) et la théorie pratiquée (réalité) ... ?

« ... distinction établie entre "théorie adoptée" (*espoused theory*) et "théorie utilisée" (*theory-in-use*). Même en présumant de la volonté du sujet d'être sincère, il n'est pas impossible que certaines parties du schéma qu'il *dit* posséder et qui est représenté par une carte cognitive diffèrent des idées qui le guident

dans ses actions. Les conditions de la plus ou moins grande cohérence avec la carte cognitive et les décisions stratégiques ainsi que les caractéristiques du lien plus ou moins étroit entre les deux méritent d'être explorées » (Cossette, 1993 : 165).

Toutes ces considérations incitent à **formuler, à nouveau, inlassablement peut-être, certaines recommandations aux auteurs désireux de poursuivre des recherches portant sur les pratiques de GRH en PME, recherches que l'on souhaiterait de meilleure qualité méthodologique et conceptuelle (Fabi et Garand, 1997).**

- 1° **L'adaptation de la recherche aux besoins réels des PME en matière de GRH devrait s'appuyer sur une base d'information davantage étoffée et ajustée aux pratiques réelles des PME ;**
- 2° **à partir d'études empiriques ciblées et menées dans des domaines d'activité comparables et homogènes ;**
- 3° **sur des échantillons d'entreprises de taille comparable (excluant les plus petites et les grosses PME) ;**
- 4° **sans chercher à trop généraliser les résultats obtenus ;**
- 5° **par le recours impératif aux entretiens directs, de préférence à l'envoi de questionnaires par la poste, cette dernière méthode de cueillette de données s'avérant peu adaptée aux caractéristiques des propriétaires-dirigeants de PME.**

Par ailleurs, une autre série de questions pertinentes a trait aux pistes de solutions inexplorées en GRH, tant pour les gestionnaires RH des PME horticoles que les chercheurs intéressés par ces terrains encore trop peu défrichés. Étant donné les particularités de leur environnement, ces PME auraient-elles avantage à développer ou à adapter des pratiques actuelles de GRH ? Fort probablement. Et comme le laissent entrevoir les résultats de l'enquête, on pourrait suggérer des adaptations innovatrices de pratiques existantes ou carrément l'élaboration de pratiques nouvelles répondant plus adéquatement aux contextes propres à chaque PME horticole. Cette démarche ne consisterait plus seulement à expliquer l'existant en GRH mais également à identifier le souhaitable (Fabi, Garand et Pettersen, 1998). Par analogie avec l'évolution des connaissances relatives aux GE, on pourrait envisager ici des solutions s'inscrivant dans de nouveaux paradigmes de gestion (Bayad *et al.*, 1995), de la même façon que le mouvement de gestion participative est venu ébranler et remettre en question le paradigme taylorien de l'organisation scientifique du travail.

Enfin, les principaux résultats de la présente enquête pourront certainement contribuer à juger de l'adéquation des programmes d'aide existants, en faveur d'une meilleure GRH dans les entreprises horticoles. Il s'agirait de comparer les objectifs des divers programmes avec les principaux besoins relevés ici. Une autre façon de procéder apparaît plus efficace et valable, comme l'ont signalé d'Amboise et Garand à la toute fin du rapport remis à la SQDM en octobre 1993. Voici brièvement les étapes qui pourraient être suivies, et qui favoriseraient la vulgarisation des résultats de l'enquête :

- 1° dresser la liste des principaux besoins observés ;
- 2° identifier quelques entreprises manifestant dans leur GRH ces principaux besoins ;
- 3° en collaboration avec ces producteurs, à l'aide de panels ou d'autres méthodes, s'interroger sur la capacité des programmes existants à solutionner les problèmes identifiés ;
- 4° suite à ces échanges, effectuer les ajustements et modifications nécessaires ;
- 5° valider ces améliorations après une période donnée.

Les conclusions d'un tel exercice devraient à la fois aider à mieux évaluer l'adéquation des programmes en vigueur, et contribuer à une meilleure conception d'éventuelles formules de support portant sur les difficultés de gestion et de GRH des entreprises horticoles québécoises. Le recours à de telles approches permettra assurément d'accroître l'efficacité et la compétitivité des producteurs, horticoles comme agricoles. Faut-il encore le rappeler : très prochainement, les nouveaux accords de l'Organisation mondiale du commerce (OMC) et les habituels différends commerciaux de libre-échange des Amériques<sup>40</sup> imposeront une gestion plus avancée et plus concurrentielle. Il devient dès maintenant prioritaire d'améliorer la gestion de ses RH, à la fois pour optimiser la production, maintenir une qualité supérieure et disposer d'une main-d'oeuvre qualifiée et performante. Sans ces efforts soutenus vers une meilleure gestion, les producteurs horticoles québécois ne pourront prendre le virage de l'an 2000 sur le même pied que leurs compétiteurs internationaux.

---

<sup>40</sup> Sans compter l'accroissement des guerres commerciales survenant de plus en plus souvent entre les États-Unis et l'Europe.

## BIBLIOGRAPHIE

### Références complètes des congrès cités

- AMAMI, M. *et al.* (éds.) (1993), *Compétitivité des PME et marchés sans frontière*, Premier Congrès International Francophone de la PME (CIFPME), Carthage, Tunisie, 28-30 octobre.
- BAYAD, M. *et al.* (éds.) (1998), *Compétitivité et identité des PME. Défis et enjeux dans un monde en mutation*, 4<sup>e</sup> Congrès International Francophone sur la PME (CIFPME), Metz - Nancy, 22-24 octobre.
- BERNARD, A. *et al.* (éd.) (1991), *Pour une vision de la GRH*, Actes du 2<sup>e</sup> Congrès de l'Association francophone de gestion des ressources humaines (AGRH), Groupe ESSEC, Cergy Pontoise, 14-15 novembre.
- BRABET, J. *et al.* (éd.) (1994), *La GRH, science de l'action ?*, Actes du 5<sup>e</sup> Congrès de l'Association francophone de gestion des ressources humaines (AGRH), Montpellier, 17-18 novembre.
- COLLECTIF (éd.) (1996), *Performances et ressources humaines*, Actes du 7<sup>e</sup> Congrès de l'Association francophone de gestion des ressources humaines (AGRH), Paris, 13-14 novembre.
- D'ARCIMOLES, C.-H. *et al.* (éd.) (1995), *Transversalité de la GRH*, Actes du 6<sup>e</sup> Congrès de l'Association francophone de gestion des ressources humaines (AGRH), Poitiers, 23-24 novembre.
- FILION, L.J. et D. LAVOIE (1996), *Systèmes de soutien aux sociétés entrepreneuriales*, Actes du 13<sup>e</sup> Colloque du Conseil canadien de la PME et de l'entrepreneuriat (CCPME), Montréal, 31 octobre-02 novembre.
- IGALENS, J. *et al.* (éd.) (1990), *Perspectives de l'entreprise et recherche en G.R.H. : les défis des années 1990*, Actes du 1<sup>e</sup> Congrès de l'Association francophone de gestion des ressources humaines (AGRH), Groupe ESC Bordeaux, 27-28 novembre.
- JOYAL, A. et J. PERREAULT (éds.) (1996), *Stratégie et croissance des PME*, 3<sup>e</sup> Congrès International Francophone de la PME (CIFPME), Trois-Rivières, 23-25 octobre.
- LOUART, P. *et al.* (éd.) (1992), *La GRH avec ou sans frontières*, Actes du 3<sup>e</sup> Congrès de l'Association francophone de gestion des ressources humaines (AGRH), Lille, 19-20 novembre.
- OBRECHT, J.J. et M. BAYAD (éds.) (1994), *Les PME/PMI et leur contribution au développement régional et international*, Actes de la 39<sup>e</sup> Conférence Annuelle Mondiale de l'International Council for Small Business (ICSB), Strasbourg, 27-29 juin.
- TREMBLAY, M. *et al.* (éd.) (1997), *La GRH en crise ?*, Actes du 8<sup>e</sup> Congrès de l'AGRH, Montréal, 4-5 sept.
- TREPO, G. *et al.* (éd.) (1993), *Universalité et contingence de la GRH*, Actes du 4<sup>e</sup> Congrès de l'Association francophone de gestion des ressources humaines (AGRH), HEC-Paris, Jouy-en-Josas, 18-19 novembre.

## Références générales

- BANKI, I.S. (1986), *Dictionary of administration and management*, Systems Research Institute, 1369 p.
- BARDIN, L. (1980), *L'analyse de contenu*, 2<sup>e</sup> édition, Collection Le Psychologue, Presses Universitaires de France, Paris, 233 p.
- BATES, T. (1990), «New data bases in human resources. The characteristics of business owners data base», *Journal of Human Resources*, XXV, 4, 752-756.
- BERELSON, B. (1968), «Content analysis», dans G. Lindzey et E. Aronson (éds.), *Handbook of social psychology. Tome 1*, Addison Wesley, Cambridge, MA, London, UK.
- BERTAUX, D. (1976), *Histoires de vie - ou récits pratiques ? Méthodologie de l'approche biographique en sociologie*, CORDES, Paris.
- BRYTTING, T. (1990), «Spontaneity and systematic planning in small firms : A grounded theory approach», *International Small Business Journal*, 9, 1, oct-déc, 45-63.
- BURRELL, G. et G. MORGAN (1979), *Sociological paradigms and organizational analysis*, Heinemann, London, UK, 439 p.
- CASELL, C. et G. SYMON (éds.) (1994), *Qualitative methods in organizational research. A practical guide*, Sage Publications, London, UK, 256 p.
- CONTANDRIOPOULOS, A.-P. et al. (1990), *Savoir préparer une recherche : la définir, la structurer, la financer*, Les Presses de l'Université de Montréal, Montréal, 197 p.
- D'AMBOISE, G. (1989), *La P.M.E. canadienne : situation et défis*, Institut de recherches politiques & Les presses de l'Université Laval, Québec, 245 p.
- D'AMBOISE, G. (1993), «Empirical research on SMEs : The past ten years in Canada», *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 10, 2, janvier-mars, 2-12.
- D'AMBOISE, G. et A. PARENT (1989), *Les problèmes des petites entreprises : ce que révèlent des études nord-américaines*, Document de travail, Faculté des sciences de l'administration, Université Laval, Sainte-Foy, 89-07.
- D'AMBOISE, G. et G. PLANTE (1987), «La recherche sur la PME : quelques voies pour des relations efficaces entre chercheurs et dirigeants», *Revue P.M.O.*, 3, 1, 44-50.
- D'AMBOISE, G. et J.-M. NKONGOLO BAKENDA (1992), «Réflexion sur les possibilités et les contraintes d'application d'une approche qualitative : cas de l'utilisation du "grounded theory" en sciences de l'administration», Document de travail 92-16, Faculté des Sciences de l'administration, Université Laval, Québec, février, 60 p.
- D'UNRUG, M.-C. (1974), *Analyse de contenu et acte de parole. De l'énoncé à l'énonciation*, Éditions Universitaires, Paris, 270 p.
- DENZIN, N.K. et Y.S. LINCOLN (éds.) (1994), *Handbook of qualitative research*, Sage Publications, London, UK, 656 p.
- DESLAURIERS, J.-P. (1991), *Recherche qualitative : guide pratique*, McGraw-Hill, Montréal.
- EASTERBY-SMITH, M., R. THORPE et A. LOWE (1991), *Management research : An introduction*, Sage Publications, London, UK.

