

SOMMAIRE

REVUE organisation

RÉFLEXION ET ACTION SUR LA GESTION DES ORGANISATIONS

Une publication du Département des sciences économiques et administratives de l'Université du Québec à Chicoutimi

Comité de direction

Directeur :
Gilles Saint-Pierre

Directeurs adjoints :
André Briand et Pascal Pecquet (France)

Responsable des recensions :
Denis Martel

Responsable de la commercialisation :
Yves Lachance

Comité de rédaction

Jean-Pierre Bégin
Université de Sherbrooke

Louis Dussault
Université du Québec à Chicoutimi

Louis-Jacques Filion
Université du Québec à Trois-Rivières

Paul-Arthur Fortin
Fondation de l'entrepreneurship

Yvon Gasse
Université Laval

Richard-Marc Lacasse
Université du Québec à Rimouski

Michel Marsan
Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue

Gilles Paquet
Université d'Ottawa

Mise en page:
Fircograph, concepteur, imprimeur

Le management des technologies, six conditions de succès 5
Josée Morin et Jacques Grisé

La prise de décision : Être rationnel ou raisonnable?
L'exemple du banquier 17
Luc Robitaille

L'entrepreneuriat beauceron : Les ingrédients du succès 27
Mario Carrier et André Billette

**Il est impératif de développer une culture entrepreneuriale
intégrée en éducation** 39
Jean-Marie Toulouse

**L'entrepreneurship au Québec
Nouvelles de la Fondation de l'entrepreneurship** 47
Paul-Arthur Fortin

Interview
Propos d'actualité de J.K. Galbraith 55
André Briand

État de la recherche
**Les pratiques de gestion des ressources humaines
(GRH) en PME** 61
Denis J. Garand et Bruno Fabi

Pour en savoir plus sur les organisations 101

Résumé des articles 107

Biographie des auteurs 109

Cette revue est publiée grâce à une aide de : – L'Université du Québec à Chicoutimi
– La Fondation de l'Université du Québec à Chicoutimi
– La Fondation de l'entrepreneurship du Québec

La *Revue Organisation* est une revue de réflexion et d'action sur la gestion des organisations principalement québécoises et canadiennes. Elle s'adresse aux décideurs d'organismes privés, publics et sans but lucratif, aux professeurs d'université et de cégep qui interviennent dans les sciences de l'organisation (sciences administratives, comptables, etc.) ainsi qu'aux étudiants de deuxième et de troisième cycle dans ces domaines d'étude.

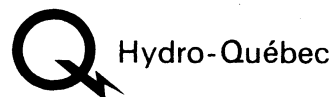
La revue est axée sur la publication d'articles de vulgarisation scientifique de haut niveau dans les sciences de l'organisation, ainsi que sur la publication de réflexions et de débats d'idées. Elle se limite aux éléments qui concernent la *gestion des organisations*. De plus, elle se veut un lieu d'échange dynamique d'idées nouvelles. Elle soutient des manifestations dans ce sens. Les auteurs sont responsables du contenu de leurs articles.

Dans cette revue, le générique masculin est employé sans aucune discrimination et uniquement pour alléger le texte.

ISSN 1188-228X



Grâce à nos quatre
partenaires,
nous écrivons un nouveau
chapitre de l'histoire
du Québec.



Note de la rédaction

Ce numéro aborde un ensemble de sujets qui concernent la gestion dans les organisations, tant au point de vue gestion des ressources humaines, management des technologies que sous l'angle de l'entrepreneuriat. Tout d'abord MM. Carrier et Billette nous présentent les ingrédients du succès de l'entrepreneuriat beauceron et Jean-Marie Toulouse nous expose une façon de développer une culture entrepreneuriale en éducation. Paul-Arthur Fortin, dans sa chronique habituelle, nous donne des nouvelles de la Fondation de l'entrepreneurship.

André Briand nous livre les propos qu'il a recueillis auprès de John K. Galbraith le célèbre économiste

américain qui demeure très actif. D'ailleurs, il est encore conseiller spécial de plusieurs décideurs politiques et dirigeants d'entreprises.

Josée Morin et Jacques Grisé, dans leur article sur le management des technologies, proposent six conditions de succès de son implantation dans l'entreprise. Quant à Luc Robitaille, il relève l'aspect comportemental de la décision bancaire. Finalement, MM. Garand et Fabi nous offrent un article de fond sur la gestion des ressources humaines dans les PME.

Gilles Saint-Pierre

Aspirez à devenir Administrateur Agréé...



Avec la mondialisation de plus en plus présente des marchés et une conjoncture économique en constante évolution, il est essentiel que l'administrateur d'aujourd'hui sache reconnaître la valeur réelle et le potentiel d'un excellent titre.

Posséder le titre d'administrateur agréé, c'est d'abord faire confirmer sa compétence par une corporation professionnelle. Ensuite, c'est accepter de pratiquer sa profession d'administrateur selon des normes d'éthique; c'est enfin devenir membre d'une corporation regroupant des professionnels de l'administration provenant de tous les champs d'activité nécessaires à une gestion saine et efficace.

La Corporation professionnelle des administrateurs agréés du Québec fait partie des corporations reconnues par l'Office des professions, tout comme le Barreau, l'Ordre des ingénieurs ou celui des comptables agréés.

Confirmez votre valeur en devenant membre de la Corporation professionnelle des administrateurs agréés du Québec.

Pour tout renseignement supplémentaire, veuillez communiquer avec Madame Louise Gaussiran au (514) 499-0880 ou compléter et poster le coupon-réponse ci-dessous.



La Corporation professionnelle
des administrateurs agréés
du Québec

Nom _____
Adresse _____
Ville _____
Code postal _____ Téléphone () _____
680, rue Sherbrooke Ouest, bureau 640 Montréal (Québec), H3A 2M7

Le management des technologies, six conditions de succès

Josée Morin
Jacques Grisé

Les experts s'entendent pour dire qu'afin de demeurer compétitives dans le contexte de la mondialisation des marchés, les entreprises nord-américaines sont tenues d'augmenter leur productivité et de différencier leurs produits^{1,2}.

L'intégration de nouvelles technologies à leurs produits, services ou procédés est un des moyens que les entreprises doivent privilégier afin d'y parvenir^{3,4,5}. Il est donc nécessaire, pour les dirigeants d'entreprises, de s'intéresser au management des technologies. Ils voudront d'abord savoir **ce qu'est le management des technologies** et s'il a vraiment **un effet sur la conduite de leur entreprise**.

C'est précisément à ces deux questions que cet article tente de répondre. La première partie expose ce qu'est le management des technologies. Il s'agit de définir le terme technologie, puis de décrire le processus d'innovation dans l'entreprise et les buts du management des technologies. La seconde partie démontre que le management des technologies a vraiment un effet sur la conduite d'une entreprise. On présente six approches au management des technologies qui sont présentement utilisées dans des entreprises de haute technologie.

Les experts s'entendent pour dire qu'afin de demeurer compétitives dans le contexte de la mondialisation des marchés, les entreprises nord-américaines sont tenues d'augmenter leur productivité et de différencier leurs produits.

QU'EST-CE QUE LE MANAGEMENT DES TECHNOLOGIES?

Avant de définir le management des technologies, il importe de bien comprendre la signification du terme technologie. Un certain consensus se dégage de la littérature à ce sujet^{6,7}. La technologie est un ensemble de trois composantes, organisées dans le but de créer des produits, des services ou des procédés; ces composantes sont (1) les connaissances et les acquis scientifiques, (2) les moyens qui concrétisent ces connaissances (c.-à-d. les «machines») et (3) le savoir-faire qui permet d'utiliser ces moyens. Pour le public en général, la technologie s'apparente à un ensemble de machines. Par exemple, les circuits imprimés ou les fibres optiques sont appelés des technologies. Dans le contexte organisationnel, la technologie ne peut cependant pas être réduite à une seule de ces composantes. Les «machines», entre des mains inexpertes qui n'auront pas la connaissance ou le savoir-faire pour les utiliser, seront peu utiles. Les chefs d'entreprises doivent comprendre que, pour eux, la technologie englobe aussi bien la gamme des produits d'une firme, que ses processus de fabrication, ses équipements et outils, son savoir-faire, sa procédure et ses systèmes de gestion.

Cependant, ces connaissances, moyens et savoir-faire doivent servir à la production d'un bien, d'un service ou d'un procédé^{8,9}. La technologie a donc une durée de vie limitée à son utilisation. La vie d'une technologie¹⁰ est représentée par une courbe en S. Ainsi, les technologies naissent, croissent à mesure qu'elles sont utilisées dans un plus grand nombre de produits et meurent lorsqu'elles sont remplacées par d'autres technologies et ne servent plus à générer une production. C'est ainsi qu'on

peut parler de technologies nouvelles (phase de croissance) et de technologies matures (phase de maturité).

Mais comment la technologie contribue-t-elle à la compétitivité d'une entreprise? La compétitivité est, par essence, la concrétisation des efforts d'innovation et de différenciation de l'entreprise. L'innovation, quant à elle, provient de l'utilisation d'une ou de plusieurs technologies afin de développer de nouveaux produits, procédés ou services ou amé-

liorer les produits, les procédés ou les services existants. L'innovation sert donc de lien entre la technologie et la compétitivité. Elle transforme le potentiel technologique en biens économiques pour l'entreprise.

Sage¹¹ développe un modèle conceptuel qui permet de comprendre comment s'effectue la transformation d'une technologie en une innovation réussie. Ce modèle, présenté à la figure 1, illustre les deux forces qui guident cette transformation: (1) la «pous-

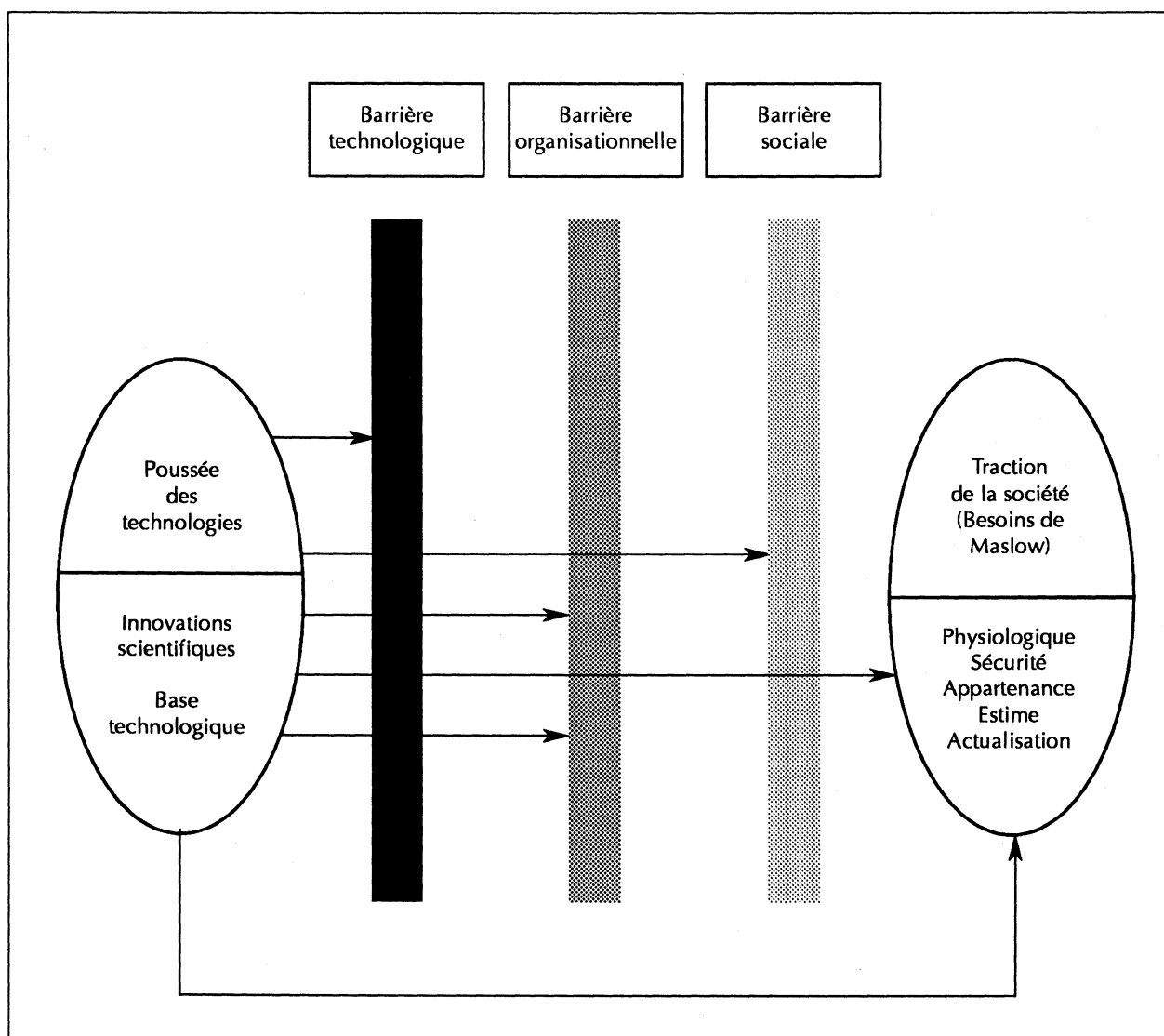


FIGURE 1 - Transformation des technologies en innovation

sée des technologies»; (2) la «traction de la société». Ce modèle est connu sous le nom de démarche «poussée-traction» (*push-pull*).

La mesure du temps grâce au quartz est un exemple de «poussée des technologies» (*push*). Au début des années 70, les Suisses détenaient 68 % du marché mondial de l'horlogerie. C'est même un Suisse qui a découvert le principe de la mesure du temps grâce au quartz. Les horlogers suisses ne virent pas l'utilité de cette technologie, car ils ne percevaient pas de besoin chez les consommateurs. Ils produisaient déjà de très bonnes montres qui répondaient à la demande. Ce sont les Japonais et les Américains qui ont commercialisé cette technologie en mettant sur le marché des montres numériques peu dispendieuses. Aujourd'hui, les Suisses ne contrôlent plus que 28 % du marché mondial de l'horlogerie. On a ici créé un produit incorporant une nouvelle technologie, pour ensuite développer son marché.

Au début des années 70, les Suisses détenaient 68 % du marché mondial de l'horlogerie. C'est même un Suisse qui a découvert le principe de la mesure du temps grâce au quartz. Les horlogers suisses ne virent pas l'utilité de cette technologie, car ils ne percevaient pas de besoin chez les consommateurs.

La recherche sur les médicaments pouvant guérir le SIDA est un exemple de «traction de la société» (*pull*). C'est le besoin pressant de la société pour de tels médicaments qui amène les chercheurs à intensifier leurs recherches sur la maladie et son traitement. Les besoins exercent ici une «traction» qui force l'apparition de nouvelles technologies.

Les nouvelles technologies peuvent modifier les besoins de la société. Sur la figure 1, cette influence est représentée par le lien direct entre technologies et besoins. L'ordinateur personnel est un bon exemple de la modification des besoins causée par la technologie.

Lors de l'introduction de l'ordinateur personnel, les études de marché prédisaient des ventes minimales car il n'y avait pas de besoin exprimé pour cet outil. On assistait alors à une «poussée des technologies». Le marché était à développer. L'ordinateur personnel est maintenant utilisé dans plusieurs foyers et les besoins des consommateurs sont nombreux dans ce domaine. L'apparition de nouveaux produits informatiques est maintenant le fruit d'une «traction de la société».

Trois barrières peuvent faire échouer la transformation des technologies en innovations réussies^{12,13}. Il y a d'abord une **barrière technologique**, qui provient du manque de ressources technologiques au sein de l'entreprise, que ce soit des hommes, des connaissances ou du matériel. Cette barrière est causée, par exemple, par le manque d'information sur les nouvelles technologies et par le manque d'échanges entre les innovateurs.

Lors de l'introduction de l'ordinateur personnel, les études de marché prédisaient des ventes minimales car il n'y avait pas de besoin exprimé pour cet outil.

Il y a ensuite une **barrière organisationnelle**, qui provient de plusieurs facteurs au sein de l'entreprise, tel le manque de soutien de la direction pour le processus d'innovation ou un environnement réfractaire aux innovateurs. Elle résulte aussi d'un manque de communication des objectifs et de la philosophie de l'organisation, d'un manque de reconnaissances et de récompenses à l'endroit des innovateurs ou d'un manque d'enthousiasme des chercheurs pour les technologies inventées à l'extérieur de leur firme (syndrome «pas inventé ici»).

Il existe enfin une **barrière sociale**, qui découle de la difficulté à diffuser les innovations dans la société. Cette difficulté est causée par le peu de besoin perçu pour l'innovation, par un manque d'ouverture de la société qui peut être réfractaire aux innovations, par les législations qui peuvent exercer un contrôle trop sévère sur les nouveaux produits ou par les conditions économiques qui peuvent rendre certaines innovations trop coûteuses aux yeux des consommateurs.

Pour qu'une technologie se transforme en une innovation réussie, ces trois barrières doivent être franchies. Il doit exister, dans l'entreprise, une base technologique qui permette le développement de nouveaux produits, services ou procédés; il doit également y avoir un climat favorable à l'innovation et des ressources suffisantes; mais surtout, l'innovation doit correspondre à un besoin de la société, ou à tout le moins, à un besoin potentiel. Quatre-vingt-cinq pour cent (85 %) des échecs des innovations sont reliés au marché¹⁴.

Le but du management des technologies est de s'assurer que ces barrières pourront être franchies, et ce à un coût minimum pour l'entreprise. Le management des technologies est donc un ensemble de connaissances et de techniques qui permet d'identifier rapidement le potentiel des découvertes scientifiques et de promouvoir le développement de

la base technologique de l'entreprise. Ces connaissances et techniques permettent aussi de générer au sein de l'organisation un climat favorable à l'émergence de nouvelles idées et de rejeter les projets d'innovation pour lesquels il n'y a pas de demande potentielle du marché.

Quatre-vingt-cinq pour cent (85%) des échecs des innovations sont reliés au marché.

LES APPROCHES DU MANAGEMENT DES TECHNOLOGIES

Il s'agit maintenant de démontrer que le management des technologies a un effet sur la conduite d'une entreprise. Pour ce faire, nous présentons différen-

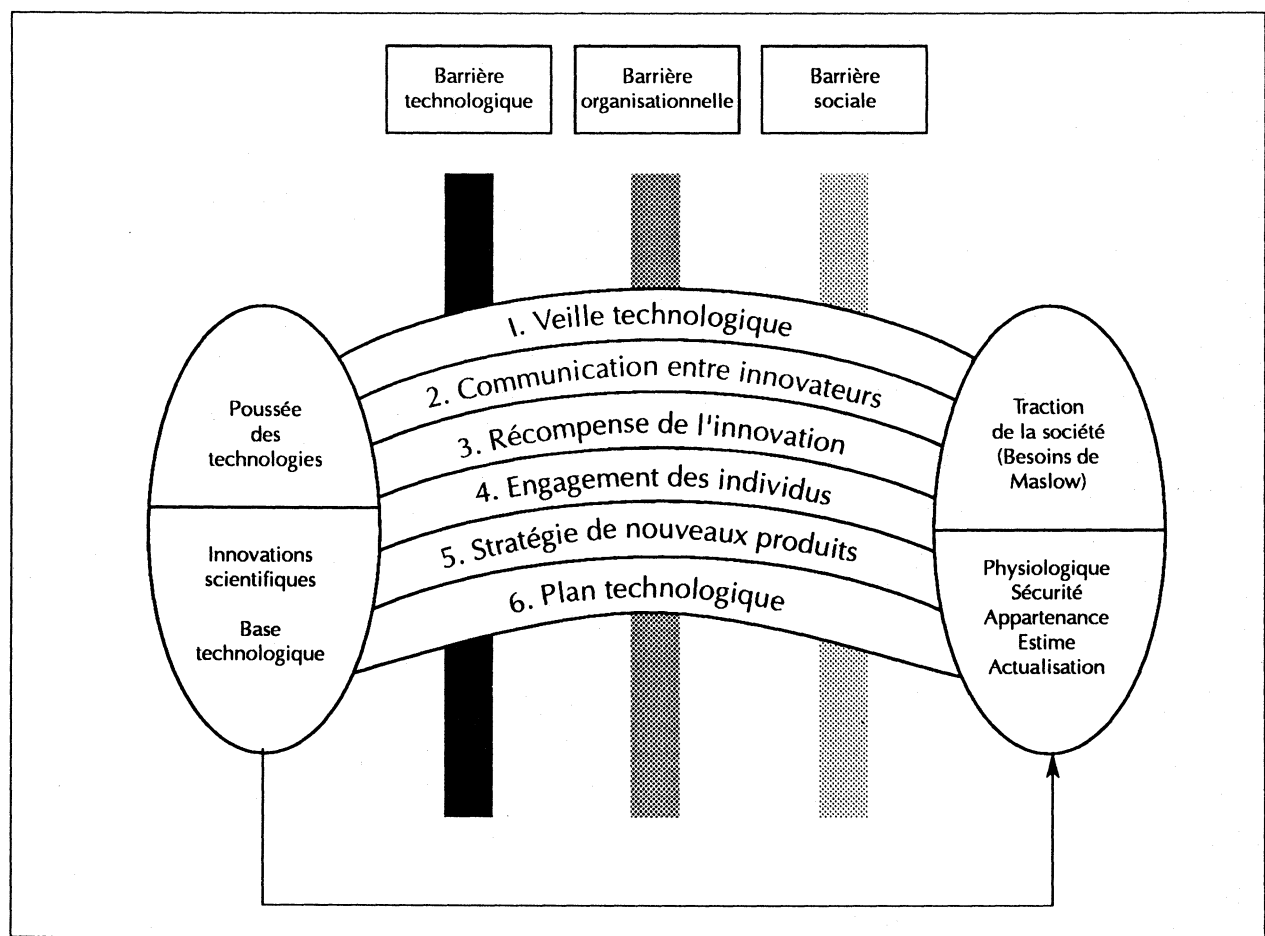


FIGURE 2 - Six approches du management des technologies

tes approches utilisées en management des technologies. Les six approches du management des technologies pratiquées par des entreprises de haute technologie sont illustrées à la figure 2. Nous avons choisi d'étudier ce type d'entreprises parce que leur existence est fondée sur l'innovation technologique. Elles sont donc une source privilégiée d'information sur le management des technologies.

Le management des technologies est donc un ensemble de connaissances et de techniques qui permet d'identifier rapidement le potentiel des découvertes scientifiques et de promouvoir le développement de la base technologique de l'entreprise.

Faire de la veille technologique

La veille technologique est l'activité qui consiste à surveiller son environnement pour y repérer les signaux révélant l'évolution des technologies. C'est une façon de formaliser et d'assurer la cueillette d'information sur les technologies qui sont importantes pour l'entreprise. Cette activité a deux volets: la collecte de l'information et son traitement à l'intérieur de l'entreprise.

La veille technologique est l'activité qui consiste à surveiller son environnement pour y repérer les signaux révélant l'évolution des technologies.

La veille technologique s'effectue en quatre étapes. La première est **la détermination des besoins en information de l'entreprise**. En effet, comme l'accès à l'information coûte cher, il faut définir les axes de veille qui sont importants pour l'entreprise. Ces axes devraient être établis à partir de la stratégie de l'entreprise. Il faut s'assurer que toutes les technologies reliées au domaine où oeuvre l'entreprise sont couvertes. La deuxième étape est **l'utilisation de toutes les sources d'information pertinentes**. Ces sources d'information sont divisées en deux catégo-

ries: les sources formelles et les sources informelles. Les premières sont constituées de la presse, des livres, des banques de données, des rapports de sociétés, des brevets, etc. Quant aux deuxièmes, elles incluent les concurrents, les fournisseurs, les colloques, les séminaires et même certains membres de l'entreprise tels que les représentants. La troisième étape est la **transformation de l'information brute en information utile**. Il faut faire un tri, une évaluation, un recoupement et une synthèse de l'information. C'est un aspect souvent négligé de la veille technologique et une grande source d'insatisfaction pour ceux qui doivent utiliser l'information. Enfin, la quatrième étape est **la diffusion de l'information**. Il s'agit alors de s'assurer que l'information se rend à la bonne personne au bon moment. Il faut emmagasiner l'information, surtout l'information informelle jugée pertinente. Il est très important de demander aux experts de rédiger un testament technologique avant de quitter l'entreprise et d'insister pour que les chercheurs publient des rapports d'activités à la suite de leur participation à des conférences.

Les entreprises japonaises consacrent en moyenne 30 % de leur budget de RD à la veille technologique¹⁵. C'est dans le cadre d'une activité de veille technologique, en assistant à une foire commerciale en Suisse, que les représentants de la compagnie Seiko ont compris l'intérêt de la technologie de mesure du temps à l'aide du quartz.

Les entreprises japonaises consacrent en moyenne 30 % de leur budget de RD à la veille technologique.

Favoriser la communication entre les innovateurs

Le manque de communication entre les innovateurs est souvent cité comme étant un frein majeur à l'innovation^{16,17}. Dans les organisations de haute technologie, les activités de communication entre individus ont tendance à se régulariser et leurs réseaux sont structurés et différenciés¹⁸. En fait, le personnel technique a tendance à échanger principalement avec les personnes qui ont des idées et des attitudes semblables aux leurs, et ce même si

la direction met l'accent sur l'importance de la communication.

Il existe plusieurs techniques pour contrer cette différenciation. Stork¹⁹ propose de préciser les individus qui servent de liaison entre les réseaux et de soutenir les activités qui favorisent cette liaison. Il suggère aussi de structurer et de formaliser les échanges entre les individus. Walcoff²⁰ établit trois techniques qui permettent de formaliser les échanges, **le remue-méninges, la méthode Delphi et les groupes ad hoc.**

Le remue-méninges consiste à rassembler, pour un court laps de temps, un ensemble d'individus créatifs dans le but de trouver des solutions à un problème. Les échanges entre individus créeront une synergie et le groupe produira plus d'idées que les individus pris séparément. Pour que le remue-méninges soit efficace, certaines conditions doivent être respectées. Les groupes doivent être formés avec beaucoup d'attention afin d'inclure des individus créatifs qui viennent de milieux différents et qui ont des niveaux hiérarchiques équivalents. De plus, la problématique à étudier doit être définie clairement.

La méthode Delphi permet d'éviter les phénomènes de groupe qui peuvent être un frein à la créativité. Elle a pour objectif d'obtenir des réponses précises à des questions prospectives. Le principe est d'organiser un échange écrit d'**opinions anonymes** entre experts. C'est un processus itératif où les experts étudient les réponses de leurs confrères afin de préciser leur propre pensée. Les deux techniques sont utilisées dans plusieurs entreprises telles que *Ford Motors* et *Bell Labs*.

Les groupes ad hoc sont formés dans le but d'identifier et de développer de nouveaux produits ou procédés. Une tâche bien déterminée est attribuée aux membres de ces groupes, lesquels occupent des postes de niveaux hiérarchiques différents. L'existence d'un groupe est limitée dans le temps. Les membres proviennent de différents milieux au sein de l'organisation, ce qui permet au groupe de développer un réseau de communication très étendu. Le succès de ces groupes dépend de trois facteurs: le choix d'un leader qui pourra coordonner efficacement les rencontres, la définition précise des objectifs à atteindre et l'établissement des grou-

pes de façon temporaire. Des corporations telles que *ITT*, *3M* et *B.F. Goodrich* utilisent cette technique.

Récompenser l'innovation technologique

Les innovateurs ne devraient pas être obligés d'occuper un poste de gestionnaire pour obtenir plus de responsabilités et un meilleur salaire. En effet, les entreprises perdent souvent leurs meilleurs innovateurs sans que ceux-ci se soient révélés être de bons gestionnaires²¹. Pour éviter ce problème, plusieurs firmes proposent à leurs employés une double échelle salariale, c'est-à-dire une échelle salariale pour les gestionnaires et une autre pour le personnel technique. Cette double échelle permet aux innovateurs d'exercer des responsabilités de chef de projet et d'obtenir une rémunération intéressante tout en demeurant dans un emploi technique. Ainsi, un chercheur de haut calibre pourra avoir un salaire plus élevé que celui de son supérieur immédiat. La politique de la double échelle salariale est pratiquée dans plusieurs entreprises, comme *Xerox* et *Bell Labs*. Cependant, elle ne suffit pas si on désire inciter le personnel technique à demeurer à la fine pointe de la technologie, et surtout à innover. La double échelle salariale doit être accompagnée d'un système de récompenses de l'innovation qui favorise l'intrapreneurship²².

La double échelle salariale doit être accompagnée d'un système de récompenses de l'innovation qui favorise l'intrapreneurship.

Les buts de la firme en matière de promotion de l'innovation et de la compétence doivent être bien établis afin de mettre sur pied un tel système de récompenses. Walcoff²³ décrit le processus suivi par la firme *International Harvester* afin de développer son système de récompenses. L'entreprise avait alors trois buts: (1) retenir les individus performants; (2) amener les individus à améliorer leur niveau d'expertise et à échanger avec les membres de leur profession; et (3) favoriser l'innovation. Le plan de récompenses a donc été développé autour de trois axes: la double échelle salariale, les récompenses financières pour ceux qui suivent des cours de perfectionnement ou qui sont membres d'associa-

tions professionnelles et les récompenses financières pour les contributions techniques méritoires telles que les brevets d'invention.

Assurer l'engagement des individus dans le projet d'innovation

L'engagement des individus est un sujet privilégié de recherche dans le domaine des théories organisationnelles. La raison de cet intérêt est le bénéfice qu'une entreprise retire d'une main-d'oeuvre engagée et motivée: rotation du personnel peu élevée, bonne performance, faible absentéisme, etc. L'engagement des individus est encore plus essentiel dans le cas des entreprises de haute technologie. Un projet d'innovation commence lorsque le personnel technique s'engage à atteindre des objectifs précis. Mais surtout, les projets d'innovation sont longs et peuvent échouer. Quand on essaie de faire quelque chose qui n'a jamais été réalisé, tout en étant soumis à des contraintes de temps et de budget, les choses peuvent mal tourner. Les risques inhérents au projet d'innovation doivent être contrebalancés par un engagement profond des individus dans le projet et une solide détermination à réussir malgré les nombreux obstacles rencontrés. Ce n'est qu'en respectant ces conditions que le projet aura de bonnes chances de succès.

Starling²⁴ nous montre comment un chef de projet de la NASA utilise la communication pour soutenir l'engagement chez ses collaborateurs. Selon lui, trois modes de communication permettent de soutenir l'engagement: (1) la participation, (2) la dramaturgie et (3) l'emplacement. Le mode de la **participation** consiste à autoriser, à déléguer ou à amener le personnel à réaliser une tâche précise qui contribue à l'accomplissement des buts du projet. Ce message se transmet par des phrases telles que «Faisons donc ceci»; «Ne passons pas trop de temps à faire cela»; «Écris-moi donc ceci». Le mode de la **dramaturgie** consiste à transformer l'ordinaire en extraordinaire. Le chef de projet définit alors les objectifs ou la situation en insistant sur les défis et l'importance du projet. Il le rend ainsi plus excitant, ce qui motive les individus à travailler avec enthousiasme. Au lieu de dire que le but du projet est de réparer une composante, le chef de projet dira qu'il faut l'améliorer. Il ajoutera aussi des phrases comme «La haute direction est emballée par ce projet» ou «Nous sommes près d'une découverte majeure».

Enfin, le mode **de l'emplacement** consiste à utiliser l'endroit où se déroule la communication afin de renforcer son importance. L'endroit est presque aussi important que le contenu de la conversation. Ainsi, les promesses faites en public sont plus compromettantes que celles faites en privé puisque les individus s'engagent devant leurs pairs et devant leurs supérieurs.

Bien que les recherches de Starling sur l'engagement soient préliminaires, elles démontrent que la communication est un des principaux facteurs qui influencent l'engagement chez les individus. L'habileté avec laquelle le chef de projet utilisera les trois modes de communication influencera grandement l'engagement des individus, ce qui contribuera à accroître les chances de réussite du projet.

Choisir une bonne stratégie de développement des nouveaux produits

La stratégie de développement des nouveaux produits d'une firme consiste à préciser la position du produit par rapport aux deux axes suivants: (1) la nouveauté de la technologie clé utilisée dans le produit, et (2) la nouveauté du marché auquel le produit est destiné. Ces deux axes sont illustrés dans la grille du degré d'innovation présentée à la figure 3.

Une technologie principale est un ensemble unique de techniques et d'habiletés qui sont nécessaires à la création de produits ou services. Tous les produits sont issus d'au moins une technologie principale et de plusieurs technologies secondaires. Les technologies clés principales sont celles qui différencient la firme de ses concurrents. Le degré de nouveauté de la technologie clé principale est exprimé par l'abscisse de la figure 3. En pratique, ce degré varie de façon continue sur l'axe, mais pour plus de simplicité, il est représenté par quatre niveaux discrets. Les deux niveaux inférieurs représentent des «améliorations mineures» et des «améliorations majeures» de la technologie clé principale actuelle de la firme. Le troisième niveau indique que la technologie clé principale est «nouvelle et reliée» à la technologie clé principale actuelle. Enfin, le quatrième niveau indique que l'entreprise a développé une technologie clé principale «nouvelle et non reliée» à la technologie principale actuelle.

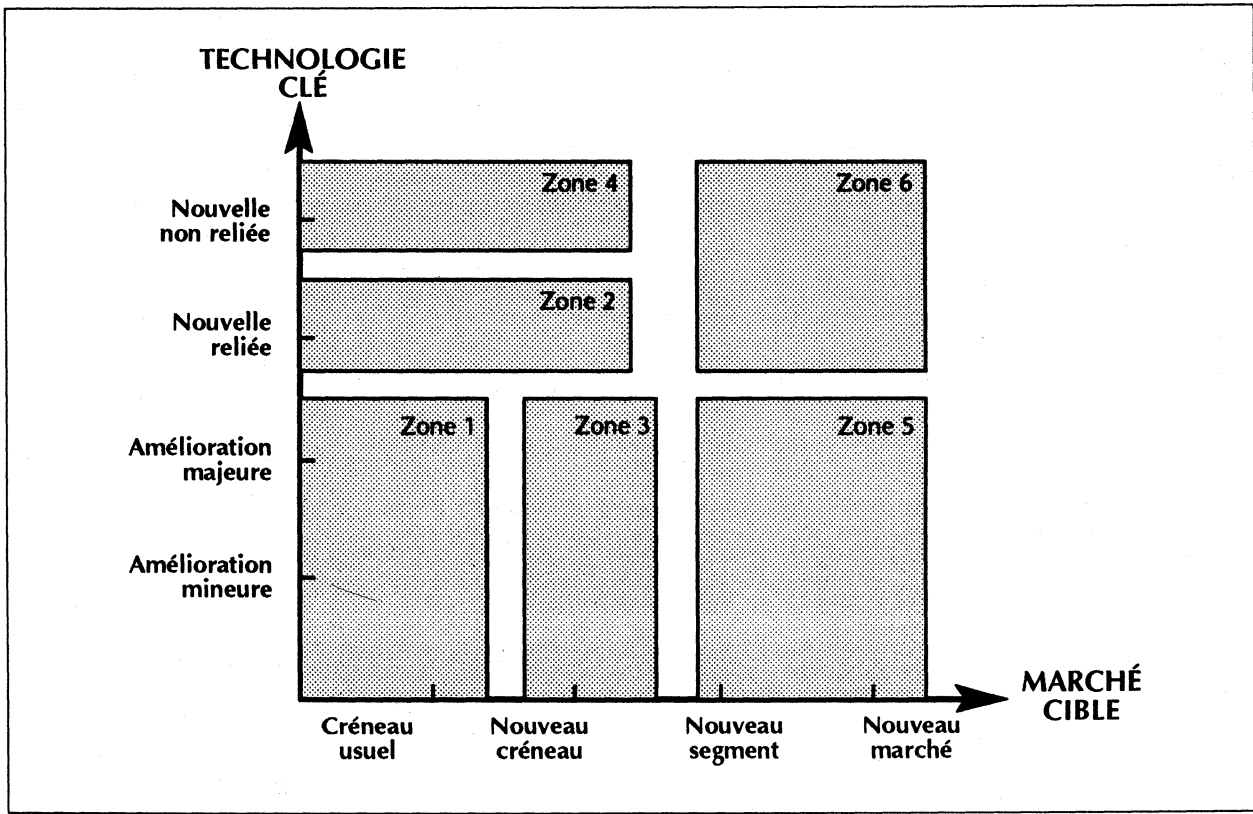


FIGURE 3 - Grille du degré d'innovation*

* Traduit et adapté de Meyer, M.H. et Roberts, E.B. (1986), «New Product Strategy in Small Technology-based Firms: A Pilot Study», *Management Science*, vol. 32, n° 7, p. 806-821.

MARCHÉ	Imprimantes						
SEGMENT	Personnel		Affaires			Scientifique	
CRÉNEAU	Matricielle	Graphique	Qualité lettre	Matricielle	Marteau	Dessin	Équation

FIGURE 4 - Structure des marchés*

* Traduit et adapté de Starling, G. (1991), «A Framework for Understanding Commitment in the R&D Organization», *Journal of Engineering and Technology Management*, vol. 8, p. 251-265.

Le degré de nouveauté du marché est exprimé par l'ordonnée de la figure 3. Cet axe continu est aussi divisé en quatre niveaux: «créneau usuel», «créneau nouveau», «nouveau segment» et «nouveau marché». La signification des termes créneau, segment et marché est illustrée à l'aide de la figure 4²⁶.

La grille de nouveauté de la figure 3 se divise en six zones principales, dans lesquelles il est possible de positionner un nouveau produit. Dans la zone 1, le produit est une nouvelle version d'un produit déjà existant qui comprend quelques améliorations à la technologie clé principale (par exemple, un ordinateur personnel où on a remplacé l'ancien processeur par un processeur plus rapide). Dans la zone 2, la firme élargit un peu sa clientèle en intégrant une nouvelle technologie clé à celle déjà utilisée (une firme qui produit des composants pour les téléphones pourrait, par exemple, décider de produire les téléphones au complet). Dans la zone 3, la firme adapte sa technologie principale pour répondre au besoin d'un nouveau créneau (une firme qui vend des lasers pour la coupe du verre pourrait, par exemple, modifier ces lasers afin qu'ils puissent être utilisés pour couper du diamant). Dans la zone 4, le nouveau produit présente un très haut degré d'innovation technologique et est destiné à un marché connu (une firme qui produit des lasers utilisés comme scalpel par les orthopédistes pourrait, par exemple, développer un laser qui se transmet par fibre optique afin de mettre en marché un nouvel instrument destiné aux opérations par arthroscopie). Dans la zone 5, la technologie clé principale du produit est améliorée et le marché est complètement nouveau (une entreprise qui fabrique des télescopes pour fusil de chasse pourrait, par exemple, les modifier afin qu'ils répondent aux exigences militaires et ainsi développer un nouveau marché). Enfin, dans la zone 6, la technologie clé principale et le marché sont complètement nouveaux (une firme qui produit des fibres optiques pour les communications téléphoniques pourrait, par exemple, produire, à partir d'un matériau complètement différent, des fibres optiques qui seraient utilisées pour transmettre les images provenant de caméras sous-marines).

Meyers et Roberts²⁷ ont étudié dix petites firmes de haute technologie et ils ont démontré que celles qui pratiquaient une stratégie de focus technologique ont connu plus de succès que les autres. Cette

stratégie consiste à concentrer les nouveaux produits dans les zones 1 et 3 de la figure 3. Le développement de nouveaux produits nécessite alors certaines améliorations de la technologie clé principale de la firme. Ces produits sont cependant destinés à un marché familier. Cette stratégie suppose que la technologie clé principale de la firme a la possibilité, à la suite de quelques améliorations, de générer de nouveaux produits et qu'il y a un bon potentiel de croissance du marché pour ces nouveaux produits²⁸. Il semble donc que les petites firmes de haute technologie doivent éviter une trop grande diversification de leurs produits.

Développer un plan technologique

Presque toutes les approches décrites jusqu'à maintenant exigent que la haute direction exprime clairement ses buts et ses objectifs en matière de technologie. La veille technologique élabore ses axes de surveillance à partir des objectifs de l'entreprise et le plan de récompenses est développé pour atteindre ces objectifs. Pour développer un ensemble précis de buts et d'objectifs en matière de technologie, les firmes doivent élaborer un plan technologique²⁹.

Presque toutes les approches décrites jusqu'à maintenant exigent que la haute direction exprime clairement ses buts et ses objectifs en matière de technologie.

Développer un plan technologique consiste principalement (1) à faire un bilan des activités technologiques de la firme, (2) à prévoir les évolutions des technologies reliées au domaine d'application de l'entreprise, (3) à se fixer des objectifs précis face à ces technologies et (4) à développer une stratégie qui permet de passer de la situation présente à la situation désirée. Ce plan doit porter principalement sur trois points : premièrement, il doit s'adresser au **coeur technologique** de l'entreprise. Il s'agit d'établir les technologies clés principales que l'entreprise doit maîtriser afin d'assurer sa survie et d'évaluer si l'exploitation de ces technologies est appropriée et si elles sont vulnérables, c'est-à-dire si elles peuvent être facilement copiées par un

concurrent ; deuxièmement, le plan doit dégager **l'information technologique disponible**. Il faut faire un diagnostic de la veille technologique pour voir si les axes de veille couvrent toutes les technologies clés principales ; troisièmement, le plan doit faire état du **potentiel technologique** de l'entreprise. Il s'agit d'apprécier la valeur des ressources mobilisables pour mettre en oeuvre les technologies clés principales ou en développer de nouvelles. Ces ressources incluent les programmes de recherche et de développement en cours, le portefeuille des brevets, les outils de recherche, la participation des unités opérationnelles au processus d'innovation, le management de l'innovation et la compétence des structures et des hommes.

Walcoff³⁰ nous explique comment la compagnie XEROX a développé un tel plan. La firme a répondu aux quatre questions suivantes: (1) Dans quel genre d'activités voulons-nous nous engager? (2) Quelles technologies sont importantes pour ces activités? (3) Quelles sont les tendances technologiques dans ces domaines? (4) Que fait la firme à ce sujet? L'entreprise a ensuite nommé un responsable pour chaque technologie ainsi établie et a formé une équipe de planification stratégique devant préciser les mesures à prendre afin de s'assurer une maîtrise adéquate de chacune d'entre elles.

CONCLUSION

L'objectif du management des technologies est donc de voir à ce que l'entreprise dispose de toutes les ressources technologiques nécessaires pour assurer son succès ainsi que de vérifier si elles sont exploitées adéquatement. Le management des technologies est une partie intégrante de la conduite des entreprises. Nous avons pu dégager six approches au management des technologies utilisées présentement dans des firmes de haute technologie. Il existe sûrement de nombreuses autres approches qui n'ont pas encore été étudiées ou que notre recherche bibliographique n'a pas permis de révéler.

En effet, bien que le domaine du management des technologies soit en effervescence, il existe relativement peu de recherches traitant des approches au management des technologies et surtout de l'évaluation de leur efficacité. Les recherches actuelles portent surtout sur de grandes entreprises et sont

plus conceptuelles que pratiques. À notre avis, les firmes de haute technologie constituent un sujet d'étude privilégié pour les recherches sur le management des technologies puisque la création d'innovations technologiques est, dans leur cas, une question de survie. Les recherches futures en ce domaine devraient donc inclure l'étude *in situ* des petites entreprises de haute technologie. Nous pourrions alors découvrir les approches du management des technologies qui sont les plus utiles et celles qui semblent les plus prometteuses, l'objectif étant d'aider les entreprises de notre milieu à devenir plus performantes.

