

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

Mohamed Bayad et Jean-Luc Herrmann

Volume 4, numéro 2, 1991

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/1008062ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/1008062ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

Presses de l'Université du Québec

ISSN

0776-5436 (imprimé)

1918-9699 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer cet article

Bayad, M. & Herrmann, J.-L. (1991). Gestion des effectifs et caractéristiques des petites et moyennes entreprises industrielles : vers quelles relations ? *Revue internationale P.M.E.*, 4(2), 5–41. <https://doi.org/10.7202/1008062ar>

Résumé de l'article

Cet article présente les résultats d'une étude sur les relations entre la gestion des effectifs et les caractéristiques structurelles et comportementales dans les petites et moyennes entreprises industrielles. L'analyse est effectuée à partir d'un sous-échantillon (356 entreprises) du Panel des PMI lorraines ** (Région française du Nord-Est).

Partant de l'idée que la gestion des effectifs est une pratique effective en milieu PME, les résultats obtenus mettent en évidence la prédominance de la dimension structurelle dans les pratiques de gestion des effectifs ; on notera l'incidence forte du degré de maturité de la PMI. Associé à la maturité, la taille et, en particulier, la technologie permettent de former un tryptique déterminant dans la compréhension des phénomènes de Gestion des Ressources Humaines en milieu PMI.

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

RÉSUMÉ

*Cet article présente les résultats d'une étude sur les relations entre la gestion des effectifs et les caractéristiques structurelles et comportementales dans les petites et moyennes entreprises industrielles. L'analyse est effectuée à partir d'un sous-échantillon (356 entreprises) du Panel des PMI lorraines ** (Région française du Nord-Est).*

Partant de l'idée que la gestion des effectifs est une pratique effective en milieu PME, les résultats obtenus mettent en évidence la prédominance de la dimension structurelle dans les pratiques de gestion des effectifs ; on notera l'incidence forte du degré de maturité de la PMI. Associé à la maturité, la taille et, en particulier, la technologie permettent de former un tryptique déterminant dans la compréhension des phénomènes de Gestion des Ressources Humaines en milieu PMI.

* Mohamed Bayad, docteur en Économie Industrielle, et Jean-Luc Herrmann, diplômé d'Études Approfondies – note 1 en Sciences de Gestion, enseignent le Management de la PME ainsi que les méthodes – note 1 quantitatives appliquées à la gestion au sein du Groupe ICN (Institut Commercial de Nancy, Université de Nancy II). Ils sont responsables d'un Panel de Petites et Moyennes entreprises industrielles, mis en place par le Groupe ICN, avec le soutien financier du Conseil Régional de Lorraine. Les principaux axes de ce programme de recherche longitudinale sont la Gestion des Ressources Humaines et l'Innovation. Adresse : Panel des PMI Lorraines, Groupe ICN, Pôle Lorrain de Gestion, 13, rue M.Ney, 54037 Nancy cedex, téléphone : 83.39.64.08, télécopieur 83.39.64.80.

** Ce programme de recherche longitudinale est cofinancé par le Conseil Régional de Lorraine et l'Institut Commercial de Nancy (ICN – Université de Nancy II).

ABSTRACT

This article presents the results of a research study on the relationships between manpower management and the structural and behavioral characteristics of small industrial businesses. The analysis was carried out using the data obtained from a subsample of 365 businesses, selected from a broader panel study of small companies located in Lorraine, a region of North-Eastern France.

Based on the idea that manpower management is an effective practice in a small business environment, the results bring to light the predominance of the structural dimension. The strong incidence of the degree of maturity can also be noticed. Along with maturity, size and particularly technology help to form a triad, essential in the understanding of the phenomena of human resource management in a small industrial business environment.

RESUMEN

Este artículo presenta los resultados de un estudio sobre las relaciones entre la gestión de los efectivos y las características estructurales y del comportamiento en las pequerías y medianas empresas industriales. El análisis está efectuado a partir de una pequeña muestra (356 empresas) del Panel de las PyMI lorenas.

Partiendo de la idea de que la gestión de los efectivos es una práctica efectiva en el ambiente PyME, los resultados obtenidos ponen de relieve el predominio de la dimensión estructural en los procedimientos de gestión de los efectivos, se notara la fuerte repercusión del grado de madurez de la PyMI. Asociado a la madurez, el tamaño y en particular a la tecnología permiten formar un tríptico determinante para la comprensión de los fenómenos de gestión de los Recursos Humanos en el medio PyMI.

Introduction

Avec la crise, les vertus de la PME ne cessent d'être vantées sous le leitmotiv, largement repris, « *small is beautiful* ». Ce retour en force de la PME n'a fait que révéler la place et le rôle important de l'entreprise de petite et moyenne dimension dans la dynamique du système productif (Didier, 1982 ; Julien et Marchesnay, 1988). Outre leur potentiel de croissance et leur capacité d'adaptation aux chocs (Delattre, 1984 ; Amar, 1987), c'est d'abord leur forte contribution à l'emploi qui est la plus frappante pour l'observateur (Elbaum, 1987, 1988 ; Bayad, 1989). Paradoxalement, la gestion des ressources humaines (GRH) de la PME demeure un domaine d'étude très peu exploré tant du point de vue empirique (observations des pratiques) que du point de vue conceptuel (élaboration d'outils d'analyse) (Mahe de Boislandelle, 1988 ; Naro, 1989 ; Uzan 1990).