- EISENHARDT, K.M. (1991), «Better stories and better constructs : The case for rigor and comparative logic», *Academy of Management Review*, 16, 3, juillet, 613-619.
- FABI, B. (1991), «Les facteurs de contingence des cercles de qualité : Une synthèse de la documentation empirique», *Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 8, 3, 161-174.
- FILION, L.J. (1990), «Recherche, épistémologie et méthodologies de recherche en sciences administratives : dix préceptes pour guider nos réflexions face aux années 90», *Revue P.M.O.*, 5, 2, septembre, 46-54.
- FILION, L.J. (1990), *Méthodologies de recherche (qualitatives) / Research methodologies (qualitative)* [recension bibliographique], National Centre for Management Research & Development (NCMRD), University of Western Ontario, London, ON, Working Paper Series n° NC 90-08, janvier, 15 p.
- FILION, L.J. (1991), *Vision et relations : clefs du succès de l'entrepreneur*, Éd. de l'entrepreneur, Filion et Associés, Montréal, 272 p.
- FILION, L.J. (1992), *A contingency approach for the selection of a research methodology (RM)*, Cahiers de recherche, GREPME, Université du Québec à Trois-Rivières, n° 92-15, 6 p.
- GASSE, Y. (1980), «Financing practices and problems of small manufacturing firms in Canada : An empirical study», *Proceedings of the 25° Annual Conference of the International Council for Small Business*.
- GASSE, Y. et C. CARRIER (1992), *Gérer la croissance de sa PME*, Les éditions de l'entrepreneur, Montréal.
- GASSE, Y. et G. D'AMBOISE (1998), *Les compétences et les pratiques de gestion des dirigeants de PME*, Rapport de recherche, Centre d'entrepreneuriat et de PME et Entrepreneuriat Laval, Université Laval, Québec, juin, 133 p.
- GEORGE, A.L. (1959), «Qualitative and quantitative approaches to content analysis», dans I. de Sola-Pool (éd.), *Trends in content analysis*, Illinois University Press, Urbana, IL.
- GILLES, A. (1994), *Éléments de méthodologie et d'analyse statistique pour les sciences sociales*, McGraw-Hill, Montréal, 571 p.
- GIOIA, D.A. et E. PITRE (1990), «Multiparadigm perspectives on theory building», *Academy of Management Review*, 15, 4, 584-602.
- GLASER, B.G. et A.L. STRAUSS (1967), *The discovery of grounded theory : Strategies for qualitative research*, 3<sup>ième</sup> impression, Aldline Publishing Co., Chicago.
- GUMMERSON, E. (1991), *Qualitative methods in management research*, Sage Publications, Newbury Park.
- HUBERMAN, A.M. et M.B. MILES (1992), *Analyse des données qualitatives : recueil de nouvelles méthodes*, De Boeck-Wesmael, Bruxelles, 480 p.
- HUGRON, P. et C. DUMAS (1990), «Annexe 1. Questionnaire -- Profil des entreprises familiales», 15 p., dans (1993), *Profil des entreprises familiales québécoises*, Cahier de recherche n° GREF-93-05, Groupe de recherche sur les entreprises familiales, École des

- Hautes Études Commerciales (HEC), Université de Montréal, août 1991 (rév. juin 1993), 46 p.
- JULIEN, P.-A. et M. MARCHESNAY (1996), *L'entrepreneuriat*, Collection "Gestion Poche", Economica, Paris, 112 p.
- LAWRENCE, P.R. et LORSCH, J.W. (1967), «Differentiation and integration in complex organizations», *Administrative Science Quarterly*, n° 12, 1-47.
- LEE, A.S. (1991), «Integrating positivist and interpretative approaches to organizational research», *Organization Science*, 2, 4, 343-365.
- LESSARD-HEBERT, M., G. GOYETTE et G. BOUTIN (1990), *Recherche qualitative : fondements et pratiques*, Éditions Agence d'Arc, Montréal.
- MARCHESNAY, M. et C. FOURCADE (éds.) (1997), *Gestion de la PME / PMI*, Collection "Étapes - Références", Nathan, Paris, 317 p.
- MARSHALL, C. et G.B. ROSSMAN (1989), *Designing qualitative research*, Sage Publications, Beverly Hills, CA.
- MILES, M.B. et A.M. HUBERMAN (1984), *Qualitative data analysis*, Sage, Beverly Hills, CA, 263 p.
- MINTZBERG, H. (1990), *Le management. Voyage au centre des organisations*, Les Éditions d'Organisation, Paris & Les éditions Agence d'Arc inc., Montréal, 570 p.
- MINTZBERG, H. et J.A. WATERS (1982), «Tracking strategy in an entrepreneurial firm», *Academy of Management Journal*, 25, 3, 465-499.
- MORGAN, G. et L. SMIRCICH (1980), «The case for qualitative research», *Academy of Management Review*, 5, 4, 491-500.
- NEILSEN, E.H. (1974), «Contingency theory applied to small business organizations», *Human Relations*, 27, 4, avril, 357-379.
- NKONGOLO BAKENDA, J.-M. (1993), «Quantitatif vs qualitatif : question de méthodes, d'objets, de chercheurs ... ou, simplement, faux débat ?», Document de travail 93-91, Direction de la recherche, Faculté des Sciences de l'administration, Groupe de recherche sur la PME et l'entrepreneurship (GRPME), Université Laval, Québec, octobre, 10 p.
- PALYS, T.S. (1992), *Research decisions : Quantitative and qualitative perspectives*, Harcourt Brace Jovanovitch Canada, Toronto, 431 p.
- PATTON, M.Q. (1990), *Qualitative evaluation and research methods*, 2<sup>o</sup> édition, Sage Publications, Beverly Hills, CA.
- PETERSON, R. (1978), *Petites et moyennes entreprises. Pour une économie équilibrée*, Cercle du livre de France, Montréal.
- SCOTT, M.G. (1986), «The dangers of assuming homogeneity in small firms», dans W.M. THOMPSON (éd.), *Scottish Enterprise Foundation -- Part 1, Ninth National Small Firms Policy and Research Conference*, University of Stirling, Stirling, Scotland, 20-22 novembre, 10 p.

- SMITH, K.G. *et al.* (1989), «Selecting methodologies for entrepreneurial research : Trade-offs and guidelines», *Entrepreneurship Theory and Practice*, 14, 1, automne, 39-49.
- STRAUSS, A.L. (1987), *Qualitative analysis for social scientist*, Cambridge University Press, Cambridge, MA.
- STRAUSS, A.L. et J. CORBIN (1990), *Basics of qualitative research : Grounded theory procedures and techniques*, Sage Publications, Newbury Park.
- TORRES, O. (éd.) (1998), *PME. De nouvelles approches*, Collection "Recherche en gestion", Economica, Paris, 187 p.
- YIN, R.K. (1990), *Case study research : Design and methods*, (1<sup>o</sup> éd : 1984), Sage, Newbury Park.

## Gestion des ressources humaines

- BELCOURT, M., SHERMAN, A.W., BOHLANDER, G.W., et SNELL, S.A. (1996). *Managing Human Resources*, Nelson Canada, Scarborough.
- BESSEYRE DES HORTS, C.-H. (1988), *Vers une gestion stratégique des ressources humaines*, Éd. d'Organisation, Paris, 224 p.
- BLAIS, R. (1996), *Les ressources humaines : l'atout concurrentiel*, Presses Inter Universitaires, Cap-Rouge, 182 p.
- BRABET, J. *et al.* (1993), *Repenser la gestion des ressources humaines ?*, Gestion / Economica, Paris, 367 p.
- BYARS, L.L. et RUE, L.W. (1984), *Human resource and personnel management*, Homewood, IL: Irwin.
- CADIN, L., F. GUERIN et F. PIGEYRE (1997), *Gestion des ressources humaines. Pratique et éléments de théorie*, Dunod, Paris, 334 p.
- CASCIO, W.F. (1986), *Managing human resources: productivity, quality of work life profits*, New York: McGraw-Hill.
- DOLAN, S.L. et R.S. SCHULER (1995), *La gestion des ressources humaines au seuil de l'an 2000*, 2<sup>e</sup> édition, Éditions du Renouveau Pédagogique (ERPI), Saint-Laurent (Montréal), 747 p.
- FABI, B. et JACOB, R. (1988). «Perceptions à l'égard des pratiques en gestion des ressources humaines et de l'importance relative des fonctions enseignement, recherche et services à la collectivité: une étude descriptive chez des professeurs d'administration des universités québécoises», *Revue Canadienne des Sciences Administratives*, 5, 1, 47-56.
- FABI, B. et N. PETERSEN (1992a), «Human resource management practices in project management», *International Journal of Project Management*, 10, 2, mai, 81-88.
- FABI, B. et N. PETERSEN (1992b), «Le diagnostic de la fonction gestion des ressources humaines», *Actes du Congrès, VII<sup>e</sup> Congrès International de l'Association de Psychologie du Travail de Langue Française (APTLF)*, Strasbourg, 262-270.

- FABI, B. et N. PETERSEN (1994), *Diagnostic de la fonction gestion des ressources humaines en contexte de gestion de projets. Questionnaire*, Document de travail, Département d'administration et d'économie, UQTR, Trois-Rivières, mai, 42 p.
- GALAMBAUD, B. (1994), *Une nouvelle configuration humaine de l'entreprise. Le social désarmé*, ESF Éditeur, Paris, 143 p.
- GUERIN, G. et T. WILS (1991), *Gestion des ressources humaines : du modèle traditionnel au modèle renouvelé*, Les Presses de l'Université de Montréal, 286 p.
- HARNOIS, É. (1993), *Attentes des professionnels oeuvrant dans un contexte de gestion de projet à l'égard de la gestion des ressources humaines*, Travail dirigé (M.Sc.) maîtrise en gestion de projet, Université du Québec à Trois-Rivières, 128 p.
- HARNOIS, É. et B. FABI (1994), *Les attentes des professionnels oeuvrant en contexte de gestion de projet à l'égard de la gestion des ressources humaines*, Cahier de recherche n° GEP-1994-03, Équipe de recherche en gestion de projets (ERGEP), Département d'administration et d'économie, Université du Québec à Trois-Rivières, avril, 26 p.
- JACKSON, S.E., R.S. SCHULER et J.C. RIVERO (1989), «Organizational characteristics as predictors of personnel practices», *Personnel Psychology*, 42, 4, 727-786.
- LAROUCHE, V. (1994), «La mobilisation des ressources humaines -- orientations récentes», dans R. Blouin, J. Boivin, E. Déom et J. Sexton (éds.), *Les relations industrielles au Québec : 50 ans d'évolution*, Les Presses de l'Université Laval, Sainte-Foy, 437-455.
- LAWRENCE, D.B. (1979). «Personnel ratios: 1978 food-for-thought figures», *Personnel*, jan.-fév., 4-10.
- LE BERRE, M. et G. TALLANDIER (1995), *Précis de gestion des ressources humaines*, Presses Universitaires de Grenoble, 176 p.
- LECLERC, M. (1990), *Nouvelles stratégies en gestion des ressources humaines*, Presses de l'Université du Québec, Sillery, 107 p.
- MEALIEA, L.W. et LEE, D. (1990). «Contemporary personnel practices in Canadian firms», *Relations Industrielles*, 35, 3, 410-420.
- MESHOUAM, I. et BAIRD, L. (1987), «Proactive human resource management», *Human Resource Management*, 26, 4, hiver, 483-502.
- MILKOVICH, G.T. et GLUECK, W.F. (1985), *Personnel/Human resource management: a diagnostic approach*, Plano, Texas: Business Publications Inc.
- MURRAY, V.V. et DIMICK, D.E. (1978). «Contextual influences on personnel policies and programs: An explanatory model», *Academy of Management Review*, 3, 4, 750-761.
- PERETTI, J.-M. (1994), *Ressources humaines et gestion du personnel*, Éducapôle Gestion / Vuibert, Paris, 223 p.
- PERETTI, J.-M. (1997), *Ressources humaines. Fonction personnel et management des ressources humaines*, 4<sup>e</sup> éd. actualisée, Vuibert - Gestion, Paris, 575 p.
- PATTERSON, M.G., M.A. WEST, R. LAWTHOM et S. NICKELL (1997), *Impact of people management practices on business performance*, Issues in people management n° 22, Institute of Work Psychology, University of Sheffield & Centre for Economic

Performance, London School of Economics, Institute of Personnel and Development, London, UK, 39 p.