Les recherches actuelles portent surtout sur de grandes entreprises et sont plus conceptuelles que pratiques.

RÉFÉRENCES

1. QUINN, J.B. (1979), «Technological Innovation, Entrepreneurship and Strategy», *Sloan Management Review*, spring, p.19-30.
2. MYERS, D.D. (1983), «Technical Entrepreneurship and Revitalization», *Engineering Management International*, vol. 1, p. 275-280.
3. KEELEY, R.H. et J.B. Roue (1990), «Management, Strategy and Industry Structure as Influence on the Success of New Firms: A Structural Model», *Management Science*, vol. 36, n° 10, p. 1256-1267.
4. MORITA, A. (1987), «Technological Management will be the Key to Success», *Research Management*, March-April, p. 12-13.
5. NOYCE, R.N. (1978), «Innovation: the Fruit of Success», *Technology Review*, February, p. 24-27.
6. RIBAUT, J.-M., MARTINET, B. et LEBIDOIS, D.(1991), *Le management des technologies*, Les Éditions d'Organisation, Paris, 388 p.
7. GASSE, Y., BOUCHARD et CARRIER, L. (1990), *Posséder mon entreprise: Textes sur la création et le développement d'entreprise*, Fischer Presses, Québec, 395 p.
8. RIBAUT, J.-M., MARTINET, B. et LEBIDOIS, D., *op. cit.*
9. WHITE, G.R. (1978), «Management Criteria for Effective Innovation», *Technology Review*, February, p. 15-22.
10. RIBAUT, J.-M., MARTINET, B. et LEBIDOIS, D., *op. cit.*
11. SAGE, A.P. (1989), «Systems Management of Emerging Technologies», *Information and Decision Technologies*, vol. 15, p. 307-325.
12. WALCOFF, C., R.P. OUELLETTE, et CHEREMISINOFF, P.N. (1983), *Techniques for Managing Technological Innovation*, Butterworth Publishers, Boston, 151 p.
13. SAGE, A., *op. cit.*
14. RIBAUT, J.-M., MARTINET, B. et LEBIDOIS, D., *op. cit.*
15. RIBAUT, J.-M., MARTINET, B. et LEBIDOIS, D., *op. cit.*
16. WALCOFF, C., R.P. OUELLETTE et CHEREMISINOFF, P.N., *op. cit.*
17. JOHNSON, N.O. et D.B. DAVIDSON (1982), «Realigning an R&D Organization from R Intensive to D Intensive: A Case Example», *IEEE Transaction on Engineering Management*, vol. EM-29, n° 1, p. 19-27.
18. STORK, D. (1991), «A Longitudinal Study of Communication Networks: Emergence and Evolution in New Research Organization», *Journal of Engineering and Technology Management*, vol. 7, p. 177-196.
19. STORK, D., *op. cit.*
20. WALCOFF, C., R.P. OUELLETTE et CHEREMISINOFF, P.N., *op. cit.*
21. MOSER, M.R. et MORISSEY, B. (1984), «Achievement Recognition in a Research and Development Unit», *Engineering Management International*, vol. 3, p. 49-54.
22. MYERS, D.D., *op. cit.*
23. WALCOFF, C., R.P. OUELLETTE et CHEREMISINOFF, P.N., *op. cit.*
24. STARLING, G. (1991), «A Framework for Understanding Commitment in the R&D Organization», *Journal of Engineering and Technology Management*, vol. 8, p. 251-265.
25. MEYER, M.H. et E.B. ROBERTS (1986), «New Product Strategy in Small Technology-based Firms: A Pilot Study», *Management Science*, vol. 32, n° 7, p. 806-821.
26. MEYER, M.H. et E.B. ROBERTS, *op. cit.*
27. MEYER, M.H. et E.B. ROBERTS, *op. cit.*
28. BAKER, N.R., S.G. GREEN et A.S. BEAN (1986), «Why R&D Projects Succeed or Fail», *Research Management*, Nov-Dec, p. 29-34.
29. RIBAUT, J.-M., B., MARTINET et LEBIDOIS, D. *op. cit.*
30. WALCOFF, C., R.P. OUELLETTE et CHEREMISINOFF, P.N. *op. cit.*



Fondation de l'Entrepreneurship

Colloque des 3 et 4 février 1993
Hôtel Le Reine Élisabeth, Montréal

LA PROSPÉRITÉ PAR LA TECHNOLOGIE

3 février 1993

Bloc I: de 9h00 à 12h30

- Activités d'écoute - Le tour du Québec en matière d'entrepreneurship
 - 21 présentations (3 périodes de 7 ateliers),
 - 1 présentation de trois heures (vidéos),

Bloc II: de 14h00 à 17h30

- Des cas où la technologie a participé à la prospérité du milieu
9 ateliers concurrentiels de 90 minutes - exemples:
 - d'intrapreneurship technologique,
 - de percée technologique en région,
 - de maillage entre la maison d'enseignement, l'entreprise et les autres associés,
 - de veille technologique,
 - de recherche et développement industriel,
 - d'alliances stratégiques,
 - de transfert technologique,
 - de recherche et enseignement en entrepreneurship technologique,
 - de bonne gestion en technologie et en ressources humaines.

Bloc III: BANQUET DES GOUVERNEURS

- 50 invités prestigieux et un conférencier de marque.

4 février 1993

Bloc IV: 8h30 - Vidéo suivi de la conférence d'ouverture par le président d'honneur.

9h30 - Présentation et échanges sur le processus technologique.

10h30 - Discussion sur l'entrepreneurship technologique. La prospérité par la technologie.

Bloc V: 12h30 à 14h00 - Cocktail et déjeuner.

Bloc VI: de 14h00 à 17h00

Dix cliniques spécialisées, illustrées de témoignages sur:

- le transfert technologique,
- la compétitivité, la productivité et les alliances stratégiques,
- la veille industrielle,
- l'aide financière (et non financière) pour l'entreprise technologique,
- le développement d'un produit,
- les bourses d'affaires,
- le bilan technologique,
- le développement d'une PME technologique,
- l'invention, le brevet et la propriété intellectuelle,
- le marketing dans les entreprises à fort contenu technologique.

Pour information, communiquez avec la Fondation de l'entrepreneurship (418) 646-1994

La prise de décision : Être rationnel ou raisonnable? L'exemple du banquier

Luc Robitaille

La prise de décision constitue un des domaines fondamentaux de la gestion. Pour le chercheur, elle est tantôt prétexte à l'élaboration de modèles mathématiques sophistiqués permettant d'optimiser la décision organisationnelle, tantôt occasion de sonder l'inconscient à la poursuite de l'intuition trop souvent absente de ses études. Pour le gestionnaire, elle fait partie de sa routine de tous les jours mais demeure, lorsqu'elle est critique, une source importante d'angoisse, d'interrogation ou de satisfaction, qu'elle dépende de lui, ou inversement.

En fait, il y a autant d'approches de prise de décision qu'il y a de types de décisions. Les quelques pages qui suivent feront un tour rapide de ce sujet. À cette fin, nous prendrons l'exemple d'un décideur que nous connaissons bien: le banquier. L'auteur ayant œuvré pendant une dizaine d'années dans le domaine du financement d'entreprises, il tracera en parallèle un portrait global, bien que limité, des différents angles d'étude de la prise de décision. Les résultats de sa thèse de doctorat¹ appuieront également ses propos.

Dans un premier temps, un même décideur sera décrit de cinq façons différentes à l'aide de la formule télévisée, jadis populaire, *Qui dit vrai?* Ce faisant, la typologie de Keen et Scott-Morton² des écoles de pensée de la prise de décision, sera empruntée. Ensuite, sans vraiment dévoiler celui qui dit vrai, un processus décisionnel «raisonnable» intégrant les deux limites du continuum rationalité-intuition sera proposé. L'importance de la première impression dans la stratégie de prise de décision face à un problème semi structuré sera ainsi soulignée.

QUI DIT VRAI?

Chacune des cinq écoles de pensée définies ci-dessous offre une image différente mais complémentaire de la prise de décision. Une définition très succincte suivra la présentation du décideur concerné.

Le décideur rationnel

Je suis Victor Tobin, banquier. Lorsqu'un entrepreneur me présente une demande de financement, je procède méthodiquement à une étude minutieuse de son entreprise. Je récolte toutes les informations pertinentes à l'analyse de son projet. J'utilise alors l'ensemble de l'attirail de ratios et de calculs que m'offre la théorie financière. Cette analyse me permet de comparer les caractéristiques de son entreprise et de sa demande aux critères de mon institution. De cette façon, il m'est possible de préciser les différentes options qui s'offrent à moi, allant du refus à l'acceptation intégrale de sa demande. Ce n'est qu'à ce moment que je prends la décision que je pense être la meilleure. Un jour on me remplacera par un ordinateur qui saura faire ce travail aussi rapidement et aussi parfaitement que moi.

Cette vision du décideur rationnel est certes caricaturale. Il n'en demeure pas moins qu'elle alimente encore, de nos jours, une des croyances le plus profondément ancrées du monde de la gestion, tant du point de vue pratique que théorique: le mythe de la rationalité. Ne nous sentons-nous pas très souvent obligés de justifier a posteriori, par de longues et rigoureuses démonstrations rationnelles, nos éclairs de génie? Bien sûr vous me direz qu'il est

souhaitable et nécessaire de les vérifier systématiquement pour nous assurer qu'ils répondent bien à notre problème. D'accord si cela est fait objectivement ! mais est-ce le cas? Généralement pas, comme nous le verrons plus loin.

En fait, cette approche de la décision rationnelle repose sur certaines hypothèses fondamentales qui sont rarement vérifiées dans le contexte du gestionnaire. On peut les énoncer ainsi: le décideur utilise toute l'information pertinente au problème et seulement celle-là (situation d'information parfaite); ses capacités cognitives sont illimitées, il peut donc analyser toute cette information; le coût de l'information n'est pas pris en considération; le décideur ne se laisse pas distraire par des éléments étrangers au problème (sentiments, santé, préférences, etc.); finalement, il recherche le choix optimal.

En fait, cette approche de la décision rationnelle repose sur certaines hypothèses fondamentales qui sont rarement vérifiées dans le contexte du gestionnaire.

Évidemment, ces hypothèses semblent toutes aussi irréalistes que ce Victor Tobin. En effet, le comportement du décideur est généralement irrationnel. La littérature portant sur la prise de décision propose cinq explications à cette observation: d'abord, l'individu a des capacités de traitement de l'information limitées; ensuite, l'information qu'il utilise est souvent non pertinente au problème; il considère par ailleurs que toute information supplémentaire peut lui servir alors qu'en fait un surplus d'information lui est surtout nuisible; il recherche de nouvelles données afin de justifier un choix préalable ou pour se protéger des critiques plutôt que pour en arriver à une meilleure décision; enfin, sa façon de résoudre un problème est souvent stratégique, ses objectifs personnels le motivant plus que l'atteinte de la meilleure solution.

Mythe ou réalité ce Victor Tobin?

Le décideur quasi rationnel

Je suis Victor Tobin, banquier. Lorsqu'un dirigeant d'entreprise demande un financement, je fais de mon mieux pour bien étudier sa demande. Mais je manque souvent de temps et, de toute façon, il m'est impossible de faire l'analyse de toute l'information disponible. Aussi mon expérience me sert-elle beaucoup. Elle me permet de me concentrer sur les informations qui semblent les plus importantes et de les analyser rapidement. J'en arrive ainsi à déterminer si le client est acceptable pour notre institution. Dans un tel cas, parmi certains montages financiers, j'en choisis un qui sera satisfaisant pour les deux parties. Peut-être un jour saura-t-on programmer un ordinateur pour me remplacer, mais ce n'est pas pour demain.

Voilà un Victor un peu plus vraisemblable. On le doit à Herbert A. Simon, qui a consacré sa brillante carrière à l'étude de la prise de décision. Ce prix Nobel d'économie, en 1978, a été le premier à formuler une critique structurée de l'approche rationnelle. Selon lui, le décideur ne recherche pas une décision optimale, mais une décision satisfaisante et suffisante, ce qui guide sa procédure de résolutions de problème et ses critères de choix.

S'inspirant du behaviorisme, Simon explique le comportement décisionnel par les capacités cognitives limitées des individus («rationalité limitée»). Par un empirisme habile, par manque de temps ou simplement par paresse, celui-ci adopte un *programme préétabli* pour s'attaquer à ses tâches. Ces *programmes* (Simon a toujours aimé l'analogie des systèmes informatiques) de résolution de problèmes se développent, par répétition, dans la micro-culture où il évolue. Il les appelle *heuristiques*.

Simon³ a également étudié le processus décisionnel, auquel il attribue trois phases fondamentales: l'intelligence (définition du problème), la conception (élaboration des options possibles) et le choix. Selon lui, ces trois étapes se retrouvent dans tous les processus et elles sont imbriquées de façon séquentielle. Ce modèle a le mérite d'être simple. Plusieurs autres auteurs, dont Dewey⁴ fut le premier, en ont proposé des semblables qui comportaient cependant plus de phases.

L'oeuvre de Simon est par ailleurs beaucoup plus large et complexe, mais elle n'est pas complétée. On le critique toutefois à cause du peu d'importance qu'il accorde aux variables émotives, intuitives et de personnalité⁵. Son approche est souvent jugée trop rationnelle. Comme cela se doit rationnellement, la réflexion précède toujours l'action.

Ce Victor Tobin dit-il la vérité?

Le décideur organisationnel

Je suis Victor Tobin, banquier. Si une demande de crédit m'est adressée, je déclenche le processus habituel décrit dans notre manuel de procédure. J'utilise différents formulaires pour ouvrir le dossier, transcrire et analyser les informations recueillies, transmettre mes recommandations à mon supérieur et, s'il y a lieu, faire une offre de financement à mon client. Évidemment, à côté de ces règles formelles il en existe d'autres informelles, mais tout aussi importantes. J'ajusterai donc mon jugement de crédit pour en tenir compte. Par exemple, je serai moins sévère si je sais que mon patron cherche à atteindre son budget de volume et je le serai davantage si nous avons récemment ramassé de mauvais comptes. De même, je connais ses préférences et je sais quoi et comment lui présenter. Dans ces circonstances, je doute que l'on réussisse un jour à me remplacer par un ordinateur, à moins que l'on remplace aussi mon patron de la même façon...

Ce Victor Tobin, Cyert et March⁶ nous l'ont bien dépeint. Ces disciples de Simon ont ouvert et approfondi cette vision différente du décideur qui s'intéresse aux influences des structures formelles et informelles de l'organisation. Cette dernière est constituée de coalitions auxquelles s'identifie l'individu. Il partagera les croyances, les mythes, les valeurs et les préférences qui y sont véhiculés et qui influenceront son jugement. En fait, la prise de décision résulte d'une négociation entre l'individu, sa coalition et le reste de l'organisation.

Le processus enclenché pour résoudre un problème correspond aux programmes et procédure préétablis par la coalition. On parle alors de la mémoire organisationnelle par opposition à la mémoire indi-

viduelle. C'est souvent la connaissance de cette mémoire qui fera en sorte que nos décisions seront bien acceptées dans notre milieu de travail.

Serait-ce le véritable Victor Tobin?

En fait, la prise de décision résulte d'une négociation entre l'individu, sa coalition et le reste de l'organisation.

Le décideur personnalisé

Je suis Victor Tobin, banquier. Quand un client entre dans mon bureau, ce n'est pas mon institution qu'il rencontre, c'est moi, Victor Tobin! Bien sûr, je dois me conformer à certaines règles et procédure, mais mon approche est personnelle. J'avoue que mes humeurs du moment influencent ma façon d'évaluer la demande de financement qui m'est présentée. Par ailleurs, mes expériences passées me sont fort utiles pour sentir si j'ai devant moi un entrepreneur à succès. Comme je ne suis pas très habile avec les analyses mathématiques, je favorise les aspects qualitatifs du dossier que je juge être les plus importants. Quant à mes collègues moins versés en relations humaines, ils préfèrent asseoir leurs décisions sur des bases quantitatives. Je ne suis certainement pas irremplaçable, mais ce n'est pas demain la veille qu'un ordinateur prendra ma place.

Notre ami Victor Tobin est ici l'objet même de notre étude de prise de décision. On tente de mesurer son style, ses habiletés ou les caractéristiques de sa personnalité puisqu'ils influencent sa décision. Cette approche a donné lieu à plusieurs recherches qui ont considéré le décideur de façon très différente.

Pour certains, qualifiés de normatifs, un type particulier de processus et de décision devrait correspondre à un profil particulier de décideur. On peut ainsi espérer une qualité optimale de résolution de problème. L'aspect le plus familier de cette approche a trait aux tests d'intelligence ou aux mesures d'habileté que l'employeur fait subir aux candidats pour l'obtention d'un poste.

Chez d'autres, plus descriptifs, ce n'est ni la qualité de la décision ni la pertinence de l'information utilisée qui sont étudiées, mais leur nature ou leur quantité. On considère, chez certains, que le décideur est unique. Pour d'autres encore, il est possible de généraliser ses comportements et de pouvoir ainsi prédire ceux d'un décideur différent. Les recherches menées sous cet angle ont notamment servi en marketing dans la précision de certains comportements du consommateur.

Les principales critiques de cette école de la personnalité reposent sur la validité et la fidélité des instruments utilisés pour mesurer le profil du décideur ainsi que sur l'utilité d'une telle approche. Il demeure en effet très difficile d'expliquer les relations de causalité qui existent entre les individus et leurs processus décisionnels puisque chaque situation possède ses particularités et fait jouer différemment les multiples dimensions du décideur. Il reste que ces relations existent.

Serait-ce le Victor Tobin que nous recherchons?

Le décideur politique

Je suis Victor Tobin, banquier. Pour une fois je serai franc: quel que soit le client qui entre dans mon bureau, ce seront mes intérêts personnels qui primeront sur les siens ou sur ceux de mon employeur. J'ai toujours agi ainsi et cela m'a bien servi jusqu'à maintenant. De toute façon je cherche à éviter les affrontements pour ne pas nuire à ma carrière. Aussi ai-je pris l'habitude de sonder le terrain avant de prendre une décision. Je vérifie donc l'opinion de mes collègues et patrons avant d'aller plus à fond dans le dossier. Je ne suis pas du genre à me mettre la tête sur le bûcher... Que ma décision soit positive ou négative, je trouve toujours les arguments pour la justifier. Peut-être l'ordinateur saura-t-il un jour faire le travail que j'accomplis aujourd'hui. Je m'en fiche puisque alors je serai à un échelon supérieur, à l'abri de cette nouvelle technologie.

Sacré Victor, peut-il vraiment ne tenir compte que de ses objectifs personnels lorsqu'il prend une décision? Bien sûr que non! En fait, son côté politique implique qu'il doit continuellement faire de l'arbitrage entre ses intérêts, ceux de sa coalition et ceux

de son organisation. Lindblom⁷ a appelé ce phénomène un processus d'*ajustement mutuel partisan*. Reprenant la rationalité limitée du décideur, il propose un processus décisionnel formé de petites étapes progressives que l'individu justifie *a posteriori* parce qu'il ne possède ni les capacités cognitives, ni les informations lui permettant de le faire *a priori* en une seule phase.

Crozier et Friedberg⁸ se sont également intéressés à l'aspect politique de la décision. Pour eux, la justification de la décision peut se faire à la fois avant et après l'annonce de la décision. De plus, l'*ajustement mutuel partisan* ne se fait pas sur un pied d'égalité; les décideurs n'ont pas tous les mêmes pouvoirs dans l'organisation. La recherche de ce pouvoir expliquerait certains comportements décisionnels, en particulier lorsque le processus est long⁹.

Avons-nous enfin découvert le vrai Victor Tobin?

Les décideurs n'ont pas tous les mêmes pouvoirs dans l'organisation. La recherche de ce pouvoir expliquerait certains comportements décisionnels, en particulier lorsque le processus est long.

QUE LE VÉRITABLE DÉCIDEUR SE LÈVE

Je ne ferai pas durer le suspense plus longtemps: le véritable Victor Tobin n'est pas l'un de ces décideurs, c'est plutôt une partie de chacun d'eux. Ce paradoxe provient du fait que toute typologie de l'individu a ses limites. En effet, n'avons-nous pas à la fois toutes les qualités et tous les défauts du monde, à des doses qui diffèrent selon les circonstances? Aussi notre décideur se situe-t-il, de façon variable, quelque part sur un continuum dont les extrémités sont la rationalité illimitée et l'émotivité ou l'intuition pure.

Cette vision du décideur s'inscrit dans un débat qui concerne bon nombre de domaines, autres que la prise de décision. Par exemple, en stratégie, nous retrouvons dans le coin droit¹⁰ les entrepreneurs et dirigeants d'entreprise, champions (du «pif») de la

décision intuitive. Dans le coin gauche se trouvent les académiciens et les technocrates qui adoptent des modèles de planification stratégique du genre du triptyque de Simon: *intelligence - conception - choix*. Ainsi, la stratégie est un plan détaillé constitué d'éléments qu'une définition précise du problème a permis de choisir parmi un ensemble d'options possibles. Cette définition du problème est atteinte à l'aide d'un diagnostic des forces et des faiblesses de l'entreprise, des possibilités et des menaces et de son environnement.

Encore là, le véritable stratège se situe possiblement quelque part entre ces deux coins. Mintzberg¹¹ lui-même souligne d'ailleurs que la stratégie se planifie tout autant qu'elle émerge de différentes actions prises à tous les niveaux de l'organisation. On ne doit donc pas dissocier réflexion et action comme le fait le modèle rationnel. Ce qui est vrai pour le stratège l'est également pour notre banquier Victor ou pour n'importe quel décideur dans un contexte comparable.

Cette incapacité de pouvoir dissocier réflexion et action dans le processus individuel de prise de décision proviendrait du fait que l'individu ne peut pas récolter d'informations sans simultanément exprimer un choix¹². L'importance prêtée aux premiers instants d'une rencontre illustre cette affirmation. Ainsi, le banquier, dès sa première rencontre avec son client, a tendance à opter davantage pour l'octroi du prêt ou pour son refus. Cette première décision hâtive s'ajustera par la suite à la lumière des informations qu'il recueillera.

Cette incapacité de pouvoir dissocier réflexion et action dans le processus individuel de prise de décision proviendrait du fait que l'individu ne peut pas récolter d'informations sans simultanément exprimer un choix.

Une simulation que j'ai menée auprès d'une quarantaine de banquiers a permis de démontrer ce processus¹³. Il a également été établi que l'ajustement ultérieur était généralement biaisé par la première impression. En effet, le banquier favorable au

prêt avait tendance à rechercher les informations positives et à ignorer les négatives; l'opposé était également vrai pour le banquier défavorable. Un tel processus n'est certainement pas rationnel, mais est-il raisonnable de penser qu'il puisse être différent compte tenu des limites cognitives du décideur?

UN PROCESSUS DÉCISIONNEL RAISONNABLE

Si l'on se fie à la définition du dictionnaire, un processus décisionnel sera «raisonnable» s'il correspond au fonctionnement de la faculté pensante de l'individu. Or, nous l'avons vu, ce fonctionnement a ses limites qui ne permettent pas l'adoption du modèle rationnel dont les hypothèses fondamentales ont été décrites plus avant. Le processus suggéré ci-dessous est donc raisonnable puisqu'il est fidèle à ce que l'on connaît du fonctionnement de la faculté pensante du décideur.

En fait, comme tout processus s'échelonnant sur une certaine période de temps, le processus de prise de décision du banquier n'est pas linéaire et séquentiel comme peuvent le laisser croire les modèles traditionnels. En réalité, il est itératif, c'est-à-dire qu'il permet un retour en arrière pour redéfinir la situation ou rechercher de nouvelles informations après, par exemple, avoir fait des recommandations qui ont été refusées. De plus, ce processus est constitué de la somme de plusieurs processus de décision plus ou moins longs et différents. Il peut s'agir tantôt d'intuition, tantôt de jugement ou tantôt d'une véritable décision rationnelle. Reprenons l'exemple du banquier pour illustrer ce processus.

Une première impression hâtive et déterminante

Je suis le véritable Victor Tobin, banquier. Lors de la première rencontre avec un entrepreneur qui a besoin d'un financement, je ne prends pas beaucoup de temps pour me faire une idée. Souvent, après quelques secondes à peine, je sais, grâce à mon pif, si j'ai affaire ou non à un type sérieux qui remboursera son prêt. Mais quand cela n'est pas évident, règle générale, quelques questions pertinentes suffiront pour établir si oui ou non son projet répond aux exigences de mon institution. Il faut dire que

ces exigences varient beaucoup selon la conjoncture économique ou selon que le budget de volume est atteint ou non. Mon expérience et mes connaissances me servent alors énormément.

Nous sommes ici en présence de la première phase du processus décisionnel, qu'on a appelé identification. Dans l'une des circonstances décrites par Victor, dès l'apparition du premier événement devant déclencher son processus, son choix fut arrêté. Sa décision a alors précédé la définition du problème et la recherche d'information. Un tel phénomène de « pif » est précisément ce que l'on appelle l'intuition: le décideur est inconscient des données lui ayant permis de faire son choix, qui survient instantanément, de façon synoptique. Cette décision est en fait la compression, en quelques secondes, de plusieurs années d'expérience. Le subconscient joue alors un rôle prépondérant que l'on connaît toutefois très mal.

Lorsque son pif demeure silencieux, Victor trouve néanmoins le moyen de porter rapidement un jugement. L'expérience qu'il a acquise après avoir répété plusieurs fois ce rituel de la première entrevue lui permet de préciser machinalement les informations qu'il doit immédiatement recueillir pour évaluer si le projet répond aux critères de l'institution. Sa décision de poursuivre ou non l'enquête est alors prise. Cette façon habile de résoudre un problème, par ailleurs complexe, est une illustration de ce que l'on appelle un programme préétabli de prise de décision ou heuristique. Cette approche à la fois consciente et inconsciente laisse place à une certaine subjectivité puisque les préférences du décideur sont prises en considération. Son jugement s'est exprimé.

Le subconscient joue alors un rôle prépondérant que l'on connaît toutefois très mal.

Une telle heuristique est en fait une stratégie visant à simplifier le problème pour pouvoir le résoudre à l'intérieur du temps disponible et en tenant compte des limites cognitives du décideur. Hogart¹⁴ a décrit certaines de ces stratégies. Celle de Victor correspond à ce qu'il a appelé le jugement par ancrage et ajustement qui consiste, devant un problème com-

plexe, à se faire d'emblée une opinion que l'on ajustera par la suite à la lumière des informations amassées.

Ainsi, Victor a déjà effectué un processus décisionnel complet. Il a jugé si l'entreprise se qualifiait ou non, ce qui lui a permis de décider de poursuivre son enquête. Mais voyons la suite de son processus, ou l'ajustement à son ancrage.

Une justification a posteriori souvent biaisée

Malheureusement, même si, généralement, ma première opinion constitue la décision finale, je dois continuer l'enquête pour la justifier. Lorsque mon impression du projet ou du client est négative, la suite du processus n'est pas longue. Je cherche alors la raison suffisante pour décliner la demande. Il suffira de trouver une information qui démontre qu'un critère de notre institution n'est pas satisfait. De préférence, il me faudra trouver une information quantitative. Ainsi, je suis davantage à l'abri si le client se plaint de ma décision hâtive.

En revanche, si ma première impression est positive, je dois récolter le plus d'information possible pour compléter le formulaire de recommandation et convaincre mon patron d'autoriser le prêt. Cette démarche est évidemment plus longue, ce qui me permet de mieux connaître mon client.

Il arrive toutefois que je sois dans le doute après la première rencontre. Dans ce cas, plusieurs éléments peuvent alors m'inciter à continuer ou non l'enquête. Il faut comprendre que, dans mon domaine, il est moins coûteux de faire une erreur en refusant un bon prêt qu'en acceptant un mauvais. Il y a ainsi plus de chances que je change d'idée en cours de route et que je décline la demande. Mais mon patron a alors l'impression que j'ai mal fait mon travail et que j'ai perdu mon temps. En hâtant ma décision, je tente donc d'éviter un tel avènement, de peur de voir un jour un ordinateur à ma place!

Pour la poursuite de son processus décisionnel, Victor doit avoir recours à différentes formes de sous-décision. Il peut, par exemple, se servir de son

intuition pour chercher tel type d'information plutôt que tel autre. Il doit aussi y aller d'analyses quantitatives formelles afin de compléter ses formulaires. Dans ce dernier cas, il ne sera pas forcément objectif, certains ratios nécessitant évidemment une interprétation que son penchant initial risque fort d'influencer. En effet, son jugement est généralement interpellé pour évaluer la signification des informations recueillies et leur pertinence. Ce faisant, il choisit les informations qui seront retenues et la manière dont elles seront présentées.

Ces étapes ultérieures de son processus correspondent en partie à la phase d'identification puisqu'elles permettent de mieux définir le problème et, théoriquement du moins, en partie à la phase de conception qui doit permettre de développer des options possibles. Notre exemple s'applique mal à cette seconde phase. De fait, il n'est pas aisé d'en trouver dans la pratique de la gestion. La littérature souligne d'ailleurs qu'il est très rare que différentes options soient véritablement développées pour régler un problème, même s'il est important et critique.

Ces façons non rationnelles et non optimales de poursuivre le processus décisionnel proviennent de différents facteurs appelés biais du jugement. Les phénomènes de perception sélective influencée par nos croyances, nos attentes, nos préférences ou, tout simplement, nos premières impressions, expliquent plusieurs de ces biais. Ainsi, la stratégie de prise de décision par ancrage et ajustement peut souvent mener à des décisions erronées car l'ajustement est biaisé.

Cette subjectivité s'accroît en fonction du degré d'engagement du décideur dans son processus. Plus il met des efforts et du temps, plus il est émotionnellement engagé (comme c'est le cas de Victor qui, notamment, risque de développer avec le temps une relation plus intime avec son client), plus il lui sera difficile de percevoir les informations qui contredisent l'option qu'il a retenue. En fait, il recherche de l'information pour justifier a posteriori son intuition ou son jugement plutôt que pour en vérifier objectivement la validité.

Dans le cas de Victor, cette subjectivité peut être accentuée par d'autres sources de biais qui sont, par ailleurs, remarquées dans différents domaines. Il peut s'agir de ses récentes expériences, auxquelles

il attribue souvent beaucoup d'importance pour la seule raison qu'elles sont plus faciles à se remémorer. Ces biais peuvent également avoir comme origine l'environnement de travail dans lequel évolue le décideur. Pour Victor, cela se traduit par la pression que son milieu exerce sur lui où il est mal vu de changer d'idée tard dans le processus. Une trop grande confiance en son pif, comme on le remarque souvent chez les entrepreneurs à succès, peut aussi devenir source de biais.

Ainsi, la stratégie de prise de décision par ancrage et ajustement peut souvent mener à des décisions erronées car l'ajustement est biaisé.

La liste d'explications à ces biais du jugement peut s'allonger encore beaucoup. Hogart et Madridakis¹⁵ en regroupent plusieurs selon qu'elles s'associent à la phase d'acquisition d'information, à celle de traitement, à la façon dont on présente la décision ou à la manière dont on interprète les rétroactions suite à cette décision.

Les simulations que j'ai effectuées auprès de décideurs en milieu bancaire ont d'ailleurs permis de décrire certaines stratégies de prise de décision qui sont fonction de leurs premières impressions. La description du processus décisionnel de Victor est le reflet de ces descriptions. Le tableau de la page 24 les résume dans leurs grandes lignes.

EST-IL SOUHAITABLE D'ÊTRE RAISONNABLE?

Avant de répondre à cette question, précisons que le processus décrit comporte certaines spécificités. On ne peut donc pas généraliser complètement nos observations. Le type de décision que doit prendre Victor est particulier: il comporte des éléments quantifiables (informations financières), formalisés (procédure et formulaires) et répétitifs (évaluation de plusieurs demandes de financement) en même temps qu'il nécessite le recours au jugement, à l'intuition et à une analyse plus rationnelle.

Un tel contexte est appelé semi-structuré. Évidemment, il existe des contextes de décision structurés

TABLEAU 1 - Stratégies décisionnelles lors de l'évaluation d'une demande de financement

CHOIX FINAL	PREMIÈRE IMPRESSION CERTAINE	PREMIÈRE IMPRESSION INCERTAINE
PRÊT REFUSÉ	Hausse du seuil d'acceptation sur certains critères Augmentation de l'importance des critères quantitatifs et défavorables Performance disparate selon les critères Moins de questions Analyse moins longue Un seul critère non satisfait suffit à rejeter la demande	Hausse du seuil d'acceptation de tous les critères Augmentation de l'importance de tous les critères Performance disparate selon les critères Plus de questions Recherche d'information moins biaisée Changement d'idée plus fréquent Choix final incertain
PRÊT ACCEPTÉ	Baisse du seuil d'acceptation de tous les critères Diminution de l'importance de tous les critères Performance jugée meilleure chez la majorité des critères Plus de questions de nature plus standard et qualitative Une bonne performance sur certains critères compense pour une moins bonne performance ailleurs	Hausse du seuil d'acceptation de tous les critères Hausse de l'importance de tous les critères Performance jugée inférieure chez la majorité des critères Questions plus pertinentes et plus quantitatives Recherche d'informations négatives Analyse plus longue Changement d'idée plus fréquent Choix final incertain

et non structurés. Les premiers se caractérisent par l'aspect répétitif de la tâche à effectuer, par le recours à de l'information quantitative dont la signification ne fait pas de doute et par l'atteinte d'une décision démontrable qui fera l'unanimité; l'utilisation d'outils quantitatifs est ainsi possible. Quant aux seconds, ils sont uniques et, par conséquent, n'ont pas de précédent. L'information disponible est incertaine et qualitative. Seul le recours à l'intuition et au jugement peut permettre de prendre une décision.

Le processus qui a été décrit ne concerne donc que les contextes semi-structurés de prise de décision. Par ailleurs, des facteurs circonstanciels peuvent influencer le processus décisionnel. Il peut s'agir des caractéristiques de l'organisation où l'on évo-

lue. Le profil du décideur (sa personnalité, ses expériences, ses habiletés, son humeur, etc.) affecte également les stratégies de résolution de problèmes. Il demeure que pour un problème semi-structuré relativement complexe, le décideur aura recours à la fois à son intuition, à son jugement et à une approche plus rationnelle pour en arriver à une décision.

L'importance de la première impression devrait également amener les concepteurs de système d'aide à la décision à améliorer la formulation du premier jugement du décideur.

L'utilisation d'heuristiques, aussi appelées programmes préétablis ou stratégies décisionnelles, est donc inévitable. Des biais dans le jugement porté sont ainsi provoqués. Ces biais reflètent notre façon de percevoir la réalité et de traiter sa complexité pour en arriver à prendre position. Ils sont donc difficilement contournables. Aussi, la question de savoir s'il est souhaitable d'avoir un tel comportement décisionnel, que nous avons qualifié de raisonnable parce qu'il correspondait à notre réalité, apparaît-elle mal posée. Ce processus est en effet inévitable. Tout au plus peut-on diminuer les biais qui en découlent.

Pour y parvenir, il semble indiqué de porter une attention particulière aux premiers instants du processus. Ce n'est pourtant pas le cas dans la pratique alors que le personnel plus expérimenté n'intervient souvent qu'en fin de processus et utilise des informations qui ont été filtrées par un décideur biaisé. L'importance de la première impression devrait également amener les concepteurs de système d'aide à la décision à améliorer la formulation du premier jugement du décideur. L'élaboration de systèmes performants d'aide à la prédécision devrait être priorisée. Il semble par ailleurs qu'une bonne attitude à adopter pour éviter les pièges de notre subjectivité serait de douter davantage de notre jugement. Enfin, le seul fait d'être conscient de nos biais, de nos préjugés et de nos préférences devrait nous permettre d'améliorer la qualité de nos décisions.

NOTES ET RÉFÉRENCES

1. ROBITAILLE, L. (1987), *Évaluation d'une demande de financement: étude du processus décisionnel individuel*, thèse de doctorat non publiée, Université de Montpellier I, 470 p.
2. KEEN, P. G., M. S. SCOTT-MORTON (1978), *Decision Support Systems: An Organizational Perspective*, Addison-Wesley, Reading, Mass., 264 p.
3. SIMON, H. A. (1960), *The New Science of Management Decision*, Harper and Row, New York.
4. DEWEY, J. (1933), *How we Think*, D. C. Heath, Boston.
5. ARGYRIS, C. (1971), « Management Information System: The Challenge to Rationality and Emotionality », *Management Science*, vol. 17, n° 6, p. 275-292.
6. CYERT, R. M., J. G. MARCH (1963), *A Behavioral Theory of the Firm*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
7. LINDBLOM, C. E. (1959), « The Science of «Muddling Through», *Public Administration Review*, vol. 19, p. 79-88.
8. CROZIER, M., E. FRIEDBERG (1977), *L'acteur et le système*, Éditions du Seuil, Paris, 437 p.
9. MINTZBERG, H., D. RAISINGHANI et A. THÉORET (1976), « The Structure of Unstructured Decision Process », *Administrative Science Quarterly*, p. 246-275.
10. J'utilise ici l'image des coins gauche et droit du ring par analogie avec les hémisphères gauche et droit du cerveau dont Mintzberg a déjà suggéré qu'ils servaient respectivement à planifier et à diriger. Voir à ce sujet son article « Planifier à gauche et gérer à droite » paru dans *Harvard-L'Expansion*, hiver 1976-1977, p. 74-85.
11. MINTZBERG, H. (1987), « Crafting Strategy », *Harvard Business Review*.
12. WITTEN, E. (1972), « Field Research on Complex Decision Making Processes: The Phase Theorem », *International Studies of Management and Organization*, p. 156-182.
13. ROBITAILLE, L. (1987), *op. cit.*
14. HOGART, R. (1987), *Judgement and Choice (2nd Ed.)*, John Wiley & Sons, 311 p.
15. HOGART, R., S. MADRIDAKIS (1981), « Forecasting and Planning: An Evaluation », *Management Science*, vol. 27, n° 2.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



GREPME
C.P. 500, Trois-Rivières
Québec, Canada
G9A 5H7
Tél.: (819) 376-5080
Télec.: (819) 376-5079

CONGRÈS INTERNATIONAL FRANCOPHONE SUR LA PME

du 28 au 30 octobre 1993

Le Groupe de recherche en économie et gestion des PME (GREPME) vous invite à prendre part au premier Congrès international francophone de la PME (Carthage - CIFPME 93) sous le haut patronage, notamment, de la Revue internationale PME et de l'Union tunisienne de l'industrie, du commerce et de l'artisanat (UTICA). Cette importante manifestation scientifique réunira des chercheurs venant de toute la francophonie. Le thème principal du congrès sera « Compétitivité des PME et marchés sans frontières ».

Espérant vous rencontrer à Carthage, veuillez agréer, Madame, Monsieur, l'expression de nos sentiments les meilleurs.

Samir Blili
vice-président à la programmation
CIFPME 93

L'entreprenariat beauceron: Les ingrédients du succès

Mario Carrier
André Billette*

Nous nous intéresserons à deux phénomènes inexplicables par les modèles économiques et sociologiques, soit la place croissante des PME dans l'économie et le développement de certaines régions ou bassins industriels marginaux où prédominent des ensembles de PME. L'analyse de tels phénomènes s'inscrit dans certains débats théoriques et dans certaines recherches empiriques portant sur l'organisation industrielle qui ont eu cours, particulièrement dans les quinze dernières années, et qui ont mis en relief l'importance des relations interentreprises et l'existence de formes d'organisation autres que le marché ou l'entreprise (hiérarchie).

À ce titre, soulignons les travaux réalisés sur les districts industriels italiens qui ont émergé en tant que force économique à partir des années 1950 et 1960. Le concept de district industriel a été appliqué, spécialement, à l'Émilie-Romagne par S. Brusco³ et à l'industrie de la maille par G. Solinas^{21*}. G. Becattini¹, quant à lui, a grandement contribué à réactualiser le concept de district industriel. En fait, il a repris le concept qu'avait d'abord élaboré Alfred Marshall¹² et l'a appliqué au cas de l'Italie des années 1970 et 1980. Becattini¹, insiste beaucoup sur le caractère communautaire du district industriel, « celui-ci, dit-il, ne pouvant exister sans la présence d'un système d'institutions et de règles qui, lui-même, doit être préférablement imprégné du système de valeurs ». Au-delà des questions de

valeurs, d'institutions et de règles qui relèvent davantage du social, Becattini pousse le raisonnement économique sous-jacent à la réalité du district industriel. Les avantages économiques que procure aux entreprises, le district industriel, découlent en bonne partie de la spécialisation du district dans un type de production; c'est ce sur quoi Becattini insiste surtout. Il fait part de différentes économies externes qui découlent de la spécialisation du district: économies d'échelle dans les achats de matières premières, création d'un sous-système local de prix, marché local pour la machinerie usagée, accès au crédit facilité par l'établissement d'une banque locale, circulation de l'information relative au recrutement des employés.

D'autres auteurs¹⁴ insistent sur la présence, dans les districts industriels, soit de règles de coopération pour limiter la concurrence, soit d'institutions collectives en vue de soutenir l'activité industrielle et de résoudre les conflits.

Parallèlement à ces développements théoriques sur les districts industriels, une série d'études empiriques sur les nombreux districts industriels italiens. Des recherches ont également été faites, dans différents pays d'Europe et en Amérique, sur les milieux industriels locaux caractérisés par la présence de nombreuses PME. Ces milieux, ou systèmes industriels locaux, ne correspondaient pas toujours à la définition stricte du district industriel marshallien, mais ils étaient, la plupart du temps, spécialisés dans une ou quelques branches industrielles et les PME y occupaient une place prépondérante.**

* Nous tenons à souligner la disponibilité et la collaboration, tout au long de cette recherche, de Jean Saglio du CNRS, GLYSI, LYON. Cette recherche a été financée par la FCAR. Elle a débuté en mai 1989 et s'est terminée en décembre 1991.

** En avril 1990 se tenait, à l'Université du Québec à Trois-Rivières (UQTR), un colloque sur le thème suivant: *Les districts industriels et la coopération interfirmes: enseignements et politiques à mettre en place*. Le colloque était organisé par le Groupe de recherche en économie et gestion des PME (GREPME) de l'UQTR et par l'Institut international d'études sociales du BIT. Des conférences portant sur les cas du Canada (Québec), de la France, du Danemark, du Japon, des Pays d'Europe de l'Est, de la Suède, de l'Italie, de l'Allemagne, de la Grèce (Chypre) et des États-Unis ont été présentées.