Bien que la PME soit difficile à cerner, ce paradoxe est beaucoup plus frappant lorsqu'on tient compte des points suivants et des questions qui en découlent.

- Derrière l'idée de forte contribution à l'emploi se trouvent, pour la France, les chiffres suivants :
- plus de 50 % des emplois créés en 1988 et 1989 l'ont été par des entreprises de moins de cinquante salariés ;
- et plus de 90 % des créations d'emplois pour ces mêmes années sont le résultat des entreprises de moins de cinq cents salariés ¹.

Ces créations d'emplois sont-elles le résultat d'une décision d'embauche hâtive ou réfléchie ? En effet, ces emplois sont-ils éphémères ou durables ? Correspondent-ils aux besoins réels de la PME ? Ces emplois constituent-ils des ressources humaines susceptibles de permettre à la PME de franchir les différentes étapes de son cycle de vie ou deviendront-ils un handicap dans le cas d'un changement de cap stratégique ?

- Ces dernières questions prennent un sens particulier lorsqu'on sait que ces créations d'emplois s'accompagnent généralement d'énormes difficultés de recrutement pour la PME. Près d'une PME sur deux place le recrutement au premier rang des difficultés qu'elle doit gérer (Chabert, 1990). Nos observations confirment ce résultat (Bayad et Herrmann, 1990b). Selon une étude de l'INSEE (Kramarz et Lollivier, 1990), les PME rencontrent sept fois plus de difficultés que les grandes entreprises à trouver les qualifications qu'elles recherchent.

Ces difficultés de recrutement ne sont-elles pas le fruit d'une mauvaise définition des tâches et des postes à pourvoir, d'une politique de rémunération et d'intéressement imprécise, d'une gestion de la formation et des carrières incertaines par rapport à celle des grandes entreprises ?

- Les stratégies d'innovation sont au premier rang des options stratégiques de la PME destinées à optimiser la probabilité de survie de l'entreprise (Marchesnay, 1988 ; Saporta, 1989). Les résultats de nos observations (Bayad et Herrmann, 1991b) révèlent que l'obstacle premier à l'effort d'innovation provient des ressources humaines.

La gestion du personnel a-t-elle été pensée, même de manière informelle, par rapport aux aspirations et objectifs de la PME ? De manière plus précise, la GRH a-t-elle été définie par rapport aux orientations stratégiques choisies ?

1. Statistiques CGPME/UNEDIC, dans P. Chabert, *L'usine nouvelle*, spécial emploi, n° 2282, 13 septembre 1990.

L'obstacle humain provient-il d'un manque de qualifications nécessaires ou de sureffectifs susceptibles de remettre en cause les choix stratégiques ?

Ces remarques laissent apparaître en filigrane les difficultés et incertitudes que rencontre le dirigeant de PME quant à la gestion de ses ressources humaines ; et ceci, tant de manière autonome que par rapport à l'environnement, à la stratégie, à la culture et à la vision qu'il a de son entreprise.

Or, sur ces points, les travaux et ouvrages de GRH, guidés par « *l'idéologie du grand nombre* » et ainsi élaborés pour éclairer la grande entreprise, ne fournissent que peu d'appuis à la réflexion et à l'action pour la PME (Mahe de Boislandelle, 1988).

Pour ce qui nous intéresse particulièrement, dans le cadre de la GRH, les besoins et l'intérêt dominant du dirigeant de PME concernent en premier lieu la gestion de l'emploi entendu comme politique d'adéquation, quantitative et qualitative, des besoins et des ressources en personnel compte tenu des objectifs et des orientations stratégiques de l'entreprise. Partie la plus visible, comme nous l'avons vu (embauches mais aussi réduction de personnel), la gestion des effectifs obéit à la nécessaire et complexe recherche de flexibilité de l'entreprise (Reix, 1979). En effet, la nécessité d'intégrer la gestion de l'emploi à la définition des objectifs stratégiques et à la politique générale de l'entreprise n'est plus à démontrer (Martinet, 1983 ; Miller, 1985 ; Vermot-Gaud, 1987 ; Besseyre des Horts, 1988 ; Alfander, 1989).

Si, pour la grande entreprise, la gestion des effectifs, longtemps négligée, est devenue primordiale pour mener à bien une stratégie de développement, qu'en est-il pour la PME ? Peut-on parler de pratique effective de gestion de l'emploi de la PME ? Finalement, existe-t-il des relations entre les pratiques de gestion des effectifs et les caractéristiques structurelles et comportementales de la PME ?

