

Éditorial

Odile Uzan and Jean Lorrain

Volume 3, Number 1, 1990

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1007942ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/1007942ar>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

Presses de l'Université du Québec

ISSN

0776-5436 (print)

1918-9699 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this document

Uzan, O. & Lorrain, J. (1990). Éditorial. *Revue internationale P.M.E.*, 3(1), 3–6.
<https://doi.org/10.7202/1007942ar>

Editorial

Depuis deux décennies, la PME fait l'objet d'un intérêt certain de la part des praticiens, des chercheurs et des pouvoirs publics. Cet intérêt grandissant s'explique par la prise de conscience de ces acteurs, des apports des PME sur le plan économique, sur le plan social voire même sur le plan personnel dans nos sociétés. Pour beaucoup, la PME constitue une des solutions à l'essoufflement économique des pays industrialisés d'une part et, d'autre part, un des grands espoirs de développement économique pour les pays moins industrialisés.

Dans leur plaidoirie, les défenseurs de la PME démontrent le dynamisme et la vitalité de celle-ci par son fort taux de création d'emploi comparativement à celui des entreprises de plus grande taille.

Sans contester cet apport, une autre réalité souvent reléguée au second plan par ces plaidants de la PME est le nombre d'emplois que fournissent ces entreprises de petites et moyennes tailles. Par exemple, au Québec, les entreprises de moins de 100 employés ont à leur emploi plus de 42 % des travailleurs du secteur privé; au Canada, c'est 40,8 %, c'est-à-dire plus de 3,9 millions de Canadiens. Pour les États-Unis, le rapport présidentiel sur l'état de la situation des PME, publié en 1989, révèle des informations montrant que la majorité des emplois dans le secteur privé sont dans les PME. Plus précisément, les PME de moins de 100 employés offraient, en 1986, de l'emploi à plus de 49 millions d'américains(nes), soit plus de 53 % de la main-d'œuvre du secteur privé. En 1988, les emplois dans les PME américaines avaient légèrement augmenté pour atteindre plus de 55 % des emplois dans ce secteur. En somme, près d'un employé sur deux du secteur privé en Amérique du Nord travaille dans une PME. Ce constat démontre par lui-même l'importance capitale de se préoccuper de la gestion des ressources humaines (G.R.H.) dans les PME et ce, autant pour les propriétaires-dirigeants de ces entreprises, que pour les chercheurs et les gens des milieux institutionnels et politiques.

Pourtant dans la réalité, les gens de ces divers milieux semblent peu soucieux de toute la question de la G.R.H. dans les PME. Au niveau des dirigeants de PME, les discours affirment avec force la contribution du facteur humain à l'efficacité globale des entreprises; mais les pratiques ne suivent pas toujours avec

autant de vigueur et de cohérence. Par exemple, le responsable des ressources humaines est souvent le dernier cadre dans l'équipe managériale à être embauché dans les PME. Dans l'esprit du dirigeant, la gestion de son personnel est une affaire de bon sens et que, s'il faut s'investir, il vaut mieux le faire dans les opérations, en finance ou en commercial.

Au niveau de la recherche dans le domaine PME et en G.R.H. en général, les études G.R.H.-PME ne font pas légion. Le fait du peu de publications montre le quasi-désintéressement des chercheurs pméistes et en ressources humaines pour cette problématique. Conséquemment, la recherche dans ce domaine est à l'état embryonnaire. L'étude de la G.R.H.-PME est un champ d'exploration empirique relativement vierge pour les chercheurs, comportant énormément de potentialité. Cependant, cette problématique semble aujourd'hui piquer la curiosité de plus en plus de chercheurs et nous percevons chez eux le début d'un questionnement sur cette réalité des PME.

Ce deuxième numéro thématique de la Revue Internationale de la PME veut offrir à ses lecteurs une exclusivité dans le monde de la publication en présentant un ensemble de recherches sur la G.R.H.-PME, réalisées par des Français, des Québécois et des Américains et ce, pour témoigner de l'intérêt du sujet et contribuer à l'activation nécessaire pour la réalisation de nouvelles recherches dans ce domaine.

La PME est fondamentalement une entité conceptuelle et abstraite, une convention pratique regroupant un ensemble d'entreprises fort différentes, ayant en commun une taille ne dépassant pas un seuil. Le concept PME est par conséquent réductionniste de la réalité. La PME n'est pas un monde d'unicité mais au contraire d'hétérogénéité et de diversité. Ces entreprises se différencient entre elles par leur mode de propriété, leur niveau d'évolution, leurs acteurs et leurs environnements. L'étude de la G.R.H. en contexte de PME doit obligatoirement se faire en tenant compte de ces facteurs de contingence de façon à décrire et à expliquer, non pas la G.R.H. de la PME, mais bien la variété des pratiques en G.R.H. adaptée aux multiples spécificités des PME.