LE POURQUOI DE L'ANALYSE DES DISTRICTS INDUSTRIELS

La *problématique* soulevée par l'étude des districts industriels suggère l'émergence d'un nouveau cadre d'analyse pour les PME. En son centre se trouve la notion des rapports de coopération-concurrence entre industriels. À l'instar de Michelsons¹³, nous définissons ainsi la coopération-concurrence. « La concurrence est un élément de base parce que c'est à travers le marché que se vérifie la validité de la technique productive choisie et le champ d'opération de chaque entreprise. Quant à la coopération, elle représente une fonction encore plus importante, parce qu'elle explique la redistribution des commandes, la circulation des connaissances techniques, l'accès facile au crédit, etc. cette coopération doit être vue comme le produit historique des relations de confiance... »

Cette notion sous-entend qu'il faut sortir du cadre d'interprétation de l'activité économique où l'entreprise (et le chef d'entreprise) est atomisée. Les choix et les résultats économiques qui s'ensuivent ne sont plus compris à partir d'une hypothèse qui suppose l'existence de relations marchandes pures, fondées uniquement sur le mécanisme des prix. Au contraire, la coopération-concurrence, perçue comme une forme d'organisation économique, incite à regarder du côté des liens interentreprises ou de ce que Granovetter¹¹ appelle la structure des relations sociales entre entreprises. Avec une telle notion, il devient opportun d'analyser l'entreprise non plus comme une entité autonome, mais plutôt dans le cadre d'ensembles d'entreprises*.

La notion de coopération n'est pas tout à fait nouvelle en théorie économique. Jacques-Laurent Ravix¹⁵, dans son article, fait le point sur la notion de coopération interfirmes à partir des travaux de Coase et Richardson^{5,19}. Ainsi, il rapporte que certaines transactions entre entreprises peuvent se réaliser à des coûts moindres que les « coûts réels du marché ». Cette possibilité, évoquée par Coase, révèle deux dimensions de la relation entreprise-marché, à savoir les relations entre entreprises et l'articulation des étapes de production. C'est à partir de ces deux

éléments que Richardson élabore des propositions pour l'étude de l'organisation industrielle.

Une de ses propositions, qui nous intéresse particulièrement, s'appuie sur une critique selon laquelle la dichotomie entreprise-marché ne tient pas compte d'un important mécanisme de coordination. Il s'agit du « réseau dense des coopérations et affiliations à travers lequel les entreprises sont interconnectées... »¹⁵. La pure transaction de marché, celle où l'acheteur et le vendeur n'engagent en rien leur comportement futur, est un cas limite parmi une vaste possibilité de « relations coopératives » de la réalité de l'organisation industrielle, dira Richardson. De ce point de vue, la coopération n'est pas une forme d'organisation industrielle qui se situe entre l'entreprise et le marché, mais plutôt une forme alternative aux transactions de marché. La direction (entreprise), la coopération et les transactions de marché sont trois formes de coordination de l'activité économique; nous les présentons à la figure 1.

- Le marché
(les transactions de marché)
- La direction
(la grande entreprise - hiérarchie)
- La coopération
(les coopérations - les affiliations)

FIGURE 1 - Formes de coordination des activités économiques

En somme, de ces travaux empiriques et théoriques, nous pouvons dégager trois considérations: *premièrement*, l'importance des rapports de coopération comparativement aux rapports de concurrence dans les relations économiques interentreprises; la pertinence d'étudier les PME dans le cadre d'ensembles d'entreprises s'impose comme allant de soi; *deuxièmement*, ces travaux cherchent à intégrer, dans l'étude de l'organisation industrielle des ensembles d'entreprises, non pas

* Une telle perspective méthodologique paraît appropriée, spécialement pour l'étude de l'organisation industrielle des PME.

uniquement les relations économiques qui touchent à l'échange de biens et de services, mais aussi les relations industrielles qui ont trait à la gestion de l'organisation du travail et de l'emploi; *troisièmement*, il semble y avoir consensus sur le fait que ces ensembles d'entreprises, basés sur des rapports de coopération-concurrence, fonctionnent également par référence à des systèmes de règles et de valeurs qui articulent les rapports de coopération-concurrence. Il est ainsi admis que des formes sociales (règles, valeurs) interviennent dans la régulation des marchés.

LE CAS DE SAINT-GEORGES DE BEAUCE (SGB)

L'ensemble des PME industrielles de SGB semble constituer un système industriel basé sur des rapports de coopération-concurrence. Sur le plan industriel, la région de SGB est tant un milieu concurrentiel qu'un milieu où l'on retrouve de nombreuses formes d'entraide dans les pratiques économiques. La notion de coopération ne s'applique pas aux coopératives de production manufacturière, quasi inexistantes dans le milieu industriel de SGB.

Pour rendre compte des éléments de problématique que nous venons d'exposer, les résultats partiels d'une recherche portant sur cette zone industrielle québécoise sont présentés. Aux fins de la recherche, nous avons circonscrit la région SGB par les délimitations de la MRC Beauce — Sartigan (41 630 habitants en 1986). L'ensemble des entreprises industrielles de la région SGB présente bien quelques-unes des caractéristiques des districts industriels italiens, des systèmes industriels localisés français et, notamment, son dynamisme économique, son marché du travail relativement fermé, et son enracinement dans des traditions locales que les acteurs cherchent à maintenir tout en les faisant évoluer.

Deux caractères particuliers en font cependant un ensemble tout à fait intéressant à étudier: en premier lieu, l'identité beauceronne est utilisée par les responsables des institutions collectives de développement économique comme étant l'image de marque

d'un modèle de développement industriel dynamique; en second lieu, cette identité collective n'est pas fondée sur l'homogénéité des types de production. Le tissu industriel est particulièrement diversifié et ne présente pas ces complémentarités d'activités qui sont, dans le cas du district industriel, une explication commode du développement concomitant des diverses entreprises.

Dans le cadre du présent exposé, nous livrerons les résultats qui concernent certaines règles sociales qui régissent les PME de SGB; nous nous limiterons à en décrire quelques-unes seulement. Par règles sociales, nous entendons celles qui sont le résultat de rapports sociaux et qui font l'objet d'une construction sociale. Elles sont très liées à l'action, dans la mesure où elles lui donnent un sens et où elles exercent une contrainte dans le cadre de cette action. Elles se distinguent des règles de marché qui, elles, obéissent essentiellement à une logique économique d'équilibre des prix.

Chez un courant d'économistes institutionnalistes, on parle de convention et non de règle pour signifier cette forme sociale qui intervient dans la régulation des marchés^{9,16}. Par ailleurs, la notion de règle est présente dans les travaux de nombreux auteurs qui ont fait école dans les domaines des relations industrielles⁷, de la sociologie des organisations⁶, de la sociologie du travail¹⁸ ou de la sociologie générale¹⁰. Les travaux de ces auteurs, particulièrement ceux de Giddens, nous ont servi de références théoriques relativement à la notion de règle.

Pour établir ces règles, nous avons effectué une recherche documentaire dans les archives industrielles (procès-verbaux, divers documents du commissariat industriel, etc.). En outre, nous avons réalisé 83 entretiens semi-directifs auprès d'acteurs socio-économiques (industriels, notables, travailleurs, représentants syndicaux et des corps publics) et effectué 33 visites industrielles. Nous présenterons, dans les lignes qui suivent, trois de ces règles: une règle d'appartenance sur la priorité accordée à la PME locale, une règle d'entraide économique et une règle de relations industrielles concernant une proximité sociale travailleurs-employeurs.

UNE RÈGLE D'APPARTENANCE: LA PRIORITÉ DE SOUTIEN À LA PME LOCALE

Pour les Beaucerons, cette règle n'est pas une valorisation en soi de la petite entreprise. En d'autres termes, l'esprit d'entreprise beauceron ne semble pas basé sur une idéologie du type *small is beautiful*. La règle de la priorité de soutien à la PME locale vise plutôt à donner la primauté à ceux qui démarrent ou veulent développer leur entreprise. Même si cette règle est présente depuis plusieurs années à Saint-Georges, cela ne signifie pas pour autant qu'elle a toujours été appliquée avec la même rigueur. Au cours de certaines périodes, elle a été remise en question, voire délaissée par certains groupes. Même dans les moments où elle s'exprimait avec le plus de cohérence, il s'est toujours créé des dissensions sur ses modalités d'application.

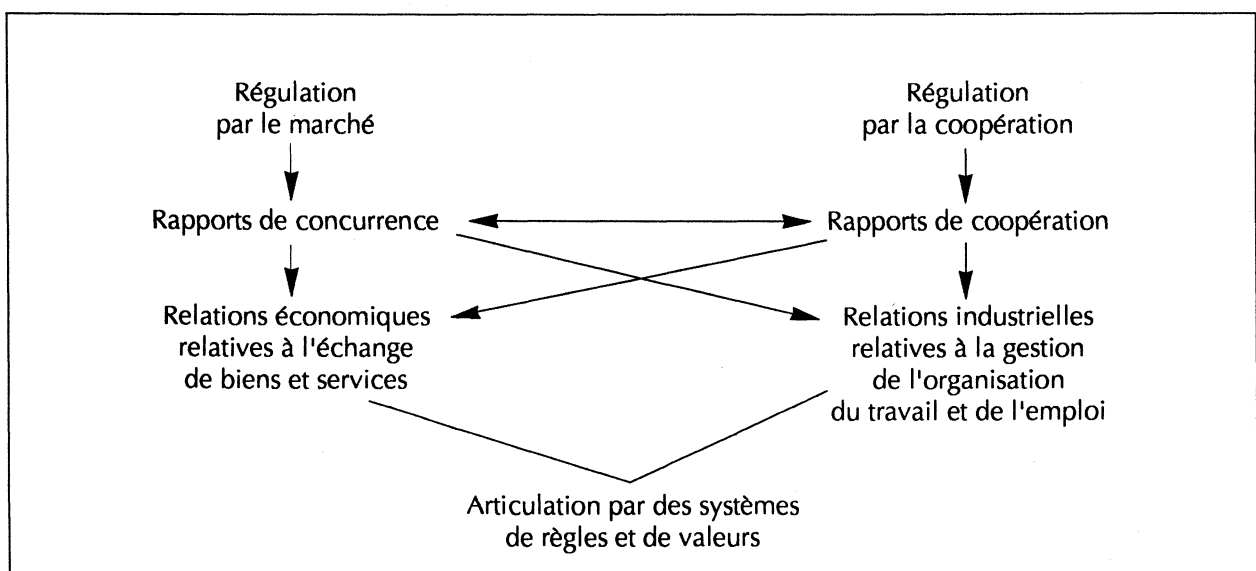
Depuis la fin des années 1920 jusqu'à la fin des années 1960, les entreprises manufacturières qui sont créées sont essentiellement de propriété locale. Les deux grandes figures de l'industrie locale sont alors Édouard Lacroix et Ludger Dionne. En 1969, un petit groupe de notables locaux fondent un organisme de promotion économique qu'ils appellent le Conseil d'expansion industrielle (CEI). Très

tôt ce Conseil oriente son action vers la prospection d'entreprises extérieures. Cette stratégie culmine, à l'automne 1970, avec le projet d'implantation d'une avionnerie (*Saunders Aircraft*) dans la municipalité de Saint-Georges, projet qui représentait un investissement de 1,2 million de dollars. Les promoteurs du projet, des gens de l'extérieur de la région, avaient demandé une souscription de 500 000 \$ à la municipalité de Saint-Georges pour venir s'implanter chez elle.

Le CEI se charge alors de vendre des actions de la compagnie au public pour amasser cette somme d'argent. Toutefois, cette vente d'actions est interrompue, ce qui fait avorter la venue de l'entreprise à Saint-Georges. Officiellement, on a expliqué cette interruption par le fait que les responsables n'avaient pas demandé d'autorisation à la Commission des valeurs mobilières pour émettre des actions aux citoyens qui participaient à la souscription publique. Dans les faits cependant, d'autres raisons peuvent être avancées, comme nous l'avouent un notable et un industriel:

«Dans le cas de la *Saunders Aircraft*, il y a un gars qui nous a dénoncés à la Commission des valeurs mobilières. Et puis, il y a peut-être certains industriels qui ont eu peur de la hausse des salaires (un notable). Dans les années 1960 et au début des

TABLEAU 1 - Ensembles de PME et relations interentreprises: Types de régulations



années 1970, il y avait l'Association des entrepreneurs de Saint-Georges dont le but était d'empêcher les entreprises de l'extérieur de venir s'installer ici (un industriel)».

Ces affirmations laissent entendre qu'il y avait, à cette époque, une règle sociale, d'ordre stratégique, visant à empêcher la venue d'entreprises de l'extérieur de la Beauce et a fortiori de grandes entreprises. Cette règle n'était sûrement pas acceptée par tous, mais l'Association des entrepreneurs de Saint-Georges était probablement l'organisme qui se donnait comme mission de la défendre. Dans la mesure où cette Association avait d'abord comme objectif la défense des intérêts de ses membres, il est vraisemblable que l'on voyait d'un mauvais oeil la venue d'entreprises extérieures. Celles-ci laissaient planer au moins une double menace sur les règles des relations industrielles des entreprises locales: d'abord, une menace à la hausse planait sur les salaires, comme cela a été signalé par un acteur précédemment; ensuite, particulièrement avec la venue d'une grande entreprise, elles risquaient de donner des habitudes de syndicalisation à la main-d'oeuvre.

Comme on peut le constater avec l'expérience de la *Saunders Aircraft* les acteurs sociaux de SGB manquaient de cohérence dans leur action au cours de ces années. Il y avait dissension sur la règle à adopter concernant l'appartenance des entreprises. Jusqu'au milieu des années 1970, il y a ambivalence sur la stratégie industrielle à adopter: priorité de soutien à la PME locale ou prospection industrielle. En 1976, le principe central du plan d'action qui fut adopté par le Conseil économique de Beauce (CEB), l'équivalent du Commissariat industriel pour SGB, consiste à donner la priorité à l'emploi manufacturier ou à ce que le consultant appelle la «base économique». Ceci par trois moyens:

- l'expansion des activités des établissements en place;
- la création de nouvelles entreprises locales;
- l'importation d'établissements.

En 1984, le CEB confie, au même consultant qu'en 1976, le soin de définir une nouvelle stratégie économique pour les prochaines années. Avant de préciser cette stratégie, le consultant établit le bilan

de l'action depuis 1976. Son analyse est révélatrice de la régulation qui a cours de 1976 à 1984 :

«Le bilan est donc dans l'ensemble positif. Le succès du CEB peut aussi s'évaluer en comparaison avec d'autres commissariats industriels et conseils économiques du Québec. À l'encontre de plusieurs autres commissariats, le CEB s'est concentré, et ce dès ses débuts, sur les entreprises de la région et n'a pas dépensé des ressources ou du capital politiques à poursuivre des investisseurs chimériques en Europe, à New York ou à Toronto. À l'encontre de plusieurs autres commissariats, le CEB s'est appliqué bien prosaïquement à fournir de l'aide technique aux entrepreneurs de la région et ne s'est pas laissé distraire indûment par les sommets économiques, les études en profondeur ou les grands projets qui nécessitent le déplacement de montagnes et le détournement de fleuve. À l'encontre de plusieurs autres commissariats, le CEB s'est concentré sur les entreprises manufacturières et ne s'est pas laissé distraire par le tourisme, les chicanes d'hôpitaux et de Cégep, les autoroutes, etc.»²⁰.

Ce bilan conduira à réaffirmer la règle de la priorité de soutien à la PME locale dans la nouvelle stratégie industrielle de 1984: «Le CEB misera sur les entreprises locales actuelles pour la création nette de 1250 à 1300 emplois de base d'ici 1988... En contrepartie, le CEB délaissera, comme par le passé, la prospection d'entreprises à l'extérieur»²⁰.

Les années 1976 à 1984 paraissent être celles où la règle stratégique s'est appliquée avec le plus de cohérence et où elle semble avoir obtenu la plus grande adhésion. Il semble toutefois qu'il n'en fut pas ainsi pour la période 1984-1990. Dans les dernières années, plusieurs acteurs socio-économiques de la région se sont prononcés plus ou moins directement en faveur d'un retour vers une stratégie de prospection industrielle. Une déclaration publique du directeur général du CEB à ce sujet est non équivoque: «On sent qu'un débat se prépare; certains de nos partenaires économiques lorgnent vers les avantages que pourrait procurer la venue de grandes entreprises.»*

* *Revue PME*, octobre 1988, p. 85.

La question de la place à accorder à la prospection industrielle dans une nouvelle stratégie économique prend l'envergure d'un débat public lorsque les deux principaux hommes d'affaires de la région de Saint-Georges, Marcel Dutil et Hervé Pomerleau, se prononcent lors d'une entrevue accordée à un quotidien de Québec. Le journaliste rapporte que Messieurs Pomerleau et Dutil admettent que les PME sont nombreuses en Beauce et que plusieurs sont prospères. Puis, il les cite, sans préciser lequel est l'auteur des propos :

«Malheureusement, toutes (les PME) sont vulnérables. Ce n'est pas avec ça qu'on peut assurer la survie à long terme d'une région. C'est de la grosse industrie qu'on a besoin et qu'on a pratiquement pas. Ce qui est le plus désolant, c'est qu'on ne prend pas les moyens pour aller en chercher ni pour garder celle que nous avons déjà.»*

Cette déclaration crée des remous dans la région puisque environ deux semaines après sa publication, Marcel Dutil, lors d'une entrevue accordée au journal local de Saint-Georges, manifeste son désaccord et laisse entendre que ces paroles sont plutôt celles de Hervé Pomerleau. Sur la question de la venue de grandes entreprises, le journaliste rapporte ainsi les propos de Dutil : «Il ne partage pas l'opinion selon laquelle notre région peut attirer des gros investisseurs de l'extérieur. La Beauce demeure selon lui un comté agricole et «un milieu de petites entreprises qui appartiennent à des Beaucerons». C'est de ces entreprises qu'émergeront les futurs Canam Manac, Pomerleau et Vachon.»**

Ces déclarations publiques successives en quelques semaines sont révélatrices de l'importance stratégique de la règle de soutien aux PME locales. En effet, sa remise en cause soulève un débat où les deux grandes figures du dynamisme économique beauceron, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de la région, ressentent le besoin de prendre position.

Au début de 1991, le CEB a confié à une autre firme de consultants le soin d'élaborer sa stratégie économique pour les années 1990. Il sera intéressant de voir comment la règle stratégique d'appartenance y sera maintenue ou modifiée.

* *Le Soleil*, 8 juin 1990, p. D9.

** *L'Éclaireur-Progress*, 24 juin 1990

UNE RÈGLE D'ENTRAIDE ÉCONOMIQUE

Différentes formes d'entraide économique existent à SGB, qui ne sont pas toujours reliées aux types de production présents ou à son organisation productive. Voyons maintenant quelques exemples de ces formes d'entraide.

L'actionnariat

Les exemples sont nombreux, dans la région de SGB, de ceux qui ont profité de l'aide de leurs concitoyens pour démarrer ou pour développer leur entreprise. Cela s'est souvent fait sous forme d'actionnariat, comme dans l'exemple de la *Saunders Aircraft*.

Un industriel de Saint-Ephrem, municipalité de la MRC Beauce — Sartigan, qui a bénéficié d'une collecte publique pour le lancement de son entreprise, explique comment cela s'est passé : «Une entreprise qui était établie à Saint-Ephrem depuis quelques décennies est déménagée à Saint-Georges en 1974. Après quelques années, nous avons décidé de remettre sur pied une entreprise semblable à Saint-Ephrem. On a réuni des gens qui ne voulaient pas voyager à Saint-Georges pour travailler et nous avons tenu une assemblée publique. Trois cents personnes sont venues, qui sont devenues 300 actionnaires de la compagnie en prêtant 150 000 \$ aux promoteurs de la nouvelle compagnie. Les quatre principaux propriétaires de la compagnie ont accordé un intérêt annuel de 10 % aux actionnaires. Après cinq ans, on avait le droit de racheter les parts. D'autres usines à Saint-Ephrem se sont ainsi formées. On a toujours fait notre part pour investir dans les départs d'entreprises, soit en notre nom personnel, soit au nom de la compagnie. En 1970, il y avait 150 emplois directs à Saint-Ephrem, aujourd'hui il y en a 800».

Le regroupement d'entreprises

Une autre forme d'entraide observée dans la région est le regroupement d'entreprises, soit pour réaliser des commandes, soit pour effectuer des achats. En voici un exemple: dans les années 1980, au Québec, à une certaine période, les propriétaires de

scieries avaient tendance à se regrouper, notamment pour affronter le marché de l'exportation. Dans la région de SGB, où il y a plusieurs scieries, un tel regroupement a eu lieu.

Le regroupement, formé en 1981, comptait au départ six scieries, dont quatre du territoire de SGB. Un membre du groupe nous a expliqué qu'un courtier s'était présenté à eux en 1981 et leur avait offert ses services pour développer l'exportation de leurs produits.

Chacune de ces entreprises, prise indépendamment, n'avait pas le volume de production nécessaire pour faire de l'exportation. En se regroupant, chacune d'elles pouvait profiter de commandes qu'elles n'auraient probablement pu obtenir seule — commandes trop importantes pour la capacité de production d'une seule scierie; commandes qui nécessitent la technologie de plusieurs entreprises; commandes qui exigent différentes essences de bois réparties entre plusieurs scieries. Le regroupement avait aussi d'autres avantages, tel celui d'effectuer des achats en commun.

«Avant notre regroupement, on était tous en compétition et on ne discutait pas de nos affaires. Avec le groupe, tout le monde s'est mis à s'entraider un peu; on se communiquait l'information, on effectuait des achats en groupe, on se prêtait de l'outillage. On avait acquis une force de négociation pour obtenir des rabais sur nos achats (un propriétaire de scierie)».

Le sauvetage d'entreprises en difficultés

Cette dernière forme d'entraide économique, le sauvetage d'entreprises en difficultés, est idéale pour tester le degré de coopération dans un ensemble de PME. Il est tout à fait normal que le propriétaire de l'entreprise en difficultés cherche des appuis chez les autres propriétaires de PME. Tout aussi plausible que les industriels sollicités soient parmi ceux qui connaissent le plus de succès et qui ont la réputation d'avoir les assises financières les plus solides.

Un industriel qui répond à ces critères nous a raconté comment, au cours des dernières années, il avait participé au sauvetage de deux entreprises beauceronnes, dont l'une située dans une municipi-

palité limitrophe de SGB. Dans un cas, il a acheté la majorité des actions de l'entreprise, dont il est toujours propriétaire; l'affaire semble avoir été profitable. De plus, régulièrement, il fait sa propre vérification du fonctionnement et de la rentabilité de l'entreprise. Dans l'autre cas, l'expérience fut moins rentable, bien qu'elle lui ait permis de relancer l'entreprise.

Le sauvetage d'entreprises en difficultés peut toutefois se faire de façon moins directe. Ainsi, il arrive que certains manufacturiers beaucerons acceptent de devenir temporairement créanciers pour leurs propres clients.

Le sauvetage industriel se fait également par reprise d'entreprises en faillite ou en difficultés sérieuses. Ainsi, au cours des années 1980, dans la municipalité de Saint-Georges, au moins trois entreprises ont été reprises de cette façon. Dans les trois cas, les acquéreurs étaient de jeunes industriels qui en étaient à leur première expérience. Deux des fondateurs de ces entreprises possédaient en plus une autre entreprise, qu'ils ont d'ailleurs gardée. Pour leur part, les nouveaux acquéreurs ont tous réussi à relancer leur entreprise avec succès.

Le fait d'acquérir une entreprise en difficultés ne constitue pas un acte de coopération en soi. Cependant, lorsqu'une communauté régionale se préoccupe de la survie de ses entreprises et qu'elle tente de leur trouver des acquéreurs en cas de faillite appréhendée ou réelle (comme cela nous a semblé souvent le cas à SGB), il y a coopération non pas dans une relation d'entrepreneur à entrepreneur, mais plutôt dans une relation communauté-entreprise. L'entreprise fait partie du patrimoine régional et le fait de travailler à sa survie constitue un acte de coopération. Et même si l'acquéreur trouve un intérêt personnel dans l'affaire, il participe, d'une certaine façon, au sauvetage ou à l'entraide dans le rapport communauté-entreprise.

UNE RÈGLE DE RELATIONS INDUSTRIELLES: LA PROXIMITÉ SOCIALE TRAVAILLEURS-EMPLOYEURS

La règle de la proximité sociale entre travailleurs et employeurs se manifeste d'abord par l'existence de liens très étroits entre patrons et employés, que l'on qualifie souvent de paternalisme.

Deux jeunes ouvrières d'une usine de vêtements soulignent comment elles peuvent encore entretenir un rapport direct avec leur patron, même s'il a délaissé le travail de production par suite du développement de son entreprise: «Notre patron, on l'appelle toujours par son prénom. On le tutoie. Lui y'est parlable. Au début, il y a 10 ans environ, il venait travailler avec nous autres. L'eau lui pissait dans le dos comme nous autres. Son entreprise a grossi et il est devenu débordé. Alors il s'est installé plus dans le bureau que dans l'industrie. On lui demande un rendez-vous et il nous rencontre. Il dit souvent le contraire de son gérant».

La proximité sociale est également favorisée par les nombreux liens familiaux qui existent entre employeurs-contremaîtres-employés des PME. Dans certaines petites entreprises, près de la moitié des employés ont des liens de parenté entre eux ou avec le propriétaire de l'entreprise. Au cours des différentes entrevues que nous avons menées, nous avons vérifié, à plusieurs reprises, comment les différents membres de la famille du chef d'entreprise étaient mis à contribution pour devenir ses principaux adjoints.

Les travailleurs, particulièrement ceux qui sont engagés dans des activités syndicales, sont très conscients de l'importance des liens familiaux dans la dynamique de la PME. Cette proximité sociale est toutefois ressentie avec moins d'intensité lorsque l'entreprise grossit ou que la propriété et le style de gestion changent. Un travailleur fait remarquer que la syndicalisation des employés, membres d'une grande centrale syndicale, est survenue après qu'une partie des actions de l'entreprise ait été vendue à des intérêts extérieurs à la Beauce: «Quand ils se sont syndiqués chez X, c'était devenu Y les propriétaires. La première année où les gens se sont syndiqués, ça été fini la dinde pour chaque travailleur à Noël. C'est devenu moins personnalisé avec Y, avec les petits cadres. À chaque fois dans la région que ça devient gros, la syndicalisation change. On passe des syndicats indépendants aux grandes centrales syndicales».

L'évidence de la règle de la proximité sociale n'est pas reliée uniquement à l'existence de rapports directs ou paternalistes entre patrons et employés. Elle comporte une autre signification toute aussi importante, à savoir qu'il est encore possible, dans

cette région, de passer d'employé à chef d'entreprise. La distance sociale entre ces deux statuts n'est pas à ce point grande que cette mobilité sociale paraisse inaccessible ou très peu probable au travailleur. Plus globalement, il semble exister, chez les travailleurs de la région de Saint-Georges, une aspiration à la mobilité professionnelle qui peut prendre au moins trois formes: changer de condition au sein de l'entreprise locale, devenir actionnaire de l'entreprise ou devenir entrepreneur.

Il existe, dans la région de SGB, une génération de travailleurs qui a grandi avec les entreprises qui ont fait la prospérité économique de la zone. Ces travailleurs ont vu plusieurs des leurs changer de condition au sein de l'entreprise. Parfois, il s'agissait simplement de passer d'un poste de travail non qualifié à un poste qualifié, comme nous l'explique ce travailleur de l'usine *Canam* à Saint-Gédéon: «Lorsqu'il y avait des postes exigeant plus de qualifications qui s'ouvraient, ils essayaient de trouver des gars, pas qui viennent de l'école mais qui avaient travaillé dans l'usine. Le monde qui avait des aptitudes, ils leurs donnaient la chance de faire autre chose».

Une militante syndicale exprime ainsi sa vision de la mobilité sociale et professionnelle: «La mentalité à être son propre patron, c'est très fort ici. Vouloir devenir contremaître, c'est comme essentiel. Les gens voient cela comme une récompense pour les services rendus. Même ceux qui visent pas cela trouvent que c'est normal».

Il n'est pas rare enfin que des chefs d'entreprise proposent à certains de leurs employés, le plus souvent leurs employés-cadres, de devenir actionnaires de l'entreprise.

Par ailleurs, parmi les 45 industriels que nous avons rencontrés, 25 étaient d'anciens travailleurs et huit d'entre eux ont fondé ou acquis leur propre entreprise au cours des dix dernières années, ce qui laisse supposer que le changement de travailleur à entrepreneur est encore possible dans cette région.

Au-delà toutefois de ceux qui sont passés de travailleur à chef d'entreprise, il y a ceux, beaucoup plus nombreux, qui ont tenté de fonder leur propre entreprise et qui n'ont pas réussi, ou ceux qui aspirent à le faire un jour. Pour certains individus,

le clivage psychologique entre les conditions de travailleur, de syndicaliste et de patron est plutôt ténu, comme l'explique cet ancien travailleur qui a fondé sa propre entreprise : «Ça faisait douze ans que je travaillais pour X. C'était dût de lâcher cela. Je m'entendais mieux avec les patrons qu'avec les employés. J'ai été vice-président du syndicat. Mais j'ai décidé de quitter mon emploi à l'été 1984 et de fonder une entreprise avec mon frère qui lui aussi a quitté son emploi».

CONCLUSION

Il eût été bien difficile de rendre compte des activités manufacturières et du dynamisme de SGB, au cours des années 1970 et 1980, si nous avions étudié les PME industrielles de SGB séparément et si nous nous étions surtout préoccupés des règles internes propres à ces entreprises.

Nos résultats démontrent l'intérêt d'un nouveau cadre d'analyse inspiré d'un courant de recherches récentes sur les «districts industriels». Ce courant met l'accent sur les relations entre entreprises et notamment sur les règles de coopération-concurrence. Ces règles ne sont réductibles ni aux règles du marché, ni aux règles hiérarchiques internes à l'entreprise, comme l'illustre le cas de SGB. Mais SGB n'est pas un district industriel. Nos résultats indiquent une différence importante entre SGB et le «district industriel». Dans ce dernier, les règles de coopération-concurrence sont établies sur la division des phases de production entre entreprises, ou sur les spécialisations complémentaires de chacune des entreprises d'une même branche industrielle. SGB, au contraire, est caractérisé par la diversité de ses branches industrielles (bois, métal, vêtement, produit agricole, matériel de transport...), de sorte que si le chercheur veut retracer l'origine des règles propres à SGB, il ne la trouve pas dans l'identité des métiers d'une même branche (ce qui fonde largement l'identité du district industriel) mais au-delà, elle se trouve dans une identité régionale ou suprarégionale.

L'intérêt particulier de notre étude sur SGB, par delà les recherches sur les «districts industriels», est de pousser plus loin l'analyse de l'identité et de ses règles en se basant non plus sur un commun métier, mais sur la «communauté» régionale ou suprarégionale. Ainsi, ce nouveau cadre d'analyse

permet de mieux comprendre pourquoi, en 1976, SGB se dote d'une règle stratégique de développement des PME de la région aux dépens d'une stratégie de prospection pour attirer les entreprises extérieures; et pourquoi, depuis 1976, le milieu de SGB se donne les moyens de réaliser cette stratégie en puisant son énergie non seulement dans ses traditions de travail, d'engagement et de concurrence, mais aussi dans ses traditions d'entraide, de solidarité et de fierté collective.

Certes, cette interprétation du modèle est axée davantage sur les forces «endogènes» du milieu, que sur les forces «exogènes» du marché ou de la conjoncture mondiale. Une attention qui se confinerait aux règles locales et à l'identité régionale pourrait aboutir au repli sur soi, ou protectionnisme, et éventuellement au déclin économique d'une région.

L'intérêt de ce cadre d'analyse est plutôt de démontrer l'existence de règles sociales, soit régionales, soit suprarégionales, permettant d'assurer la coordination de l'activité économique autrement que par le marché et la hiérarchie. Pour paraphraser Belley², ne pourrait-on poser l'hypothèse que le champ d'appui normatif d'une zone industrielle comme SGB se situe dans un «champ social semi-autonome»⁸ caractérisé par sa culture propre.

Pour en savoir plus

1. BECATTINI, G. (1989), *Some Thoughts on the Marshallian Industrial Districts as a Socio-Economic Notion*, Communication présentée au Colloque de Florence du Groupe international sur les PME, BIT, mars, 24 p.
2. BELLEY, J.G. (1991), «L'entreprise, l'approvisionnement et le droit. Vers une théorie pluraliste du contrat», *Les Cahiers de droit*, vol. 32, n° 2, p. 253-299.
3. BRUSCO, S. (1980), *Il modello Emilia: desintegrazione produttiva e integrazione sociale*, Communication à un séminaire de l'Institut Gramsci.
4. BUREAU DE LA STATISTIQUE DU QUÉBEC (1983, 1989), *Statistiques principales des PME du secteur manufacturier du Québec*.
5. COASE, R.H. (1937), «The nature of the firm», *Economica*, N.S., vol. 4, p. 386-405. Réédité dans G.J. STIGLER et K.E. BOULDING (éd.) (1970), *Readings in Price Theory*, Allen and Unwin, Londres, p. 331-351. Les citations sont tirées de la réédition.
6. CROZIER, M. et E. FRIEDBERG (1977), *L'acteur et le système*, Éditions du Seuil, Paris.
7. DUNLOP, J.T. «La notion de système de relations industrielles», dans F. SELIER (éd.), *Les relations industrielles*, p. 88-100. Traduction française d'une section de DUNLOP, J.T. (1958), *Industrial Relations Systems*, Southern Illinois University Press.
8. FALK MOORE, S. (1973), «Law and Social Change: The Semi-Autonomous Social Field as an Appropriate Subject of Study», *Law and Society Review* 719, 7.
9. FAVEREAU, O. (1986), «La formalisation du rôle des conventions dans l'allocation des ressources», dans SALAIS, R. et L.THEVENOT (éd.), *Le travail. Marché, règles, conventions*, INSEE-Economica, Paris, p. 249-267.
10. GIDDENS, A. (1984), *The Constitution of Society*, Polity Press, Cambridge, in association with Basil Blackwell, Oxford. Traduction française de M. AUDET (1987), *La constitution de la société*, Paris, PUF.
11. GRANOVETTER, M. (1985), «Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness», *American Journal of Sociology*, vol. 91, n° 3, novembre, p. 481-510.
12. MARSHALL, A. (1919), *Industry and Trade*, Londres, Macmillan.
13. MICHELSONS, A. (1989), «Structures sociales et aspects institutionnels des systèmes d'industrialisation diffuse de l'Italie du Centre», *RIPME*, vol. 2, n° 2-3, p. 185-200.
14. PIORE, M.J. et C. SABEL (1984), *The Second Industrial Divide*, New York, Basic Books. Traduction française de Luc BOUSSARD (1989), *Les chemins de la prospérité*, Hachette, France.
15. RAVIX, J.L. (1990), «L'émergence de la firme et des coopérations inter-firmes dans la théorie de l'organisation industrielle: Coase et Richardson», *Revue d'économie industrielle*, n° 51, p. 27-51.
16. REVUE ECONOMIQUE (1989), *L'Économie des conventions*, n° 2.
17. REVUE INTERNATIONALE PME (RIPME) (1989), *Le modèle italien: mythe ou réalité*, vol. 2, n° 2-3.
18. REYNAUD, J.D. (1989), *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*, Armand Colin, Paris.
19. RICHARDSON, G.B. (1972), «The organization of industry», *Economic Journal*, september, p. 883-896.
20. SECOR, Inc. (1984), *La stratégie de développement du Conseil économique de Beauce*.
21. SOLINAS, G. (1982), «The Empirical Evidence of Decentralization: The Case of Italian Knitwear and Footwear», paper for the III^d Conference of the SSRC, Job Generation Workshop, Selwin College, Cambridge, 19-21 september.

COLLOQUE INTERNATIONAL

C.E.R./ G.R.E.P.M.E.

UNIVERSITÉ D'AIX-MARSEILLE III
UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES



**PME - PMI,
DÉVELOPPEMENT
INTERNATIONAL**

les 9, 10 et 11 juin 1993

à

Aix-en-Provence

France

Pour information communiquez avec:
André JOYAL

Université du Québec à Trois-Rivières
Département d'administration et d'économique
C.P. 500, TROIS-RIVIÈRES, QUÉBEC, CANADA, G9A 5H7
Téléphone: (819) 376-5080
Télécopie: (819) 376-5079



L'ÉNERGIE NUCLÉAIRE ET LE DROIT

Les autorisations, l'environnement, les contrôles
judiciaires et politiques (étude comparative)

DENIS BOURQUE

Les Éditions Yvon Blais Inc., 1990.

Les accidents de Tchernobyl et de Three Mile Island ont frappé durement le monde entier. Malgré ces événements, sur le plan mondial, près de 20 % de l'électricité est produite à l'aide de 440 centrales nucléaires réparties dans 26 pays. Récemment, le Japon annonçait qu'au début de l'an 2000, 40 % de son électricité serait d'origine nucléaire. Dans son programme énergétique déposé l'année dernière, le président américain Georges Bush prévoit une plus grande contribution de l'atome dans la production de l'électricité aux États-Unis. Au Canada, dès l'entrée en service de la centrale de Darlington, 60 % de l'électricité produite en Ontario sera d'origine nucléaire. Bref, sur le plan mondial, au cours de la prochaine décennie, on assistera à une plus grande utilisation de l'énergie nucléaire.

Construire une centrale nucléaire constitue un défi à la fois sur les plans financier, technique et juridique. C'est l'aspect juridique du défi qui fait l'objet de l'ouvrage de Denis Bourque, docteur en droit et professeur de droit à l'Université du Québec à Chicoutimi. Dans un langage clair, l'auteur explique le cadre légal qui préside à la délivrance des autorisations se rapportant à la construction et à l'exploitation des centrales nucléaires.

Dans la première partie de son volume, l'auteur traite des autorisations portant sur le choix du site, la construction et la mise en service d'une centrale nucléaire. L'auteur utilise la méthode comparative; il procède à une comparaison des systèmes légaux existant aux États-Unis, en France, en Angleterre et au Canada. Il analyse ensuite, dans une perspective de droit comparé, les techniques retenues par les tribunaux américains, français, anglais et canadiens pour contrôler la délivrance des autorisations relatives à la construction et à la mise en service d'une centrale nucléaire. Il termine cette première partie en formulant des critiques vis-à-vis des processus légaux actuels.

Dans sa deuxième partie, l'auteur décrit et critique les efforts consentis, sur les plans législatifs et réglementaires, aux États-Unis, en France, en Angleterre et au Canada pour rendre les processus plus efficaces et équitables.

Sur le plan québécois, l'auteur consacre une centaine de pages à des questions aussi actuelles que la mission et les pouvoirs du Bureau d'audiences publiques sur l'environnement (BAPE) ; il précise le but et la nature des audiences publiques tenues par cet organisme ; il propose des améliorations aux règles de procédure utilisées par le BAPE.

966 pages, 75 \$

Pour commander: Les Éditions Yvon Blais inc.

C.P. 180

Cowansville, Québec

Canada J2K 3H6

Tél.: 1-800-363-3047

Il est impératif de développer une culture entrepreneuriale intégrée en éducation

Jean-Marie Toulouse

En éducation, parler de culture entrepreneuriale oblige à clarifier ce que l'on entend par « culture » et par « culture entrepreneuriale » et soulève une question épistémologique importante: Comment se situe la culture entrepreneuriale à l'intérieur d'une société globale? Cette même question peut aussi prendre la forme suivante: Peut-on parler de culture entrepreneuriale dans certains champs d'activités d'une société, en éducation par exemple? En fait, s'interroger sur la culture entrepreneuriale en éducation incite à questionner le concept même de culture et renvoie aux liens entre culture entrepreneuriale et culture de la société globale, ou aux liens entre culture et société.

Ces considérations peuvent sembler un peu théoriques et universitaires, mais elles prennent toute leur importance à partir du moment où l'on cherche à situer la culture entrepreneuriale en éducation par rapport à la vie sociale dans laquelle le système d'éducation s'insère. Et elles deviennent cruciales lorsqu'on tente de savoir si les actions entrepreneuriales sont en position d'opposition, de convergence ou de divergence par rapport à la vie sociale dans laquelle elles s'insèrent. Pour pousser plus avant notre réflexion, essayons de voir comment ces questions se posent pour la société québécoise, car c'est celle que nous connaissons d'expérience.

Nous esquisserons d'abord, à grands traits, le portrait du contexte dans lequel oeuvrent ceux qui sont actuellement dans les maisons d'éducation au Québec. Nous essaierons ensuite de camper les liens entre la culture entrepreneuriale en éducation et la vie sociale et nous terminerons avec l'énoncé des caractéristiques de ce que l'on pourrait appeler la culture entrepreneuriale de demain en éducation.

LE CONTEXTE, L'ENVIRONNEMENT DES ENTREPRISES DE DEMAIN

Il est difficile de prédire l'environnement dans lequel oeuvreront les futurs entrepreneurs, mais on peut jeter certaines bases, tracer les contours. Au début des années 70, plusieurs se demandaient s'il y avait des entrepreneurs au Québec; maintenant, à l'orée des années 90, plus personne ne doute de la présence d'entrepreneurs au Québec. Partout à travers le Canada, à travers le monde même, on a la conviction que le Québec possède plus d'entrepreneurs que bien d'autres sociétés. Le Québec compte un nombre d'entrepreneurs tout aussi grand, sinon plus grand, que celui observé dans les sociétés avec lesquelles il interagit, qu'il s'agisse de l'Ontario, du reste du Canada, ou des États-Unis. La société québécoise a donc intégré un nouveau partenaire dans sa configuration globale: l'entrepreneur. On ne cherche plus les entrepreneurs, on constate plutôt leur présence en grand nombre dans la configuration globale de la société québécoise.

La société québécoise a donc intégré un nouveau partenaire dans sa configuration globale: l'entrepreneur.

La perception de ces entrepreneurs et de leur activité économique a changé. Dans un passé pas si lointain, l'activité entrepreneuriale était perçue en opposition avec l'idéologie dominante. Les gens d'un certain âge se souviennent tous que l'accumulation de la richesse mettait en danger le sort de l'âme. Dans le même ordre d'idée, les études ont clairement démontré qu'en 1950-1960, les entre-

preneurs occupaient un des échelons les plus bas de la hiérarchie sociale de notre société. En 30 ans, les entrepreneurs se sont hissés à une place de choix de la hiérarchie sociale de notre société.

Bref, ils sont passés d'une situation complètement effacée, dans laquelle on cherchait à les compter, à une situation où ils occupent les premières loges des activités sociale et politique de la collectivité. Actuellement, personne n'est surpris du fait que des entrepreneurs interviennent régulièrement dans le débat constitutionnel, dans les choix politiques, dans les grandes orientations sociales et dans les choix qui déterminent la vie culturelle de la société québécoise. En fait, les entrepreneurs sont tellement présents dans les débats publics que certains vont même jusqu'à dire qu'ils occupent une place trop prépondérante.

Tant sur la scène québécoise que sur la scène mondiale, on note une diversification du portrait de « l'entrepreneur ». Si, à une époque, le portrait typique de l'entrepreneur était celui du vendeur de journaux à 15 ans qui devient magnat de la presse à 50 ans, il est encore présent aujourd'hui, mais il est complété et nuancé: l'activité entrepreneuriale a pris des formes différentes. L'entrepreneurship n'est plus uniquement individuel; il y a maintenant de l'entrepreneurship que l'on pourrait appeler « de groupes », « de réseaux », « de configuration ». Bref, le modèle d'entrepreneur s'est considérablement diversifié. Dans cette diversification, on a des entrepreneurs dans des secteurs où on en avait très peu dans le passé, on a des femmes, on a des gens d'autres origines ethniques, des allophones et des autochtones. Certains auteurs, tel Peter Drucker dans le dernier chapitre de son volume sur « Les entrepreneurs », vont jusqu'à dire que la société dans laquelle nous vivons invite les entrepreneurs à se consacrer à des innovations sociales en vue de résoudre la question des travailleurs privés d'emploi et celle des politiques sociales. Ce genre d'innovation fait sans doute appel à une nouvelle génération d'entrepreneurs qui ressemblent à ceux que nous avons connus, mais qui s'en distinguent sous plusieurs aspects.