L'objet de cette étude est d'apporter des éléments de réponse à ces dernières questions qui constituent la trame centrale de cette recherche sur la gestion des effectifs en milieu PME. Après avoir développé la problématique (§ 2), le modèle conceptuel de l'étude (§ 3) ainsi que les éléments méthodologiques (§ 4), nous baserons notre analyse empirique (§ 5) sur un échantillon d'entreprises issu du Panel des Petites et Moyennes Industries Lorraines (PMIL). Nous présenterons enfin quelques remarques et implications, à partir des résultats observés, pour la GRH en PMI (§ 6).

1. Problématique

Nous avons défini en introduction la gestion de effectifs comme la politique d'adéquation en quantité et en qualité entre les besoins et les ressources disponibles en personnel de l'entreprise. Cet ajustement est directement lié aux objectifs de l'entreprise ; que ces objectifs soient de court, moyen ou long terme. La finalité de la GRH et plus particulièrement de la gestion des effectifs est de fournir à l'entreprise les moyens humains et les compétences nécessaires à son développement dans l'immédiat et dans l'avenir.

Peut-on, dans ce cas, parler de gestion de l'emploi au niveau de la PME ? En effet, les quelques études réalisées à ce sujet mettent en évidence une énorme diversité du comportement des PME en la matière (Jalbert, 1983 ; Hess, 1986 ; Naro, 1986 ; Vermot-Gaud, 1987 ; Naro 1990). Cette contingence dans les pratiques de gestion des effectifs trouve généralement sa source dans deux causes majeures : la personnalité et les valeurs du dirigeant de la PME, et le degré élevé d'incertitude de l'environnement de la PME.

Les obstacles...

Le profil du dirigeant est l'élément central à prendre en compte pour comprendre la configuration structurelle et les orientations stratégiques de la PME. Si la forte personnalité du dirigeant est un élément positif de synergie et de cohérence dans la gestion de la PME (Horovitz et Pitol-Belin, 1984), elle est aussi son point faible. En effet, la forte implication et les motivations personnelles du dirigeant de PME induisent des « barrières psychologiques » qui interdisent souvent toute démarche courante ou planificatrice, un tant soit peu formalisée, de gestion des effectifs. Cette dernière est généralement réduite à des décisions au coup par coup, et la gestion du personnel, à des tâches administratives courantes (tenue des fichiers, aspects juridiques et légaux, salaires...) (Mahe de Boislandelle, 1988).

Du fait de sa taille, la PME évolue souvent dans un environnement instable et incertain. La priorité pour la PME est de gérer au mieux les inévitables dépendances, directes ou indirectes, émanant de l'environnement dans lequel elle évolue (Marchesnay *et alii*, 1979 ; Marchesnay, 1988).

Du point de vue de la dépendance directe, la politique d'impartition pratiquée par les grandes entreprises oblige généralement la PME sous-traitante à assumer les fluctuations erratiques du marché. La gestion des effectifs ne peut dès lors qu'être elle-même erratique et incertaine.

Du point de vue de la dépendance indirecte, la position particulière des PME, sur des marchés segmentés par créneaux et souvent à faibles barrières à

l'entrée, est source de vulnérabilité et de contraintes. La réduction de ces dernières passe par une capacité de réponse en temps réel à la pression concurrentielle. Là aussi, les contraintes courantes relèguent la gestion des effectifs à un pur ajustement technique immédiat et laissent peu de place à une démarche planificatrice un tant soit peu formalisée des besoins et des ressources en emploi.

On comprend dès lors que l'extrême variété des pratiques de gestion de l'emploi de la PME et le rejet d'une démarche planificatrice formalisée reflètent la diversité tant des profils et des aspirations des dirigeants que celle des contraintes concurrentielles et des avantages stratégiques recherchés.

Ceci doit-il amener à conclure à l'absence de gestion effective de l'emploi en milieu PME ? Il semble bien que non. En effet, plusieurs constats empiriques et théoriques permettent, à partir de spécificités propres à la PME, de nuancer fortement cette absence apparente de gestion « cohérente » de l'emploi pour ce type d'entreprise.

... et les spécificités

Premièrement, il ressort des travaux de H. Mahe de Boislandelle (1988) que si l'on approche la GRH en milieu PME tant sur le plan administration du personnel que sur le plan politique du personnel, la gestion de l'emploi (recrutement, licenciement...) demeure toujours, et quelle que soit la taille de l'entreprise, la préoccupation dominante du dirigeant. Cette forte implication (peu de délégation) du dirigeant traduit le rôle « capital » de la gestion des effectifs (surtout le recrutement) dans le développement de la PME.

À ce titre, on peut souligner que la gestion des effectifs prend une dimension stratégique assez souvent déconnectée de la GRH entendue généralement comme simple administration du personnel. Selon les résultats d'une enquête nationale récente auprès de chefs de PME-PMI (Peretti et Albert, 1990), parmi cinq critères considérés comme les piliers de la stratégie en entreprise, le premier critère mis en avant par les patrons interviewés est le « choix des hommes ».