- PETIT, A., L. BELANGER, C. BENABOU, R. FOUCHER et J.-L. BERGERON (1993), *Gestion stratégique et opérationnelle des ressources humaines*, Gaëtan Morin Éditeur, Boucherville, 779 p.
- PETTERSEN, N., B. FABI et D.J. GARAND (1998), « Pratiques de gestion des ressources humaines en gestion de projets : le cas des sociétés de génie-conseil », *Revue Internationale en Gestion et Management de Projets*, IV, 1, mai, 5-24 ; cahier de recherche n° 98-02, ERGEP, UQTR, 33 p.
- PMI Standards Committee (1996), *A guide to the project management body of knowledge*, Upper Darby, PA: Project Management Institute.
- ROUX, B. (1994), *L'évaluation du rendement en contexte de gestion de projet : élaboration d'un instrument d'évaluation continue*, Rapport de recherche (M.Sc.) maîtrise en gestion de projet, Université du Québec à Trois-Rivières, 115 p.
- SAHA, S.K. (1989). «Variations in the practice of human resource management : A review». *Revue Canadienne des Sciences Administratives*, 6, 3, 37-45.
- SEKIOU, L., L. BLONDIN, B. FABI, F. CHEVALIER et C.-H. BESSEYRE DES HORTS (1992), *Gestion des ressources humaines*, De Boeck, Bruxelles, 928 p.
- ST-ONGE, S., M. AUDET, V. HAINES et A. PETIT (1998), *Relever les défis de la gestion des ressources humaines*, Gaëtan Morin Éditeur, Boucherville, 800 p.
- THIBODEAU, P. (1996), *La gestion des ressources humaines en contexte de gestion de projet dans des firmes de services-conseils en technologie de l'information de la région de Québec : un diagnostic*, Travail dirigé (M.Sc.) maîtrise en gestion de projet, Université du Québec à Trois-Rivières, juillet, 133 p.
- TREMBLAY, D.-G. et D. ROLLAND (1998), *Gestion des ressources humaines. Typologies et comparaisons internationales*, Télé-université, Sainte-Foy, 431 p.
- TSUI, A. et GOMEZ-MEJIA, L. (1988). «Evaluating human resource effectiveness» in L. Dyer (éd.), *Human resource management: Evolving roles and responsibilities* (pp. 187-227), Washington: Bureau of National Affairs.
- TSUI, A. et MILKOVICH, G. (1987). «Personnel department activities: constituency perspectives and preferences», *Personnel Psychology*, 40, 3, 519-537.
- TSUI, A.S. (1984). «Personnel department effectiveness: a tripartite approach», *Industrial Relations*, 23, 2, 184-197.
- TSUI, A.S. (1987). «Defining the activities and effectiveness of the human resource department: a multiple constituency approach», *Human Resource Management*, 26, 1, 35-69.
- TYSON, S. et FELL, A. (1986), *Evaluating the personnel function*, Londres: Hutchinson.
- ULRICH, D. (1989). «Assessing human resource effectiveness: stakeholder, utility and relationship approaches», *Human Resource Planning*, 12, 301-315.
- WERTHER, W.B., JR., K. DAVIS et H. LEE-GOSSELIN (1990), *La gestion des ressources humaines*, 2<sup>e</sup> édition, McGraw-Hill Éditeurs, Montréal, 770 p.

## Gestion des ressources humaines et PME

- ABBONDANZA, M., C. CARRIER et M. SURPRENANT (1998), «Intégration de la main-d'oeuvre féminine dans les PME manufacturières québécoises», dans Bayad *et al.* (éds.), *Op. cit.*
- ALDRICH, H.E. et M.A. VON GLINOW (1992), «Business start-ups : The HRM imperative», dans S. Birley, I.C. MacMillan et S. Subramony (eds.), *International Perspectives on Entrepreneurship Research*, Proceedings of the First Annual Global Conference on Entrepreneurship Research, London, 18-20 février 1991, Advanced series in management, vol. 18, North-Holland/Elsevier Science, Amsterdam, 233-253.
- AMBA-RAO, S.C. et D. PENDSE (1985), «Human resource compensation and maintenance practices», *American Journal of Small Business*, 10, 2, 19-29.
- ASTRACHAN, J.H. et T.A. KOLENKO (1994), «A neglected factor explaining family business success : Human resource practices», *Family Business Review*, 7, 3, automne, 251-262.
- AUDET, M. (1995), «Stratégies de rémunération et accréditation ISO-9000», dans d'Arcimoles *et al.* (éd.), *Op. cit.*, 751-758.
- AUDET, M. et L. BELANGER (1994), «Nouveaux modes de gestion et relations industrielles au Canada», dans Blouin *et al.*, *Op. cit.*, 457-486.
- AUDET, M., BELANGER, L. et F. JACQUES (1987), *Place, importance et pratiques de la gestion des ressources humaines dans les entreprises québécoises*, Document de recherche, Coll. instruments de travail, Département des relations industrielles, Université Laval, Sainte-Foy, 105 p.
- AUER P. et H. FEHR-DUDA (éds.) (1989), *Industrial relations in small and medium-sized enterprises – Final Report*, Enterprise Policy Document, Official Publications of the European Communities.
- BACHELET, C. (1994), «GRH et communication interne : quelle place dans les préoccupations des dirigeants de PMI», dans Obrecht et Bayad (éds.), *Op. cit.*, B 1-10 ; (1995), *Gestion 2000*, 11, 1, 181-202.
- BACHELET, C. (1998), «Notes de recherche. La situation de la communication interne en PME : ébauche d'une typologie», *Revue Internationale P.M.E.*, 11, 2/3, spécial "La gestion des ressources humaines", 113-125.
- BACHELET, C. et J.P. FAVRE (1998), «Coexistence et cohérence des représentations du dirigeant de PME : application à la communication interne», dans Bayad *et al.* (éds.), *Op. cit.*
- BACON, J. (1970), *Executive compensation plans in the smaller company*, Report n° 15, Managing the Moderate-sized Company Series, National Industrial Conference Board, New York, 27 p.
- BACON, N., P. ACKERS, J. STOREY et D. COATES (1996), «It's a small world : Managing human resources in small businesses», *International Journal of Human Resource Management*, 7, 1, février, 82-100.
- BAGBY, D.R. (1987), «Employee benefits in small firms», dans R.G. Wyckham, L.N. Meredith et G.R. Bushe, (éds.), *The spirit of entrepreneurship*, Proceedings of the 32°

Annual World Conference of the ICSB (Vancouver), Simon Fraser University, Burnaby, 278-286.

- BAKER, A.W. (1953), *An analysis of personnel management in selected small industrial plants in Ohio*, Unpublished Ph.D. Dissertation, Ohio State University, Columbus.
- BAKER, A.W. (1955), *Personnel management in small plants : A study of small manufacturing establishments in Ohio*, Bureau of Business Research, College of Commerce & Administration, The Ohio State University, Columbus, 288 p.
- BANKS, M.C., A.L. BURES et D.L. CHAMPION (1987), «Decision making factors in small business : Training and development», *Journal of Small Business Management*, 25, 1, 19-25.
- BARRON, J.M., D.A. BLACK et M.A. LOEWENSTEIN (1987), «Employer size : The implications for search, training, capital investment, starting wages, and wage growth», *Journal of Labor Economics*, 5, 1, 76-89.
- BARTRAM, D., P.A. LINDLEY, L. MARSHALL et J. FOSTER (1995), «The recruitment and selection of young people by small businesses», *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 68, 4, décembre, 339-358.
- BAYAD, M. (1991), «La gestion des effectifs dans les petites et moyennes entreprises industrielles : quelques éléments de réflexion», dans Bernard *et al.* (éd.), *Op. cit.*, 347-357.
- BAYAD, M. (1992), «Internationalisation de la PME et pratiques de gestion des ressources humaines», dans Louart *et al.*, *Op. cit.*, 390-398.
- BAYAD, M. (1993), «L'effort de recherche de la PME industrielle face au développement de produits nouveaux : la prépondérance des moyens humains», *Revue Internationale P.M.E.*, 6, 1, 29-48.
- BAYAD, M. (1995a), «Éditorial. Dossier "La gestion des ressources humaines (GRH) dans les petites et moyennes entreprises (PME)"», *Gestion 2000*, 11, 1, 91-94.
- BAYAD, M. (1995b), «Les ressources humaines dans la vision stratégique du dirigeant de PME : une approche par la cartographie cognitive», dans d'Arcimoles *et al.* (éd.), *Op. cit.*, 680-691.
- BAYAD, M. et A. PARADAS (1995), «Les difficultés de recrutement en PME : recherche sur les déterminants organisationnels», dans d'Arcimoles *et al.* (éd.), *Op. cit.*, 668-679.
- BAYAD, M. et D. NEBENHAUS (1993), «Les préoccupations de GRH des dirigeants de PME et leur profil», dans Trepo *et al.* (éd.), *Op. cit.*, 524-533.
- BAYAD, M. et D. NEBENHAUS (1994), «Recherches sur la GRH en P.M.E. : proposition en vue d'un modèle théorique», dans Brabet *et al.* (éd.), *Op. cit.*, 235-242.
- BAYAD, M. et D. NEBENHAUS (1996), «La gestion des ressources humaines en PME», dans Joyal et Perreault, *Op. cit.*
- BAYAD, M. et D. NEBENHAUS (1998), «Notes de recherche. Contribution à un modèle pyramidal de la gestion des ressources humaines en PME», *Revue Internationale P.M.E.*, 11, 2/3, spécial "La gestion des ressources humaines", 161-178.

- BAYAD, M. et J.-L. HERRMANN (1991), «Gestion des effectifs et caractéristiques des petites et moyennes entreprises industrielles : vers quelles relations ?», *Revue Internationale P.M.E.*, 4, 2, 5-41.
- BAYAD, M. et J.-M. CHANAL (1998), «Application d'un modèle de GRH à l'étude d'une PME en forte croissance : le cas de l'entreprise Metalex», dans Bayad *et al.* (éds.), *Op. cit.*
- BAYAD, M., H. MAHE DE BOISLANDELLE, D. NEBENHAUS et P. SARNIN (1995), « Paradoxe et spécificités des problématiques de GRH en PME », *Gestion 2000*, 11, 1, 95-108.
- BEAUCOURT, C., F. ZADDEM et C. MAHIEU (1989), «Industrial relations in small and medium-sized enterprises in France», dans Auer et Fehr-Duda, *Op. cit.*, 99-141.
- BEAUMONT, P.B. et B. TOWNLEY (1985), «Greenfield sites, new plants & work practices», dans V. Hammond (éd.), *Current research in management*, Frances Pinter, Londres.
- BELANGER, J. et J. MERCIER (1994), «Le plafonnement de la densité syndicale au Québec et au Canada», dans Blouin *et al.*, *Op. cit.*, 103-128.
- BELANGER, L. (1990), «Évolution historique de la gestion des ressources humaines», dans BLOUIN (éd.), *Vingt-cinq ans de pratique en relations industrielles au Québec*, Éd. Yvon Blais, Cowansville, 651-665.
- BELANGER, L., BENABOU, C., BERGERON, J.-L., FOUCHER, R. et A. PETIT (1988), *Gestion stratégique des ressources humaines*, Gaëtan Morin éd., Montréal, 662 p.
- BENOIT, C. et M.-D. ROUSSEAU (1990), « La gestion des ressources humaines dans les petites et moyennes entreprises au Québec », *Revue Internationale P.M.E.*, 3, 1, automne, 39-55.
- BENOIT, C. et M.-D. ROUSSEAU (1993), *La gestion des ressources humaines dans les PME au Québec : perception des dirigeants*, [pour le] ministère de la Main-d'oeuvre, de la Sécurité du revenu et de la Formation professionnelle, Direction de la recherche, Publications du Québec, 315 p.
- BERGMANN, T. J., R.L. DECKER et R. D. LORENTZ (1990), «Human resource management practices in small business», *Journal of Business & Entrepreneurship*, octobre, 23-30.
- BERTHELETTE, D. et F. PLANCHE (1995), *Évaluation de programmes de sécurité du travail dans des petites et moyennes entreprises*, Rapport "Études et recherches" n° R-107, Institut de recherche en santé et en sécurité du travail du Québec (IRSST), juillet, 56 p.
- BORNETT, W. (1996), «Die Rolle der Frau in KMU», dans J. Mugler (éd.), *Neue Tendenzen der Small Business- und Entrepreneurship-Forschung*, Bericht über der Workshop, Institut für Betriebswirtschaftslehre der Klein- und Mittelbetriebe der Wirtschaftsuniversität, Wien, 13 jan.
- BOURGOIS, P., S. ST-ONGE et M. MAGNAN (1996), «La divulgation de la rémunération individuelle des dirigeants d'entreprise canadienne : les résultats d'une étude», *INFO Ressources Humaines*, 18, 6, juin-juillet, 10-13.
- BRILLET, F. (1998), «Management des rémunérations et PME (de l'importance de l'effet taille dans les pratiques salariales)», dans Bayad *et al.* (éds.), *Op. cit.*