Les changements dans la concurrence et dans la géopolitique amènent à se demander quelles sont les innovations susceptibles de donner naissance à de nouvelles entreprises. Tout porte à croire que ce

sont les innovations reliées à l'introduction de nouveaux produits sur les marchés canadiens ou étrangers, celles associées à l'utilisation des nouvelles méthodes de production et, finalement, celles ayant trait à l'invention de formes organisationnelles susceptibles d'améliorer la capacité concurrentielle d'une entreprise dans son industrie qui sont les berceaux les plus probables des nouvelles entreprises. L'introduction de nouveaux produits se justifie tout simplement par l'évolution des modes de vie, le changement des habitudes de consommation des citoyens québécois et canadiens ou nord-américains et par l'apparition de certains problèmes auxquels on n'était pas familier à une autre époque. On peut penser ici aux habitudes de consommation alimentaire, au vieillissement de la population, à l'apparition de nouvelles maladies ou à la montée des problèmes d'environnement. Autant de terrains propices pour imaginer plusieurs produits, donc des terrains sur lesquels vont agir les entrepreneurs de demain.

L'entrepreneurship n'est plus uniquement individuel; il y a maintenant de l'entrepreneurship que l'on pourrait appeler « de groupes », « de réseaux », « de configuration ».

Les innovations associées aux nouvelles méthodes de production constituent le cœur de la capacité concurrentielle des entreprises manufacturières canadiennes. Au cours des dix dernières années, on a constamment mis en cause les pratiques des entreprises manufacturières canadiennes et pointé du doigt leurs méthodologies de production. Les fermetures d'usines récentes ont été, plus souvent qu'autrement, associées à la désuétude de la technologie et des moyens de production. On n'a qu'à se rappeler le faible taux de pénétration des technologies modernes de production, tels les robots et la production assistée par ordinateur, pour se convaincre qu'il y a là un terrain extrêmement propice à l'expression entrepreneuriale des Québécois et des Canadiens et à la création de programmes de formation susceptibles de venir enrichir le projet des entrepreneurs ou de greffer certains projets entrepreneuriaux.

L'invention de nouvelles formes organisationnelles est un niveau d'entrepreneurship tout à fait particulier, qui interpelle autant les petites que les grandes entreprises canadiennes. Il est évident que dans une économie plus ouverte, les grandes firmes doivent trouver une façon nouvelle de s'organiser et inventer des formes organisationnelles qui leur permettront de s'adresser à des marchés plus grands, plus complexes et plus diversifiés. Le même argument existe pour les petites firmes: il ne s'agit pas uniquement de créer des petites entreprises au Québec ou au Canada, mais il faut aussi qu'elles trouvent leur place sur les nouveaux marchés que la concurrence internationale crée. Une façon de trouver sa place sur les nouveaux marchés est d'inventer des formes organisationnelles par lesquelles une petite entreprise peut se joindre à d'autres, que ce soit par association ou alliance, pour exploiter un créneau auquel elles s'adressent ou auquel elles s'intéressent.

C'est dans ce contexte que s'intégreront les jeunes qui fréquentent nos maisons d'éducation et qu'il faut essayer de définir la culture entrepreneuriale en éducation.

Une façon de trouver sa place sur les nouveaux marchés est d'inventer des formes organisationnelles par lesquelles une petite entreprise peut se joindre à d'autres, que ce soit par association ou alliance, pour exploiter un créneau auquel elles s'adressent ou auquel elles s'intéressent.

L'ACTION ENTREPRENEURIALE VS LA SOCIÉTÉ

L'examen attentif du contexte pousse à examiner la place qu'occupe l'action entrepreneuriale dans la vie sociale. Inviter les jeunes à développer des valeurs interpersonnelles, est-ce les marginaliser par rapport à la société? Est-ce les placer en conflit avec les valeurs sociales? Est-ce les inviter à occu-

per une place de domination dans la vie sociale? Est-ce les inviter à exploiter les possibilités offertes par le contexte en vue d'accumuler des richesses? Et l'accumulation pour quoi? À quelles fins?

Répondre à ces questions nécessite un retour sur le concept d'« entrepreneurship ». Les premières recherches ont conduit à penser que les entrepreneurs possédaient des traits de personnalité et des valeurs spécifiques. Elles ont permis de mieux comprendre les personnes les plus susceptibles de s'adonner à l'activité entrepreneuriale, mais elles en ont aussi laissé plusieurs insatisfaits, car on a peine à tracer un profit qui engloberait tous les entrepreneurs et diverses valeurs partagées par ces mêmes entrepreneurs. Ce type de recherche a conduit certains auteurs à dire qu'il fallait cesser d'examiner l'entrepreneurship à partir de la personnalité ou des valeurs de l'entrepreneur pour se centrer sur son action. Voilà pourquoi certains ont dit que la personnalité des entrepreneurs, leur pensée et leur valeur avaient peu d'importance et que ce qui importait était l'action posée, l'entreprise développée. Ce sont donc les comportements et l'action de l'entrepreneur qui importent.

Ce type de recherche a conduit certains auteurs à dire qu'il fallait cesser d'examiner l'entrepreneurship à partir de la personnalité ou des valeurs de l'entrepreneur pour se centrer sur son action.

Il faut définir l'entrepreneurship en tenant compte à la fois de la personne et de l'action, car ces deux dimensions semblent intimement liées à une compréhension plus profonde de l'entrepreneurship. Une façon de réconcilier les dimensions « personne » et « action » est d'utiliser le concept de projet tel qu'il est employé par les philosophes. En s'inspirant de la philosophie, on peut dire que le projet de l'entrepreneur traduit des intentions. Pour qu'il y ait projet, il faut qu'il y ait intentionnalité chez les acteurs. En imaginant son projet d'entreprise, l'entrepreneur traduit son intention et exprime ce qu'il veut faire. Bref, le projet est, pour l'entrepreneur, l'actualisation de ses intentions. C'est pour-

la vérité intime du projet, pour l'entrepreneur lui-même, par le lien entre ce qu'est la personne et ce qu'elle fait. Le projet est donc l'expression de l'internalité propre de l'entrepreneur ou du groupe d'entrepreneurs.

Le projet d'un entrepreneur est un projet opérationnel et concret et il a donc une forme comportementale observable. La forme du projet de l'entrepreneur se comprend bien si on l'oppose par exemple au projet d'un politicien, qui est d'abord et avant tout un projet de conceptualisation, de représentation ou d'idéal. L'entrepreneur ne se contente pas de percevoir une possibilité dans l'économie; il passe à l'action, il agit, il intervient de façon à saisir cette occasion en vue d'en tirer des bénéfices.

Le projet de l'entrepreneur propose un changement: ajouter un nouveau produit, un nouveau service; faire ou produire autrement ce qui était déjà fait; associer des éléments supposés de la même réalité économique. Certains anthropologues ont fait du changement le coeur de leur définition de l'entrepreneurship. Ainsi, selon eux, l'entrepreneurship est foncièrement un processus de changement qui permet de réunir ou de créer des modifications entre les sphères d'échange de la société. Pour arriver à produire le changement il faut construire des réseaux, mettre ensemble des éléments qui autrefois étaient séparés bref, transformer l'information disponible dans la société.

Le projet de l'entrepreneur se manifeste suivant différentes étapes avant d'atteindre le but proposé, c'est-à-dire qu'il ne se réalise pas d'un seul coup, mais lentement, un peu à la manière d'un fil qui relie plusieurs actions individuelles, plusieurs gestes séparés, tous orientés vers l'atteinte du but poursuivi par l'entrepreneur. En fait, c'est sur le but que se concentre l'entrepreneur et qui lui permet de relier entre eux les gestes qui composent son projet. En résumé, on pourrait dire que le projet entrepreneurial est un projet d'actions concrètes qui produit un changement, lequel changement entraîne un développement de richesse qui, dans son sillage, crée de l'emploi. Le projet devient la plate-forme sur laquelle plusieurs acteurs vont accepter de collaborer.

Le concept de projet entrepreneurial permet d'établir le lien entre le projet de l'entrepreneur et la

société globale dans laquelle il s'insère ou s'intercale. Nous sommes profondément convaincu que les projets que proposent les entrepreneurs, dans une société et à une époque donnée, sont des projets qui sont partie prenante du projet global de la société. En un mot, il faut se représenter le projet de l'entrepreneur en interaction directe avec la vie de société. Le projet entrepreneurial est un des éléments de la vie sociale globale et il n'y a pas d'opposition entre projet entrepreneurial et projet de société. Lorsque nous regardons les grands moments de la société québécoise, nous constatons que, à chacune de ces phases, les entrepreneurs ont consacré leurs énergies à développer des projets qui s'intercalaient dans le projet social global. Lorsque le Québec devait maîtriser le sol, ils ont mis de l'avant des projets entrepreneuriaux qui s'inséraient dans ce désir; la même chose peut être dite en ce qui a trait à la protection de la langue, de la religion ou de la culture.

Le concept de projet entrepreneurial permet d'établir le lien entre le projet de l'entrepreneur et la société globale dans laquelle il s'insère ou s'intercale.

Une étude anthropologique faite dans le village de Marpha, au Népal, est venue confirmer cette intuition. Marpha, un petit village situé au bord de l'Himalaya, regroupe une communauté de 1000 personnes. Le village est extrêmement prospère et les individus se livrent à un entrepreneurship substantiel, même s'ils vivent dans une région où les ressources sont extrêmement limitées. Des recherches antérieures avaient tenté d'expliquer pourquoi les habitants de Marpha réussissaient sur le plan économique, alors que ceux des villages voisins avaient beaucoup de difficulté à survivre. L'explication avancée supposait qu'il y avait une culture d'entrepreneurship dans ce village. La thèse de Barbara Parker essaie donc de cerner la notion de « culture d'entrepreneurship » dans ce petit village. Il est fascinant de constater qu'une des caractéristiques fondamentales de la culture d'entrepreneurship est l'intégration entre les pratiques sociales et religieuses et les projets entrepreneuriaux des individus qui habitent le village de Marpha. L'auteure dit : « I realized that the culture of Marpha village could

hardly be discussed without reference to business. Business is Marpha's passion, its favorite topic of conversation, its hope for a livable future, and its escape from a recent history of subservience to its southern Thakali neighbors. Although Marpha's religious beliefs and practices are not derived from business, nevertheless, these two realms of activity must be viewed as essentially interdependent if we are to capture the true intent and significance of either. »¹ À la fin de sa thèse, l'auteure explique comment les habitants de Marpha ont réconcilié le yank et les cérémonies qui y sont associées avec la vie économique. Dans l'ensemble du Tibet, le yank signifie la chance économique, sans référence au « projet entrepreneurial » des Tibétains. Par ailleurs, pour les habitants de Marpha, le yank inclut, de façon spécifique, les projets entrepreneuriaux et les activités financières. Dès lors, le yank leur offre une conception dans laquelle on peut influencer ce qui nous arrive et jusqu'à un certain point, manipuler le cosmos. Ce faisant, il rend culturellement acceptables les interventions dans le déroulement des événements associés à la vie économique.

En un mot, il faut se représenter le projet de l'entrepreneur en interaction directe avec la vie de la société.

Cette étude n'est pas sans rappeler l'étude faite sur les *Big Men* en Papouasie. Les *Big Men* sont en fait les entrepreneurs de certaines communautés de la Nouvelle-Guinée. L'examen attentif de ces communautés permet de constater le lien intime entre ce que sont et font les *Big Men* et ce qui se passe dans les communautés. Une fois encore, nous sommes à même de constater que ce qui se passe au chapitre de l'activité entrepreneuriale dans une société est intimement lié à ce qui se passe dans l'ensemble de la collectivité. On ne peut dissocier l'un de l'autre; on ne peut imaginer la culture des entrepreneurs ou d'un groupe d'individus qui aspirent à devenir entrepreneurs sans s'interroger simultanément sur la culture globale de la société dans laquelle ils s'insèrent. C'est donc dire que, en éducation, l'entrepreneurship doit être conçu en regard de

l'ensemble de la société québécoise: l'un ne va pas sans l'autre et on ne peut dissocier l'un de l'autre.

C'est donc dire que, en éducation, l'entrepreneurship doit être conçu en regard de l'ensemble de la société québécoise: l'un ne va pas sans l'autre et on ne peut dissocier l'un de l'autre.

LA CULTURE ENTREPRENEURIALE EN ÉDUCATION

Le raisonnement qui précède nous amène à proposer une culture entrepreneuriale en éducation qui possède les trois caractéristiques suivantes:

- une confiance en la capacité de modifier le cosmos;
- un apprentissage de la collaboration;
- une moralité des projets entrepreneuriaux.

Confiance en la capacité de modifier le cosmos

Le concept de projet entrepreneurial permet de proposer une culture qui s'appuie sur la capacité de modifier ce qui arrive. Sur ce point, l'étude du village de Marpha fournit une indication intéressante. Il est clairement démontré que leur culture d'entrepreneurship est caractérisée par la présomption que l'action humaine est capable de modifier ce qui arrive dans le monde; cette conviction sert à structurer les comportements économiques et elle-même est supportée par des croyances relatives à l'idéologie religieuse et à la situation de l'homme dans l'univers. En fait, on pourrait dire qu'une telle culture s'oppose à la fatalité, au hasard ou aux forces occultes qui peuvent structurer l'action des personnes. Dans un contexte économique difficile, dans une situation de morosité économique, il est extrêmement important de développer la culture entrepreneuriale en éducation sur ce type de valeurs, car elle permet justement de sortir de la morosité.

1. PARKER, B. *The Spirit of Wealth : Culture of Entrepreneurship Among the Thakali of Nepal*, Thèse de doctorat, Université du Michigan, 1985.

L'étude de Parker montre qu'une telle culture nécessite une réconciliation avec les valeurs religieuses. Elle suppose donc une réconciliation du projet entrepreneurial avec les croyances profondes de l'homme face à l'univers. Pour le Québec, cette réconciliation est extrêmement importante car on a souvent expliqué l'entrepreneurship par opposition ou en abstraction par rapport aux valeurs religieuses. Il semble donc que la culture entrepreneuriale en éducation doive tracer les bases d'une réconciliation, et que la confiance en la capacité de modifier les événements est la pierre d'assise de cette réconciliation.

Le concept de projet entrepreneurial permet de proposer une culture qui s'appuie sur la capacité de modifier ce qui arrive.

Apprentissage de la collaboration

Le projet entrepreneurial est le terrain de rencontre de plusieurs personnes à l'origine d'un même projet et auquel d'autres sont invités à collaborer. Dans le Québec actuel, on constate la présence de plusieurs projets entrepreneuriaux proposés par un seul individu, mais il y a aussi des projets développés par un groupe d'individus. Les projets de groupe deviennent le lieu des rapports entre les individus, rapports qui intègrent non seulement les préférences interpersonnelles mais aussi une collaboration à du concret, du tangible. En un mot, le contexte actuel nous pousse à développer une culture entrepreneuriale en éducation qui s'appuie sur la capacité des individus à collaborer et à travailler autour d'un même projet; travail qui est articulé et arbitré d'abord et avant tout beaucoup plus par les contours du projet que par les préférences interpersonnelles. En fait, c'est le projet qui réunit les entrepreneurs et c'est par lui que les entrepreneurs réunissent leurs collaborateurs. La collaboration a donc deux facettes: collaboration de façon à savoir développer des projets en groupe et collaboration de façon à savoir travailler autour de projets développés par une autre personne que soi.

Cette capacité de travailler à un projet commun doit se développer et être acquise d'abord et avant tout à l'école. On s'entend tous sur cette composante,

mais on tient à sous-estimer les difficultés associées à la collaboration. La principale difficulté, tant pour la société québécoise que nord-américaine, vient du fait que nous sommes à la fin d'une époque qui a mis de l'avant les désirs et les intérêts individuels. En fait, on a l'impression que c'était une période centrée sur les désirs égoïstes de chacun. Le concept de projet entrepreneurial présuppose que l'on trouve sa place autour d'un même projet et aussi que l'on travaille au projet qui nous est proposé par quelqu'un d'autre. Se représenter l'entrepreneurship à partir du concept de projet nous amène à dire que la collaboration au projet d'un entrepreneur est voie d'épanouissement tout aussi importante et tout aussi intéressante que le développement de son propre projet, que de le faire pour soi-même et par soi-même, tel que nous en avons constaté l'apogée dans les années 70-80. Bref, l'entrepreneur qui oeuvrera dans le contexte de demain devra être capable de mobiliser des personnes et des ressources pour travailler à son projet et, en contrepartie, les individus devront développer une capacité de travailler avec intérêt au projet proposé par une autre personne. Il y a dans cette équation un défi extrêmement intéressant et important pour une culture d'entrepreneurship en éducation, car on sait que les innovations susceptibles de remplacer les produits sont de plus en plus l'oeuvre de groupes ou d'équipes, d'autant plus que les études les plus récentes en stratégie d'entreprises font place à la collaboration comme type de concurrence sur les nouveaux marchés. L'entrepreneur de demain devra savoir concurrencer, mais il devra aussi être un pro en matière de collaboration.

Il semble donc que la culture entrepreneuriale en éducation doive tracer les bases d'une réconciliation, et que la confiance en la capacité de modifier les événements est la pierre d'assise de cette réconciliation.

La moralité des projets entrepreneuriaux

La notion de projet met de l'avant l'intentionnalité et le programme pour réaliser les intentions de l'entrepreneur. Cela nous amène donc à nous

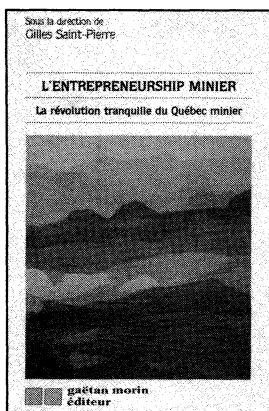
demander si l'entrepreneur peut utiliser n'importe quels tactique, programme ou moyens pour essayer d'atteindre le but qu'il poursuit. Les interrogations relatives au rôle des entrepreneurs dans notre société et à leurs prises de position sont directement liées à cette question. L'environnement est devenu la patinoire sur laquelle se jouent ces questions. La société québécoise ne semble pas mettre en cause la place qu'occupent les entrepreneurs dans la nouvelle élite sociale québécoise. Par contre, on s'interroge beaucoup sur les moyens pris pour connaître le succès entrepreneurial. En fait, on se demande si tous les chemins sont bons pour réaliser le projet; c'est poser la question de la moralité des gestes et du projet de l'entrepreneur. L'étude sur le village de Marpha montre que dans tout geste entrepreneurial il y a une dimension tactique et une dimension morale. C'est donc une intégration de la moralité: on ne peut séparer l'aspect tactique de l'aspect moral du projet entrepreneurial. En fait, le projet entrepreneurial est, dans son essence même et dans sa facture, tactique et moral. L'un est directement associé avec l'autre. La moralité au coeur des projets entrepreneuriaux est associée à l'utilisation des ressources et des personnes pour exploiter une occasion et à l'usage des gains qui en résultent. Donc, en apprenant aux jeunes à développer des projets entrepreneuriaux, il faut leur apprendre à relier le projet lui-même à la dimension moralité, et non pas à se poser la question de la

moralité une fois que les gestes ont été posés. Nous sommes profondément convaincu que la moralité est omniprésente dans tout projet et qu'elle adopte les formes qui accompagnent chacune des phases du projet; on ne peut pas se poser cette question uniquement à la fin, car ce serait alors postuler que le projet entrepreneurial est dissocié de la réalité sociale. Notre conviction profonde est que le projet de l'entrepreneur est partie prenante de la réalité sociale dans laquelle nous vivons.

Le concept de projet entrepreneurial présuppose que l'on trouve sa place autour d'un même projet et aussi que l'on travaille au projet qui nous est proposé par quelqu'un d'autre.

En conclusion, la culture entrepreneuriale en éducation est indissociable de la vie en société. Une culture entrepreneuriale se caractérise par la confiance en la capacité de modifier le monde et de collaborer. La moralité permettra aux jeunes de demain de réconcilier projet entrepreneurial et usage parcimonieux des ressources, et partage de la richesse et respect de la nature.

LE MONDE MINIER AU QUÉBEC



L'ENTREPRENEURSHIP MINIER La révolution tranquille du Québec minier

Cet ouvrage propose une vue d'ensemble du phénomène de l'entrepreneurship minier au Québec. La popularité des actions accréditives et des prix intéressants pour l'or, le zinc et le cuivre ont provoqué l'émergence de l'entrepreneurship minier québécois. Malgré le krach boursier d'octobre 1987, la révolution tranquille du

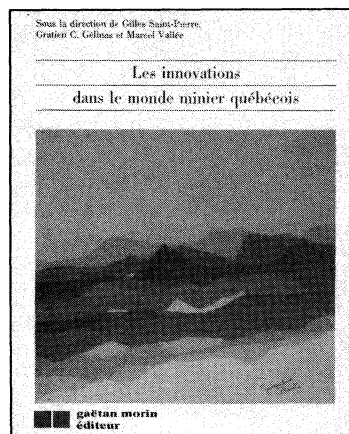
Québec minier se poursuit à travers les PME minières, mieux connues sous le terme de « juniors ». Tout le Québec profite de cette situation, particulièrement l'Abitibi-Témiscamingue. Peu touchée par l'Accord canado-américain sur le libre-échange, l'industrie minière dépend toutefois des fluctuations du prix des métaux précieux et des métaux de base.

Ce volume répond au besoin de connaître ce nouvel entrepreneurship et ce qui l'entoure. Il s'adresse tant aux spécialistes de l'industrie minière (économistes, gestionnaires, géologues...) qu'aux investisseurs boursiers.

Sommaire

Le processus de la création de PME minières / Le profil des dirigeants de PME minières / La présentation de prospecteurs célèbres / La révolution tranquille du Québec minier / La situation actuelle des PME minières / Le rôle de SOQUEM dans l'émergence de PME d'exploration minière / L'effet économique des actions accréditives / Les caractéristiques de l'or, du cuivre et du zinc / Les effets du libre-échange sur l'industrie minière et les PME d'exploration minière / L'information financière / Le marketing de service dans l'industrie minière / Le portrait du boom minier actuel / La société en commandite, une forme juridique privilégiée dans l'exploration minière.

Sous la direction de:
Gilles Saint-Pierre



LES INNOVATIONS DANS LE MONDE MINIER QUÉBÉCOIS

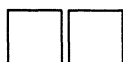
Depuis le milieu des années 80, nous observons dans le monde minier, et particulièrement dans le domaine de l'exploration, une série de changements issus d'innovations financières, technologiques et sociales. Cet

ouvrage sans précédent au Québec propose, dans un langage accessible, la description et l'analyse de plusieurs de ces innovations. Il contribue ainsi à mieux faire connaître ce secteur d'activité. Il s'adresse aussi bien aux spécialistes œuvrant dans l'industrie minière (géologues, économistes, gestionnaires...) qu'aux investisseurs boursiers concernés.

Sommaire

L'innovation dans l'exploration minière et ses difficultés / Des cas d'innovation technologique tels Machines Roger International, Niobec / Des outils innovateurs de financement, par exemple la Société en commandite Nor-Sarre, le Fond minier du Fonds de solidarité FTQ, les actions accréditives / Des cas d'interventions réussies d'organismes publics et associatifs comme la municipalité de Fermont, l'Association des prospecteurs du Québec (APQ), l'Association des prospecteurs gaspésiens (APG) / Des approches innovatrices (théoriques et pratiques) en géologie et en géologie économique, dont la lixiviation en tas, la minimisation des pertes d'une exploitation minière, l'intelligence artificielle appliquée aux décisions minières et le système d'information géominière du MERQ.

Sous la direction de:
Gilles Saint-Pierre,
Gratien C. Gélinas et
Marcel Vallée



gaëtan morin
éditeur

C.P. 180, BOUCHERVILLE, QUÉBEC, CANADA, J4B 5E6
TÉL.: (514) 449-2369 TÉLÉC.: (514) 449-1069

Nouvelles de la Fondation de l'entrepreneurship

Paul-Arthur Fortin

Le 8 octobre dernier avait lieu, à Charlesbourg, l'Assemblée générale annuelle de la Fondation de l'entrepreneurship. À cette occasion, les membres ont approuvé les orientations futures de la Fondation pour une période de cinq ans.

LA FONDATION RENOUVELÉE

Ce projet d'orientation est le fruit de la réflexion d'un comité de sages qui, en avril dernier, s'est penché sur les objectifs que s'étaient fixés la Fondation en 1987, sur les résultats du travail accompli entre temps et sur les gestes que la Fondation devra poser, dans la poursuite de sa mission, pour satisfaire les besoins de ses clientèles. Il y a cinq ans, la Fondation avait décidé de faire connaître davantage l'entrepreneurship. Elle voulait déclencher un mouvement de synergie qui non seulement entraînerait de futurs entrepreneurs à se lancer en affaires, mais aussi instaurerait dans la société un nouveau climat entrepreneurial. Aujourd'hui, elle a raison de se sentir fière de ses cours-concours «Devenez entrepreneur», de ses colloques annuels et de ses multiples interventions sur la scène économique. Son Programme d'appui aux initiatives en entrepreneurship est bien reçu et rencontre ses objectifs. La publication de guides dans le cadre de sa collection «Entreprendre» ainsi que la production de vidéogrammes pour les étudiants ont élargi le champ d'action de la Fondation et rehaussé son prestige.

À l'avenir, la Fondation cherchera à expliciter encore plus sa mission; elle réduira cependant le nombre de ses clientèles cibles. Elle devra se trouver un créneau bien en vue et poursuivre celles de ses activités qui ont bien prouvé leur mérite.

Une mission plus explicitée

La mission originale de la Fondation se ramène à l'énoncé suivant:

Préciser, libérer et développer le potentiel entrepreneurial des personnes et créer des conditions favorables et propices à son plein épanouissement.

Ces personnes sont les futurs entrepreneurs, les nouveaux entrepreneurs, les entrepreneurs dont les activités sont en expansion, les entrepreneurs dont les activités régressent et les intrapreneurs. Les entrepreneurs actifs sont classés selon certaines de leurs caractéristiques: le sexe, l'âge, la langue, l'ethnie et le lieu de travail (grand centre, région, à domicile).

La nature des conditions à créer comprend:

- la compétence dans un domaine d'activité;
- les connaissances
 - . particulières aux secteurs choisis par les entrepreneurs,
 - . en gestion, adaptées aux diverses phases de développement de l'entreprise;
- le soutien en ce qui concerne l'acceptation de comportements entrepreneuriaux
 - . les valeurs associées à l'entrepreneurship,
 - . les modèles de comportements entrepreneuriaux;
- le soutien en ce qui concerne la faisabilité de comportements entrepreneuriaux
 - . éliminer les obstacles dans les lois et la réglementation,
 - . faciliter l'accès aux ressources financières et matérielles,

- développer les compétences à la base du projet entrepreneurial visé,
- créer un environnement intelligent et valable en matière de gestion et de croissance d'entreprise facilement accessible à l'entrepreneur (environnement de qualité, sur mesure et juste à temps);
- le financement
 - le capital de risque,
 - les autres sources de financement.

L'objectif final recherché est le plein-emploi et le développement local effectué dans le respect des choix des personnes.

Les clientèles cibles retenues

L'entrepreneur demeure l'objectif ultime de la Fondation dont la mission toute entière le concerne et le vise. Cependant, elle veut rejoindre les entrepreneurs directement, par ses colloques et par les guides de sa collection «Entreprendre», ou indirectement à travers les groupes énumérés plus loin.

L'entrepreneur demeure l'objectif ultime de la Fondation dont la mission toute entière le concerne et le vise.

Même si d'autres clientèles entourent les entrepreneurs, la priorité a été accordée aux quatre groupes intermédiaires suivants:

- les intervenants locaux (permanents ou bénévoles du développement), en raison, d'une part, de leurs rôles de conseil et d'interpellation, de leur soutien concret aux futurs et aux nouveaux entrepreneurs et, d'autre part, de leur besoin de soutien, de reconnaissance et d'outillage;
- les formateurs, en priorisant le professionnel secondaire et collégial, l'éducation des adultes et les enseignants en génie de niveau universitaire;
- les élus dans les associations, les groupes ou les institutions (les leaders). En effet, les leaders ont un rôle majeur à jouer et ils doivent s'engager

davantage. Pour ce faire, il faut leur démontrer, de façon convaincante, que l'entrepreneurship fait partie de «la» bonne manière de favoriser le développement économique du Québec, et ce à chacun des niveaux. Il a été décidé que la Fondation, en ce qui concerne les élus, se comporterait de façon proactive et non comme un groupe de pression;

- les entreprises, grandes ou petites, en raison du rôle important qu'elles peuvent jouer en termes d'essaimage, d'intrapreneurship et de parrainage, sans oublier leur apport essentiel de ressources humaines, financières et matérielles (plus particulièrement si elles sont grandes).

Le position de la Fondation

En 1987, la Fondation de l'entrepreneurship avait opté pour la discrétion à la fois dans ses moyens et dans ses interventions. Lors de l'Assemblée générale, ce choix stratégique a été revu ainsi:

- la Fondation doit être plus connue si elle veut que ses commanditaires continuent de la supporter, car sa notoriété rejaillira sur eux;
- comme le vent dominant au Québec semble s'éloigner des préoccupations de promotion de l'entrepreneurship, la Fondation doit se faire reconnaître comme étant le pouvoir catalytique, l'organisme responsable de «veiller au grain», de faire ressortir la place centrale de l'entrepreneurship dans le développement économique du Québec;
- la Fondation doit exercer son action tout en travaillant à ce que d'autres acteurs s'approprient également l'entrepreneurship. En effet, il serait fort dommageable que la Fondation se comporte comme si tout le domaine de l'entrepreneurship lui appartenait en exclusivité;
- la Fondation doit exercer un leadership intellectuel et moral axé sur la concertation, l'action, la vulgarisation et la diffusion d'une information de pointe;
- il est correct que la Fondation se fasse emprunter ses idées originales: cela veut dire qu'elles sont bonnes.

En résumé, la Fondation doit se comporter de façon à être reconnue comme étant le principal catalyseur en matière d'action concertée et de promotion de l'entrepreneurship.

Les activités de la Fondation

Sans épuiser la liste des activités possibles où la Fondation de l'entrepreneurship pourra se concentrer au cours des cinq prochaines années, une douzaine de pistes ont été priorisées. En voici quelques-unes:

- la tenue d'un colloque annuel pour l'étude d'un thème approprié par des personnes intéressées à l'entrepreneurship et provenant du secteur public, du milieu des affaires et du monde de l'enseignement;
- la création et la production d'outils
 - pour la formation des intervenants en entrepreneurship,
 - pour la formation des formateurs en entrepreneurship,
 - pour la formation d'entrepreneurs nouveaux (en arrimage avec la politique de développement de la main-d'oeuvre),
 - pour le soutien au parrainage,
 - pour la stimulation et la croissance de l'entrepreneurship dans les 127 zones de développement établies au Québec. On pense surtout à des outils plus spécialisés;
- la production de matériel scolaire;
- la poursuite de la collection «Entreprendre», dans laquelle il y a encore place pour un grand nombre de guides;
- l'amélioration et la diffusion du test d'autoévaluation du potentiel entrepreneurial;
- la formation de clubs d'entrepreneurs et de cercles d'entrepreneurship;
- l'expansion du Programme d'aide aux initiatives en entrepreneurship (PAIE);
- la communication constante de messages sur l'entrepreneurship aux instances décisionnelles (élus de tous les niveaux de gouvernement,

incluant les élus locaux, les commissions parlementaires, etc.).

DIFFUSION DE L'INFORMATION ET DES OUTILS

Le colloque annuel demeure le lieu d'échange, de concertation et de sensibilisation par excellence en matière d'entrepreneurship. Il débute toujours le premier mercredi de février. La préparation du colloque exige une quantité de travail considérable. Cependant, il fournit l'occasion à la Fondation de mieux se faire connaître, d'élargir son réseau de correspondants et de rejoindre de nombreux commanditaires qui sont généralement prêts à donner leur appui, dans la mesure où on leur démontre le bien-fondé de la demande. Les animateurs d'ateliers et les nombreux intervenants sont autant de personnes qui partagent les vues de la Fondation. Chaque colloque nécessite la confection d'un dépliant promotionnel imprimé à 30 000 exemplaires, des relations personnelles et souvent une conférence de presse pour annoncer l'événement.

L'Université du Québec à Chicoutimi et la Fondation se sont entendues pour faciliter la diffusion de la revue *Organisation* aux membres de cette dernière.

Au cours d'une année, les bénévoles et les permanents de la Fondation présentent des conférences dans différentes régions de la province et participent à divers séminaires afin de propager le plus possible leur message sur la nécessité de l'entrepreneurship.

MÉMOIRE À LA COMMISSION PARLEMENTAIRE SUR L'ENSEIGNEMENT COLLÉGIAL

La Fondation de l'entrepreneurship a récidivé: elle a présenté son mémoire sur le développement des cégeps. Essentiellement, elle voulait attirer l'attention des commissaires sur le fait que chaque nouvel entrepreneur réduit graduellement de cinq personnes le nombre de chômeurs.

L'enseignement professionnel au secondaire ou au collégial demeure la principale pépinière de nouveaux entrepreneurs. Si la société veut diminuer le

sous-emploi, elle doit soutenir et valoriser l'enseignement technique dans les cégeps. Dans ces institutions, on doit parler d'entreprise et d'entrepreneurship. Il faut établir des liens entre les collèges et les entreprises, et entre le milieu et l'école. Bref, il faut décentraliser l'enseignement davantage et surtout centrer les institutions sur le développement des personnes et du milieu.

La Fondation de l'entrepreneurship a récidivé: elle a présenté son mémoire sur le développement des cégeps.

Déjà plusieurs collèges ont réussi à établir de bonnes relations avec leur entourage. Cependant, leur geste n'a pas toujours été reconnu comme il le fallait par les autorités supérieures. Souvent, les ressources nécessaires (temps, argent, flexibilité adminis-

trative) ont fait défaut pour l'atteinte et la poursuite d'une telle synergie. Dans certains cas, les efforts faits en ce sens par les collègues l'ont été aux dépens de leur position dans le club des collègues. L'initiative n'était pas toujours bien vue, elle était parfois même décriée. Heureusement, les choses changent et il faut, si possible, accélérer de tels changements.

L'enseignement professionnel au secondaire ou au collégial demeure la principale pépinière de nouveaux entrepreneurs.

DES VIDÉOGRAMMES POUR LES ÉCOLES

La Fondation s'est lancée dans un projet d'envergure: la production de neuf vidéogrammes pour les écoles!

Voici la liste des vidéogrammes, leur durée respective et le cours auquel chaque titre s'adresse.

Titre	Cours	Durée
Un rêve qui commence aujourd'hui	Éducation choix de carrière, 1 ^{re} secondaire	15 minutes
Planifier, ça fait toute la différence	Économie familiale 2 ^e et 5 ^e secondaire	15 minutes
Maître à bord	Éducation économique 5 ^e secondaire	18 minutes
Profession: propriétaire d'entreprise	Éducation choix de carrière, 5 ^e secondaire	18 minutes
Apprendre en faisant ce que j'aime	Parascolaire 1 ^{re} et 5 ^e secondaire	15 minutes
La passion de bâtir	Professionnel	30 minutes
Du coeur à l'ouvrage	Professionnel	30 minutes
Je passe à l'action - le client - le personnel - mon financement	Collégial	30 minutes
Introduction à la série	Secondaire et collégial	15 minutes

Dans son manifeste, la Fondation maintient que:

l'école demeure le principal creuset où se façonnent les générations sur lesquelles repose la société. L'école transmet d'abord des connaissances, des attitudes ou des comportements. Elle véhicule aussi les valeurs et les croyances sur lesquelles se construit un peuple. Elle s'adresse à l'intelligence d'abord, mais elle atteint aussi le cœur de l'être tout entier. Pour une société, la culture entrepreneuriale devient possible à condition que l'école s'engage dans le projet et l'assume.

La Fondation s'est lancée dans un projet d'envergure: la production de neuf vidéogrammes pour les écoles!

Après plusieurs années d'efforts déployés par la Fondation et grâce à la compréhension du ministre de l'Éducation, des sous-ministres, des fonctionnaires et des professeurs, une certaine quantité de matériel didactique portant sur l'entrepreneurship accède à l'école. Il consiste en vidéogrammes produits par une maison reconnue. Ces vidéogrammes seront accompagnés de matériel écrit composé par les enseignants. Ce seront aussi des enseignants qui animeront la présentation des vidéogrammes aux élèves.

La Fondation a mis toutes ses énergies dans ce projet de vidéogrammes. Elle a foi dans les clientèles qui les utiliseront ainsi que dans les résultats qui ne manqueront pas de se manifester.

LA COLLECTION «ENTREPRENDRE»

Cette collection, éditée par la Fondation de l'entrepreneurship en collaboration avec les Publications Transcontinental inc. et, dans un cas, avec les Presses de l'Université Laval, fait graduellement son chemin.

Ces publications vulgarisées, s'adressant particulièrement aux entrepreneurs et aux futurs entrepreneurs, font des petits. En effet, la collection comprend maintenant dix ouvrages et d'autres sont sur le point de paraître. Voici un compte rendu sommaire des ouvrages publiés.

Autodiagnostic offre à l'entrepreneur un outil de vérification de sa gestion. Au total, trois parties compilant 18 questionnaires permettent à l'entrepreneur de faire le point et de réfléchir sur divers sujets, tels son constat personnel, ses forces et ses obstacles et son bilan personnel; sans oublier l'entreprise et ses fonctions vitales, son bilan et son environnement. Dans cet ouvrage, les auteurs, Pierre Levasseur, Corinne Bruley et Jean Picard présentent un instrument concret pour permettre à l'entrepreneur de prendre position face à lui-même, face à son entreprise et face à son environnement.

Les secrets de la croissance, écrit sous la coordination de Marcel Lafrance, présente quatre défis pour l'entrepreneur. Au total, 14 profils d'entreprise illustrent les préceptes énoncés. Le plan d'affaires, les marchés, le financement, la technologie, les ressources humaines, etc. sont autant de sujets traités dans ce guide.

Relancer son entreprise propose au propriétaire-dirigeant de changer son entreprise sans tout casser. Brigitte Van Coillie-Tremblay et Marie-Jeanne Fragu présentent un outil d'évaluation laissant à l'entrepreneur le soin de faire lui-même le bilan de sa propre situation. Ainsi, par une approche concrète et systématique, les différentes étapes d'un projet de relance, d'expansion ou de consolidation sont élaborées. Les auteures abordent également des sujets tels le marketing, les ressources humaines, les finances et enfin le plan d'action permettant à l'entrepreneur de gérer sa croissance.

Correspondance d'affaires, écrit par Brigitte Van Coillie-Tremblay en collaboration avec Micheline Bartlett et Diane Forgues-Michaud, est le plus populaire de la collection. Quelles sont les personnes qui peuvent se vanter de savoir écrire une lettre? Pourtant, pour être crédible, toute lettre doit être claire et répondre à des normes et des conventions établies. Ainsi, ce guide présente les diverses règles linguistiques d'usage, françaises et anglaises, pour faciliter la correspondance d'affaires. De plus, grâce aux 85 modèles de lettres, le lecteur peut aisément retrouver celui qui convient le mieux à son besoin.

Votre PME et le droit, comme son titre le dit bien, tente d'éclaircir les diverses notions reliées au droit. Enregistrer ou incorporer son entreprise. Qu'est-ce qui diffère? Si le second choix est privilégié, sous

quelle juridiction incorporer, fédérale ou provinciale? Toute la procédure est expliquée afin de permettre à l'entrepreneur de s'y retrouver plus facilement. Michel Solis, avec la collaboration de Violaine Lemay, traite aussi d'autres thèmes tels l'impôt et la compagnie, en passant par le choix et la protection du nom de l'entreprise et de ses produits, sans oublier les conventions entre les actionnaires. Tous ces sujets, sans doute fastidieux mais tellement essentiels pour l'entrepreneur, sont expliqués clairement et simplement.

L'entreprise familiale accorde une importance toute particulière à la préparation de la relève. Dans ses premiers chapitres, Yvon G. Perreault fait une mise au point pour distinguer l'entreprise de la famille. Cet ouvrage, en plus de clarifier la transition de leadership, présente des solutions facilitant le changement d'autorité. Ainsi, des sujets aussi variés que la condition et la gestion de l'entreprise familiale, la planification de la succession, les conditions financières et légales, le rôle de la femme et l'entreprise familiale y sont abordés.

Comment trouver son idée d'entreprise permet aux futurs entrepreneurs de découvrir les bons filons. L'auteur nous fait réfléchir sur les besoins des consommateurs à travers les divers changements et tendances de la société. Ce guide renferme une source inépuisable d'idées pour se lancer en affaires. Il offre des moyens concrets et des trucs pratiques pour aider le futur entrepreneur à mieux définir et réaliser son idée d'entreprise.

Devenez entrepreneur, deuxième édition revue et augmentée de l'ouvrage écrit par Paul-A. Fortin de la Fondation, invite le lecteur à affirmer sa créativité et son innovation en créant sa propre entreprise. Ce guide pour connaître un Québec plus entrepreneurial totalise 14 chapitres et s'attarde aux différents thèmes reliés à l'entrepreneurship, tels l'appel du milieu, la découverte de ses talents, l'acquisition de connaissances, la planification de l'entreprise et l'émergence de l'entrepreneur. On y retrouve un modèle complet d'un plan d'affaires.

Entrepreneurship technologique, écrit par Jean-Marie Toulouse et Roger Blais, est en librairie depuis la fin octobre. Les auteurs présentent divers cas d'entreprises technologiques au Québec. Ils font état de leur récente recherche en présentant ces

PME et leur accessibilité face aux nouvelles technologies. Tout en établissant un lien entre la pratique et la théorie, ce volume intéressera certainement les gens qui veulent parfaire leurs connaissances dans ce domaine.

La passion du client est le dernier-né de la collection. L'auteur explique à l'entrepreneur l'importance de viser l'excellence dans la prestation d'un service professionnel. Ainsi, le service à la clientèle est bien plus que de la gentillesse envers le client. C'est une philosophie de gestion, une façon de faire des affaires que tout entrepreneur doit maîtriser. Il s'agit là d'une condition absolue. La mission première de toute organisation n'est-elle pas de répondre et de satisfaire aux besoins de ses clients? Voilà la conception d'Yvan Dubuc qui signe un ouvrage pratique, un livre «au service» de l'entrepreneur.

Les volumes à paraître traiteront entre autres de la création et du lancement d'un produit, du crédit commercial, du choix d'un associé, etc. De plus, quelques auteurs sont actuellement en période de rédaction et devraient nous livrer bientôt les fruits de leur recherche. On pense alors à Yvon Gasse et Aline D'Amours, Maurice Boivin, Louis-Jacques Fillion et Paul Prévost, pour n'en nommer que quelques-uns.