Deuxièmement, s'il est illusoire de rechercher un modèle unique de gestion des effectifs (Hess, 1986 ; Vermot-Gaud, 1987), le travail de G. Naro (1990) permet de dresser une typologie des comportements observés en matière de gestion des effectifs en milieu PME. Celle-ci prendrait à un extrême la forme d'une gestion « opportuniste » (pratiques expansionnistes ou « de retrait » des effectifs) en liaison avec les potentialités et les contraintes de l'environnement. À l'autre extrême, la gestion de l'emploi serait prudente passant ainsi de pratiques d'évitement de l'embauche et de contraintes d'un seuil d'effectif (seuils d'efficience, d'efficacité, sociaux et fiscaux) au statu quo (stabilisation des effectifs). Ces différentes pratiques, même si elles ne correspondent pas à des

stratégies délibérées et formalisées, sont néanmoins le signe de stratégies émergentes de gestion de l'emploi (Mintzberg et Waters, 1985).

Troisièmement, la faible planification des besoins et des ressources en emploi n'est pas propre aux PME. En effet, l'enquête de G. Franck (1979) et celle de P. Buigues (1982) révèlent les faiblesses des entreprises françaises, en matière de GRH en général et de gestion prévisionnelle de l'emploi en particulier, par rapport aux entreprises étrangères. La prévision, même limitée, est la clef de voûte de toute démarche stratégique. Or, les anticipations d'effectifs et la programmation des décisions de GRH se limitent globalement, pour les entreprises les plus entreprenantes, à un an. L'étude de C. Vermot-Gaud (1987) sur l'analyse des pratiques de 30 PME en matière de gestion prévisionnelle de l'emploi révèle que près de 90 % de celles-ci font des prévisions pour un an (52 %) et moins (35 %). Comme pour la grande entreprise, l'utilité d'une prévision des effectifs est reconnue par la grande partie d'entre elles.

Quatrièmement, le manque de procédures formalisées en milieu PME n'est pas un signe indiscutable d'absence de stratégie en général, ni de gestion des effectifs en particulier. En effet, comme se le demande B. Saporta (1989) dans le cadre des stratégies des PME, la formalisation des destinées de l'entreprise est-elle conforme à la mentalité d'entrepreneur ? Cette question prend un sens particulier lorsqu'il s'agit de la PME et que l'on sait que la conception et la mise en œuvre de la stratégie relèvent principalement du dirigeant dans un environnement incertain et sur des marchés instables. Sans tomber dans le « pilotage à vue », une stratégie de type « grand dessein » en fonction « d'un panier de buts » (Marchesnay, 1980a, 1980b) ne serait-elle pas, pour le dirigeant de PME, préférable à un « plan » dans la mesure où celui-ci, d'une part, ne sera probablement pas respecté, compte tenu des contraintes et des opportunités d'un environnement instable et, d'autre part, s'il est respecté, réduira considérablement l'atout majeur nécessaire à la survie de ce type d'entreprise, à savoir la flexibilité et la capacité de réponse en temps réel aux chocs tant internes qu'externes.

Enfin et de manière générale, les différents domaines de la GRH seraient présents et identiques dans les entreprises quelle que soit leur taille ; ce ne sont que les modalités de structuration, de formalisation et de développement de ceux-ci qui seraient différentes (Mahe de Boislandelle, 1989 ; Uzan, 1990). Ainsi la fonction existe toujours, et se confond généralement pour la PME avec d'autres fonctions formelles (comptabilité, administration...), mais, bien entendu, elle ne devient effective (création d'un organe de prise en charge) qu'à partir de certains seuils juridiques (tranches d'effectifs), organisationnels (structuration des fonctions). Cependant, parmi les différents domaines de la GRH, la gestion de l'emploi est, pour la PME, le plus saisissable (recrutement, rotation, licenciement...) et le plus concerné, que ce soit d'un point de vue formel, par

l'existence d'une fonction « personnel » ou informel, par la priorité du dirigeant, dans la réussite de l'entreprise.

Sans être exhaustif, ces quelques éléments de spécificités de la PME, témoignent de la réalité et des particularités de la gestion de l'emploi pour ce type d'entreprise. Si des pratiques effectives – qu'elles soient intuitives, émergentes ou délibérées – de gestion de l'emploi existent bien en milieu PME, c'est plutôt le degré d'intégration de celles-ci au système de management de l'entreprise qu'il faut préciser. En effet, quelles relations peut-on déceler entre les pratiques de gestion des effectifs et les caractéristiques structurelles et comportementales de la PME ?

2. Objectif et modèle conceptuel de l'étude

Ayant pour base théorique des approches stratégiques de la GRH, le modèle conceptuel retenu pour notre problématique met en relation la gestion des effectifs comme variable principale et les caractéristiques des PMI en termes d'environnement interne/externe, de stratégie d'innovation, de gestion du personnel et de performances comme variables descriptives.