Dans une perspective évolutionniste, Nelwander, Bird et Young mettent en lumière les premières pratiques en ressources humaines dans les PME en terme d'embauche, de formation, de rémunération, de motivation et de participation. Un point intéressant : ces auteurs distinguent la gestion du premier employé de celle des employés qui intégreront l'entreprise ultérieurement. En plus, ils décrivent les principaux problèmes rencontrés par les propriétaires-dirigeants dans l'exercice de cette activité de gestion lors des premiers moments de l'existence de leur entreprise.

Certes, connaître les pratiques de G.R.H. lors des premiers balbutiements des PME est important. Mais lorsque ces PME ont à leur emploi plus de personnel, leurs pratiques de G.R.H. changent-elles ou non ? Deux articles apportent des réponses à ces questions. Mahé de Boislandelle discute de l'évolution de ces pratiques selon la taille des entreprises. En se basant sur trois visions de la G.R.H., passant de la simple administration de personnel à une véritable G.R.H. qui repose

fondamentalement sur une dialectique dirigeant-personnel, il constate par les résultats de ses recherches qu'effectivement les PME gèrent différemment leurs ressources humaines en fonction de leur nombre. Cet auteur constate l'intensification des pratiques de G.R.H. au fur et à mesure de l'augmentation du personnel. En plus, il discute de l'évolution de la vision des propriétaires-dirigeants à l'égard de leur personnel.

Dans leur étude exploratoire, Carmelle Benoît et Marie-Diane Rousseau arrivent à des conclusions très similaires à celles de H. Mahé de Boislandelle car elles constatent que les activités de G.R.H. diffèrent selon la taille de l'entreprise. En plus, ces auteurs observent que le niveau de technicité influence également la G.R.H. dans les PME. Par voie de conséquence, elles démontrent la complexité de cette fonction d'entreprise dans les organisations de petite et moyenne taille.

La stratégie dans la PME est, sans contredit, un domaine de réflexion et de recherche qui a connu un essor important au cours de la dernière décennie. L'ancrage de la G.R.H. dans la stratégie de l'entreprise est une question fort importante et plus particulièrement pour les PME, étant donné la précarité de leur existence. Gérald Naro engage dans cette perspective une réflexion sur la relation entre la stratégie globale de l'entreprise et la gestion de l'emploi dans les PME et ce, en s'appuyant sur les résultats de ces recherches. Il introduit la notion de l'emploi-mixte et montre les possibilités qui s'offrent aux PME à ce niveau. Pour ce faire, cet auteur élabore un modèle conceptuel sur les pratiques stratégiques de la gestion de l'emploi.

Une des réalités de la PME est que cette entreprise vit en pénurie de ressources et que son existence dépend de sa capacité à gérer d'une façon optimale ses ressources internes. Sur le plan des ressources humaines, une bonne gestion implique le développement du personnel. A cet égard, l'image que l'on se fait de la PME est que les activités de formation du personnel sont quasi-inexistantes et lorsqu'elles existent elles sont déficientes. André Rosanvallon rapporte des résultats d'une recherche exploratoire qui infirme cette image. Cet auteur décrit des cas d'entreprise où la formation est innovante par sa formule. En plus, il met en évidence que la PME sait se servir des opportunités dans son environnement, en établissant des relations avec des organismes externes pour l'élaboration et la réalisation de la formation de son personnel.

Les experts en ressources humaines clament qu'une bonne gestion passe par la participation du personnel. La description de la PME la dépeint comme un lieu de centralisation où son dirigeant exerce une emprise absolue sur elle et où le rôle du personnel en est exclusivement d'un exécutant. En somme, cette vision de la PME reconnaît peu la participation des employés à l'essor de la PME. Daniel Nebenhaus montre dans sa recherche exploratoire que les employés participent à la gestion de la PME selon différentes formules, contribuant ainsi à la pérennité de l'entreprise.

Enfin, Odile Ulzan termine ces analyses par une note de lecture sur les travaux dans le domaine, en particulier, les recherches américaines.

Nous espérons que par ce numéro thématique de la Revue sur la G.R.H.-PME les chercheurs en PME s'intéresseront davantage à toute cette question et que certains amorceront une réflexion et réaliseront des études sur la gestion des ressources humaines en contexte d'entreprise de petite et moyenne taille.

Odile Uzan et Jean Lorrain