LE PROGRAMME D'APPUI À DES INITIATIVES EN ENTREPRENEURSHIP

Dans le cadre du Programme d'appui à des initiatives en entrepreneurship, la Fondation de l'entrepreneurship s'engage dans un séminaire d'été annuel en collaboration avec l'Université Laval. Du 10 au 14 août 1992, les experts académiques et praticiens dans le domaine de l'entrepreneurship se sont donné rendez-vous au Pavillon La Laurentienne de l'Université Laval pour réfléchir sur l'entrepreneurship et sur la façon de mieux l'enraciner au Québec. La réflexion de ces vingt-quatre penseurs a duré cinq jours. Tous se sont dit enchantés de cette première québécoise.

Ce séminaire sera repris dans la semaine du 9 août 1993. Déjà la MRC de Joliette s'est assurée une place. En effet, dans le cadre du congrès annuel de l'UMRCQ tenu à Montréal les 8, 9 et 10 octobre 1992, la MRC de Joliette a remporté le titre de MRC

entrepreneuriale de l'année. En plus de lui décerner une plaque commémorative, la Fondation de l'entrepreneurship lui a accordé l'inscription gratuite d'une personne au séminaire du mois d'août 1993.

Dans le cadre du Programme d'appui à des initiatives en entrepreneurship, la Fondation de l'entrepreneurship s'engage dans un séminaire d'été annuel en collaboration avec l'Université Laval.

L'an prochain, le même concours aura lieu à travers les 96 MRC du Québec. Il est également question qu'un concours de même nature soit organisé dans d'autres groupes, tels les CADC et les SAJE.

LES RESSOURCES FINANCIÈRES DE LA FONDATION

La Fondation a le privilège d'avoir quatre partenaires prestigieux qui partagent ses vues sur le développement économique du Québec et qui endossent ses méthodes de propager le message:

la **Banque Laurentienne**, bien connue pour son ascension fulgurante et continue depuis sa création en 1938;

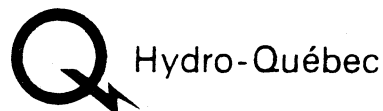
la **Société Hydro-Québec**, présente dans tous les foyers québécois et débordante d'énergie;

l'**Institut national de développement de l'entrepreneurship** (I.N.D.E.) et la Fondation ne pouvaient faire autrement que d'unir leurs forces;

la **Caisse de dépôt et placement du Québec**, toute puissante, est également partenaire avec un nombre incalculable d'entreprises.

Solidement assise sur ces quatre piliers, la Fondation s'est lancée dans le recrutement d'une quarantaine de membres gouverneurs, capables de prodiguer conseils et soutien. Elle est fière d'avoir déjà inscrit au tableau trois chefs de file: *Noranda*, *Bell* et *Imasco*.

Cependant, elle continue de chercher des appuis. Elle est ouverte à toutes personnes ou groupes intéressés à la cause de l'entrepreneurship. Elle est présentement à discuter de collaboration avec le Secrétariat aux affaires régionales ainsi qu'avec le Bureau fédéral de développement régional (Québec) de façon à accroître ses services et initiatives en matière d'entrepreneurship.



G

AËTAN MORIN ÉDITEUR

«*Leader dans l'édition scolaire*»

- Livre d'ici

Marketing des services Le défi relationnel

Michel Langlois et Gérard Tocquer

Dans cet ouvrage, les auteurs font ressortir l'importance de la relation avec le client et son influence sur la définition de l'avantage concurrentiel ainsi que sur les trois environnements en marketing, soit les environnements interne, externe et transactionnel.

Les auteurs proposent une façon originale d'élaborer le plan de marketing pour les organisations de services et invitent à remplacer les quatre «P» traditionnels en marketing par les huit «A», plus dynamiques et plus pertinents. Enfin, ils présentent les 36 fronts commerciaux propres aux entreprises de services.

ISBN : 2-89105-468-7
200 pages, 15 cm x 23 cm
Octobre 1992, 23 \$

Traité de négociation collective

Gérard Hébert

L'auteur présente une perspective historique et traite à fond les douze principales clauses que l'on retrouve dans la plupart des conventions collectives.

La première partie du volume porte sur l'objet de la négociation ou le contenu de la convention collective. La deuxième partie présente le processus de négociation lui-même, depuis les structures de négociation jusqu'au règlement des conflits, en passant par les tactiques et l'analyse des coûts de la convention.

Finalement, l'auteur y présente les principales théories et les régimes de négociation adoptés dans trois pays d'Europe, à savoir la Grande-Bretagne, la France et la Suède.

Ce traité s'adresse à un vaste public: praticiens, avocats, gestionnaires de ressources humaines, syndicalistes, étudiants et professeurs. Il constitue un ouvrage essentiel pour quiconque pratique la négociation collective ou s'y intéresse.

ISBN : 2-89105-433-4
1284 pages, 20,5 cm x 23 cm
Octobre 1992, 85 \$

À paraître

ISBN : 2-89105-488-1
475 p., app., 18 cm x 23 cm
Printemps 1993

Gestion des ventes

Richard Guay et Yves Lachance

Dans cet ouvrage, les auteurs proposent une lumière nouvelle sur la gestion des ventes. Ils y présentent également les différentes activités de gestion essentielles à l'atteinte des objectifs de vente.

En vente chez votre libraire ou chez l'éditeur :

171, boul. de Mortagne, Boucherville (Québec) J4B 6G4, Tél.: (514) 449-7886 Téléc.: (514) 449-1096

Propos d'actualité de J.K. Galbraith

Propos recueillis par André Briand

Résumer en quelques lignes la vie d'un homme qui a réalisé tant de choses relève de l'utopie.

Né à Iowa Station (Ontario) en 1908, le professeur Galbraith a définitivement plus d'attachement pour les présidents américains qu'il a conseillés que pour les professeurs qui lui ont enseigné. Lié à l'Université Harvard depuis 1934, il a été l'invité de plusieurs universités, dont deux l'ont particulièrement impressionné: Berkeley en Californie et Cambridge en Angleterre. Il a été conseiller de la plupart des présidents américains jusqu'à John F. Kennedy. Un seul exemple suffit à illustrer l'ampleur de ses responsabilités. Ainsi, en 1941, il gère le contrôle des prix aux États-Unis et a plus de 64 000 employés sous sa responsabilité. Il trouve ensuite le temps d'être l'éditeur de la revue américaine *Fortune*.

Au cours de la Seconde Guerre mondiale, on le retrouve sur les lieux même de l'action, soit en Europe. Après la guerre, on lui confie une mission ultra-secrète au Japon, à savoir évaluer les effets des attaques aériennes y compris la dévastation de la bombe atomique.

Sous la présidence de J.F. Kennedy, il accepte le poste d'ambassadeur américain en Inde; alors que les journalistes sont ébahis de la franchise de cet ambassadeur, ses collègues du Secrétariat d'État sont stupéfaits.

Fiché au FBI pour ses amitiés communistes, il critique toujours le capitalisme. Il réussira même à modérer les opérations de la CIA aux Indes. En 1972, il refuse l'offre d'Edward Kennedy relativement à la possibilité de briguer l'investiture au poste de sénateur du Massachusetts.

En plus de ses multiples talents politiques, il s'avère être un critique d'art et publie un volume sur la peinture indienne. En outre, des photos prises en URSS lors de ses voyages ont fait l'objet d'études à l'école de design de Harvard. Enfin, il apprend l'art de la présentation à la BBC de Londres lors du tournage de la série «Le temps des incertitudes». Le plus difficile fut de faire sourire celui dont le plaisir d'écrire venait de l'espoir que son travail dérangerait quelques prétentieux confortablement installés.

En 1934, fasciné par les idées de F.D. Roosevelt, il en devient le conseiller peu de temps après son entrée à Harvard. Récipiendaire de 47 doctorats honorifiques, il est également commandeur de la Légion d'honneur.

Parlez-moi de votre formation.

J'ai d'abord étudié au collège ontarien d'agriculture et obtenu mon baccalauréat en 1931. J'ai fait ensuite une maîtrise et un doctorat en économie à l'Université Berkeley de Californie. Je suis professeur à Harvard depuis 1934. J'ai été professeur-invité à plusieurs endroits, dont Princeton et Cambridge (Angleterre). Par la suite, j'ai toujours travaillé principalement en économie à titre de professeur-chercheur.

Quelle est votre conception du professeur d'université?

Ma vision se fonde sur le postulat suivant: il doit y avoir un lien étroit entre l'université et le monde extérieur.

Il doit y avoir un lien étroit entre l'université et le monde extérieur.

Cette interface peut particulièrement s'articuler autour du milieu politique par exemple. Le professeur doit faire de la recherche, écrire et avoir un effet sur le monde politique. Malheureusement, ce n'est plus comme cela aujourd'hui. Dans les années 40 et 50, le professeur, surtout dans mon domaine, l'économie, avait une influence beaucoup plus grande sur la politique, en l'occurrence la Maison Blanche. Les administrations Reagan et Bush ont brisé ces liens privilégiés. Ils croient que les professeurs progressistes (particulièrement les économistes libéraux) sont des empêcheurs de tourner en rond. Par leur critique, leur volonté d'améliorer les systèmes sociaux et l'économie, les professeurs sont vus comme des bêtes noires que tout politicien doit faire taire. C'est pourquoi Reagan et Bush ont une conception dépassée, une vision du XIX^e siècle du rôle de professeur d'université.

De façon générale, les professeurs d'université font preuve d'une plus grande conscience sociale que le monde politique. Cependant, de plus en plus il y a une tendance, surtout chez les économistes, à glorifier les idéologies du statu quo. Ces derniers prétendent que l'économie de marché mène au meilleur équilibre. Évidemment, cela est très bien supporté par les bien nantis de notre société.

Quelle est votre vision des gens d'affaires aujourd'hui comparativement à ceux des années 50?

Dans les années 50, on parlait plus de la grande entreprise que maintenant; aujourd'hui, elle semble dévalorisée. Dans ces années-là, l'entrepreneur était celui sur qui reposait l'entreprise. Aujourd'hui, cela repose non sur le bon sens du chef mais sur le système. Dans ce temps-là, comme éditeur de la revue *Fortune*, j'avais beaucoup de contacts avec les gens d'affaires et ils ne se laissaient pas envahir par la bureaucratie comme aujourd'hui. Maintenant l'homme ou la femme d'affaires semble encadré par le travail professionnel et son système formalisé. J'ai vécu l'époque du *New Deal* où le monde des affaires a résisté avec force aux politiques qui ont fini par le sortir du pétrin.

Il faut faire attention ! parce que le régime communiste est mort en Russie, il ne faut pas croire que le capitalisme a toujours raison! Je demeure un partisan de l'économie mixte pragmatique.

Il faut faire attention ! parce que le régime communiste est mort en Russie, il ne faut pas croire que le capitalisme a toujours raison!

Vous êtes assez critique de la publicité?

Cependant, je ne suis pas un ennemi de la publicité. Il est vrai que je suis critique mais j'essaie de voir le sens de tous ces conditionnements. Parfois ça m'amuse, parfois ça me choque mais cela ne m'indigne pas. Je réserve mon indignation pour des choses beaucoup plus importantes. Vous savez, l'augmentation du niveau de vie a accru le partage du pouvoir dans la mesure où elle a réduit l'influence de l'argent. Mais cette diffusion du pouvoir porte encore ses illusions. La prolifération des groupes de pression véhiculée dans les médias amène à croire que les grands industriels et l'establishment militaire ont moins d'influence qu'avant. Vous savez, les producteurs (lire grande entreprise) adaptent les comportements des consommateurs à leurs exigences grâce à la publicité. Les buts de la société deviennent ainsi ceux des producteurs. La qualité de la vie est conditionnée et au service des préoccupations dites «de production» de ces entreprises.

Vous savez, l'augmentation du niveau de vie a accru le partage du pouvoir dans la mesure où elle a réduit l'influence de l'argent.

Vous avez une opinion assez marquée sur le chômage, l'inflation. Comment réagissez-vous à ce retour au capitalisme libéral?

J'ai toujours cru que les grandes orientations politiques impliquaient des mesures macro-économiques. Je l'ai vécu lors de mes consultations auprès des gouvernements américain et canadien lors de l'application des mesures de contrôle des prix et des salaires. Si vous voulez une corporation forte, vous devez avoir des politiques de contrôle des prix et des salaires et des mesures fiscales. C'est une des forces des gouvernements japonais et allemand; c'est ce

qu'ils ont fait à la fin de la Seconde Guerre mondiale et font encore maintenant. C'est une de nos faiblesses, nous avons peur de poser des gestes reliés à des mesures de contrôle. Si vous voulez contrôler le chômage, l'inflation ou d'autres maladies économiques, vous devez énergiquement poser des actions en ce sens.

Si vous voulez une corporation forte, vous devez avoir des politiques de contrôle des prix et des salaires et des mesures fiscales. C'est une des forces des gouvernements japonais et allemand.

Vous semblez croire que les PME ne sont pas très importantes dans l'économie d'un pays?

Permettez-moi de nuancer; les PME sont importantes. Ce qu'il faut dire c'est plutôt: la vision de l'économiste sur la firme entrepreneuriale est grandement exagérée. L'économie moderne repose majoritairement sur la grande entreprise. Environ 60 % de toute la production américaine provient des 500 grandes entreprises retrouvées dans la revue *Fortune*. Je le répète, la théorie économique a toujours mis en valeur le rôle de la firme classique entrepreneuriale et sous-estime le rôle des grandes corporations modernes.

J'aimerais connaître votre vision des organisations

Il n'y a pas de formule magique ou unique pour l'efficacité d'une entreprise. La chose la plus importante est de reconnaître qu'il y a, dans toute grande entreprise, une forte tendance à bureaucratiser la stabilité. Je crois que quoi qu'on fasse, on donne des structures et du personnel à un rythme accéléré plus que nécessaire. Si je travaillais dans les entreprises, j'essaierais donc de passer plus de temps à me prémunir contre la dynamique bureaucratique; elle est la source principale de l'inefficacité. Pourtant, il semble que les gestionnaires n'y mettent pas suffisamment d'énergie et d'efforts et se concentrent davantage sur d'autres causes beaucoup moins importantes.

Comment voyez-vous l'interface entre l'université et les entreprises?

C'est une connexion vitale et nécessaire pour toute université. Par exemple, à la *Harvard Business School*, le matériel d'enseignement (cas) provient des entreprises. L'école a développé plusieurs mécanismes de liaison avec le milieu des affaires. Je favorise une association étroite et continue entre l'université et l'entreprise. Le milieu des entreprises est un lieu d'apprentissage extraordinaire pour les professeurs. Cela a été ma plus grande récompense lorsque j'ai travaillé à la revue *Fortune*. De plus, c'est possible que les gens d'affaires apprennent quelque chose des professeurs...

Si je travaillais dans les entreprises, j'essaierais donc de passer plus de temps à me prémunir contre la dynamique bureaucratique; elle est la source principale de l'inefficacité.

Il existe un fossé de plus en plus large entre le riche et le pauvre. Êtes-vous optimiste sur l'avenir de notre société, de nos entreprises?

La répartition inégale des revenus va croissante et cela m'inquiète beaucoup. C'est sûrement un des plus grands problèmes de notre époque. Ce problème a connu son plus grand développement sous l'ère Reagan. Le président Reagan a diminué les taxes pour ses amis d'Hollywood et réduit les dépenses reliées à la santé et aux services sociaux au nom des pauvres. Ceci a eu un effet certain sur la distribution des revenus. De plus, cela a été une cause importante de tension sociale.

L'idée de base des économistes de M. Reagan mise en termes bruts est la suivante: les riches ne travaillent pas beaucoup parce qu'ils n'ont pas assez d'argent et les pauvres ne travaillent pas beaucoup non plus parce qu'ils ont trop d'argent. Vous voyez à quel genre de politiques cela peut nous mener. Alors, conséquemment, il a pris des mesures correctives pertinentes avec sa vision économique de la situation.

Le milieu des entreprises est un lieu d'apprentissage extraordinaire pour les professeurs.

Je ne suis pas très optimiste après les émeutes récentes que je viens de voir à Los Angeles. La pauvreté de «l'under class» a créé un soulèvement de la population. C'est le désespoir permanent chez les gens qui tâchent de survivre. Lorsqu'on me consulte sur les remèdes possibles à la récession, je plaide en faveur d'un programme de travaux publics ainsi que d'une augmentation de l'aide versée aux États, cela soulève la question du déficit; que l'on pense à l'autonomie dont jouit le budget de la Défense, je vois là un obstacle à toute volonté de réduction du déficit.

L'idée de base des économistes de M. Reagan mise en termes bruts est la suivante: les riches ne travaillent pas beaucoup parce qu'ils n'ont pas assez d'argent et les pauvres ne travaillent pas beaucoup non plus parce qu'ils ont trop d'argent. Vous voyez à quel genre de politiques cela peut nous mener.

Le gouvernement est prêt à dépenser pour le désordre dans le monde mais pas pour le désordre au pays. On ne veut pas faire la guerre à la pauvreté, elle est moins rentable politiquement que la guerre outre-mer.

Comment expliquez-vous le succès des entreprises au Japon, en Allemagne?

Premièrement, les deux ont perdu la guerre; ça prédispose mieux au travail et à la reconstruction; ça stimule les sens de vouloir faire mieux et rapidement. Nous avons gagné la guerre, ça crée une confiance et un contentement. Bien entendu, la satisfaction des choses a souvent un effet de repos et d'arrêt.

Deuxièmement, les Allemands et les Japonais surtout avaient beaucoup plus de dépenses militaires qu'ils ont orientées vers l'amélioration de leurs produits civils; ils avaient beaucoup d'ingénieurs à occuper et cela a permis de leur donner un défi. Le tiers de nos scientifiques travaillent encore dans la

recherche et le développement de produits militaires.

Troisièmement, probablement le facteur le plus important, l'Allemagne et le Japon ont de vieilles traditions. Ils considèrent naturelle et normale l'association entre l'industrie et le gouvernement. Cette relation de coopération entre les deux a effectivement donné les résultats qu'on connaît. Dans les pays anglo-saxons, nous nous inspirons de la philosophie d'Adam Smith qui postule que le conflit est un élément naturel entre l'industrie et l'État. Cette vision amène donc à voir de la méfiance et de l'ingérence, ce que d'autres considèrent comme des alliances complémentaires.

L'Allemagne et le Japon ont de vieilles traditions. Ils considèrent naturelle et normale l'association entre l'industrie et le gouvernement.

Quatrièmement, en économie, c'est une évidence que la dynamique de l'industrie de guerre accélère le processus de modernisation des équipements et des technologies. Malheureusement, d'autres points de vue viennent toujours exagérer les effets des dommages causés par une guerre.

Quelle est votre conception d'un gestionnaire efficace?

Encore là, il n'y a pas de réponse simple ou de point de vue unique. En ce qui concerne la grande entreprise moderne, le gestionnaire efficace est celui qui comprend le phénomène de la bureaucratie; en effet, il sera alors capable de résister à sa tendance statique de formalisation. De plus, il va résister à la tendance de se donner davantage de mécanismes structurels et de personnel pour supporter ces structures. Il a deux qualités: 1° un souci constant pour le statu quo, c'est-à-dire qu'il fait en sorte que ce qui existe est le mieux pour le moment; 2° il recherche continuellement ce qui serait encore meilleur pour sa firme. Malheureusement, la recette du succès a ses propres limites: elle tend à répéter et à reproduire les mêmes habitudes alors qu'elles sont devenues inappropriées.

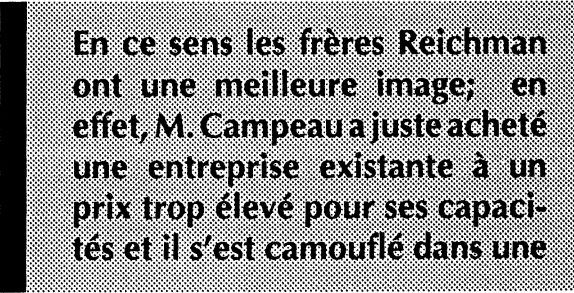
Vous voyagez beaucoup en Europe. Quelles transformations y voyez-vous ?

On parle beaucoup de changements énormes, de nouveautés dans la dynamique économique. Tous ont affirmé que l'Europe 92 serait ceci ou cela. Nous sommes maintenant en 1992 et il y a peu de choses de changer. J'étais à Francfort la semaine dernière (mai 92); le changement le plus extraordinaire a été le passage à la douane; ce qui prenait des heures prend maintenant une minute, ça c'est tout un changement! Si on ralentit maintenant sur les routes, ce n'est pas tant parce que nous arrivons à une frontière que parce qu'il y a changement de limite de vitesse.

J'aimerais connaître votre réaction au phénomène nouveau des entrepreneurs (spéculateurs) tel M. Campeau.

L'usage des leviers comme il l'a fait a fait tomber les grands commerces de détail de toute l'Amérique du Nord. On ne s'interroge pas sur les services que peut rendre un tel spéculateur. Des banquiers, et pas des moindres et des plus réputés, se sont laissés bernier. Ces transactions d'aventuriers, ces prises de

contrôle ne mènent qu'à des faillites. C'est une image de l'industriel canadien qui ressemble davantage à des capitalistes sauvages. C'est un exemple mondial de la spéculation grossière. Quand on a découvert le pot-aux-roses, la réaction de l'Américain moyen a été: «Quel voisin dégoûtant!». En ce sens les frères Reichman ont une meilleure image; en effet, M. Campeau a juste acheté une entreprise existante à un prix trop élevé pour ses capacités et il s'est camouflé dans une faillite. Quant aux frères Reichman, quoi qu'il arrive, ils laissent derrière eux d'énormes monuments; c'était plutôt désolant de voir un terrain vague alors que maintenant il y a un immense complexe dans Manhattan. On ne peut qu'avoir de l'admiration pour ce que les frères Reichman ont fait.



En ce sens les frères Reichman ont une meilleure image; en effet, M. Campeau a juste acheté une entreprise existante à un prix trop élevé pour ses capacités et il s'est camouflé dans une



**REVUE
INTERNATIONALE
P.M.E.**

Éditorial

Articles

Gestion des effectifs et caractéristiques des petites et moyennes entreprises industrielles : vers quelles relations ?

Mohamed BAYAD, Jean-Luc HERRMANN,
Institut Commercial de Nancy – Université de Nancy II

La perception du succès des alliances stratégiques

Marc INGHAM,
Institut d'administration et de gestion,
Université Catholique de Louvain

Crises et restructurations dans un système industriel localisé : l'exemple du textile à Roanne

Françoise RÉRAT,
Centre d'étude de l'emploi, France

Les PME dans le commerce extérieur français : d'une proximité régionale à une proximité de délai

Georges GIRAUD
CERAS, Université de Reims, IUT de Troyes

Notes

Les fournisseurs/sous-traitants japonais : quasi-ateliers ou partenaires de leurs donneurs d'ordres ?

Yveline LECLER
Université Lumière Lyon 2

1992
Presses de l'Université du Québec
Case postale 250, Sillery, Québec G1T 2R1

Les pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) en PME

Denis J. Garand
Bruno Fabi

La seconde moitié du XX^e siècle a sans contredit été une période-clé dans l'émergence et le développement des préoccupations liées aux ressources humaines. Au cours de ces cinquante années de croissance, entrecoupées de périodes creuses plus ou moins prolongées, l'ensemble des entreprises a subi les effets inéluctables d'un environnement externe turbulent. Ces contraintes, combinées aux phénomènes occidentaux de féminisation, de hausse du niveau de scolarité et de vieillissement de la main-d'œuvre, ont favorisé l'apparition de nouvelles aspirations chez les travailleurs, notamment en matière de considération, d'autonomie, de communication, d'information et de participation^{1,2}. De plus, depuis une décennie on note la perte de croissance et le déclin progressif du syndicalisme dans le monde occidental, déclin étroitement lié à l'essor des activités de gestion des ressources humaines (GRH).

En fait, la majorité des petites et moyennes entreprises (PME) demeure peu accessible et souvent réfractaire aux idéologies syndicales, freinant d'autant la syndicalisation des nombreux emplois créés par les entreprises de petite et moyenne dimensions. L'intensification des préoccupations relatives aux ressources humaines a rendu essentielle l'intégration de la GRH au processus stratégique des organisations. Dans ce contexte, les entreprises n'ont d'autre choix que de poursuivre des objectifs dynamiques de mobilisation et de revitalisation d'une main-d'œuvre qualifiée et fortement rémunérée. Conséquemment, la GRH connaît une progression ininterrompue et donne maintenant lieu à de nombreux développements qui favorisent l'harmonisation des pratiques de GRH selon un modèle d'inspiration nord-américaine. Que l'on soit dans une société publique, une multinationale

ou une petite entreprise (PE) locale, cette GRH s'aligne dorénavant sur des pratiques bien définies, de complexité variable, mais accessibles à la majorité des gestionnaires.

De plus, depuis une décennie on note la perte de croissance et le déclin progressif du syndicalisme dans le monde occidental, déclin étroitement lié à l'essor des activités de gestion des ressources humaines (GRH).

Cet article s'inscrit dès lors dans un projet global visant à mieux faire connaître les particularités des pratiques de GRH en contexte de PME. Jusqu'à ce jour, peu de publications se sont appliquées à dresser un portrait exhaustif de l'ensemble des activités identifiées à la GRH. À cet effet on retrouve, dans les prochaines pages, la synthèse et l'analyse d'une masse considérable de données empiriques, tirées de 75 études et enquêtes universitaires menées auprès de plus de 15 000 PME nord-américaines et européennes au cours des dernières décennies³.

En tout premier lieu, on expose le caractère distinct des ressources humaines en PME, en soulignant l'importance et la place de leur étude, en établissant la prépondérance de la vision entrepreneuriale et en introduisant le processus de formalisation, élément-clé de l'analyse des pratiques de GRH en PME. En second lieu, on retrouve le canevas d'analyse utilisé pour décrire ces pratiques, suivi des éléments observés empiriquement en PME pour chacune des principales pratiques de GRH: planification des ressources humaines; analyse des emplois; recrutement,

sélection, accueil; rémunération et avantages sociaux; évaluation du rendement; formation et développement; organisation et participation; santé et sécurité au travail. Malheureusement, nous avons dû exclure certaines activités majeures pour des raisons 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 (accréditation, négociation, règlement des différends, etc.) n'ont pas été retenues, bien que la matière pertinente ait été amassée.

En troisième lieu, comme il nous paraissait essentiel de mieux comprendre les phénomènes relatifs à l'existence et au développement des pratiques de GRH en contexte de PME, nous avons approfondi les questions relatives au degré de formalisation de ces pratiques en exposant les principaux facteurs de contingence qui ont un effet sur ces pratiques, pour enfin proposer un modèle contingentiel de la GRH en PME. Finalement, la dernière partie de l'article entame une discussion des principales tendances dégagées sur ce thème en formulant quelques recommandations sur les nombreuses particularités de la pratique et de la recherche en GRH et sur les impondérables inhérents aux interventions en contexte de PME.

RESSOURCES HUMAINES ET PME: UN CARACTÈRE DISTINCT

Avant toute chose, il faut souligner l'importance et la place occupée par l'élément humain en PME, justifiant du même coup l'étude approfondie des pratiques liées aux ressources humaines dans les organisations de petites et moyennes dimensions. Comme les PME sont maintenant les principales sources de création d'emploi et que leur nombre s'accroît suivant une proportion croissante par rapport à l'ensemble des nouvelles entreprises, il devient nécessaire de porter attention à l'aspect des ressources humaines. De prime abord, la GRH ne peut être considérée comme une simple annexe marginale aux autres domaines de la gestion, mais bien comme une fonction capitale au cœur de tout le processus stratégique de l'entreprise. Peu étudiée à ce jour, la GRH en PME donne lieu le plus souvent à des jugements globaux, a priori fondés sur des impressions et des observations partielles plus que sur des analyses approfondies⁴. Il semble donc tout

à fait pertinent d'approfondir le sujet afin de mieux en connaître les particularités et de pouvoir agir plus efficacement en 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 ressources humaines⁵. Bien que la majorité des propriétaires-dirigeants reconnaisse la nécessité fondamentale et l'importance de leurs employés, de nombreuses études démontrent qu'ils éprouvent des difficultés persistantes à gérer convenablement et systématiquement leur personnel. Toujours 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 dixième position. Comme les entrepreneurs doivent souvent assumer eux-mêmes les responsabilités de GRH, il semble plausible de croire qu'un besoin pressant existe sur ce plan.

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 ressources humaines.

Cependant, ces préoccupations n'ont donné lieu qu'à dix recherches majeures, lesquelles forment les principaux points d'ancrage de l'analyse des pratiques de GRH en PME, laissant entrevoir le peu d'intérêt académique accordé à la PME jusqu'au début des années 80 (tableau 1)^{6,7,8}. En outre, plusieurs auteurs ont observé une relation entre la taille organisationnelle et le degré de formalisation des pratiques de gestion. Cette relation fait en sorte que la formalisation s'accroît avec la taille de l'entreprise, en étroite dépendance avec la personnalité, la vision et les objectifs de l'entrepreneur-dirigeant, ses stratégies d'entreprise et nombre d'autres variables internes et externes. On constate alors la forte prépondérance des difficultés relatives à la GRH en

TABEAU 1 - Principales études empiriques en GRH et PME

Auteurs	Lieu d'enquête	Période d'enquête	Échantillon retenu	Mode de publication
Garand et Fabi	Amérique du Nord et Europe	1950 à 1990	75 études majeures	Rapport de recherche, communications, articles, chapitre de volume
Benoît et Rousseau	Québec (toutes régions)	1989-1990	400 PME	Communications, articles, rapport gouvernemental (MMOSRFP)
Hornsby et Kuratko	Midwest américain	1988	247 PME	Communications, articles académiques
Scott <i>et al.</i>	Angleterre et Écosse	1985-1986	397 PME	Communications, articles, rapport gouvernemental
Mahé de Boislandelle <i>et al.</i>	Sud et Sud-ouest français	1983-1988	plus de 600 PME	Communications, articles, volume
McEvoy	Colorado	1982-1983	84 PME	Communications, articles académiques
Little	Caroline du sud	1982	275 PME	Article académique
Amba-Rao et Pendse	Indiana	1982	78 PME	Article académique
Daniel et Millward	Angleterre	1980-1981	1171 PME	Volume, rapport gouvernemental
Baker	Ohio	1951	523 PME	Thèse Ph.D., volume

contexte de PME ainsi que l'existence de profondes interrelations entre ces variables et la vision qu'a le propriétaire-dirigeant de la place et de l'importance de la GRH dans son entreprise.

CONCEPTS ET FONDEMENTS THÉORIQUES DE LA GRH EN PME

Jusqu'à maintenant, la formulation des fondements théoriques propres à la GRH n'a donné lieu qu'à des essais conceptuels, peu adaptés aux PME. Presque tous les travaux portant sur la GRH en PME ont abordé la question sous un angle autre que conceptuel, ce qui nous a convaincus de développer les bases nécessaires à la synthèse et à l'interprétation des pratiques de GRH en petites et moyennes dimensions. Dans ce contexte, plusieurs éléments semblent apporter un éclairage révélateur; les pages qui suivent approfondissent de façon substantielle les quelques concepts-clés jugés essentiels à la démonstration du caractère distinct de la gestion du personnel en PME. Il s'avère en effet essentiel de comprendre l'importance de cette démarche théorique, car l'étude des pratiques de GRH en PME a maintes fois été galvaudée par des approches anecdotiques et sans fondements académiques, les

concepts de taille organisationnelle et de degré de formalisation des pratiques de GRH ayant rarement été associés, par exemple, à la théorie de la contingence.

Le processus de formalisation

Bien qu'il soit difficile à établir, le degré de formalisation des pratiques de GRH en PME demeure observable sous divers aspects. Il désigne un ensemble d'engagements stricts 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 le ou les dirigeants de l'entreprise et entraînent l'élaboration et la mise en place d'une réglementation et d'une procédure uniformes afin d'atteindre ou de maintenir des objectifs organisationnels ou systémiques au sein de l'entreprise ou du système. La synthèse de ce formalisme et du processus de formalisation conditionne la structure même de l'organisation formalisée³.

Le degré de formalisation des pratiques de GRH constitue l'un des éléments fondamentaux de

l'analyse de ces activités en PME. Cette formalisation s'accroît généralement en fonction de la taille organisationnelle: les pratiques de GRH ont tendance à devenir de plus en plus diversifiées, étendues et complexes à mesure que l'entreprise grandit, et surtout lorsque le nombre d'employés s'accroît. Dans la majorité (93%) des très petites entreprises (TPE: 0 à 19 employés), la fonction RH demeure complètement intégrée à la fonction production⁹. 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 la main-d'œuvre, ne sont jamais appliquées ou restent très informelles. En fait, plusieurs facteurs peuvent expliquer cette situation :

- 1° 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 les 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; il n'y a donc aucune nécessité de mettre en place une entité RH séparée;
- 2° les TPE ne disposent habituellement pas des budgets ou du personnel requis par les programmes de gestion du personnel, ni des structures matérielles liées aux ressources humaines (responsable et service du personnel, comités, etc.). Les ressources disponibles sont plutôt allouées aux activités fondamentales que sont le recrutement, la sélection et la formation;
- 3° les communications patrons-employés demeurent simples et directes: les problèmes sont bien connus du propriétaire-dirigeant et sont traités de façon informelle. Il semble alors que les intérêts des deux parties se rejoignent assez facilement, éliminant d'emblée le besoin d'une tierce partie jouant un rôle d'intermédiaire ou de représentation du personnel.

Il y aurait donc, en PME, absence d'organisation type de la fonction RH, selon deux grandes tendances de prise en charge¹². Primo, une tendance très formaliste, où il y a un responsable en titre et une répartition très précise des tâches liées aux ressource

ces humaines; le responsable du personnel connaît les limites de ses responsabilités et a un pouvoir de droit reconnu de tous. Secundo, une tendance implicite où il n'y a aucun responsable en titre et où les tâches administratives de la fonction RH sont plutôt réalisées par le comptable (ou autre), sans définition précise de ses attributions en ressources humaines. La gestion relève du dirigeant, mais certaines tâches importantes ne sont déléguées à personne ou ignorées. Quant à la personne qui assume informellement les tâches de la fonction RH, elle acquiert plus de pouvoir car ses limites sont encore moins connues. En TPE, on constate l'absence de formalisation organisationnelle: on peut seulement parler d'administration du personnel avec répartition tripartite des tâches (dirigeant, administratif, comptable externe), de commandement et de réseau de communications stables et centralisées autour du dirigeant, ainsi que de pratiques de gestion du personnel discontinues et inégales, sans stratégie à long terme, avec peu d'importance accordée aux pratiques.

Ainsi, le degré de formalisation des pratiques de GRH se traduit, en PME, par une structuration et une sophistication des activités qui sont en partie déléguées par le dirigeant à un responsable administratif. Avec la croissance de la PME, la fonction RH subit une formalisation progressive (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 gestion du personnel¹⁶. D'autre part, la majorité des recherches menées en PME semblent confirmer que toutes les activités et fonctions de gestion y sont étroitement interreliées et peu formalisées^{9,13,17}. La GRH fait alors intégralement partie du continuum stratégique de la PME et, que sa position soit explicite ou implicite, elle constitue un lien commun entre tous les éléments de ce continuum organisationnel³.

Ainsi, le degré de formalisation des pratiques de GRH se traduit, en PME, par une structuration et une sophistication des activités qui sont en partie déléguées par le dirigeant à un responsable administratif.

La vision de l'entrepreneur

Les fondements "existentiels" de la PME reposent sur la vision de l'entrepreneur, qui prend 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 possibilités et ses ressources, en générant un rêve réaliste et concrètement réalisable¹⁸.

Cette vision entrepreneuriale conditionne en grande partie la nature, la complexité, la diversité et le degré de formalisation des pratiques de GRH dans la PME. Des recherches récentes^{4,18,19} ont démontré que l'entrepreneur met en place son propre système de relations avec ses ressources humaines, système qui s'organise autour de l'entrepreneur sous une forme prismatique à sommet unique (structure organique), sans la présence de cadres qui agissent comme intermédiaires avec les employés (structure mécanique ou bureaucratique). L'entrepreneur doit s'orienter suivant sa vision et utiliser à bon escient son système de relations pour mieux identifier les ressources humaines nécessaires au franchissement de chacune des étapes de son processus visionnaire. L'évolution de ce processus implique l'apport de ressources humaines nouvelles à des étapes subséquentes, ce qui requiert le renouvellement continu de son système de relations, sans quoi sa vision ne pourra se réaliser entièrement, menant au déclin du projet entrepreneurial.

Il semble bien que ce schème relationnel persiste jusqu'à ce que l'entreprise atteigne un certain stade de développement ou une taille justifiant la délégation formelle des responsabilités et la mise en place de structures hiérarchiques formalisées¹⁷. C'est dire que durant toute cette période initiale, l'entrepreneur dirige ses ressources humaines, qui lui doivent pleine loyauté, selon sa vision et son choix personnel de pratiques de gestion, notamment en GRH. Cette façon de gérer les ressources humaines évolue progressivement vers une structure plus définie et plus commune à l'ensemble des organisations, mais le rythme et la nature de cette évolution dépendent en grande partie de sa vision.

Bref, il faut comprendre que toute la question des ressources humaines en PME dépend largement de la vision entrepreneuriale en matière de GRH. Dans les entreprises où le propriétaire-dirigeant favorise expressément la mise en valeur de ses ressources humaines dans le but d'améliorer le climat de travail, la productivité et la rentabilité de son organisation, on retrouvera fréquemment un éventail diversifié et bien adapté de pratiques de GRH. L'entrepreneur "à vision élevée" agira alors comme initiateur et comme catalyseur de ces pratiques développées et appliquées dans sa PME, en sensibilisant lui-même ses collaborateurs au besoin fondamental de gérer adéquatement les ressources humaines de l'entreprise, 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 entrepreneuriale³. 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. On observe alors une vision réductrice de la fonction RH, où il n'y a que des activités d'administration du personnel: recrutement, rémunération, documents administratifs et congédiement.

Bref, il faut comprendre que toute la question des ressources humaines en PME dépend largement de la vision entrepreneuriale en matière de GRH.

Le concept de contingence

En PME, on observe de nombreuses inégalités d'application des pratiques de GRH en fonction du pays d'origine, de la taille organisationnelle, du secteur d'activité, de la vision entrepreneuriale et de la conjoncture économique. Ces écarts peuvent difficilement faire l'objet d'une analyse discriminante parce que l'abondance des variables contingentes qui ont un effet sur les pratiques de GRH en PME

impose des contraintes auxquelles on doit se plier, au risque d'émettre une interprétation non fondée ou carrément erronée. La formalisation constitue un concept clé du développement des pratiques de GRH en PME, mais ce processus dépend directement d'un ensemble de facteurs de contingence qui exercent des effets constants sur les pratiques de GRH.

Il importe avant tout de préciser la véritable signification du concept de contingence, tel qu'il est utilisé dans l'analyse des processus de gestion. Principalement présenté sous forme schématique, ce modèle d'analyse de l'organisation (facteurs internes) et de l'environnement (facteurs externes) des entreprises est dit "contingentiel" parce qu'il tient compte de la multitude de facteurs pouvant éventuellement avoir un effet sur l'entreprise, sur une de ses activités ou fonctions, ou sur un ensemble de paramètres particuliers³. 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 indirecte sur une ou plusieurs de ses composantes administratives (structure ou fonctionnement). La théorie de la contingence, énoncée par Lawrence & Lorsch²⁰, 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. Cette relation de contingence sera illustrée à la toute fin de cet article (figure 1) dans le but d'offrir une vue d'ensemble des contraintes imposées à la GRH en PME.

ÉTAT DES CONNAISSANCES EMPIRIQUES

L'analyse des données empiriques décrivant les pratiques de GRH appliquées en PME débute par un premier bloc de pratiques, qualifié par Bélanger¹ d'acquisition des ressources humaines, dans lequel on retrouve une description des pratiques qui se rapprochent habituellement de la planification des ressources humaines, suivie de quelques données portant sur l'analyse des emplois en PME, le plus souvent limitée aux descriptions de tâches et parfois confondue avec l'évaluation des postes (rémunération). L'analyse se poursuit par la description des pratiques de recrutement, sélection et accueil en

PME, qui constituent souvent la pierre angulaire des activités de GRH dans les entreprises de petite dimension. La rémunération et les avantages sociaux viennent tout de suite après, en complément logique des pratiques d'acquisition des ressources humaines, tandis que la rubrique suivante décrit en détail les activités d'évaluation du rendement en PME, formant avec la rémunération un second bloc, la conservation des ressources humaines. Toujours en suite logique, nous retrouvons un troisième bloc portant sur le développement des ressources humaines, qui présente une analyse élaborée des pratiques de formation et de développement dans les PME nord-américaines, anglo-saxonnes et françaises, le contexte différant largement d'un milieu à l'autre. Nous abordons ensuite 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 participation du personnel et la santé et la sécurité au travail demeurent des activités auxquelles peu de chercheurs se sont réellement intéressés.

Tout d'abord, en PME, on retrouve la plupart des pratiques de GRH telles qu'elles sont enseignées dans les traités scolaires. Toutefois, en raison de l'hétérogénéité caractéristique des petites dimensions, ces pratiques existent à des degrés fort variables, certaines PME n'ayant recours qu'aux trois activités de base que sont le recrutement, la sélection et la rémunération, tandis que d'autres étoffent leur GRH avec une ou plusieurs pratiques moins traditionnelles, que ce soit la planification des ressources humaines, l'évaluation du rendement, la formation ou la santé et la sécurité au travail. Bien sûr, la mise en œuvre des pratiques de GRH dépend aussi du contexte légal et des contraintes organisationnelles; par exemple, le recrutement, la rémunération, la formation, les conditions de travail, la santé et la sécurité au travail, l'information et la participation du personnel sont régis par des réglementations nationales en France. 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, en Amérique du Nord, on observe une présence réglementaire moins étendue en contexte de PME: dans bien des États, seules la discrimination (embauche et rémunération), les normes minimales du travail et la santé et la sécurité au

TABEAU 2 - Canevas d'analyse des pratiques de GRH en PME

PRATIQUES DE GRH	SYNOPSIS DES PRINCIPALES ACTIVITÉS DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES EN PME	
ACQUISITION DES RESSOURCES HUMAINES		
Planification des ressources humaines	Prévisions de main-d'oeuvre Organigrammes Décisions et planification stratégique Planification de carrière	Embauches et réductions ; formation ; rémunération
Analyse des emplois	Analyse des emplois en général Description de tâches	Profil d'exigences
Recrutement, sélection et accueil	Recrutement et sélection en général	Politiques et procédure Aperçu global: recrutement, sélection, accueil
	Recrutement	Décisions et responsabilités de recrutement Sources de recrutement Efficacité et difficultés de recrutement
	Sélection	Décisions et responsabilités de sélection Techniques de sélection Références Tests et validation Discrimination en sélection Décision finale d'embauche
	Accueil	
CONSERVATION DES RESSOURCES HUMAINES		
Rémunération et avantages sociaux	Salaires et rémunération	Aperçu général de la rémunération Décisions et responsabilités de rémunération Détermination des salaires: évaluation des emplois, enquêtes salariales et autres Modes de rémunération Augmentations de salaires Régimes d'incitation et d'intéressement
	Avantages sociaux	Avantages sociaux en général Services aux employés, activités sociales et récréatives
	Rémunération des cadres de PME	Écarts de rémunération entre PME et GE
Évaluation du rendement	Aperçu général de l'évaluation du rendement Objectifs et contenu de l'évaluation Évaluateurs et responsabilités de l'évaluation Fréquence de l'évaluation	Méthodes et procédure d'évaluation Information et formation à l'évaluation Efficacité de l'évaluation
	Mouvements de personnel	Promotions, mutations, transferts et rétrogradations
DÉVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES		
Formation et développement	Contextes nord-américain et anglo-saxon / contexte français Aperçu général Analyse des besoins et objectifs Responsabilité de la F & D et nature des formateurs	Méthodes et techniques Thèmes de formation Évaluation, efficacité et coûts Difficultés liées à la F & D Mesures favorisant la F & D en PME
ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL		
Organisation et participation	Organisation du travail Horaires et temps de travail Information, communication et gestion participative	Conditions de travail
Santé et sécurité au travail	Santé et sécurité en général	Programmes d'aide aux employés

travail sont contrôlées par des textes législatifs. Ainsi, on pourrait affirmer au premier coup d'œil que les principales pratiques de GRH réellement appliquées en PME se limitent à cinq activités fondamentales (recrutement, sélection, rémunération, discipline et congédiement), mais la situation varie considérablement d'une entreprise à l'autre, en fonction de l'effet particulier des facteurs contingents³.