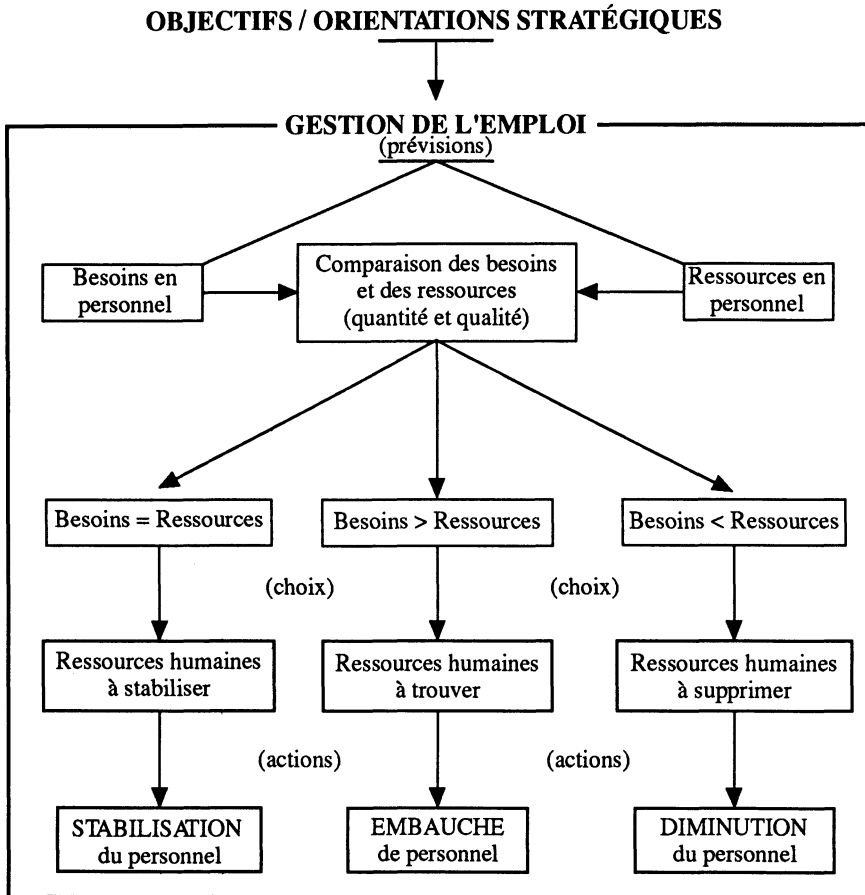
De la gestion des effectifs comme variable privilégiée...

Comme le présente le graphique 1, trois cas de figure résultent de la comparaison des besoins et des disponibilités en personnel.

- Si les besoins correspondent aux ressources disponibles, les choix de gestion du personnel doivent s'orienter, au niveau externe, vers la stabilisation des effectifs (évitement d'embauche). Cela ne signifie pas qu'aucune action interne ne doit être menée. En effet, le graphique ne le montre pas, mais ces actions de stabilisation du personnel vont de l'information à la formation en passant par la communication et un effort accru d'intégration et d'implication du personnel.
- Si les besoins sont supérieurs aux disponibilités en personnel, les choix de gestion du personnel devront, dans un premier temps, s'appuyer sur le développement des potentialités des ressources internes existantes : actions de promotion, de mobilité et de formation. Dans un deuxième temps, si la pénurie subsiste, les actions d'embauche s'imposent. Celles-ci peuvent être durables (intégration) ou précaires (externalisation).
- Enfin, si la comparaison révèle un excédent en ressources humaines, les choix de gestion du personnel devront d'abord donner la priorité aux actions internes de réorganisation de la charge de travail (horaires, chômage partiel, restriction des embauches et de l'externalisation...)

pour ensuite viser, en cas de sureffectif chronique, la diminution des emplois (départs en retraite, reclassements, licenciements).

GRAPHIQUE 1
Les étapes de la gestion de l'emploi²



2. Pour des raisons de présentation, ce modèle de gestion des ressources humaines peut paraître incomplet. En effet, les effets de feedback sous-jacents, nécessaires à une vision dynamique et récurrente de la gestion des effectifs, n'apparaissent pas sur le schéma. De même, l'ensemble des actions d'ajustement envisageables tant au niveau interne qu'externe, n'est pas présenté de manière détaillée.

En relation avec le graphique 1, la dimension de la gestion de l'emploi que nous privilégierons dans cette étude est celle de l'ajustement externe (embauche, diminution d'effectifs) avec une forte connotation quantitative (volume). Ne disposant pas, pour la première vague d'enquête, d'indicateurs précis de gestion de l'emploi quant à l'ajustement interne, la variable privilégiée, relative aux pratiques de gestion des effectifs, reflète les trois derniers cas de figure du graphique 1 : pratiques de stabilisation, d'embauche ou de diminution des effectifs sur une période de temps donnée.

... aux caractéristiques structurelles et comportementales

Par rapport au modèle conceptuel d'analyse, le graphique 2 situe la gestion de l'emploi par rapport à l'ensemble des variables retenues comme caractéristiques structurelles et comportementales.

Du point de vue structurel, en supposant les buts du dirigeant donnés, nous nous concentrerons sur les paramètres d'environnement interne et d'environnement externe :

- l'environnement interne est approché par des indicateurs-types comme la taille, le secteur d'activités, les modes de production, la maturité, etc., mais aussi par des indicateurs d'appréciation des points forts et des points faibles de l'entreprise (technologie, savoir-faire...);
- l'environnement externe est appréhendé par le type de clientèle, la perception de la concurrence, la position sur le marché comme point fort ou comme point faible.