- CALLUS, R., A. MOREHEAD, M. CULLY et J. BUCHANAN (1991), *Industrial relations at work*, AGPS, Canberra, Australie, dans P. Marginson (1991), «Beyond size and sector : A view from overseas», *Journal of Industrial Relations*, Australie, 33, 4, 586-600.
- CAMPBELL, A. (1989), «Industrial relations in small and medium-sized enterprises in the United Kingdom», dans Auer et Fehr-Duda, *Op. cit.*, 251-285.
- CAPECCHI, V. (1987), «Étude et recherches - Formation professionnelle et petite entreprise : le développement industriel à spécialisation flexible en Émilie-Romagne», *Formation Emploi*, n° 19, juill-sept, 3-10, 12.
- CARR, L.L. (1997), «Strategic determinants of executive compensation in small publicly traded firms», *Journal of Small Business Management*, 35, 2, avril, 1-12.
- CARRIER, C. (1996), «Les besoins de formation et de perfectionnement des propriétaires-dirigeants de PME potentiellement exportatrices», dans Joyal et Perreault, *Op. cit.*
- CARRINGTON, W.J. et K.R. TROSKE (1995), «Gender segregation in small firms», *The Journal of Human Resources*, 30, 3, 503-534.
- CATHERINE, J. (1990), «La fonction personnel dans les établissements ou entreprises de 200 à 2000 personnes», *Les Nouveaux Cahiers ANDCP*, 40, 17-34.
- CATTERO, B. (1989), «Industrial relations in small and medium-sized enterprises in Italy», dans Auer et Fehr-Duda, *Op. cit.*, 175-209.
- CCIL (CHAMBRE DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE DE LYON), DELEGATION A LA FORMATION CONTINUE ET A L'EMPLOI (1980), «Petites entreprises et formation», *Actualité de la Formation Permanente*, 45, 94-99.
- CCIP (CHAMBRE DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE DE PARIS), DELEGATION A LA FORMATION CONTINUE ET A L'EMPLOI, PARIS (1981), «Formation et emploi dans les petites et moyennes entreprises de la région parisienne», *Actualité de la Formation Permanente*, 53, 80-84.
- CÉGOS (1987), «Enquête CÉGOS : les syndicats dans les P.M.E. en 1985», *Personnel (Revue ANDCP)*, 283, 21-26.
- CHEYLAN-HACCURIA, C. (1996), «Gestion des ressources humaines et PME internationales : une problématique de recherche», dans Joyal et Perreault, *Op. cit.*
- CHRISTIANSEN, R.O. (1980), «Impact of employee stock ownership plans on employee morale», *American Journal of Small Business*, 5, 1, 22-31.
- COOLEY, P.L. et C.E. EDWARDS (1985), «Age effects on managerial compensation in small firms», *American Journal of Small Business*, 10, 1, 41-48.
- COOPER, J. (1989), «Training in small firms - The French alternative», *Journal of European Industrial Training*, 13, 1, 6-12.
- COUTERET, P. (1996), «La création d'un poste adjoint au dirigeant en petite entreprise : une proposition de typologie», dans Joyal et Perreault, *Op. cit.*
- COUTERET, P. (1998), «La place de la confiance dans la mobilisation des ressources humaines dans les petites entreprises : le cas de la relation dirigeant-adjoint», dans Bayad et al. (éds.), *Op. cit.*

- COUTERET, P. (1998), «Notes de recherche. Gérer les ressources humaines de la petite entreprise par la confiance», *Revue Internationale P.M.E.*, 11, 2/3, spécial "La gestion des ressources humaines", 95-111.
- CREIGH-TYTE, S. et N. CLAY (1995), «Employee training in SMEs within the European Union», dans W. Dunlop et B. Gibson (éds.), *Skills for success in small and medium enterprises*, Actes de la 40<sup>e</sup> Conférence Annuelle Mondiale de l'International Council for Small Business (ICSB), Institute of Industrial Economics, Newcastle, UK, juin.
- CURRAN, J. et J.K. STANWORTH (1979), «Worker involvement & social relations in the small firm», *The Sociological Review*, 27, 2, 317-342.
- CURRAN, J., J. KITCHING, B. ABBOTT et V. MILLS (1993), *Employment and employment relations in the small service sector enterprise – A report*, ESRC Centre for Research on Small Service Sector Enterprises, Kingston University.
- D'AMBOISE, G. et D.J. GARAND (1993), *Identification des difficultés et besoins des PME en matière de GRH*, Rapport inédit, [pour la] Société québécoise de développement de la main-d'œuvre (SQDM), Montréal, octobre, 125 p.
- D'AMBOISE, G. et D.J. GARAND (1994), «Proposition de trois grilles d'analyse regroupant les difficultés et besoins de GRH des PME», dans Obrecht et Bayad (éds.), *Op. cit.*, B 83-94 ; document de travail n° 94-22, GRPME, FSA - Université Laval, Québec, mars, 19 p.
- D'AMBOISE, G. et D.J. GARAND (1995), « Identification des difficultés et besoins des PME en matière de gestion des ressources humaines », *Gestion 2000*, 11, 1, janvier-février, 109-132 ; document de travail n° 94-21, Groupe de recherche sur la PME et l'entrepreneurship (GRPME), FSA - Université Laval.
- D'AMBOISE, G. et L. LARRIVEE (1989), «La main-d'œuvre spécialisée, un problème pour les PME», *Le Québec Industriel*, 44, 8, 18-19.
- D'AMBOISE, G. et Y. GASSE (1980), *Performance in small firms and the utilization of formal management techniques*, Document spécial, Faculté des sciences de l'administration, Université Laval, Sainte-Foy, 80-17.
- D'AMBOISE, G. et Y. GASSE (1982), *Managerial difficulties as perceived by small business owner-managers : Where are the similarities and differences ?*, Document de travail, Faculté des sciences de l'administration, Université Laval, Sainte-Foy, n° 82-13 A.
- DANIEL, W.W. (1987), *Workplace industrial relations and technical change*, Francis Pinter, Londres.
- DANIEL, W.W. et N. MILLWARD (1985), *Workplace industrial relations in Britain : The DE / PSI / ESRC survey*, Gower Publishing Co., Aldershot.
- DESHPANDE, S.P. et D.Y. GOLHAR (1994), «HRM practices in large and small manufacturing firms : A comparative study», *Journal of Small Business Management*, 32, 2, 49-56.
- DIDIERLAURENT, S. (1996), «L'influence des politiques de ressources humaines sur l'activité innovatrice des PMI», dans Joyal et Perreault, *Op. cit.*.
- DIDIERLAURENT, S. (1998), «Analyse de la situation sociale et des politiques de ressources humaines dans des moyennes entreprises industrielles plus ou moins innovantes», dans Bayad et al. (éds.), *Op. cit.*

- DINI, M. et M. GUERGUIL (1994), «Small firms, new technologies and human resources requirements in Chile», *International Journal of Technology Management, Special Issue on Technology, Human Resources and Growth*, 9, 3/4, 440-463.
- DOCQUIER, G. (1994), «Ressources humaines et défis du syndicalisme», dans Blouin *et al.*, *Op. cit.*, 95-102.
- DOLAN, S.L., V.P. HOGUE et J. HARBOTTLE (1990), «L'évolution des tendances en gestion des ressources humaines au Québec : étude comparative en fonction des tailles des entreprises», dans Blouin (éd.), *Op. cit.*, 775-789.
- DUBERLEY, J.P. et P. WALLEY (1995), «Assessing the adoption of HRM by small and medium-sized manufacturing organizations», *International Journal of Human Resource Management*, 6, 4, décembre, 891-909.
- DUN ET BRADSTREET (1973), «1970 President's task force on improving the prospects of small business», *Journal of Small Business Management*, 11, été, 6.
- EVANS, D.S. et L.S. LEIGHTON (1989), «Why do smaller firms pay less ?», *The Journal of Human Resources*, XXIV, 2, 299-318.
- FABI, B. et D.J. GARAND (1989), Notes de lecture. «À propos de l'ouvrage d'Henri Mahé de Boislandelle : "Gestion des ressources humaines dans les PME", Paris, Economica», *Revue Internationale P.M.E.*, 2, 1, pp. 99-108.
- FABI, B. et D.J. GARAND (1993), «La GRH : contingences davantage qu'universalité ? Opérationnalisation d'un modèle contingentiel», dans Trepo *et al.* (éd.), *Op. cit.*, 212-223.
- FABI, B. et D.J. GARAND (1994), «L'acquisition des ressources humaines en PME», *Revue Internationale P.M.E.*, 6, 3/4, 91-129.
- FABI, B. et D.J. GARAND (1994), «La gestion des ressources humaines en PME», dans GREPME, P.-A. Julien *et al.* (éd.), *Les PME : bilan et perspectives*, Presses Inter Universitaires / Economica, 298-368.
- FABI, B. et D.J. GARAND (1997), «La gestion des ressources humaines en PME», dans GREPME, P.-A. Julien *et al.* (éd.), *Les PME : bilan et perspectives*, 2<sup>e</sup> édition Presses Inter Universitaires / Economica, 255-303.
- FABI, B., D.J. GARAND et N. PETERSEN (1993), «La gestion des ressources humaines en PME : proposition d'un modèle de contingence», dans Amami *et al.*, *Op. cit.*, 216-229 ; *La GRH en PME : proposition et application d'un modèle contingentiel*, Cahier de recherche n° 94-04, GREPME, DAE - UQTR, 15 p.
- FABI, B., D.J. GARAND et N. PETERSEN (1995), «Développement des pratiques de GRH dans les PME : un modèle de contingence», Actes du Colloque international *La recherche au service des PME*, Institut national des sciences comptables et de l'administration des entreprises (INSCAE), Antananarivo, Madagascar, mai, 157-175.
- FABI, B., D.J. GARAND et N. PETERSEN (1996), «Les pratiques de gestion des ressources humaines de PME québécoises du génie-conseil», dans Joyal et Perreault, *Op. cit.*, 625-643.

- FABI, B., D.J. GARAND et N. PETERSEN (1998), «Acquisition et conservation des ressources humaines en PME : diagnostic dans le domaine du génie-conseil», *Revue Internationale P.M.E.*, 11, 2/3, spécial "La gestion des ressources humaines", 49-74.
- FAY, C.H. et S.D. MAURER (1986), «Developing compensation programs for the small business», dans H. Buckman Stephenson, (éd.), *The impact of the eighties on small business : Trends and issues*, Proceedings of the 10<sup>e</sup> Annual Conference of the SBIDA, Washington, 267-274.
- FEHR-DUDA, H. et G. INDERST (1989), «Industrial relations in small and medium-sized enterprises in Austria», dans Auer et Fehr-Duda, *Op. cit.*, 63-98.
- FENTON, J.W., Jr et K.W. LAWREMORE (1992), «Employment reference checking, firm size, and defamation liability», *Journal of Small Business Management*, 30, 4, 88-95.
- FLANAGAN, D.J. et S.P. DESHPANDE (1996), «Top management's perceptions of changes in HRM practices after union elections in small firms. Implications for building competitive advantage», *Journal of Small Business Management*, 34, 4, oct., 23-34.
- FOUGERE, C. (1986), «Gestion de la main-d'oeuvre et formation dans les PMI automatisées», *Formation Emploi*, CEREQ, n° 16, 70-76.
- FULLER-LOVE, N. et R.W. SCAPENS (1997), «Performance related pay : A case study of a small business», *International Small Business Journal*, 15, 4, juil.-sept., 81-115.
- GARAND, D.J. (1992), «Synthèse des pratiques d'acquisition des ressources humaines réellement appliquées en PME», dans Louart *et al.*, *Op. cit.*, 412-425.
- GARAND, D.J. (1993), *Les pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) en petites et moyennes entreprises (PME) : une synthèse conceptuelle et empirique*, Rapport de recherche, Groupe de recherche en économie et gestion des PME (GREPME), Département d'administration et d'économique, Université du Québec à Trois-Rivières, 386 p.
- GARAND, D.J. (1994), «La gestion des ressources humaines dans les petites et moyennes entreprises : interrogations et perspectives», dans *Les PME/PMI et leur contribution au développement régional et international*, Table ronde à la 39<sup>e</sup> Conférence Annuelle Mondiale de l'ICSB, *Op. cit.*, 13 p.
- GARAND, D.J. (1995), «La GRH : fonction transversale dans les PME, atout stratégique ou contrainte d'action ?», Table ronde au Symposium *GRH en PME*, dans d'Arcimoles *et al.* (éd.), *Op. cit.*
- GARAND, D.J. (1997), Partie #1 : «L'évolution historique de la GRH», partie #2 : «La GRH en situation de PME et de réseaux», dans *La gestion des ressources humaines : entre tradition et renouvellement*, ADM-4015, Série télé-vidéo de formation à distance, Télé-université (Université du Québec), automne '97 et hiver '98.
- GARAND, D.J. (1998), *Diagnostic des besoins réels d'entreprises horticoles québécoises en matière de gestion des ressources humaines (GRH)*, Institut québécois des ressources humaines en horticulture (IQRHH) et Comité sectoriel de main-d'œuvre de la production agricole (Union des producteurs agricoles du Québec - UPA), août, 57 p.