Canevas d'analyse des pratiques de GRH en PME

Par sa position centrale dans l'organisation, la fonction RH constitue un champ diversifié 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'organisation³. 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 appliquées en contexte de PME s'avère dès lors essentiel pour bien délimiter les champs d'activités (tableau 2). Ce synopsis 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 la "gamme complète" 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 mal circonscrit. À chaque pays, culture, philosophie de gestion ou catégorie d'entreprise, on peut identifier des pratiques de GRH particulières, et leur nomenclature varie selon les hypothèses et les finalités de l'analyse, compliquant 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. La taille des organisations, la conjoncture économique, la vision de l'entrepreneur, le professionnalisme des res-

ponsables du personnel et la mode ont largement influencé ce processus d'implantation. Ces pratiques sont à la base de la compétence distinctive de l'entreprise et de l'avantage concurrentiel qui peut en résulter. En outre, elles peuvent être développées 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 autre²¹.

Malgré cela, il demeure possible de dégager les principaux champs de pratiques parmi la multitude d'activités identifiées à la GRH, justifiant dans cet article l'utilisation du terme "pratiques de GRH" dans sa plus simple expression, en faisant référence à la dizaine d'activités principales de GRH reconnues dans les milieux nord-américains et européens, brièvement décrites au tableau 2. De façon opérationnelle, cette typologie correspond aux activités principales de GRH exposées dans la majorité des traités scolaires et pédagogiques de ressources humaines. Bien qu'elle paraisse indûment normative et restrictive sous certains aspects, elle comporte l'avantage non négligeable de fournir un canevas d'analyse adapté à l'étude des pratiques de GRH appliquées en contexte de PME.

ACQUISITION DES RESSOURCES HUMAINES

En matière d'acquisition des ressources humaines, très peu d'entreprises de petite taille effectuent une réelle planification des ressources humaines ou une véritable analyse des emplois. Quelques-unes seulement établissent un plan de recrutement à court terme et mettent sur papier des descriptions de tâches, mais ces outils ne leur servent qu'à se conformer à des normes provenant de l'extérieur (règlements, subventions, aides à l'emploi). La majorité des PME font preuve de 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 et se limite à l'analyse des formulaires de demande d'emploi et aux entrevues individuelles; on a recours à très peu de critères de sélection, les tests paraissent sous-utilisés et le processus d'accueil ne dépasse guère la présentation aux collègues de travail.

La majorité des PME font preuve de 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.

Planification des ressources humaines

L'établissement de prévisions de main-d'œuvre et de besoins de formation et l'élaboration d'organigrammes fonctionnels constituent des démarches formelles que peu de PME réussissent à concrétiser. Les politiques relatives à la planification des ressources humaines s'avèrent peu explicites, voire inexistantes, et bien que plusieurs propriétaires-dirigeants estiment faire des prévisions de ressources humaines, aucun d'eux n'a un 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, parallèlement à l'ensemble des politiques et procédures organisationnelles, et dans le cadre d'un processus décisionnel qui se développe peu à peu en véritable planification stratégique formelle en grande entreprise (GE).

La planification des ressources humaines n'a jamais été perçue comme une pratique bien répandue en PME, ce domaine relevant presque essentiellement de la moyenne et grande entreprise. Cette activité semble souvent irréalisable ou inutile au dirigeant car plusieurs entreprises, produisant sur demande ou fonctionnant par soumission pour l'obtention de contrats, font face à d'importantes fluctuations d'activités.

En contexte de PME, on peut faire les observations suivantes en matière d'embauche et de réduction de la main-d'œuvre ^{22, 23, 24}:

1° très peu de PE (20 à 99 employés) effectuent des prévisions de main-d'œuvre et, lorsqu'elles le font, 50 % planifient pour moins d'un an et 50 % pour un à trois ans;

2° moins de 10 % des PME disposent d'un plan de recrutement ;

3° plus des deux tiers prévoient des mouvements de personnel pour l'année à venir, et entre 10 et 45 % des PME possèdent un plan de promotion, les proportions augmentant linéairement avec la taille de l'entreprise.

Lorsqu'il est question de formation et de perfectionnement, on constate un écart considérable entre la France et l'Amérique du Nord: 60 à 80 % des PME françaises planifient formellement leurs activités contre 20 à 25 % seulement des PME nord-américaines. Les mêmes écarts sont observés en ce qui a trait aux plans prévisionnels de salaires, répandus dans 75 % des PME de l'Hexagone et absents de la plupart des PME américaines (moins de 25 %). En outre, la majorité des PME n'effectuent pas de planification en matière d'amélioration des conditions de travail, préférant s'ajuster aux réglementations nationales et aux revendications du personnel.

Par ailleurs, l'organigramme constitue l'un des outils fondamentaux d'une certaine planification des ressources humaines en PME (tableau 3), 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; ce pourcentage semble directement relié à la taille organisationnelle ^{9, 12, 14, 15}:

TABLEAU 3 - Utilisation de l'organigramme fonctionnel

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

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 les liens d'autorité fonctionnels dans l'entreprise.

Planification de carrière

Cette pratique n'a pas d'existence reconnue explicitement en PME, mais on peut prétendre qu'elle existe tout de même à un niveau sous-jacent, surtout en MGE. Généralement, la planification de carrière se retrouve au dernier rang des objectifs de l'évaluation du rendement²⁵ ou de la popularité de diverses activités de formation en gestion du personnel chez les dirigeants de PME et leur responsable du personnel^{15,26}. 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 arrive assez souvent). Cette situation découlerait du peu de possibilités de carrière et de promotion offertes en PME, en plus d'une meilleure sécurité d'emploi et de salaires plus élevés en GE²⁷. Nous aurions plutôt tendance à parler de possibilités de croissance ou de mobilité interne dans ces entreprises, la structure ne se prêtant tout simplement pas aux processus formalisés de planification des carrières.

Analyse des emplois

En PME, l'analyse des emplois n'existe qu'à travers des descriptions de tâches, et son degré de formalisation s'accroît directement avec la taille organisationnelle. Elle est rarement considérée comme une priorité 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 retrouve demeure la description des tâches, élaborée principalement à partir d'une simple observation du travail de l'employé et, dans une moindre mesure, d'entrevues et de questionnaires spécialisés¹¹. Malheureusement, plus de la moitié des propriétaires-dirigeants entament leur recrutement de personnel sans définir avec exactitude les qualifications préalables essentielles des emplois. Les conséquences de cette négligence se répercutent bien entendu 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, passant de 40 % en TPE à plus de 75 % en GE. 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, demande trop de temps. 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.

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, comme l'indique le tableau 4^{9,10,12,28}:

TABLEAU 4 - Utilisation des descriptions de tâches en PME *

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

L'utilisation de ces documents varie de l'embauche (présentation de postes), aux affectations et remplacements, à la répartition des tâches, à la rémunération et enfin à la réflexion sur les fonctions et la recherche de productivité. Enfin, Hornsby & Kuratko¹¹ présentent des données plus pondérées: environ 44 % des PME possèdent une description de tâches pour l'ensemble des postes, 15 à 23 % pour

* Lecture des données statistiques présentées dans les tableaux 3 à 15.

Les pourcentages indiquent que XX % à YY % des PME échantillonnées (résultats tirés de diverses études empiriques) possèdent ou utilisent telle ou telle méthode A, B ou C, généralement appliquée dans cette pratique de GRH.

Les flèches indiquent une proportion (%) croissante (↗) ou décroissante (↘) en fonction de la taille organisationnelle (en nombre d'employés); la double flèche inversée (↔) signifie que les pourcentages ne diffèrent pas significativement selon la taille des entreprises.

deux tiers des postes, et 14 à 28 % pour un tiers seulement.

Ces descriptions de tâches servent généralement aux fins (par ordre décroissant de fréquence) de recrutement, de sélection, d'évaluation des emplois et du rendement et parfois de formation du personnel. Elles sont préparées le plus souvent par l'intermédiaire d'entrevues avec les supérieurs immédiats, qui en discutent généralement avec les employés concernés; l'utilisation des questionnaires à cette fin n'est observée que dans 30 à 40 % des PME. Quant à la rédaction formelle des descriptions, elle est majoritairement effectuée par les responsables du personnel ou les supérieurs immédiats, 80 à 90 % des PME n'en faisant une mise à jour qu'au besoin seulement (en réalité très rarement).

Recrutement, sélection et accueil

L'ensemble du processus de recrutement, de sélection et d'accueil des ressources humaines constitue l'élément fondamental de toute activité de gestion et de production. En effet, il paraît impossible de faire fonctionner une entreprise sans au préalable embaucher des individus qui planifieront, exécuteront et contrôleront les activités de l'entreprise. Que l'on soit en PE ou en TGE, la dotation revêt une importance primordiale en tout temps pour le succès de l'organisation. Il n'y a aucun doute que le recours à des politiques et procédures formelles de recrutement et de sélection s'accroît directement avec la taille organisationnelle. Ainsi, environ la moitié des TPE et des PE possèdent de tels documents écrits, comparativement aux trois-quarts des entreprises de moyenne et grande dimensions^{9,29}. Par contre, d'autres études relatent des proportions atteignant environ 30 % et l'existence de politiques non écrites en ME (moins de 200 employés)^{15,28}.

Ces activités d'acquisition des ressources humaines paraissent légèrement plus formalisées, incluant un simple formulaire de demande d'emploi, et leur probabilité de mise en place augmente graduellement avec la taille (40 à 90 %). La procédure est limitée au strict minimum, les échanges sont directs et le propriétaire-dirigeant hésite généralement à diversifier ses sources de recrutement en fonction de la disponibilité de ses ressources et de la taille de son entreprise. De façon générale, on peut dire que la majorité des entreprises ne dispose pas

d'une expertise interne suffisante en gestion, réduisant d'autant leur capacité d'attirer du personnel et de le conserver.

En TPE, la décision initiale de recrutement incombe souvent au propriétaire-dirigeant (35 %) et passe graduellement aux superviseurs à mesure qu'augmente la taille organisationnelle (25 % en TPE à 65 % en GE). Cependant, plus de 50 % des PME n'entament un recrutement que lorsque cela s'avère absolument nécessaire, soit après avoir épuisé toutes les autres avenues possibles. L'entrepreneur assume lui-même la responsabilité du processus de recrutement (55 % en TPE; 15 % en MGE) et délègue peu à peu ces tâches à un superviseur, à un cadre ou au responsable du personnel lorsque l'entreprise devient plus grande. Par contre, le propriétaire-dirigeant conserve la responsabilité de la sélection (50 à 60 %) et de la décision finale d'embauche (50 à 55 %), jusqu'à ce qu'il soit secondé par un préposé au personnel qui prend alors la relève avec l'aide d'un cadre ou d'un superviseur.

Même si les PME doivent faire face à une main-d'œuvre réduite, les candidatures recommandées par le personnel, parfois assorties d'une modeste prime s'il y a embauche¹⁰, ressortent parmi les trois plus fréquentes sources de recrutement, toutes les autres formes internes, tels l'affichage interne, les transferts, les mutations, les promotions et les anciens employés^{9,12,29,30}, étant peu utilisées (tableau 5).

Sans contredire les plus courantes dans l'ensemble des entreprises, les méthodes externes les plus fréquemment utilisées en PME sont les candidatures spontanées, les annonces dans les journaux et les contacts personnels du dirigeant (tableau 5). Les agences publiques et privées d'emploi forment un second groupe, suivies des institutions d'enseignement (programmes coopératifs, stages, recrutement sur le campus) et des services de placement des associations professionnelles ou syndicales^{9,10,11,15,29}. Enfin, les PME de moins de 50 employés recourent rarement au conseil externe en recrutement^{12,30} et les médias électroniques (radio, télévision) demeurent encore inabordables pour les PME. En outre, une forte proportion de PME québécoises privilégie la banque de curriculum vitae interne³¹. Globalement, les TGE semblent utiliser l'ensemble des sources de recrutement alors que les plus petites se limitent au premier groupe de

méthodes. En fait, les sources de recrutement s'avèrent beaucoup moins formelles en PME, car on observe l'existence d'un réseau informel construit autour du système de relations de l'entrepreneur, assurant ainsi une certaine homogénéité des membres de l'organisation.

Cette situation se complique singulièrement lorsqu'on note que le recours aux méthodes informelles s'articule autour de réseaux de relations basés sur l'évaluation de critères subjectifs lors du processus de sélection. D'une part, la majorité des recherches relèvent la prépondérance des trois outils suivants

TABLEAU 5 - Sources de recrutement utilisées en PME*

Par catégorie 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 % ↗

* Grandes tendances observées; données tirées de plusieurs études empiriques; par ordre décroissant d'importance.

TABLEAU 6 - Modes de sélection utilisés en PME*

Étude des candidatures	Formulaire de demande d'emploi	70 à 100 % ↗
	Curriculum vitae	plus de 80 %
	Références: demandées	plus de 80 % ↗
	vérifiées	occasionnellement 50 à 70 %
		25 à 40 % ↗
<hr/>		
Entrevues de sélection	Effectuées systématiquement	85 à 100 % ↗
	Entrevues: individuelles	35 à 50 % ↗
	en comité	20 à 30 % ↗
	individuelles + en comité	25 à 45 % ↗
	semi-structurées	35 à 55 % ↗
	libres / structurées	25 à 40 % ↗
	Nombre moyen: 1 ou 2 par candidat	70 à 75 %
Nombre d'entrevues par poste vacant	4 à 5 en PME	
		plus de 6 en GE
<hr/>		
Tests de sélection	Examen médical (physique)	10 à 70 % ↗
	Aptitudes pratiques / simulation	25 à 45 % ↗
	Intelligence / habiletés mentales	20 à 40 %
	Personnalité	15 à 30 %
	Intérêts	10 à 20 %
	Dépistage des drogues	moins de 25 % ↗

*Grandes tendances observées; données tirées de plusieurs études empiriques; par ordre décroissant d'importance.

en PME (tableau 6): l'entrevue (85 à 100 %); le formulaire de demande d'emploi (70 à 100 %; moindre en TPE); et le curriculum vitæ (plus de 80 %). 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. Près de 70 % des PME ont recours occasionnellement aux lettres de références; cette utilisation, moins fréquente en PE, augmente légèrement avec la taille organisationnelle (tableau 6). D'autre part, le recours aux tests dans le processus de sélection en PME varie légèrement selon la taille organisationnelle. Ils sont principalement utilisés par les PME de plus de 101 employés, les PE ne pouvant défrayer les coûts rattachés à ces outils de sélection ¹¹. De façon très globale, environ le 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.

En fait, les sources de recrutement s'avèrent beaucoup moins formelles en PME, car on observe l'existence d'un réseau informel construit autour du système de relations de l'entrepreneur, assurant ainsi une certaine homogénéité des membres de l'organisation.

Peu d'employeurs effectuent une évaluation formelle de la valeur relative des sources de recrutement utilisées, car les deux tiers ne connaissent même pas leurs coûts de recrutement et la majorité ignore tout de la manière d'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 de l'organisation augmente, soit à partir de 200 employés. Le tableau 7 indique les sources de recrutement les plus efficaces (efficacité moyenne sur 5, selon les perceptions des entrepreneurs) ¹¹.

TABLEAU 7 - 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

De la même façon, le tableau 8 souligne l'efficacité supérieure de certains modes de sélection ¹¹:

TABLEAU 8 - 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 antidrogue	2,65

Quant aux politiques d'accueil, elles s'avèrent majoritairement informelles, peu systématisées et, dans bien des cas, totalement absentes des PME (moins de 35 %). Néanmoins il existe, dans de rares PE, un programme formel d'accueil; cette pratique s'intègre alors dès l'embauche à une culture organisationnelle dynamique, orientée vers la participation de l'employé ^{32, 33}. Sans véritable formalisation, ces activités s'effectuent simplement "sur-le-tas", par la présentation ou la visite de l'entreprise lors de l'arrivée des nouveaux employés à leur lieu de travail, par le parrainage continu des nouveaux arrivés et enfin avec quelques formalités durant la période de probation.

CONSERVATION DES RESSOURCES HUMAINES

En matière de conservation de leurs ressources humaines, les PME accordent plus d'attention 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 sur les pratiques des GE. Cependant, ces efforts ne s'étendent pas aux activités d'évaluation du rendement qui demeurent fortement biaisées et limitées, en PME, à des fins salariales et disciplinaires. L'évaluation du rendement est souvent confondue avec l'analyse des emplois, l'évaluation des postes et l'appréciation paternaliste du travail accompli par le personnel.

Rémunération

Après avoir recruté son personnel, toute organisation doit le rémunérer adéquatement 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.

Globalement, l'administration des salaires et la rémunération s'avèrent plus complexes en GE qu'en PME. Cependant, les PME y accordent une importance de premier plan afin de conserver un avantage comparatif sur leurs concurrents, d'attirer des ressources qualifiées ou de combler des besoins insatisfaits auparavant en GE. Les perceptions des dirigeants et des responsables du personnel, en PME, quant à l'importance relative qu'ils accorderont dans le futur à la gestion et aux ressources humaines révèlent que la rémunération et les avantages sociaux occupent une position prioritaire (1° à 3°), encore plus forte en PE¹¹. 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. Elle 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.

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 propriétaires-dirigeants, du

moins à ce stade de développement de l'entreprise. Cette négligence entraîne fréquemment le départ de ressources humaines de grande qualité, dès le moment où la PME commence à percer sur le marché: les concurrents attirent alors facilement ces individus mal rémunérés^{34,35}.

Concrètement, peu de PME non syndiquées disposent de politiques écrites en matière de rémunération et d'avantages sociaux (45 %), ces questions étant souvent du ressort exclusif du propriétaire-dirigeant. Toutefois, ce dernier semble formaliser rapidement sa procédure salariale 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 paraît largement supérieur (75 %), cet élément constituant une des premières revendications des syndicats lors d'une négociation collective. Dans l'ensemble, la rémunération et les avantages sociaux représentent les activités de GRH les plus formalisées par des politiques et procédures, soit dans une proportion variant entre 30 et 85 % des PME, les pourcentages augmentant avec la taille et le statut syndical.

Toutes les méthodes et outils de détermination des salaires paraissent moins fréquents en PME: l'ancienneté, l'expérience et les qualifications des individus (30 à 75 %), la capacité de payer l'entreprise (70 %), les enquêtes salariales (30 à 60 %), les connaissances et les intuitions de la direction (50 %) et les échelles de salaires (35 à 40 %) constituant l'essentiel des moyens utilisés. 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; toutefois, la sophistication des méthodes utilisées augmente légèrement d'une catégorie de taille à l'autre.

L'évaluation des emplois à des fins de rémunération n'apparaît pas très répandue en PME: moins de 15 % la font formellement et 30 à 50 % la font de façon informelle. Il semble bien que cette pratique demeure rarissime en TPE, entre 3 et 20 %; peu fréquente en PE, de 15 à 46 %; et de 12 à 47 % en ME. Elle est beaucoup plus répandue dans les PME de 150 employés et plus, soit aussi largement qu'en-

tre 27 et 60 %¹¹. 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. En réalité, l'évaluation des emplois semble très peu formalisée et pourrait même se situer hors des préoccupations des dirigeants de PME qui ont plus souvent qu'autrement une approche réactive en rémunération.

Les entreprises de 500 employés et plus utilisent davantage les enquêtes salariales formelles que les entreprises de plus petite taille. L'emploi de cette technique s'accroît directement avec la taille organisationnelle, dans une proportion allant du simple au double (30 à 60 %). Cependant, près de 50 % des répondants n'utilisent pas du tout les enquêtes salariales, 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 une main-d'œuvre qualifiée¹⁴.

En ce qui concerne les modalités d'augmentations salariales, Thériault³⁶ a constaté qu'il ne semble pas y avoir de différence significative, selon la taille, 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 % des cas, au propriétaire-dirigeant et au conseil d'administration (ou son équivalent); plus l'entreprise est grande, plus on accorde de pouvoir aux supérieurs immédiats. Au contraire, ces décisions semblent plus centralisées en PE.

En outre, on observe dans toutes les catégories de PME, un recours plus fréquent à des formes

complexes d'incitation et d'intéressement (tableau 9). 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, 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 interpréter et mettre en place les régimes complexes et détaillés d'assurance et de protection individuelle, particulièrement dans les PME syndiquées où prévaut une convention collective.

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. Les PME n'ont pas échappé à ce mouvement croissant de mise en place de programmes diversifiés. 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.

Globalement, une majorité d'entreprises recourent aux avantages sociaux, les modalités d'application et les limites de chaque régime variant de façon stochastique selon la taille organisationnelle, avec quelques tendances significatives (tableau 10). Les avantages les plus fréquents demeurent les vacances, les congés et les pauses payés, les assurances-vie, maladie et invalidité^{9,11,36,37}. La taille représente donc un facteur prépondérant et affecte directement les avantages sociaux des employés: on peut aisément constater les nombreuses différences prévalant entre les programmes d'assurance et de retraite offerts en PE et en GE. Ainsi, les PME comptant moins de 100 employés semblent offrir un minimum d'avantages à leur personnel³⁷. À ce sujet, les

TABLEAU 9 - Régimes d'incitation et d'intéressement offerts en PME*

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

*Grandes tendances observées, données tirées de plusieurs études empiriques; par ordre décroissant d'importance.

TABLEAU 10 - Avantages sociaux offerts en PME*

Congés avec solde	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 %	↗
<hr/>				
Assurances	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 %	↔	
<hr/>				
Régimes de retraite		En TPE (0-19 y)	5 à 20 %	
		En PE (20-99 y)	15 à 50 %	
		En ME (100-249 y)	25 à 60 %	
		En MGE (250-500 y)	25 à 55 %	
		En GE (500 y et plus)	45 à 65 %	↗
	Paie de séparation		5 à 20 %	↗
<hr/>				
Principaux avantages complémentaires	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 %	↔	

* Grandes tendances observées; données tirées de plusieurs études empiriques; par ordre décroissant d'importance.

propriétaires-dirigeants auraient avantage à se regrouper afin de tirer profit des escomptes de quantité offerts par les sociétés d'assurance aux groupes plus nombreux.

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 aux cadres supérieurs. 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 chefs d'entreprises comptant moins de 500 employés. Chez ceux qui se sentent incapables de contrer les offres des GE, les raisons 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 que les GE; ni de procurer le même genre de responsabilités à grande échelle, mettant en cause beaucoup d'individus et justifiant un revenu supérieur³⁸. Bref, c'est le salaire qui souffre le plus souvent de ce manque de ressources, et certains répondants indiquent qu'ils ne peuvent concurrencer la diversité des avantages sociaux octroyés en GE.

Ainsi, la rémunération des cadres et des hauts dirigeants de PME ne diffère pas substantiellement de celle de leurs collègues de GE, sauf peut-être en ce qui a trait à la diversité des plans offerts et la valeur monétaire des salaires. Cependant, on y reconnaît l'existence de motivations profondes particulières qui compenseraient parfois largement l'écart de rémunération avec les GE³⁴. Il s'agit alors

d'adapter les stratégies de rémunération des PME à ces attentes, tout en développant des avantages sociaux originaux et attrayants, à des coûts moindres que les 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 (tableau 11), des employés occupant des postes comparables ont plus de chance d'avoir une rémunération plus élevée en GE qu'en PE^{1,39}. 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 en PE et en GE. 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, 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. Globalement, le personnel des TPE reçoit un salaire de 30 à 40 % inférieur à celui des TGE. Ce différentiel diminue constamment mais demeure à 25 % en PE, à 15-20 % en ME et à 10 % en MGE, sans compter les variations considérables observées entre les divers pays analysés.

Tous ces écarts de rémunération proviennent probablement des facteurs suivants^{27,40}:

TABLEAU 11 - Écarts de rémunération entre PME et grandes entreprises *

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 +
Écarts observés	40 à 58 %	55 à 75 %	57 à 81 %	72 à 93 %	74 à 88 %	80 à 97 %	90 à 100 %	100 %
Écarts moyens	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.).								

* Grandes tendances observées; en pourcentage de la rémunération offerte en GE; données provenant de 11 pays de l'OCDE; par catégorie de taille organisationnelle.

- les effets liés au marché du travail;
- les différents prix à la consommation en milieux urbains et ruraux;
- la plus grande proportion 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 retrouve moins de travailleurs qualifiés et plus de main-d'œuvre non qualifiée;
- le mode de rémunération entre GE et PME diffère: ces dernières ont plus de salariés horaires, permettant plus 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 rendement

L'évaluation du rendement paraît nettement moins formalisée en PME. Avec la planification des ressources humaines et l'analyse des emplois, elle constitue la pratique la moins structurée et la plus galvaudée par les entrepreneurs, qui effectuent bien souvent eux-mêmes une appréciation paternaliste des performances de leurs employés. En fait, les politiques écrites d'évaluation du rendement sont trois fois plus fréquentes dans les entreprises de plus de 150 employés, par rapport aux TPE de moins de 25 personnes. Souvent confondus de toutes sortes de façons, les objectifs et le contenu de l'évaluation prennent différentes formes selon les entreprises et servent plus souvent qu'autrement à des fins multiples, ce qui prouve clairement le faible niveau de formalisation des procédés d'évaluation en PME. Il semble que cette pratique ne soit formalisée qu'en présence d'une convention collective, qu'elle repose souvent sur le seul engagement moral des propriétaires-dirigeants et porte sur la personne et ses résultats plutôt que sur des comportements professionnels mal définis et souvent difficiles à observer de façon continue⁴¹. 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 de ces systèmes d'évaluation du rendement⁴².

L'évaluation du rendement a souvent été considérée comme étant 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^{9,25} et le statut syndical, tout comme l'utilisation de formulaires d'appréciation augmenterait directement avec la taille. Le tiers des PME disposent de politiques écrites d'évaluation du rendement (15 à 50 %) et un autre tiers en possède sous forme non écrite.

L'évaluation du rendement a souvent été considérée comme étant absente des pratiques courantes chez les propriétaires-dirigeants de PME.

L'évaluation s'effectue souvent de façon informelle et repose principalement sur les épaules du propriétaire-dirigeant (45 à 60 %) et des supérieurs immédiats (20 à 75 %). Sa fréquence semble surtout annuelle (40 à 90 %) et les critères d'évaluation paraissent parfois plus subjectifs que rationnels ou objectifs. Comme on peut le constater au tableau 12, les méthodes d'évaluation se basent habituellement sur l'observation, l'établissement d'objectifs, la composition ouverte et les incidents critiques, avec l'aide de techniques comme les échelles graphiques et le classement par rang.

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 gestion⁴¹. Par contre, McEvoy¹⁰ révèle que 71 % des PME américaines possèdent un système d'évaluation du rendement, la moyenne nationale étant aussi élevée que 95 %. 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.

TABLEAU 12 - Méthodes d'évaluation du rendement utilisées en PME*

Ensemble des méthodes	Efficacité relative	modérément efficace	
		très efficace	50 à 65 % 30 %
Plus utilisées en PME	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 % ↗
Très peu utilisées en PME	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 %)

* Grandes tendances observées; données tirées de plusieurs études empiriques; par ordre décroissant d'importance.

DÉVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES

Le développement des ressources humaines en PME laisse entrevoir une mise en application un peu plus répandue des pratiques de formation, principalement en France et dans les rares pays où ces pratiques sont réglementées. Ailleurs, la formation apparaît plutôt comme une option, un luxe que bien des PME ne se paieront qu'avec l'aide des subventions gouvernementales. Néanmoins, on retrouve dans une majorité de PME 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. En plus de la formation professionnelle, 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 l'entreprise à l'absence de volonté organisationnelle.

Il faut cependant préciser que toutes les questions de formation et développement dépendent en grande partie des traditions culturelles et économiques de chaque pays. En effet, l'Allemagne (RFA), la France, la Corée du Sud et le Japon intègrent, dès l'adolescence, les futurs travailleurs aux programmes de formation professionnelle élaborés en collaboration avec les entreprises, en fonction de leurs besoins

réels et des postes offerts à court et à 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 et aux grandes corporations. 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 nombre imposant d'exceptions, mais la masse des PME demeure à la remorque de ces tendances nationales, ce qui explique en partie le faible degré de développement des ressources humaines nord-américaines par rapport aux travailleurs allemands, coréens, français ou japonais.

Formation et développement

La formation et le développement des ressources humaines constituent une des activités fondamentales des responsables du personnel et même si, dans bien des cas, cette formation ne semble pas aussi formalisée qu'elle devrait l'être, 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'appuie 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 organisationnelle et la mise en place réelle de telles politiques; l'utilisation de pratiques formelles

de formation semble toutefois beaucoup plus répandue dans toutes les catégories de taille. L'accès des travailleurs à la formation en PE est beaucoup plus limité qu'en ME et en GE.

- 1° Moins du tiers des PME possèdent une politique écrite de formation ^{9, 15}, comparativement à 70 % dans les entreprises de plus de 200 employés ⁴³. De plus, la majorité des PME analysées n'ont aucune procédure de formation, et près de 50 % d'entre elles ne disposent pas non plus de procédure en matière de développement des ressources humaines ²⁸.
- 2° Moins du quart des PME possèdent un plan de formation ou de développement des ressources humaines et la même proportion effectue cette planification de façon intuitive.

Par ailleurs, la formation concerne très peu de propriétaires-dirigeants: 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 ³⁴. Les dirigeants et les responsables du personnel en PME placent la formation en cinquième place, avec un score pondéré relativement faible ^{11, 44}, ce qui laisse 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.

Dans les PME nord-américaines, la formation et le développement des ressources humaines demeurent très faiblement formalisés, tandis qu'ils sont réglementés et fortement structurés dans plusieurs 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: 10 à 30 %) et 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 ne suppose toutefois pas qu'il soit réellement appliqué, la formation étant

souvent organisée de façon ponctuelle par le superviseur, parallèlement aux sessions plus formelles données par les fournisseurs, les organismes syndicaux et gouvernementaux, les conseils externes, et au cours des stages régis par les programmes nationaux.

Dans les PME nord-américaines, la formation et le développement des ressources humaines demeurent très faiblement formalisés, tandis qu'ils sont réglementés et fortement structurés dans plusieurs pays européens (Allemagne, France) et asiatiques (Corée, Japon).

L'analyse des besoins et des objectifs paraît largement absente des PME et 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 organisationnelle, 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 une procédure formalisée, tous les responsables semblent conscients de ses effets bénéfiques sur l'organisation. Malheureusement, très peu d'entreprises se fixent des objectifs valables et n'y associent presque jamais d'indicateurs: on y observe un processus de fixation d'objectifs implicites et qualitatifs dont la mise en place est peu rigoureuse ⁴⁵. En outre, la responsabilité de la formation dépend en majeure partie du propriétaire-dirigeant, qui délègue assez souvent ces tâches à un superviseur ou à un organisme externe, le cas français différant largement du contexte nord-américain: la concertation patron-employé y est plus développée et on retrouve fréquemment des intervenants extérieurs à l'entreprise.

Il existe une grande variété de méthodes et de 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 (tableau 13). De façon générale, la quasi-majorité des PME effectuent de la formation "sur-le-tas"⁴⁶, et quelques-unes favorisent 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 ponctuellement, sans objectif ni analyse de besoins.

L'analyse des besoins et des objectifs paraît largement absente des PME et 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.

Malheureusement, nous ne disposons pas d'un vaste éventail d'information en matière d'analyse des thèmes de formation en PME, et les données colligées fournissent une image peu exhaustive de cette réalité, qui paraît varier largement en fonction des pays et des cultures. En fait, les relations humaines (communication, leadership) et la gestion du personnel en général émergent souvent 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 propriétaires-dirigeants, dès qu'il est question de gestion d'entreprise, la GRH occupant alors le bas de la liste. 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.)^{30,47,48}. 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.

TABLEAU 13 - Méthodes et techniques de formation utilisées en PME*

À l'interne	«Sur-le-tas»	4,57	Amérique du Nord	30 à 75 %	(en moyenne) (étude majeure)
			France	96 à 100 % près de 100 %, de façon informelle	
	Coaching	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	•	France	peu utilisés mais en croissance	
	Programmes internes	•	France	utilisation très limitée en PME	
À l'externe	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 interentreprises	•		moins de 5 %	

* Grandes tendances observées; données tirées de plusieurs études empiriques; par ordre décroissant d'importance.

D'inspiration très récente en Amérique du Nord, les préoccupations inhérentes aux difficultés de formation en PME ont été peu effleurées^{15, 26, 49, 50}, contrairement à l'Europe où plusieurs études ont amplement couvert le sujet^{12, 30, 45, 46, 47, 51, 52}. 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 ancrées 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. 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). De plus, le personnel des entreprises manque souvent d'intérêt face à la formation, surtout chez les ouvriers, et de nombreuses craintes persistent quant aux contraintes et aux conséquences de cette formation sur leur vie personnelle et sur leur cheminement de carrière. Enfin, la plupart des recherches signalent la faible efficacité des activités de formation et développement en contexte de PME: incapacité à résoudre les problèmes, peu de mise en pratique des acquis et intégration réduite aux stratégies organisationnelles.

Devant toutes ces difficultés rencontrées lors de la mise en application de la formation en PME, quelques études ont formulé des recommandations ou compilé des résultats empiriques faisant part de mesures favorables à la formation^{15, 49, 50}. Les subventions gouvernementales (58 %) et les allègements fiscaux (47 %) paraissent les plus populaires auprès des PME, suivis de très près par l'aide technique (44 %) et les programmes d'organismes en cause en formation (38 %). Néanmoins, beaucoup d'effort reste encore à faire auprès des propriétaires-dirigeants pour les convaincre de favoriser la formation dans leur entreprise.

ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL

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 ressources humaines en PME, et aucun n'a fait de lien explicite

entre ces activités et la problématique contemporaine de la gestion participative. En réalité, ce mouvement vers la participation active des employés provient 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 retour-choc vers des modes plus gratifiants pour les ressources humaines en cause dans les organisations. Le peu de préoccupations humaines de ces "vieilles" structures a favorisé l'apparition des approches psychosociale et sociotechnique, qui ont évolué, en moins de vingt ans, vers un ensemble de théories et de méthodes participatives visant, dans la majorité des cas, à rétablir l'équilibre des communications bilatérales entre employeurs et employés. 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, où la production s'appuie sur le concept d'unité et non sur celui de série (ou travail parcellaire)³.

Organisation et participation

L'environnement de travail des employés de PME reflète celui des GE: certaines entreprises ont recours à une organisation du travail sophistiquée et adaptée aux exigences modernes de production, d'autres se cantonnent à la traditionnelle procédure de parcellisation des tâches ou à l'artisanat pur et simple. Dans la majorité des cas, les PME semblent se retrouver entre ces deux extrêmes: l'organisation du travail y est peu complexe mais très efficace et surtout flexible, tandis que les conditions de travail respectent les normes minimales sans toutefois dépasser les conditions avantageuses de certaines GE. Cependant, les pratiques de communication et de participation observées en PME laissent entrevoir une sophistication supérieure à de nombreuses GE: l'échange d'information et la participation du personnel à la gestion ou à la production paraissent relativement développés dans plusieurs PME.

Organisation du travail et conditions de travail

L'organisation du travail constitue presque une discipline autonome, car elle englobe une variété d'approches, de méthodes et de techniques contribuant à optimiser la productivité des organisations.

Dans tous les pays, les emplois créés en PE sont particulièrement vulnérables en raison de leur taux de disparition élevé. Cette image pessimiste des conditions de travail en PME serait due à leur grande vulnérabilité et à leur caractère souvent éphémère, provoquant ainsi une grande précarité des emplois. Cependant, cette moindre qualité des emplois offerts en PME contredit le préjugé voulant que, dans ces organisations, les relations du travail se caractérisent par une meilleure convivialité et des échanges beaucoup moins impersonnels⁵³.

Régies par une procédure et fondamentalement structurées, les pratiques liées à l'environnement de travail des ressources humaines s'avèrent moins formalisées en PME et la situation diffère considérablement d'une entreprise à l'autre, sans lien significatif avec la taille organisationnelle, le secteur d'activité et la localisation de la firme. Cependant, il existe 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 en ce domaine. Il ne faut d'ailleurs pas s'en surprendre car les premières revendications des travailleurs organisés, dès le milieu du XIX^e siècle, visaient spécifiquement à réduire l'arbitraire et les abus patronaux en matière d'organisation du travail et d'amélioration des conditions de travail (ACT). La situation varie largement d'un pays à l'autre, selon les réglementations instaurées par les gouvernements respectifs.

Ces questions sont assujetties à de nombreuses normes et soumises à des contrôles formalisés: l'ACT, 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, augmentant d'autant la formalisation de ces pratiques. Toutefois, les PE échappent à ces seuils et se situent hors des secteurs réglementés; il arrive très souvent que ces obligations légales ne soient pas respectées dans les firmes de taille moyenne. Les PME se caractérisent aussi par l'absence flagrante de systèmes formels de contrôle grâce à des relations informelles et personnelles généralement supérieures, menant apparemment plus souvent à des consensus qu'en GE.

Information, communication et gestion participative

En constatant les liens étroits qui unissent l'organisation du travail et les conditions de travail, on note l'existence d'une interrelation fondamentale entre ces domaines et la participation des travailleurs, l'ensemble étant soudé par le biais de la communication et de l'information échangée par les deux parties, employeur et employés. L'élément le plus important de cette démonstration réside dans la relation évolutive, à la fois historique et organisationnelle, de ces mécanismes de GRH. Depuis le début des "chocs pétroliers" (1973-1975), on constate une hausse notable des préoccupations de nature participative, toutes basées sur une saine communication bilatérale et une organisation du travail plus 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 travailleurs³.

De plus, 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 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 les étapes intermédiaires diffèrent substantiellement.

En contexte de PME, très peu de recherches paraissent avoir été faites, en Amérique du Nord et en Europe^{32, 33, 55, 56, 57} en matière de communication, d'information et de participation⁵⁴. En fait, la tendance générale ne dépasse guère les systèmes de communication et de suggestions, avec quelques cas descriptifs de participation des travailleurs.

En fait, 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. Étant donné

l'attitude paternaliste de nombreux propriétaires-dirigeants, peu enclins à formaliser ouvertement leur processus de communication et de consultation, et des liens étroits prévalant entre patrons et employés, seulement 30 % des répondants auraient recours à des mécanismes formels dans ce domaine. 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 d'une procédure formelle de règlement des griefs et des questions disciplinaires.

Globalement, les propriétaires-dirigeants ne recourent pas 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, d'autres encore ne perçoivent aucun besoin dans leur PME pour de telles méthodes. Quelques efforts disparates sont effectués dans certaines PME, mais le plus souvent sans trop s'interroger sur les conditions préalables et les résultats recherchés, et sans entreprendre aucun changement majeur de la structure organisationnelle ou du comportement des dirigeants³¹. Comme le démontre le tableau 14, 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, suivie presque *ex æquo* des réunions ponctuelles, des activités sociales organisées, du recueil de suggestions et des réunions générales¹⁵.

Le degré de formalisation de ces pratiques semble assez réduit, sauf dans les réunions et les comités d'entreprise. Les modèles sophistiqués de participation des travailleurs ne paraissent pas très populai-

TABEAU 14 - Méthodes utilisées en PME aux fins de communication et de participation*

Méthodes informelles	Relations directes avec le personnel	90 à 100 %	
	Rumeurs	25 à 30 %	
	Recueil direct d'opinions	30 %	
Réunions	Aucune réunion	55 à 60 %	moy.: 57 %
	Réunions opérationnelles	35 à 85 %	moy.: 60 % ↗
	Réunions générales	15 à 75 %	moy.: 46 % ↗
	Au besoin seulement	40 à 50 %	moy.: 45 %
Imprimés	Affichage	65 à 85 %	
	Bulletin, feuillet, journal d'entreprise	10 à 55 %	moy.: 25 % ↗
	Circulaires	30 à 45 %	
	Communiqués internes	35 %	
	externes	10 %	
	Brochures	10 %	
	Livret d'accueil	7 %	↗
	Audio-visuel	40 %	... + en GE ↗
Médias électroniques	5 à 10 %		
Suggestions	Boîtes à idées, etc.	15 à 70 %	moy.: 37 % ↗
Participation	À la formulation des politiques	45 à 85 %	
	Activités sociales organisées	70 %	
	Primes monétaires aux réunions	70 %	
	Projet d'entreprise	60 %	
	Cercle de qualité	10 à 60 %	moy.: 32 % ↗
	Groupes (d'expression, de travail, autonomes, etc.)	15 à 50 %	moy.: 27 % ↗

* Grandes tendances observées, données tirées de plusieurs études empiriques; par ordre décroissant d'importance.

res, même pour les cercles de qualité, mais l'information circule librement dans la plupart des PME grâce aux mécanismes légaux prévus à cette fin.

En fait, 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.

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 important en PME. Toutefois, elles s'établissent le plus souvent de manière directe: l'échelon intermédiaire constitué des agents de maîtrise ou des cadres de direction est le plus souvent absent ou très réduit^{4, 58}. Très peu de PE (30 %) ont des mécanismes formels de communication individuelle et régulière ou seulement par assemblées de groupe à cause des étroites relations employeur-employés⁵⁹. L'information utiliserait plus de canaux différents quand il y a un responsable du personnel et il y aurait à ce moment plus de réunions régulières à date fixe; l'information circulerait alors principalement par l'affichage, les réunions régulières et le recueil de suggestions.

Santé et sécurité au travail

Les pratiques de santé et de sécurité au travail 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 travailleurs³. La santé et la sécurité au travail constitue, depuis les tout 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 aux individus dans leur environnement de travail.

Au cours de la période de mise en place de ces programmes nationaux, la santé et la sécurité au

travail 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. Certes, les dangers et les risques pour la santé et la sécurité des travailleurs n'ont pas disparu, loin de là, mais un nombre croissant d'employeurs se montrent réticents à appliquer des mesures gérées par des organismes paragouvernementaux de plus en plus bureaucratisés et déficitaires. La santé et la sécurité au travail en contexte de PME subit tout particulièrement les effets de ces réactions de retrait: les propriétaires-dirigeants paraissent faire face à une machine gouvernementale hyper-structurée qui exige d'eux le respect d'un nombre grandissant de normes, entraînant parfois la restructuration complète des moyens de production et souvent, la concertation entre l'employeur et les représentants des employés. Dans bien des cas, l'entrepreneur se sent alors embarrassé par l'intrusion envahissante des organismes publics et leur imposante paperasse.