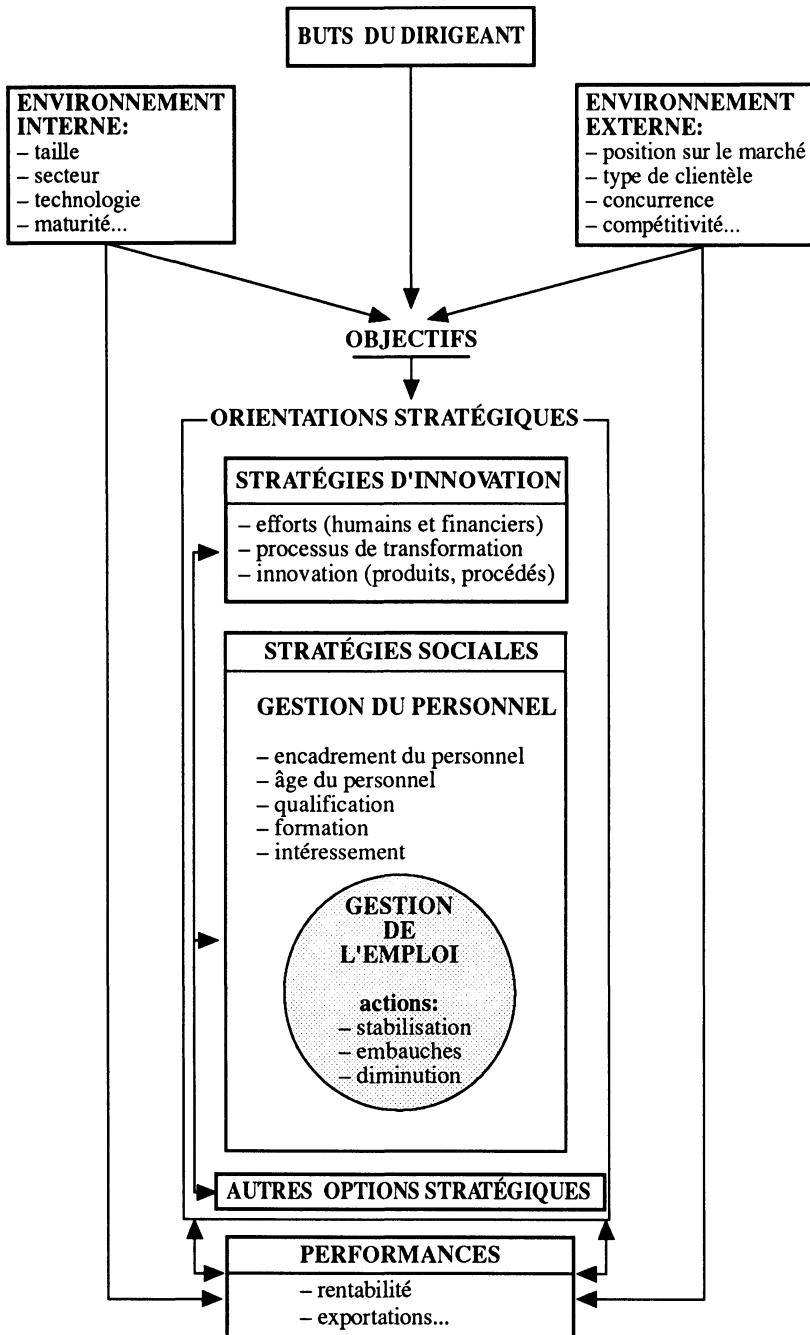
Du point de vue comportemental, nous privilégierons les stratégies d'innovation et les stratégies sociales :

- Les stratégies d'innovation seront centrées sur l'effort d'innovation produits/procédés, la fabrication d'un nouveau produit, la mise en œuvre d'un nouveau procédé, l'automatisation, l'informatisation.
- Les stratégies sociales seront approchées par des indicateurs de gestion du personnel comme le taux d'encadrement, l'âge du personnel, la qualification, la formation.

Enfin, les performances de l'entreprise seront évaluées, en particulier, à partir des appréciations sur la rentabilité et l'intensité des exportations.

Les éléments structurels et comportementaux que nous retenons pour cette étude ne sont nullement exhaustifs du cadre conceptuel retenu pour l'analyse intégrée de la gestion de l'emploi. Par ailleurs, ces indicateurs ne sont parfois que des approximations, bien entendu limitées, de la réalité des différents éléments de la problématique. Les questions relatives au profil du dirigeant n'ont

GAPHIQUE 2
Approche intégrée de la gestion de l'emploi



pas été retenues lors de la première vague d'enquête sur laquelle repose cette étude. La seconde vague du panel lorrain (PMIL) remédie à cette lacune. En ce qui concerne les orientations stratégiques, nous avons choisi de privilégier les stratégies d'innovation. En effet, ces dernières constituent l'option stratégique de base de la PME pour assurer sa pérennité. Comme le souligne B. Saporta (1989), « innover consiste à rompre le combat et le porter sur un terrain plus propice aux PME. Les petites entreprises doivent opposer l'innovation à l'expérience des grandes sociétés ». Enfin, en ce qui concerne les performances, il s'agit beaucoup plus d'une notion de performance financière et d'appréciations sur la rentabilité et l'exportation que d'éléments d'évaluation de l'efficacité du système de management.