- GARAND, D.J. et B. FABI (1991), «Fondements conceptuels des pratiques de GRH en petites et moyennes entreprises (PME) : formalisation, vision entrepreneuriale et modèle contingentiel», dans Bernard *et al.*, *Op. cit.*, 324-336.
- GARAND, D.J. et B. FABI (1992), «État de la recherche. Les pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) en PME», *Revue Organisation*, 2, 1, automne, 61-99 ; tiré à part n° 93-08, GREPME, DAE - UQTR.
- GARAND, D.J. et B. FABI (1993), «Les pratiques de conservation des ressources humaines en PME», dans Trepo *et al.*, *Op. cit.*, 506-523.
- GARAND, D.J. et B. FABI (1994), «La conservation des ressources humaines en PME», *Revue Internationale P.M.E.*, 7, 1, 85-126 ; tiré à part n° 94-17, GREPME, DAE - UQTR.
- GARAND, D.J. et B. FABI (1996), « La formation et le développement des ressources humaines dans les PME : un perpétuel défi », dans Filion et Lavoie, *Op. cit.*, v. 2, 29-45 ; cahier de recherche n° 96-23, GREPME, DAE - UQTR. Prix de l'Association des banquiers canadiens pour le meilleur exposé sur les "Practitioners activities and issues"
- GARAND, D.J. et G. D'AMBOISE (1994), «Identification des difficultés et besoins des PME en matière de GRH», dans Obrecht et Bayad (éds.), *Op. cit.*, B 127-139 ; document de travail n° 94-21, GRPME, FSA - Université Laval, Québec, mars, 19 p.
- GARAND, D.J. et G. D'AMBOISE (1995), «Mieux comprendre les difficultés et besoins des PME en GRH : une priorité de gestion», *Revue Organisation*, 5, 1, automne, 33-48.
- GARAND, D.J., B. FABI et N. PETERSEN (1999), « Développement et mobilisation des ressources humaines en PME : diagnostic dans le domaine du génie-conseil », *Revue Internationale P.M.E.*, 12, 3 (en révision).
- GARDEN, A.-M. (1992), «Potential reasons for software employees in small companies to leave their present company», *IEEE Transactions on Engineering Management*, 39, 3, août, 246-253.
- GARNIER, B. *et al.* (1988), *Évaluation de l'impact des séminaires en gestion offerts par le ministère de l'Industrie et du Commerce à l'intention des propriétaires-dirigeants de PME*, Faculté des sciences de l'administration, Université Laval.
- GARNIER, B., Y. GASSE et A. PARENT (1991), « Évaluation des retombées d'un programme de formation en gestion de dirigeants de PME », *Relations Industrielles*, 46, 2, 357-377.
- GARNIER, B., Y. GASSE et P. COSSETTE (1983), *Questionnaire sur les besoins de formation des propriétaires-dirigeants de PME québécoises*, Faculté des sciences de l'administration, Université Laval, 59-81.
- GOLHAR, D.Y. et S.P. DESHPANDE (1997), «HRM practices of large and small Canadian manufacturing firms», *Journal of Small Business Management*, 35, 3, juillet, 30-38.
- GOSELIN, L. (1979), *La fonction personnel dans l'entreprise québécoise, aspect global et aspect particulier : les perceptions que les directeurs généraux et les directeurs de personnel s'en font*, mémoire non publié (M.A. relations industrielles), Université Laval, Sainte-Foy, 126 p.

- GUERIN, G. et T. WILS (1990), «L'harmonisation des pratiques de gestion des ressources humaines au contexte stratégique : une synthèse», dans R. Blouin, (éd.), *Op. cit.*, 667-715.
- GULBRO, R.D. (1991), *Human resource management practices in successful small manufacturing companies*, thèse de doctorat (D.B.A.) non publiée (Business Administration), Mississippi State University, Mississippi, décembre, 138 p.
- GUNNIGLE, P. et T. BRADY (1984), «The management of industrial relations in the small firm», *Employee Relations*, 6, 5, 21-24.
- GUSKI, H.-G. et H.J. SCHNEIDER (1977), *Betriebliche Vermögensbildung in der Bundesrepublik Deutschland*, Cologne.
- HALATIN, T., J. ROY et B. MIDDLEBROOK (1985), «The application form in the small business : Design and legal considerations», dans J.E. Brothers (éd.), *The challenge of small business management assistance unification*, Proceedings of the 9<sup>o</sup> Annual Conference of the SBIDA, San Diego, 280-283.
- HARRELL, T. (1970), «The personality of high earning MBA's in small business», *Personnel Psychology*, 23, 3, 369-375.
- HARRELL, T. (1971), «Differences between men in big & small business», *Personnel Psychology*, 24, 4, 649-652.
- HENEMAN, H.G., III et R.A. BERKLEY (1999), «Applicant attraction practices and outcomes among small businesses», *Journal of Small Business Management*, vol. 37, n<sup>o</sup> 1, janvier, p. 53-74.
- HERMAN, J. et P. DE BRUYNE (1982), *L'esprit d'entreprise dans les P.M.I. Les P.M.I. wallones et leurs dirigeants*, Centre d'études praxéologiques de Louvain, Cabay, Louvain-la-Neuve, Belgique.
- HESS, D. (1987), *La gestion préventive de l'emploi en PMI*, Les cahiers de la recherche, Méthodes - études, I.A.E. de Lille, 87/11, 26 p.
- HESS, D.W. (1987), «Relevance of small business courses to management needs», *Journal of Small Business Management*, 25, 1, 26-34.
- HEZARD, L. (1988), «Les besoins de formation dans les commerces de détail de moins de 10 salariés», *Actualité de la Formation Permanente*, 92, 55-61.
- HILLAU, B. (1987), «PME, gestion du personnel et environnement de l'entreprise», *Formation Emploi*, CEREQ, 19, 19-24.
- HOFFMAN, K. (1986), «Opinions of small Kansas business owners/operators concerning hiring, training, & advancement of male/female non-traditional workers in Kansas», dans H. Buckman Stephenson, (éd.), *The impact of the eighties on small business : Trends & issues*, Proceedings of the 10<sup>o</sup> Annual Conference of the SBIDA, Washington, 261-266.
- HOLLEY, W.H. JR. et R.S. WOLTERS (1987), «Employment at-will : An emerging issue for small businesses», *Journal of Small Business Management*, 25, 4, 1-8.
- HORNSBY, J.S. et D.F. KURATKO (1990), «Human resource management in small business : Critical issues for the 1990's», *Journal of Small Business Management*, 28, 3, 9-18.

- HORNSBY, J.S., D.F. KURATKO et D.W. NAFFZIGER (1992), «Flexible benefits : Supporting the use of human resources as a distinctive competency for small business», *37<sup>o</sup> Congrès international du CIPE/ICSB*, Toronto.
- HOWSE, B., Sr. et P. CHAFE (1992), «Human resource planning for small business a Newfoundland experience», dans J. Brock Smith (ed.), *Best Papers Proceedings of the 9<sup>o</sup> Annual Conference, The International Council for Small Business (ICSB-Canada)*, Victoria, B.C., 01-03 oct., 72-103.
- HOY, F. et B.C. VAUGHT (1980), «The rural entrepreneur – A study in frustration», *Journal of Small Business Management*, 18, 1, 19-24.
- IDSON, T.L. et D.J. FEASTER (1990), «A selectivity model of employer-size wage differentials», *Journal of Labor Economics*, 8, 1, 99-122.
- INGHAM, G.K. (1970), *Size of industrial organisation & worker behaviour*, Cambridge Univ. Press, Cambridge.
- JACKSON, S.E., R.S. SCHULER et J.C. RIVERO (1989), «Organizational characteristics as predictors of personnel practices», *Personnel Psychology*, 42, 4, 727-786.
- JONES, J.J., JR. et T.A. DE COTIIS (1969), «Job analysis : National survey findings», *Personnel Journal*, 48, 10, 805-809.
- KALIFA, M. et A. PARADAS (1994), «La recherche d'un contexte propice à la mise en place de formations professionnelles dans les TPE», dans Brabet *et al.*, *Op. cit.*, 611-619.
- KONING, C. (1992), «Employment relationship in small business», paper presented at the Workshop entitled *Autonomy and independent work ? Experiences with restructuring industrial organisation in West and East*, Mijmegen, Netherlands, 30 nov-01 déc.
- KRISKO, N. (1991), *Les pratiques de gestion des ressources humaines particulières à l'entreprise non syndiquée*, Mémoire de maîtrise (M.Sc. Relations industrielles), École de relations industrielles, Université de Montréal, août, 258 + 153 p.
- KURATKO, D.F. et J.S. HORNSBY (1989), «Human resource management in small business : Practices in the 80's & trends for the 90's», dans B. Garnier, G. d'Amboise et Y. Gasse, (éds.), *L'entrepreneur et le défi des années '90*, Comptes rendus du 34<sup>o</sup> Congrès international du CIPE, Québec, 155-170.
- LAHAYE, A.-M. (1989), «La formation continue, un facteur de stabilisation de la main-d'oeuvre ?», *Actualité de la Formation Permanente*, 103, 6-11.
- LAROCHE, G. (1989), *Petites et moyennes entreprises au Québec : organisation économique, croissance de l'emploi et qualité de vie au travail*, Série de recherche n<sup>o</sup> 91, Institut International d'Études Sociales, Genève, 84 p.
- LARRIVEE, L. et G. D'AMBOISE (1989), « Difficultés de recrutement dans les P.M.E. québécoises : quelques causes et solutions possibles », *Relations Industrielles*, 44, 3, 487-506.
- LASHER, H.J. et J.F. GRASHOF (1993), «Substance abuse in small business : Business owner perceptions and reactions», *Journal of Small Business Management*, 31, 1, 63-72.

- LATONA, J.C. (1979), «Participative management in the small firm : A longitudinal study of an M.B.O. program», *American Journal of Small Business*, III, 4, 15-22.
- LATONA, J.C. (1981), «Flexitime & the compressed workweek for the small firm : Some employee reactions», *American Journal of Small Business*, V, 3, 23-29.
- LAVAL, F. (1994a), *La gestion des ressources humaines des entreprises fournisseurs-partenaires : l'impact de la politique d'achat d'un grand groupe industriel*, thèse de doctorat non publiée (Sciences de gestion), IAE, Université de Montpellier II - USTL, janvier, 557 + 195 p.
- LAVAL, F. (1994b), «De l'approche fonctionnaliste au méta-système de GRH en PMI», dans Brabet *et al.* (éd.), *Op. cit.*, 243-251.
- LAVAL, F. (1995), «La gestion des ressources humaines des PMI en réseaux : quelles pratiques, quelles perspectives ?», dans d'Arcimoles *et al.* (éd.), *Op. cit.*, 692-699.
- LAVAL, F. (1998), «La gestion des ressources humaines des entreprises fournisseurs-partenaires : l'impact de la politique d'achat d'un grand groupe donneur d'ordres», *Revue Internationale P.M.E.*, 11, 2/3, n° spécial "La gestion des ressources humaines", 75-94.
- LAVILLE, J.-L. (éd.) (1989), *L'évaluation des pratiques de gestion participative dans les PME et les coopératives. Tome I : Synthèse — Tome II : Études de cas*, Document Politique d'Entreprise, CRIDA, Paris, Office des publications officielles des Communautés européennes, Bruxelles - Luxembourg, 404 p.
- LE BAS, C. et F. MONTERRAT (1989), «Un nouvel aspect du management des ressources humaines : le partenariat de formation, un exemple dans le bâtiment», dans *Management des ressources humaines : bilan et perspectives de la recherche*, Colloque national FNEGE & ERFI-CEGERH-GEORH, Montpellier, 19 p.
- LE LOUARN, J.-Y. et R. THERIAULT (1984), *Politiques et pratiques en recrutement et sélection en personnel dans les organisations au Québec*, Association des professionnels en ressources humaines du Québec (APRHQ), juillet, HEC, Montréal, 79 p.
- LE NY, O.-M. (1992), «Impact de l'environnement externe et interne sur la définition des politiques de gestion des ressources humaines dans les PME», dans Louart *et al.*, *Op. cit.*, 399-405.
- LE NY, O.-M. (1996), «La politique de valorisation des ressources humaines : un facteur de compétitivité des PME», dans Joyal et Perreault, *Op. cit.*
- LEE, D.J. (1972), «Very small firms and the training of engineering craftsmen. Some recent findings», *British Journal of Industrial Relations*, X, 2, 240-255.
- LEPINE, I. (1986), «Recruiting practices in a tight labor market», dans A. ANDIAPPAN (éd.), *Rapport du Congrès Annuel du Groupe d'intérêt particulier sur le Personnel et les ressources humaines de l'Association des Sciences administratives du Canada (ASAC)*, Whistler, 41-49.
- LESTER, R.A. (1967), «Pay differentials by size of establishment», *Industrial Relations*, 7, 1, 57-67.
- LIAISONS SOCIALES (1996), *Les PME et leurs salariés*, Les dossiers thématiques, INSEE - Liaisons Sociales - DARES, Éditions Liaisons, n° 4, 172 p.