Ainsi, on constate sans peine le haut degré de formalisation imposé par les législations traitant de santé et de sécurité au travail: l'existence de clauses à la convention collective, la mise sur pied d'un programme de prévention et de santé et de sécurité au travail, la formation des ressources humaines, 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. 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, en contradiction directe avec ses habitudes fondamentales de flexibilité et de non-conformisme, et à l'extrême, comme une menace de perdre son statut d'entreprise autonome et indépendante. Bien sûr, nous exagérons un peu la situation, mais il ne faut pas se surprendre que la santé et la sécurité au travail ait quelque peu perdu son image de priorité organisationnelle en PME et que, conséquemment, les chercheurs en gestion n'y aient guère porté attention.

On note l'existence d'un seul document écrit en PME: le rapport d'accident, obligatoire dans tous les régimes réglementés, et beaucoup plus répandu en

fonction de la taille et de la présence syndicale. Le propriétaire-dirigeant assume les responsabilités de santé et de sécurité au travail dans plus de 40 % des cas, et délègue ces tâches à un employé attiré en GRH dans un peu plus du quart des entreprises, ces proportions différant selon la taille. De plus, une faible minorité de PME dispose de programmes formels ou de plans de prévention écrits (tableau 15), ceux-ci étant très fréquents lorsque imposés par la loi. Malheureusement, les PME se retrouvent dans une position inconfortable: les mesures législatives en santé et en sécurité au travail ne peuvent leur convenir parce qu'elles ne disposent pas des moyens suffisants pour s'y conformer.

directement par ces variables. Ainsi, dans leur analyse de la GRH en PME, la presque totalité des études empiriques retenues mentionnent, explicitement ou non, l'effet d'un ou de 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 de contingence, nous avons fait une compilation systématique des facteurs de contingence mentionnés dans ces études. Cette opération a produit des résultats révélateurs qui laissent entrevoir l'utilité de considérer et de schématiser l'ensemble des facteurs

TABLEAU 15 - Pratiques de santé et de sécurité appliquées en PME*

Pratiques appliquées en PME	Salles de repos adéquates	70 à 80 %	moy: 76 %	↗
	Conditions de travail saines	55 à 80 %	moy: 65 %	
	Mesures de premiers soins	45 à 90 %	moy: 63 %	↗
	Programme de prévention des incendies	20 à 40 %	moy: 27 %	↗
	Équipement 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 20 %	moy: 10 %	

* Grandes tendances observées; données tirées de plusieurs études empiriques; par ordre décroissant d'importance.

Enfin, quelques études seulement rapportent l'existence, en PME, d'un service de conseil ou d'un programme d'aide aux employés (PAE)^{9, 14, 31}. Pratiquement aucune politique ou procédure écrite n'a été observée à ce sujet et moins du quart des PME offrirait de tels services à leur personnel par le biais des cliniques externes. En fait, seules les moyennes et les grandes entreprises, de toutes les tailles et de tous les secteurs, ont mis sur pied ou envisagent de mettre sur pied un programme d'aide aux employés ayant des difficultés personnelles provenant du milieu de travail ou de l'extérieur.

MODÈLE CONTINGENTIEL DE LA GRH EN PME

Incontestablement, toutes les organisations fonctionnent dans un contexte de contingence qui place au premier plan les éléments stratégiques liés au développement de l'organisation, incluant la taille organisationnelle, le secteur d'activité, la vision du dirigeant et plusieurs autres variables compilées au tableau 16. Les PME sont touchées encore plus

influençant les pratiques de GRH et leur degré de formalisation en PME.

Principaux facteurs de contingence

Dans un contexte lié à la gestion des organisations, et plus spécifiquement à la GRH, nous avons choisi de regrouper les variables de contingence internes en deux familles: les facteurs organisationnels et les facteurs humains. Les variables externes furent aussi divisées en deux groupes, soit les facteurs commerciaux et les facteurs sociétaux. 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 la compilation des sous-facteurs de contingence relevés dans la documentation empirique consacrée à la GRH en PME. Incidemment, le nombre et la diversité de ces sous-facteurs³ ne permettent pas de reprendre ici une telle énumération, quoiqu'elle eut offert une source appréciable d'information.

TABLEAU 16 - Principaux facteurs de contingence de la GRH en PME

FACTEURS DE CONTINGENCE	Fréquence (n)	Ordre d'im- portance
INTERNES	<u>327</u>	
FACTEURS ORGANISATIONNELS	<u>231</u>	
IDENTIFICATION	<u>150</u>	
Taille organisationnelle	74	1
Secteur d'activité	37	3
Données financières	18	7
Localisation géographique	16	8
Âge de l'organisation	9	12
STRUCTURE ET FONCTIONNEMENT	<u>81</u>	
Formalisation et stratégie	40	2
Système de production	15	9
Nature de la propriété	14	10
Produits et services	8	13
FACTEURS HUMAINS	<u>96</u>	
ENTREPRENEUR ET DIRIGEANTS	<u>42</u>	
Profil sociodémographique	22	4
Personnalité et vision	15	9
Caractéristiques individuelles du responsable du personnel	5	16
EMPLOYÉS	<u>54</u>	
Profil sociodémographique	20	5
Structure du personnel	19	6
Présence syndicale	15	9
EXTERNES	<u>43</u>	
FACTEURS COMMERCIAUX	<u>27</u>	
Marché	14	10
Technologique	7	14
Économique	6	15
FACTEURS SOCIÉTAUX	<u>16</u>	
Politique	11	11
Socioculturel	5	16
Environnemental	0	17

Premièrement on observe, au tableau 16, la nette prépondérance des facteurs internes (n=327) sur les facteurs externes (n=43), ces derniers étant beaucoup plus difficiles à quantifier lors d'une recherche empirique. En effet, il s'avère particulièrement ardu d'évaluer, qualitativement ou quantitativement, l'effet précis des facteurs commerciaux (marché, technologie, économie) et des facteurs sociétaux (politique, socioculturel, environnemental) sur les organisations, qu'elles soient petites ou grandes. On comprend dès lors aisément pourquoi les chercheurs intéressés à la GRH en PME n'ont eu recours qu'occasionnellement à de telles variables.

Deuxièmement, cette compilation révèle l'effet des facteurs organisationnels (n=231) sur le degré de formalisation des pratiques de GRH en PME. En comparaison, les autres familles de facteurs paraissent beaucoup moins influentes, leur fréquence absolue se limitant à 96 pour les facteurs humains, 27 pour les facteurs commerciaux et 16 pour les facteurs sociétaux. De façon plus précise, le tableau 16 indique clairement les principaux facteurs de contingence, en termes de fréquences de rang, tel que relevés dans les 75 études empiriques analysées: taille organisationnelle (74); formalisation et stratégie (40); secteur d'activité (37); profils sociodémographiques de l'entrepreneur, des dirigeants (22) et des employés (20); structure du personnel (19); données financières (18) et situation géographique (16) de l'entreprise; personnalité et vision entrepreneuriale (15); système de production (15) et présence syndicale (15).

Troisièmement, les autres facteurs de contingence détiennent une certaine importance dans la relation, mais leur effet s'avère quelque peu atténué par la force des facteurs principaux. Ainsi, on constate nettement l'importance accordée par les travaux portant sur la GRH en PME aux facteurs d'identification de l'entreprise (n=150). Plus faciles à quantifier et à comparer, ces variables permettent généralement de catégoriser les organisations en fonction de leur taille, de leur secteur d'activité, de leurs données financières, de leur situation géographique ou de l'âge de l'organisation. Toutefois, ces désagrégations n'ont qu'une incidence descriptive et n'expliquent qu'imparfaitement la teneur des relations contingentes affectant le degré de formalisation des pratiques de GRH en PME. C'est pourquoi plusieurs chercheurs recourent à d'autres

variables liées à la structure et au fonctionnement de l'entreprise (n=81), comme les déterminants du degré de formalisation et les éléments relatifs à la stratégie organisationnelle (n=40). D'autres évoquent les caractéristiques du système de production (n=15), la nature de leur propriété (n=14): propriétaire unique, associés, actionnariat diversifié ou par blocs, coopératif, public, etc.) ou le genre de produits et services offerts par l'entreprise (n=8), mais tous ces facteurs structurels n'apportent à leur tour qu'un éclairage physique à l'analyse de contingence de la formalisation en GRH (tableau 16).

Quatrièmement, il faut tenir compte des facteurs humains dans l'analyse des pratiques de GRH, même si l'interprétation de ces interrelations devient plus complexe. En effet, l'incidence des facteurs humains dans cette relation laisse entrevoir l'importance des caractéristiques individuelles de l'entrepreneur et des dirigeants (n=42) ainsi que des employés (n=54) sur les pratiques de GRH en PME. L'expérience professionnelle des individus, l'âge, la scolarité, la personnalité et la vision de ces acteurs contribuent substantiellement à l'émergence et au développement d'activités de GRH plus ou moins formalisées et sophistiquées. En outre, la structure du personnel, l'existence d'un service des ressources humaines et la présence d'un syndicat viennent conditionner les prémisses fondamentales à la mise en place d'un système de GRH qui prendra de l'ampleur en fonction de l'ensemble des facteurs de contingence illustrés dans cette rubrique. Néanmoins, il apparaît plus compliqué d'expliquer ces interrelations à l'aide des facteurs humains, bien que leur contribution demeure appréciable et complémentaire aux effets exercés par les facteurs organisationnels. Enfin, il convient d'en retenir deux aspects intéressants ³:

1° un nombre restreint de travaux ont réellement élaboré sur les questions de contingence. La majorité des chercheurs ne font référence ouvertement qu'à la taille organisationnelle, au secteur d'activité ou à quelque autre facteur interne permettant de désagréger les résultats empiriques présentés. Très peu d'études mentionnent distinctement l'existence des autres facteurs et, la plupart du temps, ces mentions n'ont pas de répercussions sur les tableaux de résultats ou sur l'interprétation des données analysées;

2° l'analyse des sous-facteurs compilés dans ces études empiriques montre clairement la diversité et l'étonnante dispersion des variables retenues par les chercheurs pour expliquer les phénomènes liés aux pratiques de GRH en PME. Chaque recherche recourt à sa propre typologie pour catégoriser ou illustrer les facteurs de contingence en cause dans la relation à l'étude. Cette situation entraîne inévitablement des difficultés propres aux disciplines préparadigmatiques: l'absence de théories ou de modèles conceptuels approfondis en GRH et en gestion de PME provoque des lacunes considérables dans l'approfondissement des travaux académiques réalisés dans ces domaines. À cet égard, le modèle contingentiel illustré à la rubrique suivante fournit un éclairage utile sur ces questions.

Modèle contingentiel

Tous ces éléments sont susceptibles de conditionner l'existence, le développement, le degré de formalisation et d'approfondissement des pratiques de GRH, leurs effets étant possiblement plus importants en PME à cause de la proximité des intervenants organisationnels et de la sensibilité accrue des petites dimensions aux contraintes imposées par l'environnement externe. D'une part, l'analyse des études empiriques a permis de compiler un nombre considérable de facteurs de contingence (variables indépendantes) ayant un effet sur les pratiques de GRH en PME (variables dépendantes). D'autre part, nous avons élaboré un modèle contingentiel de la GRH en PME (figure 1) qui illustre l'effet potentiel des facteurs internes et externes sur la nature, la diversité et la complexité de ces pratiques de GRH. Ce modèle global suggère certaines relations causales entre les variables indépendantes (contingentielles), elles-mêmes en forte interaction les unes avec les autres, sur l'ensemble des variables dépendantes formé des principales pratiques de GRH et des indicateurs du degré de formalisation de ces pratiques en PME.

Ce modèle incorpore en son centre (figure 1) les pratiques de GRH rapportées au tableau 2. Sous l'influence multidirectionnelle des facteurs internes et externes, les activités de GRH se développent selon une formalisation déterminée. En revanche, les pratiques de GRH exercent un effet substantiel

sur plusieurs variables de contingence internes en modifiant, par exemple, la vision des acteurs, la structure du personnel, les relations patronales-ouvrières, les décisions stratégiques ou même le système de production. Cependant, la relation contingence-formalisation révèle aussi:

- 1° que cette rétroaction ne produit que des effets indirects et largement diffus sur les variables externes, celles-ci étant en interaction constante mais en direction univoque des facteurs internes de l'organisation: les facteurs externes exercent un effet considérable sur les pratiques de GRH en PME, l'inverse étant quasi improbable en contexte de petites et moyennes dimensions;
- 2° qu'un échange réciproque existe entre les facteurs humains, organisationnels et les pratiques de GRH;
- 3° qu'une relation diffuse et difficilement quantifiable s'établit entre les autres facteurs de contingence et les indicateurs du degré de formalisation des pratiques de GRH en PME.

En effet, les PME n'ont d'influence sur l'environnement extérieur que par l'entremise des rares 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).

Ainsi, l'orientation bidirectionnelle des flèches à angle droit souligne, dans ce modèle, le caractère

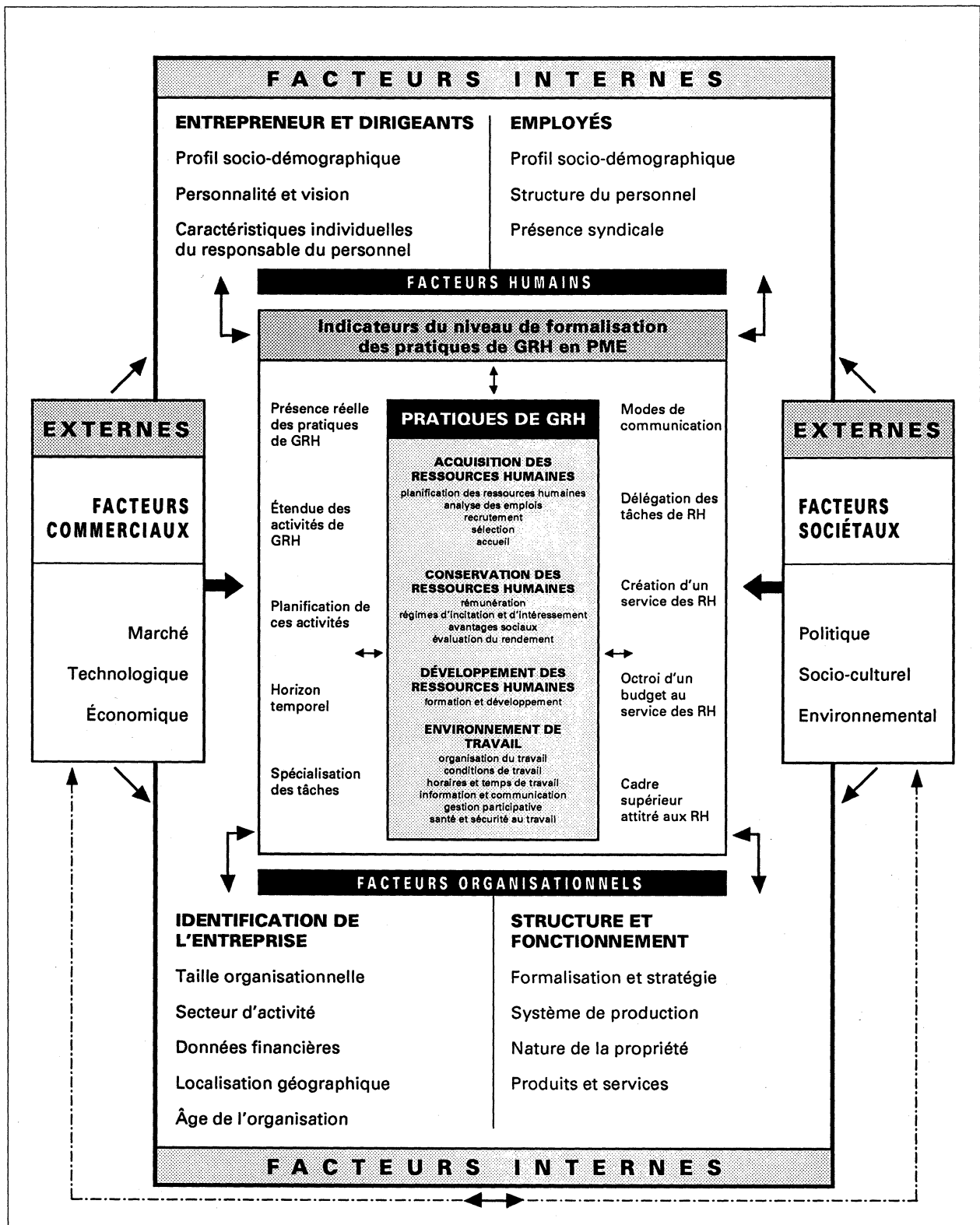


FIGURE 1 - Modèle contingentiel de la GRH en PME

dynamique des relations prenant place entre les divers groupes de facteurs internes et les variables dépendantes placées au centre (figure 1). Par contre, les flèches à sens unique (noir solide) indiquent qu'en contexte de PME, les variables externes exercent des effets directs et majeurs sur les variables internes, l'inverse n'existant que très rarement. En effet, les PME n'ont d'influence sur l'environnement extérieur que par l'entremise des rares 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 de rétroaction qui lie les deux familles de facteurs externes signale simplement la nature réciproque des échanges constants qui ont lieu entre les facteurs commerciaux et sociétaux, intimement liés dans tous les systèmes économiques, politiques et sociaux contemporains.

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 que celles réalisées jusqu'à maintenant. 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 contingentes 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 de contingence sur l'existence, le développement et le degré de formalisation des pratiques de GRH en PME. Cet exercice demeure sans nul doute un des objectifs à privilégier pour les chercheurs intéressés à approfondir la question de façon empirique.

PRINCIPALES TENDANCES DE LA GRH EN PME

En s'appuyant sur l'information colligée dans les pages précédentes, il semble maintenant indiqué de formuler quelques interprétations globales à propos des pratiques de GRH réellement appliquées en PME. Le dépouillement des études empiriques portant sur une ou plusieurs pratiques a permis de constater la relative diversification et sophistication de ces activités. Celles-ci semblent plus variées et plus utilisées que l'on croyait dans plusieurs PME, contrairement à certains préjugés persistants véhiculés par des intervenants en GRH dans les milieux scolaires et corporatifs.

À cette fin, nous avons jugé essentiel d'effectuer une courte synthèse des tendances lourdes observées quant à la présence et au degré de formalisation des pratiques de GRH en contexte de PME. On rappelle ensuite brièvement l'importance des concepts de contingence, de formalisation et de vision entrepreneuriale, pour en arriver à la formulation de recommandations spécifiques aux activités de recherche et de consultation ainsi qu'aux conclusions relatives au développement de la GRH dans les entreprises de petite et moyenne dimensions.

Existence des pratiques de GRH

Les résultats obtenus 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 petites et moyennes dimensions, interdisant dès lors toute autre forme de généralisation en ce qui a trait aux pratiques de GRH.

Les pratiques de GRH le plus souvent appliquées en PME demeurent le recrutement, la sélection, la rémunération et les activités de type administratif, sans oublier les questions disciplinaires qui n'ont pas été traitées dans cet article parce qu'elles relèvent davantage des relations du travail. 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 planification des ressources humaines, l'analyse des emplois, l'évaluation du rendement, la formation ainsi que toutes les activités liées à l'environnement de travail paraissent considérablement plus développées dans les PME syndicalisées et dans les entreprises de plus grande dimension.

D'autre part, la mise en oeuvre des pratiques de GRH dépend aussi largement du contexte légal: par exemple, le recrutement, la rémunération, la formation, les conditions de travail, la santé et la sécurité au travail, l'information et la participation du personnel sont régis par des réglementations nationales en France, et bien que ces normes légales ne soient pas systématiquement appliquées en PME, elles exercent une influence notable sur les pratiques réelles de GRH. Par contre, à l'autre extrême, on observe, en Amérique du Nord, une présence réglementaire moins étendue en contexte de PME: dans bien des États, seules la discrimination (embauche et rémunération), les normes minimales du travail et la santé et la sécurité au travail sont contrôlées par des textes législatifs.

Enfin, la GRH en PME repose principalement sur des facteurs humains: un propriétaire-dirigeant, quelques cadres, des employés et quelquefois un syndicat. Les interrelations entre ces intervenants réunis dans un milieu relativement restreint recèlent encore une bonne part d'inconnu pour les chercheurs et praticiens de la GRH. Cette situation rend d'autant plus complexe l'analyse des pratiques de GRH et leur comparaison dans divers contextes organisationnels. Elle permet aussi de constater l'existence de différences substantielles dans la mise en application de la GRH selon le degré de formalisation des pratiques de GRH en PME et la taille des entreprises^{4,9,12}. Par conséquent, il paraît essentiel d'approfondir l'analyse de ces différenciations pour chacune des pratiques de GRH réellement appliquées en PME. Le recours à un modèle contingenciel peut dès lors servir de base conceptuelle pour d'éventuelles démarches de recherche empirique, en soulignant les contraintes exercées sur les PME et en précisant les facteurs le plus susceptible d'influencer substantiellement les pratiques de GRH en PME.

Synthèse des concepts fondamentaux

Parmi les tendances majeures dignes de mention, on doit reconnaître que l'utilisation du concept de contingence facilite la compréhension des différents degrés de formalisation de la GRH en PME. L'analyse des facteurs de contingence utilisés dans les études empiriques retenues fait ressortir l'effet substantiel des variables internes et externes sur les processus de gestion en PME et démontre la nette prépondérance de quelques facteurs internes sur l'existence et le degré de formalisation des pratiques de GRH en PME, notamment:

- la taille organisationnelle,
- le secteur d'activité,
- les ressources financières et matérielles de l'entreprise,
- la formalisation des pratiques de gestion,
- les stratégies organisationnelles,
- le profil sociodémographique de l'entrepreneur, des dirigeants et des employés,
- la vision entrepreneuriale,
- la présence d'un syndicat et le système de production de la PME.

Enfin, la GRH en PME repose principalement sur des facteurs humains: un propriétaire-dirigeant, quelques cadres, des employés et quelquefois un syndicat.

D'une part, il paraît possible d'affirmer que le degré de formalisation constitue réellement la variable dépendante majeure dans l'analyse des pratiques de GRH en PME. En effet, toutes les études colligées rapportent que la formalisation varie principalement en fonction de la taille organisationnelle, du secteur d'activité, de la vision entrepreneuriale, des lois en vigueur, des habitudes de communication et de la culture organisationnelle. Ces éléments forment incontestablement un ensemble contingenciel particulier, fortement dynamique et changeant, dont les effets s'exercent aussi bien vers l'extérieur, c'est-à-dire sur la présence des pratiques de GRH en PME

et sur leur degré de formalisation, que vers l'intérieur, modifiant alors l'importance et le poids des facteurs humains et organisationnels.

D'autre part, on constate que le degré de 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 quasi-majorité des pratiques présentées au tableau 2, sous l'autorité 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, plusieurs indicateurs peuvent permettre d'évaluer le degré de formalisation des pratiques de GRH dans une organisation, quelle que soit sa taille organisationnelle, comme:

- la présence réelle de ces pratiques dans la PME,
- l'étendue des activités de GRH dans l'entreprise,
- la planification de ces activités de GRH,
- l'horizon temporel de cette planification,
- la spécialisation des fonctions,
- les modes de communication utilisés,
- la délégation des tâches liées à la GRH,
- la création d'un service des ressources humaines,
- l'existence d'un cadre supérieur attribué à la GRH et l'octroi d'un budget au service des ressources humaines.

En parallèle à ces divers indicateurs, la vision du propriétaire-dirigeant en matière de GRH s'inscrit comme un des éléments catalyseurs de tout le processus de formalisation. Cette analyse a d'ailleurs permis de déceler, ou du moins 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'ensemble de son entreprise. Dès que l'entrepreneur commence à déléguer ses responsabilités liées aux ressources humaines, même s'il ne le fait qu'en partie, on observe une nette différenciation positive dans la diversité et la sophistication des pratiques de GRH. Habituellement, ce transfert des responsabilités se fait d'abord à un commis administratif, puis à un

responsable du personnel, pour enfin mener à la création d'un service des ressources humaines et à l'intégration de la GRH dans la stratégie globale de la PME.

Ainsi, le propriétaire-dirigeant, qui assume habituellement une grande part des responsabilités de GRH, doit dès lors partager ces prérogatives managériales avec des subordonnés en tenant compte des préoccupations particulières du personnel de l'entreprise. 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 connus plus largement du public. La masse des entrepreneurs traditionnels pourraient alors s'en inspirer d'heureuse façon, ouvrant la voie à une GRH renouvelée dans les entreprises de petites et moyennes dimensions.

Recommandations aux praticiens et chercheurs

Dans ce contexte, que l'on parle d'analyse des emplois, de recrutement, de sélection, de rémunération, d'évaluation du rendement, de formation ou de toute autre pratique de GRH, il s'avère nécessaire de limiter la complexité des activités et des tâches réellement appliquées afin d'adapter les pratiques de GRH aux particularités des PME: forte hétérogénéité, vision entrepreneuriale, besoins restreints et ressources limitées.

La GRH en PME n'étant pas encore un domaine largement couvert par la recherche appliquée, il paraît nécessaire de recommander aux chercheurs et praticiens de considérer prioritairement le développement des pratiques fondamentales de GRH avant de passer en PME à des pratiques plus sophistiquées, plutôt que de parler de stratégies de GRH ou de gestion stratégique des ressources humaines comme le font actuellement plusieurs théoriciens de la GRH. En réalité, la stratégie n'existe que dans la vision de l'entrepreneur, et bien qu'elle soit traduite en décisions et en actions concrètes au sein de l'entreprise, elle demeure informelle et plus ou moins consciente en matière de GRH. Sur cette

assise, il devient possible, voire impératif, d'élaborer et d'appliquer les pratiques de GRH compatibles avec cette vision.

Une telle adaptation de la GRH aux besoins réels des PME doit s'appuyer sur une base d'information plus 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 qualité de l'interprétation des données recueillies. Il s'avère donc primordial de contrer ces difficultés par l'administration de questionnaires en entrevues directes auprès du propriétaire-dirigeant ou du responsable du personnel, lorsqu'il y en a un. Sans ces mesures, l'étude de la GRH en PME ne produira que des données indistinctes, peu utiles aux théoriciens et de faible valeur pour les praticiens et les intervenants actifs au sein des PME.

Par ailleurs, cet objectif d'approfondissement des connaissances en GRH dans un environnement de PME comporte de nombreuses implications concrètes. La mise en place de pratiques de GRH adaptées au caractère distinct des PME ne pourra qu'améliorer le bien-être, la performance et la stabilité des ressources humaines dans ces entreprises. 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 ressources humaines en PME. En effet, en augmentant le degré d'intégration de la GRH aux éléments visionnaires des propriétaires-dirigeants

et, éventuellement, aux politiques stratégiques de leur entreprise, il deviendra possible d'accroître l'implantation réelle et la reconnaissance organisationnelle de la GRH en PME. Dans cette optique, le présent article apporte une masse considérable d'information sur les pratiques réellement appliquées dans les PME au cours des dernières décennies et pourra éventuellement servir de point de départ à des études empiriques mieux adaptées au contexte des PME, dont nous avons auparavant souligné les paramètres essentiels.

Finalement, pour mieux comprendre les multiples phénomènes associés à la GRH en PME, nous devons dès maintenant corriger notre tir et l'ajuster au contexte visionnaire et personnalisé de l'entrepreneur du troisième millénaire. D'autre part, pour répondre au préalable à certaines appréhensions, cette GRH remodelée constituera beaucoup plus qu'une simple caricature de la GRH traditionnelle. Elle deviendra plutôt un instrument accessible à tous les dirigeants d'entreprise, petite ou grande, et leur permettra d'accroître la qualité, la motivation et la productivité de leurs ressources humaines. Un tel renouvellement de la GRH n'aura assurément que des retombées bénéfiques sur l'ensemble des organisations où le capital humain revêt une importance au moins aussi grande que les ressources financières, technologiques et informationnelles. Enfin, toute la problématique entourant la GRH en PME n'a aujourd'hui d'autre solution que de s'ajuster à l'impitoyable contexte de rareté des ressources, qui limite considérablement la mise en place de programmes et de systèmes formalisés dans la majorité des entreprises de petites et moyennes 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.

NOTES ET RÉFÉRENCES

1. BÉLANGER, L., C. BENABOU, J.-L. BERGERON, R. FOUCHER et A. PETIT (1988), *Gestion stratégique des ressources humaines*, Gaëtan Morin Éditeur, Montréal, 662 p.
2. FABI, B. (1991), «Les facteurs de contingence des cercles de qualité: une synthèse de la documentation empirique», *Revue canadienne des sciences de l'administration*, vol. 8, n° 3, p. 161-174.
3. GARAND, D.J. (1992), *Les pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) en petites et moyennes entreprises (PME): une synthèse de la documentation empirique*, Mémoire (M.Sc.) en gestion des PME et de leur environnement, Université du Québec à Trois-Rivières, décembre, 335 + 57 p.
4. MAHÉ de BOISLANDELLE, H. (1988), *Gestion des ressources humaines dans les P.M.E.*, Economica, Collection Techniques de gestion, Paris, 322 p.
5. d'AMBOISE, G. et A. PARENT (1989), *Les problèmes des petites entreprises: ce que révèlent des études nord-américaines*, Document de travail, Faculté des sciences de l'administration, Université Laval, Québec, février, n° 89-07.
6. Le tableau 1 renvoie aux références 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, aux deux suivantes ainsi qu'à plusieurs autres références présentées dans l'annexe "Pour en savoir plus":

DANIEL, W.W. et N. MILLWARD (1985), *Workplace Industrial Relations in Britain: The DE / PSI / ESRC Survey*, Gower Publishing Co., Aldershot, UK, 338 p.

LITTLE, B.L. (1986), «The performance of personnel duties in small Louisiana firms: A research note», *Journal of Small Business Management*, vol. 24, n° 4, octobre, p. 66-69.
7. GARAND et FABI: le mémoire de recherche (réf. n°3) devrait être publié au début de 1993. En outre, une série d'articles plus approfondis paraîtra dans la *Revue internationale P.M.E.* au cours de la même année, tout comme un ouvrage collectif sur la gestion des PME (GRH: chapitre 10) chez McGraw-Hill.
8. Le rapport final de l'enquête de Benoit et Rousseau devrait être publié par le ministère de la Main-d'Oeuvre, de la Sécurité du Revenu et de la Formation Professionnelle du Québec à la fin de 1992 ou au début de 1993.
9. BAKER, A.W. (1955), *Personnel Management in Small Plants: A Study of Small Manufacturing Establishments in Ohio*, Bureau of Business Research, College of Commerce and Administration, The Ohio State University, Columbus, OH, 288 p.
10. McEVOY, G.M. (1984), «Small business personnel practices», *Journal of Small Business Management*, vol. 22, n° 4, octobre, p. 1-8.
11. HORNSBY, J.S. et D.F. KURATKO (1990), «Human resource management in small business: Critical issues for the 1990's», *Journal of Small Business Management*, juillet, p. 9-18.
12. MAHÉ de BOISLANDELLE, H. et al. (1985), «La pratique de la gestion du personnel dans les P.M.E.», *Rapport de recherche*, CÉGERH/FNEGE/IUT - Montpellier, France, janvier, 150 p.
13. 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, UK, n° 70.
14. AMBA-RAO, S.C. et D. PENDSE (1985), «Human resource compensation and maintenance practices», *American Journal of Small Business*, vol. 10, n° 2, automne, p. 19-29.
15. BENOIT, C. et M.-D. ROUSSEAU (1990), «La gestion des ressources humaines dans les petites et moyennes entreprises au Québec», *Revue internationale PME*, vol. 3, n° 1, automne, p. 39-55.
16. FABI, B. et D. GARAND (1989), «À propos de l'ouvrage d'Henri Mahé de Boislandelle: "Gestion des ressources humaines dans les P.M.E."», *Revue internationale PME*, vol. 2, n° 1, p. 99-108.
17. MAHÉ de BOISLANDELLE, H. (1990), «Repérage de la fonction ressources humaines en P.M.E.», *Revue internationale PME*, vol. 3, n° 1, automne, p. 27-37.
18. FILION, L.J. (1991), *Vision et relations: clefs du succès de l'entrepreneur*, Les éditions de l'entrepreneur, Filion & Associés, Montréal, 272 p.
19. MINTZBERG, H. (1989), *Mintzberg on management. Inside our strange world of organizations*, The Free Press, New York.
20. LAWRENCE, P.R. et J.W. LORSCH (1967), «Differentiation and integration in complex organizations», *Administrative Science Quarterly*, n° 12, p. 1-47.
21. GUÉRIN, G. et T. WILS (1990), «L'harmonisation des pratiques de gestion des ressources humaines au contexte stratégique: une synthèse», dans R. Blouin (éd.), *Vingt-cinq ans de pratique en relations industrielles au Québec*, Éditions Yvon Blais, Cowansville, p. 667-715.
22. PAUMIER, A. et D. GOUADAIN (1984), «La gestion prévisionnelle des ressources humaines: une enquête auprès d'un échantillon d'entreprises régionales», *Direction et gestion*, n° 6, p. 53-68.
23. HESS, D. (1987), *La gestion préventive de l'emploi en PMI*, Les cahiers de la recherche, Méthodes - études, I.A.E. de Lille, n° 87/11, printemps, 26 p.
24. NARO, G. (1990), «Les PME face à la gestion de leurs effectifs: comment adapter les ressources humaines aux impératifs stratégiques?», *Revue internationale PME*, vol. 3, n° 1, p. 57-74.

25. THÉRIAULT, 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), HEC, Montréal, 87 p.
26. 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*, vol. 25, n° 1, janvier, p. 19-25.
27. BEAUCOURT, C., F. ZADDEM et C. MAHIEU (1989), «Industrial relations in small and medium-sized enterprises in France», dans P. Auer et H. Fehr-Duda (éd.), *Industrial Relations in Small and Medium-sized Enterprises, Final Report*, Enterprise Policy Document, Office for Official Publications of the European Communities, Brussels, p. 99-141.
28. d'AMBOISE, G. et Y. GASSE (1980), *Performance in Small Firms and the Utilization of Formal Management Techniques*, Document spécial, Faculté des sciences de l'administration, Université Laval, Québec, mai, n° 80-17.
29. LE LOUARN, J.-Y. et R. THÉRIAULT (1984), *Politiques et pratiques en recrutement et sélection du personnel dans les organisations au Québec*, Association des professionnels en ressources humaines du Québec (APRHQ), HEC, Montréal, 79 p.
30. VENET, P. (1988), «La fonction personnel dans les PME des Alpes-Maritimes et de Monaco», *Personnel (Revue ANDCP)*, Paris, n° 299, octobre, p. 17-21.
31. AUDET, M., L. BÉLANGER et F. JACQUES (1987), *Place, importance et pratiques de la gestion des ressources humaines dans les entreprises québécoises*, Document de recherche, Collection Instruments de travail, Département des relations industrielles, Université Laval, Québec, 105 p.
32. NEBENHAUS, D. (1987), «La participation aux décisions dans une PME. Étude de cas», *Série Sciences de gestion, Économie et Sociétés*, n° 12, décembre, p. 111-137.
33. TERNON, S. (1989), *La gestion des ressources humaines dans les PME innovantes. Enquête auprès de 22 PME de l'Hérault*, Étude inédite en maîtrise de psychologie sociale, Montpellier, 39-23 p.
34. NEISWANDER, D.K., B.J. BIRD et P.L. YOUNG (1990), «Embauche et gestion des premiers employés d'une petite entreprise», *Revue internationale PME*, vol. 3, n° 1, automne, p. 7-25.
35. VERSER, T.G. (1987), «Responses of inexperienced small business owners to perceived personnel problems», dans R.G. Wyckham, L.N. Meredith et G.R. Bushe (éd.), *The Spirit of Entrepreneurship*, Proceedings of the 32^e Annual World Conference of the ICSB, Vancouver, p. 287-296.
36. THÉRIAULT, R. (1986), *Politiques et pratiques en matière de rémunération globale dans les entreprises au Québec*, Les Productions Infort inc., HEC, Montréal, novembre, 185 p.
37. SUTTON, N.A. (1986), «A comparison of insurance and pension plans in large and small firms», *American Journal of Small Business*, vol. 11, n° 2, automne, p. 15-22.
38. BACON, J. (1970), *Executive Compensation Plans in the Smaller Company*, Report n° 15, Managing the Moderate-sized Company Series, National Industrial Conference Board inc., New York, 27 p.
39. EVANS, D.S. et L.S. LEIGHTON (1989), «Why do smaller firms pay less?», *The Journal of Human Resources*, vol. XXIV, n° 2, printemps, p. 299-318.
40. WASSERMANN, W. (1989), «Industrial relations in small and medium-sized enterprises in the Federal Republic of Germany», dans P. Auer et H. Fehr-Duda (éds.), *Industrial Relations in Small and Medium-sized Enterprises, Final Report*, Enterprise Policy Document, Office for Official Publications of the European Communities, Brussels, p. 143-174.
41. ROGER, A. (1985), *Le suivi et l'appréciation du personnel dans les PME 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, mai, 84 p + 71 p.
42. THACKER, J.W. et R.J. CATTANEO (1987), «The Canadian personnel function: Status and practices», dans T.H. Stone et J.-Y. Le Louarn (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)*, Toronto, p. 56-66.
43. GOSSELIN, L. (1979), *La fonction personnel dans l'entreprise québécoise, aspect global et aspect particulier: les perceptions que les directeurs généraux et les directeurs de personnel s'en font*, Thèse inédite présentée à l'École des gradués pour l'obtention du grade de M.A. en relations industrielles, Université Laval, Québec, 126 + 30 p.
44. 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 R. Blouin (éd.), *Vingt-cinq ans de pratique en relations industrielles au Québec*, Éditions Yvon Blais, Cowansville, p. 775-789.
45. PARADAS, A. (1989), *L'évaluation des résultats de la formation professionnelle: travail sur les PME*, mémoire inédit de D.E.A. de sciences de gestion (3^e cycle), Faculté de droit et de sciences économiques, Institut supérieur de l'entreprise de Montpellier (I.S.E.M.), Universités de Montpellier I et II, 112 p.

-
46. ROSANVALLON, A. (1990), «Les politiques de formation dans les PME - PMI françaises: l'émergence de pratiques novatrices», *Revue internationale PME*, vol. 3, n° 1, automne, p. 75-87.
47. CCIP (Chambre de commerce et d'industrie de Paris), Délégation à la formation continue et à l'emploi, Paris (1981), «Formation et emploi dans les petites et moyennes entreprises de la région parisienne», *Actualité de la formation permanente*, n° 53, juillet-août, p. 80-84.
48. FOUGÈRE, C. (1986), «Gestion de la main-d'oeuvre et formation dans les PMI automatisées», *Formation emploi*, CEREQ, n° 16, oct.-déc., p. 70-76.
49. LARRIVÉE, L. et G. d'AMBOISE (1989), «Difficultés de recrutement dans les PME québécoises: quelques causes et solutions possibles», *Relations industrielles*, vol. 44, n° 3, automne, p. 487-506.
50. RINDT, K.E. (1975), «Small-firm personnel problems and management assistance», *Journal of Small Business Management*, vol. 13, n° 3, juillet, p. 13-17.
51. HÉZARD, L. (1988), «Les besoins de formation dans les commerces de détail de moins de 10 salariés», *Actualité de la formation permanente*, n° 92, jan.-fév., p. 55-61.
52. LAHAYE, A.-M. (1989), «La formation continue, un facteur de stabilisation de la main-d'oeuvre?», *Actualité de la formation permanente*, n° 103, nov.-déc., p. 6-11.
53. LAROCHE, G. (1989), *Petites et moyennes entreprises au Québec: organisation économique, croissance de l'emploi et qualité de vie au travail*, Série de recherche n° 91, Institut international d'études sociales, Genève, 84 p.
54. LATONA, J.C. (1979), «Participative management in the small firm: A longitudinal study of an M.B.O. program», *American Journal of Small Business*, vol. III, n° 4, avril, p. 15-22.
55. NEBENHAUS, D. (1990), «Les structures participatives d'influence du personnel sur les décisions: enquête auprès de PME», *Revue internationale PME*, vol. 3, n° 1, automne, p. 89-104.
56. 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, 7-8 March 88. Scottish Enterprise Foundation, University of Stirling, Scotland, UK.
57. 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), novembre 1988, Office des publications officielles des communautés européennes, Bruxelles, 404 p.
58. SAVEY, S. et G. DUCHÉ (1986), *Patrons et employés. Conditions de vie au travail dans les petites entreprises de service*, SACOTRA, Université Paul-Valéry, Montpellier, 46 p.
59. GUNNIGLE, P. et T. BRADY (1984), «The management of industrial relations in the small firm», *Employee Relations*, vol. 6, n° 5, p. 21-24.