En résumé, les limites inhérentes à ce type d'approche nous amènent à préciser d'emblée que cette étude ne vise ni l'exhaustivité, ni l'infirmité, ni la confirmation du modèle d'analyse intégrée de la gestion de l'emploi. Ainsi, dans une dimension plus descriptive qu'explicative, l'objet de la partie appliquée de cette étude se situe au niveau des éléments de réponse que l'on peut apporter à la question principale sous-jacente au modèle d'analyse retenu :

Quelles liaisons peut-on déceler entre les pratiques de stabilisation, d'embauche et de diminution des effectifs dans les PME et les caractéristiques structurelles et comportementales de l'entreprise ?

3. Méthodologie

3.1. La base de données

Elle est constituée des entreprises membres du Panel des PMI Lorraines (PMIL) développé conjointement par le Conseil Régional de Lorraine et l'Institut Commercial de Nancy (ICN) depuis 1988³. L'objectif du PMIL est de permettre de suivre de manière longitudinale les comportements de gestion des Petites et Moyennes entreprises Industrielles de la région de Lorraine. La troisième vague d'enquêtes (exercice 1990) est en cours de préparation et se déroulera au printemps 1991.

Il s'agit de PMI de 6 à 500 salariés dont l'activité principale appartient à l'un des quatre secteurs d'activité suivants : industries agricoles et agro-alimentaires, biens de consommation courants, biens intermédiaires et biens

3. Pour une présentation plus détaillée du PMIL, se reporter à M. Bayad, J.L. Herrmann, *Panel des PMI Lorraines, rapport préliminaire : présentation et considérations méthodologiques*, Centre de documentation régional en gestion, Nancy, juillet 1990.

d'équipement. La construction de l'échantillon d'enquête initial (605 entreprises), par tirage aléatoire au sein de la population d'entreprises cibles préalablement stratifiées selon la taille, a été menée en surreprésentant les entreprises de plus de cinquante salariés (perspective longitudinale du panel)⁴.

La première collecte des données, réalisée en 1989 par interview à partir d'un questionnaire⁵ portant sur l'exercice 1988, a permis d'obtenir un échantillon final de 428 entreprises (taux de réponse de près de 70 %). Ces PMI constituent l'échantillon de base de la présente étude et sont présentées dans le tableau ci-dessous selon la taille (effectifs salariés) et le secteur d'activités.

TABLEAU 1
Répartition de l'échantillon de l'étude selon la taille
et le secteur d'activités (effectifs et pourcentages)

Effectifs salariés	6	10	20	50	100	200	Total
	9	19	49	59	199	499	
Industries							
Agro-alimentaires	4 0,94	6 1,17	8 1,87	6 1,41	6 1,41	4 0,94	34 7,73
Biens intermédiaires	13 3,04	15 3,51	24 5,62	35 8,20	25 5,85	12 2,81	124 29,04
Biens d'équipement	15 3,51	14 3,28	17 3,98	28 6,56	11 2,58	13 3,04	98 22,04
Biens de consommation courants	42 9,84	27 6,32	24 5,62	43 10,07	26 6,09	10 2,34	172 40,28
Total	74 17,33	62 14,29	73 17,10	112 26,23	68 15,93	39 9,13	428 100,00

3.2. Les variables

Toutes les variables retenues dans la problématique de cette étude sont des variables nominales.

4. La deuxième vague d'enquête en 1990 (exercice 1989) a permis d'obtenir sur les 428 entreprises répondantes à la première, un taux de réponse de l'ordre de 80 % (346 PMI), voir M. Bayad et J.L. Herrmann, *Rapport technique de la seconde vague*, Centre de documentation régional en gestion, Nancy, janvier 1991a.
5. Le PMIL s'insère dans le cadre d'une recherche européenne comparative à partir de Panels (Danemark, Luxembourg, Pays-Bas, Allemagne). Ce questionnaire est, globalement, identique à celui des autres partenaires européens, même si quelques variantes méthodologiques liées aux spécificités nationales existent.

Eu égard au problème qui nous préoccupe ici, la variable centrale est celle qui mesure la stratégie de gestion des effectifs pratiquée au cours des cinq années précédant la collecte des données (1989).

Dès lors, l'analyse développée ci-après ne peut qu'être davantage descriptive qu'explicative des profils des entreprises au regard de leur stratégie d'emploi. Si toutefois quelques tentatives d'extrapolations explicatives sont esquissées, leur portée doit en être limitée dans la mesure où la stratégie d'emploi aurait alors implicitement le statut de variable-résultat à part entière. Les données synchroniques dont nous disposons à l'heure actuelle n'autorisent pas une telle hypothèse ; la dimension longitudinale du programme de recherche mis en œuvre devrait permettre, par la suite, d'être plus précis sur ce point.