- LICHTENSTEIN, J. (1992), «Training small business employees : Matching needs and public training policy», *Journal of Labor Research*, XIII, 1, 23-40.
- LIUVILLE, J. et M. BAYAD (1994), «Stratégies de gestion des ressources humaines et performances dans les PME : résultats d'une recherche exploratoire», dans Obrecht et Bayad (éds.), *Op. cit.*, B 197-210 ; (1995), *Gestion 2000*, 11, 1, 159-180.
- LITTLE, B.L. (1986), «The performance of personnel duties in small Louisiana firms : A research note», *Journal of Small Business Management*, 24, 4, 66-69.
- LENERA, P. et M. SONNTAG (1991), «Intégration des ressources humaines et apprentissages locaux dans les PMI/PME», dans Bernard *et al.*, *Op. cit.*, 278-283.
- LOUART, P. et C. BEAUCOURT (1994), «Pour dynamiser la GRH dans les petites entreprises : dialoguer avec les logiques sociales des dirigeants», dans Obrecht et Bayad (éds.), *Op. cit.*, B 211-224 ; (1995), *Gestion 2000*, 11, 1, 133-157.
- MAHE DE BOISLANDELLE, H. (1988), *Gestion des ressources humaines dans les P.M.E.*, Collection "Techniques de gestion", Economica, Paris, 322 p. ; (1998), 2<sup>e</sup> édition, 486 p.
- MAHE DE BOISLANDELLE, H. (1989), «L'organisation de la fonction ressources humaines en P.M.E.», dans *Management des ressources humaines : bilan et perspectives de la recherche*, *Op. cit.*, 26 p.
- MAHE DE BOISLANDELLE, H. (1990), «Repérage de la fonction ressources humaines en P.M.E.», *Revue Internationale P.M.E.*, 3, 1, 27-37.
- MAHE DE BOISLANDELLE, H. (1993), *Gérer les hommes de la jeune entreprise*, Chotard Éditeurs, Paris, 200 p.
- MAHE DE BOISLANDELLE, H. (1994), «Esquisse d'une théorisation de la GRH en P.M.E.», dans Brabet *et al.*, *Op. cit.*, 259-269.
- MAHE DE BOISLANDELLE, H. (1996), «L'effet de grossissement chez le dirigeant de PME : ses incidences au plan du management des hommes et de la GRH», dans Joyal et Perreault, *Op. cit.*
- MAHE DE BOISLANDELLE, H. (1998), «Éditorial. "La gestion des ressources humaines dans les PME"», *Revue Internationale P.M.E.*, 11, 2/3, n<sup>o</sup> spécial "La gestion des ressources humaines", 7-9.
- MAHE DE BOISLANDELLE, H. (1998), «GRH en PME. Universalité et contingences : essai de théorisation», *Revue Internationale P.M.E.*, 11, 2/3, n<sup>o</sup> spécial "La gestion des ressources humaines", 11-30.
- MAHE DE BOISLANDELLE, H. (1998), *Gestion des ressources humaines dans les PME*, 2<sup>e</sup> édition, Collection "Techniques de gestion", Economica, Paris, 486 p.
- MAHE DE BOISLANDELLE, H. et D. NEBENHAUS (1995), «Internalisation / externalisation de la fonction R.H. en P.M.E.», dans d'Arcimoles *et al.* (éd.), *Op. cit.*, 659-667.
- MAHE, H. *et al.* (1985), «La pratique de la gestion du personnel dans les P.M.E.», Rapport de recherche, CEGERH / FNEGE / IUT - Montpellier, 150 p.
- MALAISE, N. et V. DE KEYSER (1988), *Conditions de travail et petites et moyennes entreprises : Belgique*, Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, Loughlinstown House, Shankill, Co. Dublin, Irlande, 80 p.

- MALIK, S.D. et K.N. WEXLEY (1986), «Improving the owner/manager's handling of subordinate resistance to unpopular decisions», *Journal of Small Business Management*, 24, 3, 22-28.
- MARLOW, S. (1992), «The take up of formal training amongst small ethnic firms», *International Small Business Journal*, 10, 3, 12-29.
- MARLOW, S. et D. PATTON (1992), «Employment relations, human resource management strategies and the smaller firm», paper presented to the 15<sup>th</sup> Small Firms Research and Policy Conference, Southampton, 25-26 novembre.
- MARLOW, S. et D. PATTON (1993), «Managing the employment relationship in the smaller firm : Possibilities for human resource management», Research Note, *International Small Business Journal*, 11, 4, 57-64.
- MAY, K. (1997), «Work in the 21st century : Understanding the needs of small businesses», *The Industrial Organizational Psychologist*, vol. 35, n° 1, p. 94-97.
- McEVOY, G.M. (1983), «Personnel practices in smaller firms : A survey & recommendations», *American Journal of Small Business*, VIII, 2, 32-39.
- McEVOY, G.M. (1984), «Small business personnel practices», *Journal of Small Business Management*, 22, 4, 1-8.
- MCGRAW, P. et I. PALMER (1990), «Reluctant conscripts ? Small business management attitudes to employee relations in travel agencies», *Journal of Industrial Relations*, Australie, 32, 4, 513-522.
- MEALIEA, L.W. et D. LEE (1980), «Contemporary personnel practices in Canadian firms : An empirical evaluation», *Relations Industrielles*, 35, 3, 410-421.
- MIGUELEZ, F. (1989), «Industrial relations in small and medium-sized enterprises in Spain», dans Auer et Fehr-Duda, *Op. cit.*, 211-250.
- MORISSETTE, R. (1991), «Les grandes entreprises offrent-elles de meilleurs emplois ?», *L'emploi et le revenu en perspective*, 3, 3, 43-56.
- MORISSETTE, R. (1991), *Emploi et taille des entreprises au Canada : les petites entreprises offrent-elles des salaires inférieurs ?*, Documents de recherche no. 35, Direction des études analytiques, Statistique Canada, Ottawa.
- MORISSETTE, R. (1993), «Canadian jobs and firm size : Do smaller firms pay less ?», *Canadian Journal of Economics / Revue Canadienne d'Économie*, XXVI, 1, 159-174.
- MORISSETTE, R. (1995), *Pourquoi l'inégalité des gains hebdomadaires a-t-elle augmenté au Canada ?*, Documents de recherche no. 80, Direction des études analytiques, Statistique Canada, Ottawa, 64 p. ; *Why has inequality in weekly earnings increased in Canada ?*, 60 p.
- NARO, G. (1988), «Chap. XIV. La création d'emplois dans la petite entreprise», dans P.-A. Julien et M. Marchesnay, (éds.), *La petite entreprise – principes d'économie et de gestion*, Collection Vuibert Gestion, Librairie Vuibert, Paris, 241-253.
- NARO, G. (1989), «Les PME face à la gestion de leurs effectifs. Comment adapter les ressources humaines aux impératifs stratégiques ?», dans *Management des ressources humaines : bilan et perspectives de la recherche*, *Op. cit.*, 16 p.

- NARO, G. (1989), *Facteurs et comportements d'embauche dans les PME*, Thèse de doctorat inédite en Sciences de Gestion, Université de Montpellier 1, Montpellier, 446 p.
- NARO, G. (1990), «Les PME face à la gestion de leurs effectifs : comment adapter les ressources humaines aux impératifs stratégiques ? », *Revue Internationale P.M.E.*, 3, 1, 57-74.
- NASH, M. (1980), «Industrial relations in the small firm», *Employee Relations*, 2, 4, 15-18.
- NEBENHAUS, D. (1987), « La participation aux décisions dans une PME. Étude de cas », Série Sciences de gestion, *Économie et Sociétés*, 12, 111-137.
- NEBENHAUS, D. (1990a), «Stratégie sociale et gestion de la flexibilité dans les PME», dans Igalens *et al.* (éd.), *Op. cit.*, 195-215.
- NEBENHAUS, D. (1990b), «Les structures participatives d'influence du personnel sur les décisions : enquête auprès de PME», *Revue Internationale P.M.E.*, 3, 1, automne, 89-104.
- NEBENHAUS, D. et P. SARNIN (1993), «Problématiques et spécificités des recherches de GRH dans les PME», dans Trepo *et al.*, *Op. cit.*, 502-505.
- NEISWANDER, D.K., B.J. BIRD et P.L. YOUNG (1990), « Embauche et gestion des premiers employés d'une petite entreprise », *Revue Internationale P.M.E.*, 3, 1, 7-25.
- OBRECHT, J.-J. (1996), «Berücksichtigung von Persönlichkeitsfaktoren», dans J. Mugler (éd.), *Neue Tendenzen der Small Business- und Entrepreneurship-Forschung*, Bericht über der Workshop, Institut für Betriebswirtschaftslehre der Klein- und Mittelbetriebe der Wirtschaftsuniversität, Wien, 13 janvier.
- OCDE (1985), «Employment in small & large firms : Where have the jobs come from ?», *Employment Outlook*, 64-82.
- ORSER, B. et S. HOGARTH-SCOTT (1994), «Small business training : Towards an evaluative framework for program assessment», dans W.D. Bygrave, S. Birley, N.C. Churchill, E. Gatewood, F. Hoy, R.H. Keeley et W.E. Wetzel, Jr. (éds.) *Frontiers of entrepreneurship research*, Proceedings of the Fourteenth Annual Entrepreneurship Research Conference, Babson College-Kauffman Foundation, Center for Entrepreneurial Studies, Babson Park, MA.
- PARADAS, A. (1989), *L'évaluation des résultats de la formation professionnelle : travail sur les PME*, mémoire inédit (D.E.A.) en Sciences de gestion, Faculté de droit et de sciences économiques, Institut supérieur de l'entreprise de Montpellier (ISEM), Universités de Montpellier I - II, 112 p.
- PARADAS, A. (1991), «Formation et évaluation en PME : résultats d'enquête», dans Bernard *et al.*, *Op. cit.*, 337-345.
- PARADAS, A. (1992), «L'évaluation des résultats de la formation professionnelle dans les PME», dans Louart *et al.*, *Op. cit.*, 623-631.
- PARADAS, A. (1993a), *Contribution à l'évaluation de la formation professionnelle en PME*, thèse de doctorat non publiée (Sciences de gestion), F.D.S.É., I.S.E.M., Universités de Montpellier I et II, septembre, 495 + 126 p.

- PARADAS, A. (1993b), «Les conditions de succès d'une politique de formation en P.M.E.», dans Amami *et al.*, *Op. cit.*, 438-450.
- PARADAS, A. (1993c), «Typologie de formation et détermination des objectifs dans la PME», dans Trepo *et al.*, *Op. cit.*, 344-352.
- PARADAS, A. (1996), «Typologies du dirigeant et styles de gestion des ressources humaines dans la PME», dans Joyal et Perreault, *Op. cit.* (à paraître).
- PARADAS, A. (1998), «Évaluer la formation dans des PME françaises : résultats d'une étude empirique», *Revue Internationale P.M.E.*, 11, 2/3, n° spécial "La gestion des ressources humaines", 31-48.
- PARADAS, A. (1998), «L'influence de la personnalité du dirigeant sur le système de gestion de la TPE : utilisation conjointe de deux méthodes adaptées à l'étude de la TPE», *Économie et Société*, série "Sciences de gestion", n° 2, 7-30.
- PARADAS, A. et M. POLGE (1998), «Types de dirigeants et styles de GRH : cas de petites entreprises de l'industrie agroalimentaire», dans Bayad *et al.* (éds.), *Op. cit.*
- PARADAS, A. et O. TORRES (1994), «Les politiques de formation de PME n° 1 mondiales», dans Obrecht et Bayad (éds.), *Op. cit.*, B 257-268.
- PAUMIER, A. et D. GOUDAIN (1984), «La gestion prévisionnelle des ressources humaines : une enquête auprès d'un échantillon d'entreprises régionales», *Direction et Gestion*, 6, 53-68.
- PEACOCK, R.W. (1994), «Training needs of small enterprise operators», *Small Enterprise Research*, 3, 1-2, 95.
- PERETTI, J.-M. (1993), «La PME et le risque social : l'apport de l'audit des ressources humaines», dans Amami *et al.*, *Op. cit.*, 451-461.
- PETERS, V. (1974), *Empirische Untersuchung über Arbeitszufriedenheit in einem Handwerksbetrieb*, étude inédite, Munich.
- PLEITNER, H.J. (1982), «Facteurs propres à influencer la satisfaction au travail dans la petite entreprise : un exemple empirique», dans Approvisionnements et Services Canada (éd.), *Recueil des exposés : Le huitième congrès international de la petite entreprise*, Ottawa, 213-225.
- PLEITNER, H.J. (1996), «Weiterbildung für Personal und Unternehmer-Management Development», dans J. Mugler (éd.), *Neue Tendenzen der Small Business- und Entrepreneurship-Forschung*, Bericht über der Workshop, Institut für Betriebswirtschaftslehre der Klein- und Mittelbetriebe der Wirtschaftsuniversität, Wien, 13 janvier.
- POORSOLTAN, K. (1993), «OSHA's hazard communication standard and small business : A survey», *Journal of Small Business Management*, 31, 1, 105-109.
- POUTSMA, E. (1994), «Coordination or participation labour policy in small-scale process-innovating companies», dans Obrecht et Bayad (éds.), *Op. cit.*, A 215-224.
- RAINNIE, A. (1991), «Just-in-time, subcontracting and the small firm», *Work, Employment and Society*, 5, 3, 353-377.