Pour en savoir plus

- ADAIR, C.E. (1984), *Perceptions of the Importance of Personnel Management Functions to Small College Presidents and their Training and Preparation in Personnel Management*, Unpublished Ph.D. Dissertation, University of Alabama, 2001 + 175 p.
- ANDREWS, E.S. (1989), *Pension Policy and Small Employers: At what Price Coverage ?*, Employee Benefit Research Institute, Education and Research Fund (EBRI-ERF), Washington, 208 p.
- ARTHUR, D. (1987), *Managing Human Resources in Small and Mid-sized Companies*, AMACOM (American Management Association), New York, 278 p.
- BAGBY, D.R. (1987), «Employee benefits in small firms», dans R.G. Wyckham, L.N. Meredith et G.R. Bushe (éd.), *The Spirit of Entrepreneurship*, Proceedings of the 32^e Annual World Conference of the ICSB, Vancouver, p. 278-286.
- BAYAD, M. et J.-L. HERRMANN (1991), «Gestion des effectifs et caractéristiques des petites et moyennes entreprises industrielles: vers quelles relations ?», *Revue internationale PME*, vol. 4, n° 2, p. 5-41.
- BRANNEN, K.C. et J.A. HRANAC (1983), «Quality control circles for small business», *Journal of Small Business Management*, vol. 21, n° 1, janvier, p. 21-27.
- CAMPBELL, A. (1989), «Industrial relations in small and medium-sized enterprises in the United Kingdom», dans P. Auer et H. Fehr-Duda (éd.), *Industrial Relations in Small and Medium-sized Enterprises*, Final Report, Enterprise Policy Document, Office for Official Publications of the European Communities, Brussels, p. 251-285.
- CAPRON, H., M. DUREZ et B. LUX (1987), «Les problèmes de gestion des PME en Belgique: résultats d'une enquête», *Revue P.M.O.*, vol. 3, n° 1, p. 26-36, 60-61.
- CATHERINE, J. (1990), «La fonction personnel dans les établissements ou entreprises de 200 à 2000 personnes», *Les Nouveaux Cahiers ANDCP*, Paris, n° 40, mars, p. 17-34.
- CATTERO, B. (1989), «Industrial relations in small and medium-sized enterprises in Italy», dans P. Auer et H. Fehr-Duda (éd.), *Industrial Relations in Small and Medium-sized Enterprises*, Final Report, Enterprise Policy Document, Office for Official Publications of the European Communities, Brussels, p. 175-209.
- CCIL (Chambre de commerce et d'industrie de Lyon), Délégation à la formation continue et à l'emploi (1980), «Petites entreprises et formation», *Actualité de la formation permanente*, n° 45, p. 94-99.
- CÉGOS (1987), «Enquête CÉGOS: les syndicats dans les PME en 1985», *Personnel (Revue ANDCP)*, Paris, n° 283, janvier, p. 21-26.
- CHRISTIANSEN, R.O. (1980), «Impact of employee stock ownership plans on employee morale», *American Journal of Small Business*, vol. 5, n° 1, juillet-sept., p. 22-31.
- CURRAN, J. et J.K. STANWORTH (1979), «Worker involvement and social relations in the small firm», *The Sociological Review*, vol. 27, n° 2, mai, p. 317-342.
- CURRAN, J. et J.K. STANWORTH (1981), «A new look at job satisfaction in the small firm», *Human Relations*, vol. 34, n° 5, p. 343-365.
- DETRAE, A. et A. GADAL (1984), «Les pratiques de communication et d'information dans les petites entreprises», *Humanisme et Entreprise*, n° 147, octobre, p. 9-24.
- 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^e Annual Conference of the SBIDA, Washington, p. 267-274.
- GADILLE, M. et A. d'IRIBARNE (1990), *La modernisation négociée. Évaluation d'un dispositif public d'aide à la gestion prévisionnelle de l'emploi*, Document de recherche, Laboratoire d'économie et de sociologie du travail (LEST - CNRS), Aix-en-Provence, 229 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 A. Bernard et al. (éd.), *Pour une vision de la GRH*, Actes du 2^e Congrès de l'Association française de gestion des ressources humaines (AGRH), Groupe ESSEC, Cergy Pontoise, p. 324-336.
- 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^e Annual Conference of the SBIDA, San Diego, p. 280-283.
- HERMAN, J. et P. De BRUYNE (1982), *L'esprit d'entreprise dans les P.M.I. Les P.M.I. wallones et leurs dirigeants*, Centre d'études praxéologiques de Louvain, Cabay, Louvain-la-Neuve, Belgique.
- HILLAU, B. (1987), «PME, gestion du personnel et environnement de l'entreprise», *Formation emploi*, CEREQ, n° 19, juillet-septembre, p. 19-24.
- HOFFMAN, K. (1986), «Opinions of small Kansas business owners / operators concerning hiring, training, and advancement of male / female non-traditional workers in Kansas», dans H. Buckman Stephenson (éd.), *The Impact of the Eighties on Small Business: Trends and Issues*, Proceedings of the 10^e Annual Conference of the SBIDA, Washington, p. 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*, vol. 25, n° 4, octobre, p. 1-8.
- 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», dans R.W.Y. Kao et al. (éd.), *Enterprising in Partnership with the Environment*, Comptes rendus du 37^e Congrès international du CIPE/ICSB, Toronto, 13 p.
- HOY, F. et B.C. VAUGHT (1980), «The rural entrepreneur - A study in frustration», *Journal of Small Business Management*, vol. 18, n° 1, janvier, p. 19-24.
- INGHAM, G.K. (1970), *Size of Industrial Organisation and Worker Behaviour*, Cambridge University Press, Cambridge, UK.
- JACKSON, S.E., R.S. SCHULER et J.C. RIVERO (1989), «Organizational characteristics as predictors of personnel practices», *Personnel Psychology*, vol. 42, n° 4, hiver, p. 727-786.
- JONES, J.J., JR. et T.A. DeCOTIIS (1969), «Job analysis: National survey findings», *Personnel Journal*, vol. 48, n° 10, octobre, p. 805-809.
- KURATKO, D.F. et J.S. HORNSBY (1989), «Human resource management in small business: Practices in the 80's and trends for the 90's», dans B. Garnier, G. d'Amboise et Y. Gasse (éd.), *L'entrepreneur et le défi des années 90*, Comptes rendus du 34^e Congrès international du CIPE, Québec, p. 155-170.
- LATONA, J.C. (1981), «Flexitime and the compressed workweek for the small firm: Some employee reactions», *American Journal of Small Business*, vol. V, n° 3, jan-mars, p. 23-29.
- LEFEBVRE, L.A., É. LEFEBVRE, J. DUCHARME et D. COLIN (1986), «L'impact de la technologie informatique sur la main-d'œuvre dans les organisations», *L'Actualité économique*, vol. 62, n° 4, décembre, p. 557-578.
- LÉPINE, 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, p. 41-49.
- LESTER, R.A. (1967), «Pay differentials by size of establishment», *Industrial Relations*, vol. 7, n° 1, octobre, p. 57-67.
- 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, 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*, vol. 24, n° 3, juillet, p. 22-28.
- McEVOY, G.M. (1983), «Personnel practices in smaller firms: A survey and recommendations», *American Journal of Small Business*, vol. VIII, n° 2, oct.-déc., p. 32-39.
- MEALIEA, L.W. et D. LEE (1980), «Contemporary personnel practices in Canadian firms: An empirical evaluation», *Relations industrielles*, vol. 35, n° 3, p. 410-421.
- MIGUELEZ, F. (1989), «Industrial relations in small and medium-sized enterprises in Spain», dans P. Auer et H. Fehr-Duda (éd.), *Industrial Relations in Small and Medium-sized Enterprises, Final Report*, Enterprise Policy Document, Office for Official Publications of the European Communities, Brussels, p. 211-250.
- MODOUX, G. et M. CONWAY (1979), *La gestion et l'administration du personnel dans les petites et moyennes entreprises*, Collection de l'Institut suisse pour la formation des chefs d'entreprise dans les arts et métiers, Éditions Cosmos, Berne, n° 11, 136 p.
- NARO, G. (1989), *Facteurs et comportements d'embauche dans les PME*, Thèse de doctorat inédite en Sciences de gestion, Université de Montpellier I, Montpellier, février, 446 + 343 p.
- NASH, M. (1980), «Industrial relations in the small firm», *Employee Relations*, vol. 2, n° 4, p. 15-18.
- 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, octobre 81, p. 213-225.
- RAINNIE, A.F. et M.G. SCOTT (1986), «Industrial relations in the small firm», dans J. Curran et al. (éd.), *The Survival of the Small Firm*, vol. 2, Gower Publishing Co., Aldershot, UK, p. 42-60.
- RINDT, K.E. (1974), *Use of Employment Agencies by Small Business*, University of Wisconsin Extension, Madison, WI.
- ROBINSON, D.D. (1981), «Content-oriented personnel selection in a small business setting», *Personnel Psychology*, vol. 34, n° 1, printemps, p. 77-87.
- SHAW, K.N. et J.R. LANG (1985), «Executive compensation in emerging hi-tech industries», dans J.E. Brothers (éd.), *The Challenge of Small Business Management Assistance Unification*, Proceedings of the 9^e Annual Conference of the SBIDA, San Diego, p. 389-393.
- VERMOT-GAUD, C. (1987), *Prévoir l'emploi et gérer les carrières individuelles*, Collection Hommes et techniques, Éditions d'Organisation, Paris.

AUTO DIAGNOSTIC

L'outil de vérification de votre gestion

Pierre Levasseur, Corinne Bruley, Jean Picard

16,95 \$, 148 pages

Les SECRETS de la CROISSANCE

4 défis pour l'entrepreneur

Sous la coordination de Marcel Lafrance

19,95 \$, 272 pages

Votre PME et le DROIT

Enr. ou inc.? Raison sociale, marques de commerce, etc.

Me Michel A. Solis, avec la collaboration de Violaine Lemay

16,95 \$, 140 pages

CORRESPONDANCE D'AFFAIRES

Règles d'usage françaises et anglaises et 85 lettres modèles

Brigitte Van Coillie-Tremblay, Micheline Bartlett, Diane Forgues Michaud

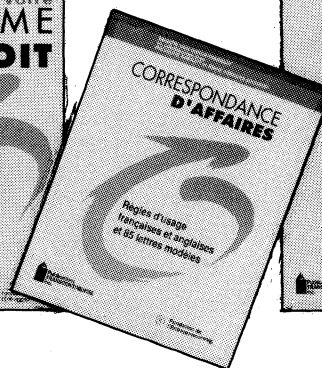
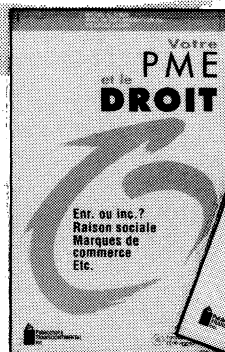
24,95 \$, 268 pages

RELANCER son ENTREPRISE

Changer sans tout casser

Brigitte Van Coillie-Tremblay, Marie-Jeanne Fragu

24,95 \$, 164 pages



Veuillez ajouter au montant total de votre commande 7% de taxe ainsi que 1,87 \$ de frais de poste

Nom..... Prénom.....
Compagnie.....
Adresse.....
Ville..... Province.....
Code postal..... Tél.
Chèque ou mandat poste
Carte de crédit Visa MasterCard Am.Express
Numéro..... Expiration.....

Adressez votre chèque à : **Publications TRANSCONTINENTAL inc.**
Division des livres
465, rue Saint-Jean, 9^e étage
Montréal (Québec) H2Y 3S4

Pour commander par carte de crédit :
(514) 284-0339 ou 1-800-361-5479

Pour en savoir plus sur les organisations

Denis Martel, responsable

Autodiagnostic: l'outil de vérification de votre entreprise

Pierre Levasseur, Corinne Bruley, Jean Picard
Publications Transcontinental et
Fondation de l'entrepreneurship, Sainte-Foy, 1992

Cet ouvrage de vulgarisation vise à amener les entrepreneurs qui dirigent une micro-entreprise depuis peu à réfléchir sur leur situation personnelle, sur l'état de leur entreprise et sur les différentes variables de l'environnement qui influencent leur entreprise.

Les auteurs définissent la réalité de l'entreprise à partir des trois grands éléments interreliés que sont l'entrepreneur, l'entreprise et son environnement et c'est dans cette optique qu'ils nous proposent un ensemble de questionnaires visant à évaluer la santé globale de l'entreprise. L'évaluation de l'entrepreneur se fait à partir de 5 questionnaires distincts et les thèmes abordés sont: ma vie d'entrepreneur; mon contrôle sur la situation; j'agis ou je réagis; mes habiletés personnelles; mon degré de connaissances. L'évaluation de l'entreprise se fait à partir de 8 questionnaires distincts et les thèmes abordés sont: la mission; ma situation financière; relation avec mon institution financière; mon système d'informations comptables et financières; la rentabilité; le marketing; l'aspect humain de mon organisation; les occasions et menaces. Enfin, l'évaluation de l'environnement se réalise à partir de 5 questionnaires distincts et les thèmes abordés sont: analyse de marché; analyse de concurrence; environnement socioéconomique; environnement politico-juridique; environnement technologique.

Comme les difficultés associées à la composition d'un outil d'évaluation réside dans son caractère

précis et synthétique et dans sa facilité à le comprendre et à l'utiliser, la qualité du travail effectué par les auteurs est à signaler et les nombreuses explications facilitent la compréhension et l'utilisation de l'outil proposé. Quoique nous nous interrogeons sur l'utilisation de facteur de pondération lors de l'évaluation et sur l'absence d'un questionnaire précis sur la fonction production.

Louis Dussault, professeur
Département des sciences économiques
et administratives
Université du Québec à Chicoutimi

L'entreprise familiale: La relève ça se prépare

Yvon G. Perreault
Publications Transcontinental et
Fondation de l'entrepreneurship, Sainte-Foy, 1992

Ne pas gérer la relève, ni planifier la succession d'une entreprise, c'est souvent la fin de l'entreprise. C'est en relation avec cette problématique de pérennité de l'entreprise que le professeur Yvon G. Perreault aborde d'une façon pratique et simple cette question de la relève et de la planification successorale en situation d'entreprise familiale.

Dans ce livre de 160 pages, l'auteur établit certaines distinctions propres à l'entreprise familiale, en termes de famille et d'entreprise. Par la suite, il présente un ensemble de conditions liées à cette problématique de relève et de succession. À ce propos, le professeur Perreault précise quatre types d'obstacles liés (à la gestion de l'entreprise, aux comportements des héritiers, aux intérêts de l'entrepreneur et à la résistance au changement) à la

préparation de la relève et à la planification successorale et cinq phases liées au cycle de vie de l'entrepreneur et de son entreprise. Afin de préparer une relève et de planifier une succession d'entreprise, l'auteur établit les conditions préalables et les étapes permettant la réalisation de cette action de changement, tout en les associant aux cinq phases du cycle de vie de l'entreprise. Il termine son ouvrage en présentant quelques observations sur les dimensions financières et légales en contexte de succession et sur la reconnaissance de la femme dans l'entreprise familiale.

Cet ouvrage offre à son lecteur une excellente compréhension des réalités associées à la préparation de la relève et de la planification de la succession en contexte d'entreprise familiale. L'intérêt principal de ce livre tient à ses conseils pratiques, ses mises en garde et ses conditions à respecter afin d'assurer la réussite de ce changement organisationnel d'importance.

Louis Dussault, professeur
Département des sciences économiques
et administratives
Université du Québec à Chicoutimi

Votre PME et le droit

Michel A. Solis avec la collaboration
de Violaine Lemay
Publications Transcontinental et
Fondation de l'entrepreneurship, Sainte-foy, 1992

Cet ouvrage est avant tout un outil de «vulgarisation juridique» et, en ce sens, on doit féliciter l'auteur. En effet, les entrepreneurs ont toujours eu une aversion naturelle pour la «paperasse» et plus particulièrement pour celle concernant la structure juridique de leur entreprise. La plupart d'entre eux font affaires au moyen du véhicule corporatif sans connaître réellement les implications et les conséquences que cela entraîne. Le volume «Votre PME et le droit» leur fournira des éléments de réponse.

Dans un langage clair, où il a su éviter le piège de l'interminable terminologie juridique, l'auteur démystifie le système de l'enregistrement de la raison sociale. Par la suite, il aborde le système de l'incorporation sous l'angle des deux juridictions, fédérale et provinciale.

Le chapitre suivant aborde l'incorporation d'une compagnie d'un point de vue pratique, en expliquant ses étapes ainsi que les documents qu'il est nécessaire de remplir pour la validité de celle-ci.

Le quatrième chapitre traite de l'imposition de la compagnie dans une perspective de PME. Il s'agit là d'une bonne mise au point où, une fois encore, l'auteur ne fait qu'aborder sommairement le sujet sans entrer dans les méandres de la fiscalité québécoise ou canadienne.

Enfin, l'avant-dernier chapitre examine le choix du nom de l'entreprise ainsi que celui du nom de ses produits en insistant sur l'importance des mécanismes de protection prévus par les lois fédérales et provinciales. Quant au dernier chapitre, il aborde certaines notions de droit civil sur les sociétés et prend fin avec les conventions de protection entre propriétaires. Il y aurait eu lieu d'insister plus sur cet aspect de la protection des actionnaires entre eux. La pratique courante nous enseigne que c'est là un élément négligé par la plupart des entrepreneurs qui conduit inévitablement à la fin amère d'une entreprise.

En conclusion, le volume de M^e Solis est un excellent outil de vulgarisation juridique que tout entrepreneur en devenir doit consulter. Il lui sera ainsi beaucoup plus facile d'interagir avec un professionnel de la profession juridique, connaissant mieux l'importance de cette étape.

Daniel Gagnon, professeur
Département des sciences économiques
et administratives
Université du Québec à Chicoutimi

Innovation industrielle et analyse économique

Bernard Bonin et Claude Desranleau
Gaëtan Morin Éditeur, Montréal, 1988

On commence tout juste aujourd'hui à entrevoir les conséquences multiples et variées du progrès technique. C'est pourquoi les interrogations que suscite l'innovation technologique dans l'entreprise sont fort nombreuses et des plus complexes. Les auteurs de cet ouvrage veulent nous livrer une synthèse de l'enseignement de l'analyse économique et ce, en relation avec l'innovation industrielle.

Dans une première partie, les auteurs examinent la nature du progrès technique afin de nous préciser un certain nombre de concepts et de théories et de vérifier les indices de mesure utilisés en matière d'innovation industrielle. La seconde partie tente de cerner les déterminants du progrès technique, l'origine des inventions ainsi que l'histoire des innovations. Pour terminer, les chapitres six et sept sont consacrés aux problèmes de la gestion privée (*les cycles de vie des produits et des technologies, les déterminants de dépenses en recherche et développement, la gestion des unités de recherche, le rendement, etc.*) et publique (*les raisons de l'intervention de l'État, les formes d'action gouvernementale, l'évaluation, etc.*) de l'innovation industrielle.

Ce volume spécialisé s'adresse évidemment à une clientèle cible. Un ouvrage dit «de synthèse», dans un domaine aussi vaste que l'innovation industrielle, peut amener les personnes ayant peu ou pas de connaissances de base en économie à considérer cet écrit comme ardu et monotone. De plus, si les références étaient placées en bas de page, elles permettraient une lecture beaucoup plus pratique et fonctionnelle. Enfin, les auteurs nous proposent des travaux d'économétrie dans un champ de spécialisation où nous connaissons trop peu de choses. Ce livre, qui jette un peu de lumière sur le problème complexe de l'innovation industrielle, permet tout de même de dégager les grandes tendances de la recherche et d'éliminer certains mythes largement répandus.

Gervais Bérubé, étudiant
Maîtrise en gestion des PMO
Université du Québec à Chicoutimi

La gestion de l'innovation dans les PME

Raymond Chaussé et collaborateurs
Collection «Les Affaires»
Gaëtan Morin Éditeur, Montréal, 1987

Ce ne sont pas les idées de nouveaux produits qui manquent à la PME, mais plutôt une façon de procéder. Ce volume nous propose une marche à suivre, un guide de gestion qui veut améliorer les chances de succès de tout nouveau concept de produit afin de passer de l'idée au produit, de l'étincelle de départ à sa commercialisation.

Pour ce faire, il présente le contexte global de l'innovation. Il traite de la relation «entreprise-innovation-marché» et établit les fonctions de l'entreprise qui sont alors mises en cause. Le chapitre trois va plus en profondeur dans l'analyse des trois fonctions essentielles à l'innovation et l'auteur met l'accent sur 24 questions clés de la gestion de l'innovation qui relèvent tout autant des fonctions marketing (7) et production (8) que de la gestion de l'entreprise (9). Ces mêmes facteurs sont repris sous forme de grille d'analyse qui en expose le mode d'emploi lors du processus d'innovation. Par la suite, les auteurs viennent étayer certains aspects précis du processus d'innovation: la recherche d'occasions, le contrôle d'un projet d'innovation, les attitudes des institutions financières à l'égard des innovations et la constitution de l'équipe chargée de concrétiser le produit.

Les auteurs ont voulu sensibiliser les dirigeants de PME à la nécessité d'innover et expliquer les principes qui régissent l'innovation et ce, en leur fournissant un cadre de référence, un outil d'analyse qui leur permette de réussir dans ce domaine. Il faut cependant être conscient que très peu d'entrepreneurs utiliseront la grille d'analyse comme mode d'évaluation; toutefois, ce tour d'horizon des facteurs à considérer et les nombreux exemples nous font entrevoir les stratégies et solutions qui peuvent être envisagées. Enfin, bien qu'il manque de références bibliographiques récentes, cet ouvrage est avant tout un guide simple qui permet de répondre à des questions d'ordre pratique. Ce livre, comme ses auteurs l'ont déjà mentionné, n'est surtout pas un volume de théorie qui réfléchit sur la problématique de l'innovation dans les PME.

Gervais Bérubé, étudiant
Maîtrise en gestion des PMO
Université du Québec à Chicoutimi

Comment trouver son idée d'entreprise

Découvrez les bons filons
Sylvie Laferté
Publications Transcontinental, Montréal, 1992

Sylvie Laferté est directrice générale du Centre d'entrepreneuriat du cœur du Québec. Dans un langage clair, elle guide le futur entrepreneur dans

sa découverte d'une bonne idée d'entreprise. Considérant la satisfaction des besoins des consommateurs comme étant le but ultime de toute entreprise, elle explore sommairement cette notion, puis présente les nouvelles tendances. Ensuite, afin d'orienter la recherche de «l'idée», elle suggère à l'aspirant entrepreneur d'analyser son environnement immédiat et présente des techniques d'idéation ainsi que plusieurs sources d'idées intéressantes.

L'auteure invite le lecteur à poursuivre sa démarche en analysant ses forces, ses faiblesses et ses motivations, puis en répondant aux dernières questions importantes avant les préparatifs de la mise en oeuvre. Ces préparatifs sont expliqués brièvement au dernier chapitre, où l'on retrouve quelques éléments de planification stratégique de démarrage ainsi qu'un tableau sommaire du plan d'affaires. Écrit dans un style très vivant, ce livre est agréable à lire et permet au lecteur d'amorcer une démarche concrète vers le filon gagnant, à l'aide d'exercices pratiques et pertinents.

Suzanne Durand, c.g.a.
Étudiante, Maîtrise en gestion des PMO
Université du Québec à Chicoutimi

Les secrets de la croissance

4 défis pour l'entrepreneur

Sous la coordination de Marcel Lafrance
Publications Transcontinental, Montréal, 1991

La Fondation de l'entrepreneurship s'est assurée la collaboration de sept personnes pour adapter à la réalité et aux besoins du Québec un document intitulé «Mieux réussir», publié par Prospectus Publications ltée dans le cadre d'un forum satellite pancanadien organisé par le Bureau de l'entrepreneurship en mai 1991. En introduction, on propose aux propriétaires dirigeants de petites entreprises qui aspirent à la direction d'une grande entreprise de dépasser l'état de personne-orchestre et de devenir chef d'orchestre. L'idée maîtresse qui sous-tend les cinq premiers chapitres est que l'entreprise capable d'offrir de la qualité, et mieux que ses compétiteurs, détient un atout important pour préparer son expansion. Avant d'aborder les grands défis (marchés, financement, technologie et ressources humaines), on met en lumière l'importance du plan d'affaires par la présentation

des questions primordiales auxquelles il doit répondre, et par l'analyse de son utilité et de son contenu.

Pour relever le premier défi, soit celui du marché, on insiste sur la connaissance de la clientèle et de la concurrence, puis sur l'élaboration de techniques de promotion. Le secret du financement, deuxième défi, débute par la présentation: des étapes du budget de caisse; des techniques pour améliorer les liquidités; des indicateurs pour évaluer le rendement. Ce chapitre se termine par l'analyse des différents types de financement suivie de conseils judicieux concernant les négociations de financement. Le défi suivant, l'épineuse question de la technologie, repose sur les besoins des clients, les priorités de l'entreprise et les technologies offertes. L'analyse des différents moyens d'acquisition de technologies ainsi que les méthodes et techniques d'intégration complètent ce chapitre. Le quatrième défi est celui de la gestion des ressources humaines. L'auteur fait d'abord valoir les bienfaits de la gestion participative, puis aborde la planification des besoins en ressources humaines, la recherche de personnel, la formation et les différents moyens pour retenir ses employés. Finalement, les auteurs proposent de consulter différents organismes disposés à aider les entreprises en phase de croissance.

Ce volume constitue un bon guide pour l'entrepreneur orienté vers la croissance, une quinzaine d'exemples d'entreprises servent à illustrer les principes de gestion proposés.

Suzanne Durand, c.g.a.
Étudiante, Maîtrise en gestion des PMO
Université du Québec à Chicoutimi

La stratégie de la valeur

Tom Copeland, Tim Koller et Jack Murrin
du Groupe McKinsey
Inter Éditions Paris, 1991

Nous vivons actuellement un véritable «marché du contrôle» où les entreprises achètent et se vendent à un rythme incroyable. Savoir combien on vaut et valoir le plus cher possible, telle est la règle du succès. Aussi, ce volume propose-t-il une démarche qui fait de l'autoévaluation d'une entreprise une étape vitale de son plan stratégique.

Après avoir démontré clairement que le bénéfice comptable est un faible indicateur de richesse, on nous explique pourquoi la méthode de la marge brute d'autofinancement actualisée est la meilleure mesure de la valeur, exemples concrets à l'appui. Mais cette dernière méthode comporte plusieurs difficultés d'application. Pensons à la précision des liquidités et à l'estimation du taux d'actualisation (coût du capital) et des valeurs terminales. Ces points font donc l'objet d'une attention particulière.

La dernière partie de l'ouvrage est consacrée à la pratique de l'évaluation. On y discute notamment de l'évaluation des groupes multi-activités et des entreprises multinationales, des fusions et des acquisitions, des méthodes d'évaluation des options et de l'évaluation des bénéfices. Bref, il s'agit d'un excellent volume, s'adressant surtout aux gestionnaires supérieurs de l'entreprise pour qui la valeur ajoutée est une constante préoccupation et une responsabilité.

André Boivin, professeur
Département des sciences économiques et
administratives
Université du Québec à Chicoutimi

**Devenez entrepreneur,
Pour un Québec plus entrepreneurial**

Paul-A. Fortin
Publications Transcontinental et
Presses de l'Université Laval, Sainte-Foy, 1992

Paul-A. Fortin, président-directeur général de la Fondation de l'entrepreneurship, a bonifié son volume sur la création d'entreprise entre autres en y ajoutant un test d'évaluation du potentiel entrepreneurial des individus et certains aspects (environnement et technologie) du plan d'affaires. Ce "best-seller" de l'édition d'affaires au Québec demeure un document indispensable pour celui ou celle qui veut se lancer en affaires. Il est à espérer qu'un cahier de l'élève suivra.

Gilles Saint-Pierre
Professeur
Université du Québec à Chicoutimi

MICHEL SAVARD

POUR
QUE
DEMAIN
SOIT



UNE RÉGION FAIT LE POINT
SUR SON ENVIRONNEMENT



DÉSINTÉ
GRATION
DES RÉGIONS

LE SOUS-DÉVELOPPEMENT DURABLE AU QUÉBEC

Charles Côté



UNE RÉGION FAIT LE POINT SUR SON ENVIRONNEMENT

Si l'existence de la région SAGUENAY—LAC-SAINT-JEAN est due principalement à son environnement, tout le monde sait maintenant qu'elle pourrait également disparaître graduellement si elle ne freine pas la dégradation du milieu écologique et l'abus des richesses naturelles qui lui ont donné naissance.

Région industrielle par excellence, on a exigé beaucoup, depuis plus d'un siècle, de sa nature généreuse en pensant peut-être que ses matières premières faisaient partie du domaine de l'inépuisable.

Quelques partenaires régionaux se sont assis à une même table afin d'unir leurs différences pour dresser un constat amiable de la situation environnementale actuelle et favoriser un développement durable qui soit à l'avantage des gens de cette région.

Michel SAVARD

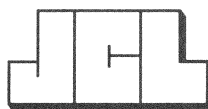
LE SOUS-DÉVELOPPEMENT DURABLE AU QUÉBEC

Malgré les mises en garde qui se succèdent depuis plus de dix ans, le mal est fait: sept régions du Québec sur onze amorcent actuellement le virage qui les mènera inexorablement à leur extinction démographique. Seul le retour des effectifs perdus depuis deux décennies, pourrait les sauver.

Dans un langage clair et imagé, l'auteur, CHARLES CÔTÉ, expose comment le mode de redistribution des fonds publics qui prévaut dans le secteur de la santé et des services sociaux, constitue un moyen suffisant pour créer les inégalités économiques qui sont à l'origine de la désintégration des régions.

Le sociologue et chercheur démontre également de quelle façon, les résidants des collectivités les plus affectées, se trouvent à leur insu à financer, par leurs taxes et impôts, le sous-développement économique de leur propre région et, par conséquent, le « sur-développement » des autres.

Charles CÔTÉ



éditions

Résumé des articles

Article de Josée Morin et Jacques Grisé

Cet article présente le management des technologies et son effet sur l'entreprise. De plus, les auteurs définissent le terme technologie et décrivent le processus d'innovation dans l'entreprise et les buts du management des technologies. Finalement, ils traitent des six approches du management des technologies présentement utilisées dans les entreprises de haute technologie.

This article discusses technology management (TM) and its impact on businesses. The authors define "technology" and describe both the innovative process in business and the goals of TM. Finally, the article discusses the six TM approaches now used in hi tech firms.

Article de Luc Robitaille

La prise de décision constitue un domaine fondamental de la gestion. L'auteur présente et illustre, à l'aide d'exemples, les différentes écoles de pensée de la prise de décision, et ce à partir de la décision bancaire, plus particulièrement lors de prêts commerciaux. L'auteur énumère les différentes stratégies décisionnelles lors de l'évaluation d'une démarche de financement.

Decision making is fundamental in management. The author presents and illustrates with examples the various schools of thought about decision making, taking as an example a bank's decisions regarding commercial loans. Various decisional strategies in the evaluation of a financial plan are discussed.

Article de Jean-Marie Toulouse

L'auteur situe l'esprit d'entreprise en fonction de l'environnement actuel et futur de notre société. Il insiste sur le fait qu'au Québec, actuellement, il n'y a plus d'opposition entre les projets entrepreneuriaux

et le projet de société. De plus, il propose une culture entrepreneuriale en éducation conçue en regard de l'ensemble de la société québécoise et axée sur la confiance en la capacité de modifier le cosmos, l'apprentissage de la collaboration et la moralité des projets entrepreneuriaux.

The author looks at the entrepreneurial spirit as a function of the present and future societal background in Québec. He stresses that in Québec, today, there is no opposition between entrepreneurial projects and the global vision of society. Moreover, he proposes an "entrepreneurial culture" for education in Québec, based on confidence in our capability to change the world, learning to collaborate, and realizing the "morality" of entrepreneurial projects.

Article d'André Briand

Jonh K. Galbraith émet ses opinions sur le monde des affaires d'aujourd'hui: les PME; l'organisation dans les années 90; le gestionnaire efficace; certains hommes d'affaires, tels Campeau et Reichman. Il propose de plus des pistes à suivre pour bâtir un meilleur avenir économique.

John K. Galbraith expresses his opinion about today's business world, including small businesses, organization in the 1990's, efficient managers, and well know businessmen such as Campeau and Reichmann. He also suggests ways to build for a better economic future.

Article de Denis J. Garand et Bruno Fabi

Les auteurs présentent une synthèse de la recherche sur les pratiques de GRH en PME en s'appuyant sur 75 études empiriques menées auprès de 15 000 PME. Les résultats démontrent qu'il existe réellement des pratiques de GRH appliquées en PME, et bien qu'elles demeurent généralement peu formalisées, elles semblent plus sophistiquées dans certaines entreprises, démontrant par là le caractère

hétérogène des PME. Toutefois, les travaux effectués dans ce domaine n'ont couvert qu'un éventail restreint de pratiques, sans vue d'ensemble basée sur de solides assises conceptuelles. L'article aborde donc les concepts de formalisation et de taille organisationnelle grâce à l'approche de contingence qui tient compte des effets directs et indirects des environnements interne et externe sur l'existence, le développement et le degré de formalisation des pratiques de GRH. L'objectif ultime de l'analyse consiste à formuler un modèle contingent de la GRH qui pourra servir de point de repère en soulignant les contraintes exercées sur les PME et en précisant les facteurs susceptibles d'influencer les pratiques de GRH en PME.

This article reveals the specific essence of HRM activities in small businesses by reviewing 75 empirical studies covering 15 000 SMEs. Results show the existence of HRM practices in SMEs and even if they tend to remain informal, they appear more sophisticated in some firms, emphasizing the heterogeneous character of small organizations. However, few studies offered a full coverage of all practices and were usually not based on in-depth conceptual statements. Thus, the paper introduces the concepts of formalization and organization and organizational size, in conjunction with a contingent approach that shows the direct and indirect effects of the environment (internal-external) on the existence, development and formalization of HRM practices. The final feature proposes a HRM contingency model which can be used as a stepping

stone in applied research as it describes the constraints imposed on SMEs and states the variables having a substantial impact on the HRM activities of SMEs.

Article de Mario Carrier et André Billette

Les auteurs présentent les résultats partiels d'une étude qui porte sur les PME industrielles de la région de Saint-Georges de Beauce (SGB). L'étude de cette zone industrielle s'est déroulée suivant un nouveau cadre d'analyse inspiré d'un courant de recherches récent sur les «districts industriels». Ce courant met l'accent sur les relations entre entreprises, notamment sur les règles de coopération-concurrence — la coexistence, dans la régulation économique, de règles de concurrence au sens classique du terme — et sur les règles sociales de coopération — le «produit historique de relations de confiance». L'article définit plus précisément trois de ces règles de coopération.

The authors present partial results of a study on industrial SMEs in the region around St Georges de Beauce. This study uses a new analytical framework based on recent research on "industrial districts", which stresses relations between businesses, especially the cooperation competition dilemma. Economic regulation must take into account the coexistence of classical rules of competition and social rules of cooperation based on traditional mutual confidence. The article defines more precisely three of these cooperation rules.

Biographie des auteurs

Josée Morin a obtenu son baccalauréat en génie électrique à l'Université Laval en 1985. Elle travaille depuis ce temps comme chercheuse civile au Centre de recherches pour la défense à Valcartier. (Québec). Elle est maintenant chef de groupe et ses travaux portent sur la protection des navires contre les menaces infrarouges. Elle termine présentement une maîtrise en administration des affaires (MBA) à l'Université Laval.

Jacques Grisé, Ph. D., possède un doctorat en administration de l'Université Western (Ontario). Il est professeur titulaire de management. Actuellement, l'auteur est directeur de l'ensemble des programmes de premier cycle en administration à l'Université Laval. Ses recherches portent principalement sur la gestion des ressources humaines, le propriétaire d'entreprise, la femme propriétaire-dirigeante, la consultation en gestion et la formation en gestion.

Luc Robitaille détient un doctorat en gestion de l'Université de Montpellier I (France). Il a oeuvré plusieurs années dans des postes importants du domaine bancaire. Actuellement professeur de management à l'Université du Québec à Trois-Rivières, l'auteur poursuit des recherches sur le management de projet.

Mario Carrier, Ph. D., est professeur en entrepreneurship et en développement régional au Département des sciences de

l'administration et des sciences comptables de l'Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue. Il a obtenu un doctorat en sociologie de l'Université Laval. Ses principaux champs de spécialisation sont l'entrepreneurship et le développement régional, et la sociologie économique.

André Billette, Ph. D., est professeur titulaire au Département de sociologie de l'Université Laval. Il possède un doctorat en sociologie. Ses domaines d'intérêt sont la sociologie du travail et la sociologie des organisations.

Jean-Marie Toulouse est titulaire de la Chaire d'entrepreneurship Maclean Hunter à l'École des HEC de Montréal. Ses enseignements portent sur l'entrepreneurship et sur la stratégie d'entreprise. Il a publié plusieurs volumes et articles; ses recherches portent sur la création d'entreprises par les immigrants, l'entrepreneurship technologique et le lien entre stratégie en entrepreneurship.

Paul-Arthur Fortin, Ph. D., est docteur en management de l'Université Laval. Il est directeur de la Fondation de l'entrepreneurship et a occupé d'importants postes de gestion.

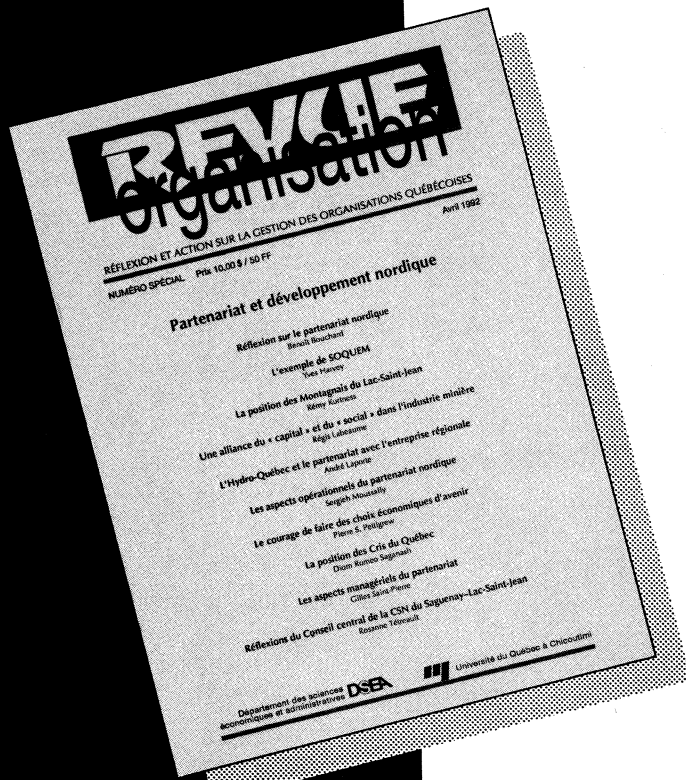
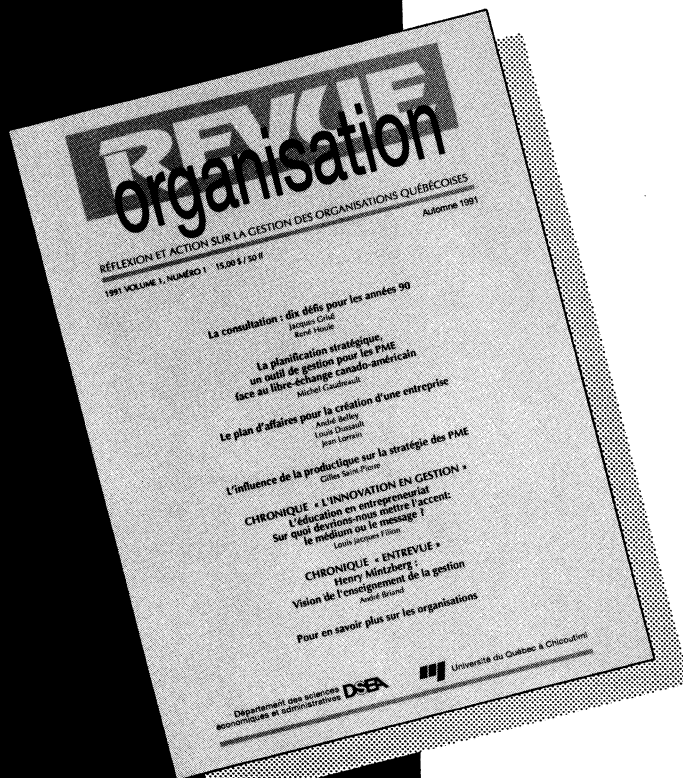
André Briand, Ph. D., est professeur en management à l'UQAC. Il a oeuvré plusieurs années comme consultant auprès de grandes firmes nationales. Ses recherches

portent sur les nouvelles méthodologies en science de la gestion et sur les aspects humains des organisations.

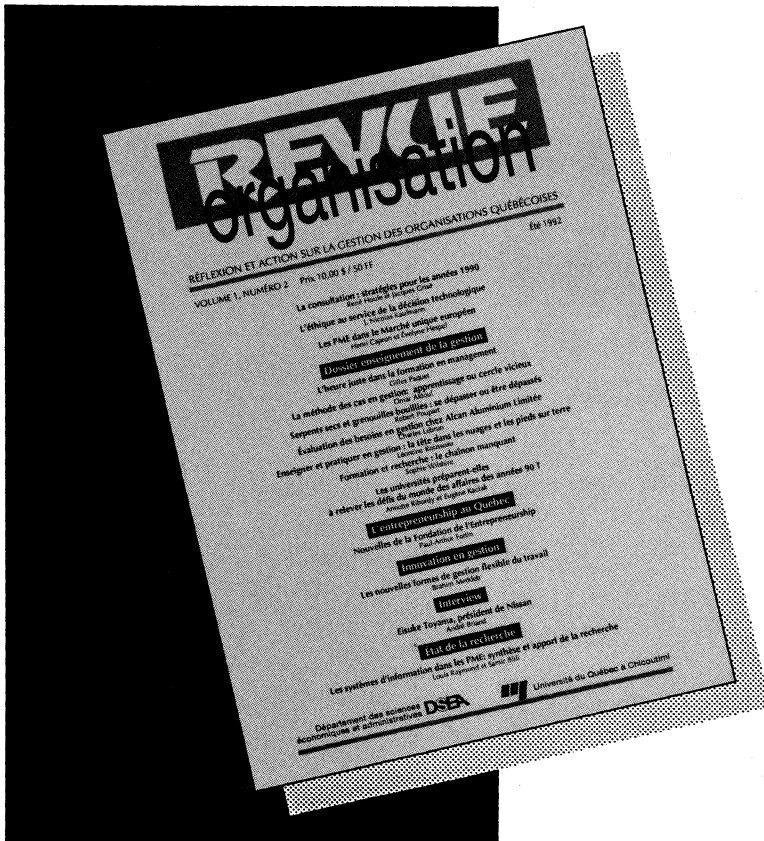
Denis J. Garand, M.Sc., a complété une maîtrise de recherche en gestion de PME à l'Université du Québec à Trois-Rivières. Il a aussi occupé divers postes de supervision et de direction du personnel dans le secteur privé, en plus d'intervenir comme consultant auprès des PME et de collaborer à plusieurs projets de recherche universitaires appliqués aux petites entreprises. Membre de l'Association des sciences administratives du Canada (ASAC) et de l'Association française de gestion des ressources humaines (AGRH), il est coauteur d'une série d'articles et de communications décrivant les pratiques de gestion des ressources humaines en contexte de PME. Ses travaux récents portent sur le degré de formalisation des pratiques de GRH et sur

l'application des modèles contingentiels à l'étude des PME, notamment en ce qui concerne la taille organisationnelle et la vision entrepreneuriale.

Bruno Fabi, docteur en psychologie industrielle et organisationnelle de l'Université de Montréal, est professeur depuis 1979 au Département d'administration et économique de l'Université du Québec à Trois-Rivières. Il est l'auteur de divers ouvrages et articles scolaires et professionnels publiés en Australie, au Canada, aux États-Unis et dans quelques pays européens. Ses intérêts de recherche et d'intervention dans les organisations privées et publiques portent principalement sur la GRH, la gestion participative et le développement organisationnel. Il agit également à titre d'évaluateur pour divers périodiques et pour des organismes subventionnaires.



REVUE ORGANISATION



Je peux maintenant obtenir un numéro paru antérieurement. Il suffit de commander. 10 \$ l'exemplaire.

- Vol. 1 N° 1 - Automne 1991
- Numéro spécial - Avril 1992
Partenariat et développement nordique
- Vol.1 N° 2 - Été 1992

Revue semestrielle

Département des sciences économiques et administratives
Université du Québec à Chicoutimi
555, boul. de l'Université
Chicoutimi (Québec)
G7H 2B1

Carte d'abonnement

Je désire m'abonner à la **Revue Organisation**

Abonnement individuel

deux ans (4 numéros réguliers et 2 numéros spéciaux)

30 \$ (taxes incluses)

Abonnement institutionnel

deux ans (4 numéros réguliers et 2 numéros spéciaux)

75 \$ (taxes incluses)

Abonnement hors Canada

deux ans (4 numéros réguliers et 2 numéros spéciaux)

75 \$ (taxes incluses)

No TPS R 108 161 126

Nom : _____

Adresse : _____

Code postal : _____ Tél.: () _____

Institution : _____

Chèque inclus, à l'ordre de:

UQAC - Revue Organisation

Tél.: (418) 545-5282 – Téléc.: (418) 545-5012