- RAINNIE, A.F. et M.G. SCOTT (1986), «Industrial relations in the small firm», dans J. Curran et al. (éds.), *The survival of the small firm*, vol. 2, Gower Publishing Co., Aldershot, 42-60.
- RAM, M. (1991), «The dynamics of workplace relations in small firms», *International Small Business Journal*, 10, 1, 44-53.
- RAM, M. et R. HOLLIDAY (1993), «Relative merits : Family culture and kinship in small firms», *Sociology. The Journal of the British Sociological Association*, 27, 4, novembre, 629-648.
- REGNAULT, G. (1996), *La communication interne dans une P.M.E.. Outils et comportements pour travailler ensemble*, Coll. "Dynamiques d'entreprises", L'Harmattan, Paris, 263 p.
- REGNAULT, G. (1997), *Les relations sociales dans les P.M.E.. Cadre juridique, réalité, besoin de modernisation*, Coll. "Dynamiques d'entreprises", L'Harmattan, Paris, 175 p.
- RINDT, K.E. (1974), *Use of employment agencies by small business*, University of Wisconsin Extension, Madison.
- ROBINSON, D.D. (1981), «Content-oriented personnel selection in a small business setting», *Personnel Psychology*, 34, 1, 77-87.
- RODWELL, J. et M. SHADUR (1997), «What's size got to do with it ? Implications for contemporary management practices in IT companies», *International Small Business Journal*, 15, 2, 51-62.
- ROGER, A. (1985), *Le suivi et l'appréciation du personnel dans les P.M.E. de services*, Notes de recherche de l'I.A.E. d'Aix-en-Provence, CNRS 1984 Programme de recherche «Activités de services et PME», n° 308, 84 p.
- ROSANVALLON, A. (1990), «Les politiques de formation dans les PME - PMI françaises : l'émergence de pratiques novatrices», *Revue Internationale P.M.E.*, 3, 1, 75-87.
- ROWDEN, R.W. (1995), «The role of human resource development in successful to mid-sized manufacturing businesses : A comparative case study», *Human Resource Development Quarterly*, 6, 4, hiver, 355-373.
- RUBIN, B. (1992), «A systematic process for clarifying supervisory and job responsibilities in small organizations», dans J. Brock Smith (ed.), *Best Papers Proceedings of the 9° Annual Conference, The International Council for Small Business (ICSB-Canada)*, Victoria, B.C., 01-03 oct., 175-184.
- SACOTRA (1982), *Conditions de vie au travail et PME. Travail et santé*, Cahiers CNRS, Université Paul-Valéry, Montpellier.
- SACOTRA (1985), *Petites entreprises des services : vie au travail, santé, vie hors-travail*, CNRS Programme mobilisateur technologie emploi-travail, Ministère de la Recherche, Université Paul-Valéry, Montpellier, 330 p.
- SARNIN, P. (1992), «La gestion prévisionnelle de l'emploi dans les PME : du quantitatif au qualitatif», dans Louart et al., *Op. cit.*, 406-411.
- SARNIN, P. (1994), «Contribution de la sociologie économique à la compréhension des pratiques de G.R.H. en P.M.E.», dans Brabet et al., *Op. cit.*, 252-258.

- SARNIN, P. (1998), «Notes de recherche. La formation professionnelle continue dans les PME européennes : enjeux et problématiques à travers quatre études de cas», *Revue Internationale P.M.E.*, 11, 2/3, n° spécial "La gestion des ressources humaines", 127-159.
- SAVEY, S. (1988), «Des employés modèles ou la recherche d'un sens à donner au travail», dans SACOTRA, *Pour une amélioration des conditions de vie au travail*, Cahier n° 3 CNRS, Université Paul-Valéry, Montpellier III, 23-36.
- SAVEY, S. et G. DUCHE (1986), *Patrons et employés. Conditions de vie au travail dans les petites entreprises de service*, SACOTRA, Université Paul-Valéry, Montpellier, 46 p.
- SCHERER, R.F., D.J. KAUFMAN et M.F. AININA (1993), «Complaint resolution by OSHA in small and large manufacturing firms», *Journal of Small Business Management*, 31, 1, 73-82.
- SCHULER, R.S. et D.L. HARRIS (1991), «Deming quality improvement : Implications for human resource management as illustrated in a small company», *Human Resource Planning*, vol. 14, 191-207.
- SCOTT, M.G. (1988), «Strategic management of labour in small and medium sized firms». Paper presented to the workshop on Strategic management of small and medium sized firms, E.I.A.S., Brussels, Scottish Enterprise Foundation, University of Stirling, Scotland.
- SCOTT, M.G., I. ROBERTS, G. HOLROYD et D. SAWBRIDGE (1990), *Management and industrial relations in small firms*, Research Paper, UK Department of Employment, London, n° 70.
- SCOTT, P., B. JONES, A. BRAMLEY et B. BOLTON (1996), «Enhancing technology and skills in small- and medium-sized manufacturing firms : Problems and prospects», *International Small Business Journal*, 14, 3, avril-juin, 85-99.
- SHARMA, B. (1992), «Compensation strategies and export performance of small manufacturing firms in Atlantic Canada», *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 9, 2, 22-29.
- SHAW, K.N. et J.R. LANG (1985), «Executive compensation in emerging hi-tech industries», dans J.E. Brothers (éd.), *Op. cit.*, 389-393.
- SIMARD, M., C. LEVESQUE et D. BOUTELLER (1988), *L'efficacité de la gestion de la sécurité du travail : principaux résultats d'une recherche dans l'industrie manufacturière*, Groupe de recherche sur les aspects sociaux de la prévention en santé et en sécurité du travail, Université de Montréal.
- SMITH, P. et F. HOY (1992), «Job satisfaction and commitment of older workers in small businesses», *Journal of Small Business Management*, 30, 4, 106-118.
- ST-ONGE, S. (1996), «Rémunération des employés et des dirigeants : un levier stratégique», *INFO Ressources Humaines*, 18, 6, juin-juillet, 8-9.
- SUTCLIFFE, P. et J. KITAY (1988), «Small business and employment relations», *Labour and Industry*, 1, 3, 516-550.
- SUTTON, N.A. (1986), «A comparison of insurance and pension plans in large and small firms», *American Journal of Small Business*, 11, 2, 15-22.

- TEMPLER, A.J. et R.J. CATTANEO (1995), «A model of human resources management effectiveness», *Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 12, 1, 77-88.
- TERNON, S. (1989), *La gestion des ressources humaines dans les PME innovantes. Enquête auprès de 22 PME de l'Hérault*, Etude inédite, Maîtrise de psychologie sociale, Montpellier, 39 p.
- THACKER, J.W. et R.J. CATTANEO (1987), «The Canadian personnel function : Status and practices», dans T.H. Stone et J.-Y. Le Louarn, (éds.), *Rapport du Congrès Annuel du Groupe d'intérêt particulier sur le Personnel et les ressources humaines de l'Association des Sciences administratives du Canada (ASAC)*, Toronto, 56-66.
- THERIAULT, R. (1986), *Politiques et pratiques en matière de rémunération globale dans les entreprises au Québec*, Les Productions Infort inc., HEC, Montréal, 185 p.
- THERIAULT, R. et J.-Y. LE LOUARN (1984), *Politiques et pratiques en évaluation de la performance du personnel dans les organisations au Québec*, Association des professionnels en ressources humaines du Québec (APRHQ), Montréal, 87 p.
- TROQUET, M. (1998), «PME - PMI : relever le défi de l'emploi», dans Bayad et al. (éds.), *Op. cit.*
- VENET, P. (1988), «La fonction personnel dans les P.M.E. des Alpes-Maritimes et de Monaco», *Personnel (Revue ANDCP)*, 299, 17-21.
- VERMOT-GAUD, C. (1987), *Prévoir l'emploi et gérer les carrières individuelles*, Collection Hommes et Techniques, Éd. d'Organisation, Paris.
- VERSER, T.G. (1987), «Responses of inexperienced small business owners to perceived personnel problems», dans R.G. Wyckham et al., *Op. cit.*, 287-296.
- VICKERSTAFF, S. (1992), «The management of training in the smaller firm», *Target Management Development Review*, 5, 4, 32-36.
- WAGAR, T.H. (1998), «Determinants of human resource management practices in small firms : Some evidence from Atlantic Canada», *Journal of Small Business Management*, 36, 2, avril, 13-23.
- WASSERMANN, W. (1989), «Industrial relations in small and medium-sized enterprises in the Federal Republic of Germany», dans Auer et Fehr-Duda, *Op. cit.*, 143-174.
- WESTHEAD, P. (1992), «Abstracts and commentaries. Factors influencing the provision of job-related formal training by smaller firms», Paper presented to the 19th ISBA National small firms policy and research conference, *International Small Business Journal*, 15, 2, 94-97.
- WIATROWSKI, W.J. (1994), «Small businesses and their employees», *Monthly Labor Review*, octobre, p. 29-35.
- WRIGHT, P.C. (1993), «The personal and the personnel adjustments and costs to small businesses entering the international market place», *Journal of Small Business Management*, 31, 1, janvier, 83-93.

## Gestion, GRH et agricole / horticole

- ARCHAMBAULT, S., K. BREWKA et G. FOURNIER (1996), « Horticulture and rural employment in the Prairie and Québec regions », *Canadian Journal of Agricultural Economics*, 44, 4, décembre, 507-514.
- BDL Conseillers en administration inc. (1996), *Analyse stratégique présentée au Comité sectoriel de main-d'œuvre de la production agricole*, Service de main-d'œuvre agricole (SMA) de l'Union des producteurs agricoles du Québec (UPA) et Service d'emploi agricole (SEA), juillet, 140 p. ; annexes, 61 p.
- BROSSIER, J., E. CHIA, E. MARSHALL et M. PETIT (1991), « Gestion de l'exploitation agricole familiale et pratiques des agriculteurs : vers une nouvelle théorie de la gestion », *Revue Canadienne d'Économie Rurale*, 39, 1, mars, 119-135.
- CAOUCETTE, M. et M.-C. FREVE (1996), *Étude sur la structure des emplois dans les sous-secteurs de la production horticole au Québec. Synthèse de l'étude*, Institut québécois des ressources humaines en horticulture (IQRHH) et Société québécoise de développement de la main-d'œuvre (SQDM), avril, 114 p.
- CARON BELANGER ERNST & YOUNG (1993), *L'industrie horticole. Planifier pour l'avenir. Les ressources humaines - enjeux et possibilités. Région du Québec* Emploi et Immigration Canada, Ottawa, janvier, 55 p.
- Comité des ressources humaines de l'agriculture de l'Ontario (CRHAO) (1995), *Manuel des employeurs à l'intention des propriétaires, exploitants et superviseurs agricoles et horticoles*, Ministère de l'Agriculture, de l'Alimentation et des Affaires rurales, Gouvernement de l'Ontario
- Livre 1 : Planification du personnel et règlements*, 36 p.
- Livre 2 : Embaucher*, 42 p.
- Livre 3 : Superviser*, 32 p.
- Livre 4 : Former, motiver et évaluer*, 28 p.
- Livre 5 : Communications, résolution de problèmes et discipline*, 30 p.
- CORMIER, D. (1989), « Les syndicats de gestion agricole du Québec : un regroupement d'agriculteurs et agricultrices », *Revue Canadienne d'Économie Rurale*, 37, 4, décembre, 597-608.
- CORMIER, D., D. PARENT et R.E. WESTGREN (1992), *Analyse de l'offre et de la demande de services-conseils en gestion agricole au Québec*, Département d'économie rurale, Faculté des sciences de l'agriculture et de l'alimentation, Université Laval et Département d'agro-économie, Campus Macdonald, Université McGill, octobre, 232 p. ; annexes, 104 p.
- ERNST & YOUNG (1992), *L'industrie horticole. Planifier pour l'avenir. Les ressources humaines - enjeux et possibilités. Rapport national*, Emploi et Immigration Canada, Ottawa, novembre, 125 p.
- GARAND, D.J. (1997), « Comment choisir le bon employé ? », Actes du Colloque *La production en serre : comment optimiser la rentabilité ?*, Institut québécois du développement de l'horticulture ornementale (IQDHO), Drummondville (Québec), 23-24 octobre, p 95-118.

- GARAND, D.J. (1997), «Grilles de sélection du personnel horticole», dans *Trousse de l'employeur horticole*, Institut québécois des ressources humaines en horticulture et Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation, Gouvernement du Québec, mars.
- GARAND, D.J. et M. MATTEAU (1997), «La gestion du personnel : analyse de cas réels et solutions pratiques», Atelier au Colloque *La production en serre : comment optimiser la rentabilité ?*, *Op. cit.*, 183-194.
- GIRARD, R. (1996), *Profil de la main-d'œuvre agricole au Québec. Année 1994*, Direction de la formation, de la main-d'œuvre et de l'appui aux femmes du bioalimentaire, Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation, Gouvernement du Québec, avril, 92 p.
- HARLING, K.F. (1992), « A test of the applicability of strategic management to farm management », *Canadian Journal of Agricultural Economics*, 40, 1, mars, 129-139.
- HARPER, M. (1991), *Gestion du personnel. Matériel de formation en gestion de coopératives agricoles. Manuel du formateur*, Projet MATCOM - Formation en gestion coopérative, Bureau international du Travail, Genève, ± 125 p.
- HOWARD, W.H. et G.C. FILSON (1994), « An evaluation of the Ontario farm business management association program », *Canadian Journal of Agricultural Economics*, 42, 3, novembre, 327-341.
- HOWARD, W.H. et K.A. MCEWAN (1989), « Human resource management : A review with applications to agriculture », *Canadian Journal of Agricultural Economics*, 37, 4, décembre, 733-742.
- HOWARD, W.H., G.L. BRINKMAN et R. LAMBERT (1997), « Thinking styles and financial characteristics of selected Canadian farm managers », *Canadian Journal of Agricultural Economics*, 45, 1, mars, 39-49.
- IQRHH (1997), *Trousse de l'employeur horticole*, Institut québécois des ressources humaines en horticulture et Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec, mars, 50 p.
- IQRHH (1998), *Manuel des employeurs en agriculture et en horticulture*, Institut québécois des ressources humaines en horticulture et Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec.
- 1 : *Planification du personnel et règlements*, 36 p.
- 2 : *Embaucher*, 42 p.
- 3 : *Superviser*, 32 p.
- 4 : *Former, motiver et évaluer*, 28 p.
- 5 : *Communications, résolution de problèmes et discipline*, 30 p.
- IQRHH (1998), *Rédigez et utilisez votre manuel de l'employé en agriculture et en horticulture*, Institut québécois des ressources humaines en horticulture et Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec, 56 p.
- JEAN, B. (1996), « Family farming, farm labour and rural employment. Who works where ? An international comparison », *Canadian Journal of Agricultural Economics*, 44, 4, décembre, 411-419.

- JEFFREY, S.R. et L. BAUER (1995), « Sustaining our relevance : Issues and challenges for farm management research », *Canadian Journal of Agricultural Economics*, 43, 1, mars, 15-21.
- LACHANCE, A. et A. BEAUDRY (1997), *Les méthodes de rémunération en production légumière et fruitière au Québec : possibilités et limites*, Institut québécois des ressources humaines en horticulture et Agriculture et Agroalimentaire Canada, juillet, 48 p.
- LAMARCHE, H. (éd.) (1992), *L'agriculture familiale. Comparaison internationale : une réalité polymorphe*, Tome I, Éd. L'Harmattan, Paris, 304 p.
- LAMARCHE, H. (éd.) (1994), *L'agriculture familiale. Comparaison internationale. : du mythe à la réalité*, Tome II, Éd. L'Harmattan, Paris, 303 p.
- LOYNS, R.M.A. et M. KRAUT (1992), « The family farm in the next decade : The positive role of part-time farming », *Canadian Journal of Agricultural Economics*, 40, 4, décembre, 591-604.
- MARCHESNAY, M. (1993), « De nouvelles formes de coopération entre PME/PMI : le cas de la chaîne agro-alimentaire », dans Amami et al. (éds.), *Op. cit.*, 421-427.
- OCDE (1994), *L'emploi dans l'agriculture et l'ajustement économique dans les pays de l'OCDE*, Organisation de coopération et de développement économiques, Paris, 267 p.
- OCDE (1998), *Se nourrir demain. Perspectives à long terme du secteur agro-alimentaire*, Organisation de coopération et de développement économiques, Paris, 231 p.
- PARENT, D. (1996), « The transformation of work on the family farm », *Canadian Journal of Agricultural Economics*, 44, 4, décembre, 421-434.
- PARK, N. et al. (1995), *Évaluation des services d'emploi agricole du Canada*, Direction générale de l'évaluation, Division du développement, partenariat et travail, Développement des ressources humaines du Canada, mars, 73 p.
- PELLETIER, S. (1993), *Situation de la main-d'œuvre agricole dans le secteur laitier. Synthèse des résultats de l'enquête*, Direction de la formation et de la main-d'œuvre en bio-alimentaire, Ministère de l'agriculture, des pêcheries et de l'alimentation, Gouvernement du Québec, juillet, 55 p.
- PERLOFF, J.M., L. LYNCH et S.M. GABBARD (1998), « Migration of seasonal agricultural workers », *American Journal of Agricultural Economics*, 80, 1, février, 154-164.
- PERRY, J., N. KEATING, A. EFFLAND et F. SHAVER (1995), « Gender and generation on family farms », *Canadian Journal of Agricultural Economics*, 43, n° spécial, 115-130.
- PRICE WATERHOUSE (1996), *L'industrie canadienne de la transformation du lait à la croisée des chemins – une étude des ressources humaines – Rapport détaillé*, Comité directeur de l'étude des ressources humaines de l'industrie canadienne de la transformation du lait et Développement des ressources humaines Canada, automne, 79 p.
- ROY, G. (1993), *Étude statistique de la gestion du personnel dans les entreprises maraîchères de la grande région de Montréal*, pour la Direction de la formation et de la main-d'œuvre en bio-alimentaire, Ministère de l'agriculture, des pêcheries et de l'alimentation, Gouvernement du Québec, septembre, 48 p. ; annexes, 80 p.

- SIMARD, M. et I. MIMEAULT (1997), *La main-d'œuvre agricole saisonnière transportée quotidiennement de la région de Montréal : profil socio-économique et insertion professionnelle*, INRS-Culture et Société, Institut national de la recherche scientifique (Université du Québec) et Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec, mai, 197 p.
- ST-ONGE, N. (1994), *Profil de la relève agricole en 1993*, Direction de la formation et de la main-d'œuvre en bio-alimentaire, Ministère de l'agriculture, des pêcheries et de l'alimentation, Gouvernement du Québec, octobre, 43 p.
- UPA (1996), *Rapport annuel. Le service de la main-d'œuvre agricole de l'UPA*, Union des producteurs agricoles du Québec, avril, 25 p.
- UPA (1999), *Vers un pacte renouvelé 1998-2005. Potentiel commercial des secteurs de production agricole du Québec*, Direction Recherches et politiques agricoles (DREPA) de l'Union des producteurs agricoles du Québec et Conseil pour le développement de l'agriculture du Québec (CDAQ), mars, 152 p.
- VANACKERE, M. (1988), « La condition du journalier agricole au Mexique », *Revue Internationale du Travail*, 127, 1, 105-128.
- VARIYAM, J.N. et D.S. KRAYBILL (1998), « Fringe benefits provision by rural small businesses », *American Journal of Agricultural Economics*, 80, 2, mai, 360-368.
- VARVARESSOS, H., R. SAVARD et D. MONTOUR (1992), *Pour une vision moderne de la gestion des ressources humaines en agriculture*, Service de la main-d'œuvre agricole (SMA) de l'Union des producteurs agricoles du Québec (UPA), 178 p.
- WYCKHAM, R.G. (1997), « Regulating the marketing of tobacco products and controlling smoking in Canada », *Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 14, 2, 141-165.

**Diagnostic théorique et empirique des pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) :  
un bilan approfondi des difficultés et besoins de PME de production horticole**

**Denis J. GARAND**

Directeur de thèse : Mohamed BAYAD ; maître de conférences, HDR, Université de Metz

**RÉSUMÉ**

Cette étude vise à établir un diagnostic théorique et empirique des pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) dans un échantillon de petites et moyennes entreprises (PME) québécoises oeuvrant dans le secteur des productions horticoles. Réalisée en 1997 auprès des premiers responsables de la gestion des ressources humaines dans 45 PME familiales, cette recherche implique l'utilisation d'une grille-diagnostic exhaustive administrée par entretiens directs approfondis. Les pratiques de GRH abordées ici sont la planification des ressources humaines, l'analyse et la description des emplois, le recrutement, la sélection, l'accueil, la rémunération, l'évaluation du personnel, l'entraînement à la tâche et la formation, la gestion de carrière, les communications et la mobilisation du personnel ainsi que la santé et la sécurité au travail. Les résultats visent à satisfaire trois principaux objectifs de recherche. Premièrement, dresser un premier bilan de ces pratiques de GRH utilisées dans ces PME du milieu horticole. Deuxièmement, évaluer le niveau de développement de ces pratiques quant à l'utilisation des techniques et des connaissances disponibles en GRH. Finalement, obtenir l'appréciation des premiers responsables en GRH en ce qui concerne les difficultés rencontrées, leur niveau de satisfaction à l'égard de ces pratiques de GRH, les besoins d'amélioration et les solutions à apporter. Ces résultats sont discutés à la lumière de la documentation spécialisée consacrée à la GRH en contexte de PME, et ouvrent des avenues de recherche prometteuses reposant sur l'audit de la gestion des ressources humaines, la vision entrepreneuriale, les stratégies de croissance, l'efficacité et la performance organisationnelle.

**Theoretical and empirical diagnosis of human resource management (HRM) practices :  
An exhaustive audit of the problems and needs of horticultural small and medium-sized businesses**

**ABSTRACT**

This study reports a theoretical and empirical diagnosis of the major human resource management (HRM) activities in a sample of 45 small and medium-sized businesses (SMEs) of the Québec horticultural production industry. Data was collected in 1997 by means of on-site and in-depth interviews with the persons assuming the main HRM responsibilities in these family SMEs. These interviews were structured by the use of an exhaustive questionnaire covering the following HRM practices : human resource planning, job description and analysis, recruitment, selection, induction, compensation, performance appraisal, training & development, career management, communications and empowerment, and health & safety at work. This study has three major objectives. First, it provides descriptive data on the use of these HRM activities in SMEs of the horticultural production fields. Second, it evaluates the level of development of these activities in light of the normative HRM body of knowledge. Finally, it summarizes the major obstacles faced by persons assuming these HRM responsibilities, satisfaction with these practices, perceived needs for improvement, and solutions to be implemented. The results underline the adaptive capacities of these SMEs but they also value the relevance of improving many HRM activities. Also, the study suggests further research paths based on HRM audit methods involving the analysis of entrepreneurial vision, growth strategies, and organizational efficacy and performance.

**SCIENCES DE GESTION**

**Mots-clés :** ressources humaines (RH) ; personnel ; main-d'œuvre ; gestion des ressources humaines (GRH) ; diagnostic ; difficultés ; besoins perçus ; perceptions et représentations ; formalisation ; efficacité organisationnelle ; petites et moyennes entreprises (PME) ; entrepreneuriat familial ; propriétaire-dirigeant ; entrepreneur ; producteurs horticoles ; vision ; stratégie ; croissance

**Key-words :** human resources (HR) ; personnel ; manpower ; human resource management (HRM) ; diagnosis ; problems ; perceived needs ; perceptions and representations ; formalization ; organizational efficacy ; small and medium-sized businesses (SMEs) ; family entrepreneurship ; owner-manager ; entrepreneur ; horticultural production ; vision ; strategy ; growth

**UNIVERSITÉ DE METZ U.F.R Études supérieures de management (E.S.M.)**

Centre européen de recherche en management des organisations (CEREMO) Équipe "Ressources humaines et organisation"

E.S.M. - IAE Université de Metz CMEGE • Technopole 3, place Édouard Branly F 57070 METZ tél : 03.87.56.37.86 fax : 03.87.56.37.79