Revenons à notre variable centrale : dans sa formulation originale, la question proposait trois choix (modalités) dont les résultats sont présentés ci-dessous ; ils doivent être considérés beaucoup plus comme une image globale de l'évolution des ressources humaines que comme un résultat quantifié précisément.

TABLEAU 2
La gestion des effectifs menée au cours des cinq dernières années
par les entreprises de l'échantillon

Politique d'emploi	Modalités	Ensemble		5 ans et plus d'ancienneté	
		Fréquence	%	Fréquence	%
L'entreprise a, globalement, au cours des cinq dernières années	* plutôt embauché	206	48,58	157	44,10
	* conservé son effectif	103	24,29	93	26,12
	* plutôt congédié	115	27,12	106	29,78
		424	100	356	100

Près d'une entreprise sur deux déclare avoir mené⁶, globalement depuis 1983, une stratégie d'embauche.

Relativement au problème qui nous intéresse ici, nous avons éliminé de l'analyse les entreprises qui ont une ancienneté inférieure à cinq ans (tableau 2) et ceci pour plusieurs raisons.

6. Quatre entreprises n'ont pas répondu à cette question ; l'étude a donc été menée avec un échantillon de départ de 424 entreprises. Les quatre entreprises non répondantes à la question sur la gestion des effectifs ont moins de 5 ans d'ancienneté et n'interviennent donc pas dans la suite de l'analyse.

Premièrement, ces très jeunes entreprises, généralement en phase « d'enfance » ou « d'existence » (Churchill et Lewis, 1983), par la particularité de leur stratégie d'emploi peuvent biaiser notre approche de la gestion des effectifs des PMI. En effet, elles tendent à gonfler de manière artificielle l'aspect favorable à l'emploi alors que l'embauche, pour celles-ci, est beaucoup plus une nécessité pressante (besoins courants de fonctionnement) qu'une démarche de gestion et d'intégration, même minime, des ressources humaines aux différents stades de développement de l'entreprise (Neiswander, Bird et Young, 1990).

Deuxièmement, le biais peut provenir aussi du fait que les emplois créés peuvent être éphémères si l'on sait que près d'une entreprise nouvelle sur trois ferme ses portes au cours de sa première année d'existence et seulement une sur cinq atteint le stade de contribution rentable à l'économie (Kao, 1981 ; Cochran, 1981 ; Callies, 1988). Cependant, les études empiriques ont montré que si la probabilité de disparition n'est pas nulle, elle décroît avec le temps une fois franchi le pic de la zone d'enfance qui se situe généralement entre trois et cinq ans (Marco, 1988).

Enfin, la formulation de la question dans sa dimension temporelle – durant les cinq dernières années – oblige à restreindre l'étude aux entreprises de cinq années et plus d'ancienneté.

L'échantillon final de travail est donc constitué de 356 PMI lorraines

L'ensemble des autres variables de l'étude⁷ ont été succinctement présentées dans la problématique. Elles sont au nombre de 46 et se répartissent entre les différents axes de notre problématique :

- environnement interne,
- environnement externe,
- stratégie d'innovation,
- gestion du personnel,
- performances.

7. Pour une présentation détaillée des questions à la base de ces variables, voir notamment M. Bayad et J.L. Herrmann, *Rapport technique de la seconde vague, op. cit.* On peut néanmoins se reporter à l'annexe de cette étude pour une présentation rapide de ces différentes variables dichotomisées.

3.3. Techniques de traitements statistiques⁸

Segmentation et analyse factorielle des correspondances multiples sur tableau de Burt sont utilisées pour analyser les données respectivement dans les dimensions unidimensionnelle et multidimensionnelle.

La segmentation étant réalisée sur des variables binaires, il nous a semblé pertinent d'opter pour une codification mettant l'accent sur la stratégie d'embauche : notre variable comportera donc deux modalités : politique favorable à l'embauche et politique non favorable à l'embauche (effectifs stables ou réduits). Pour d'autres raisons, d'ordre technique essentiellement, la plupart des variables de la problématique ont connu le même principe de recodification⁹ ; le tableau présenté en annexe donne la répartition des variables ainsi dichotomisées entre les différents axes de la problématique.

La segmentation tente de décrire hiérarchiquement les relations entre une variable privilégiée (la politique d'embauche ici) et des variables descriptives potentielles, caractéristiques de l'entreprise et de son environnement. Cette approche qualitative ne procède donc pas de manière multidimensionnelle ; elle recherche, parmi l'ensemble des variables prises chacune séparément, celle qui est la plus corrélée avec la variable privilégiée¹⁰. Les deux modalités de la variable ainsi repérée¹¹ déterminent une partition de la population étudiée en deux blocs, dans chacun desquels on cherche une nouvelle variable descriptive qui détermine de nouveau un découpage en deux blocs, etc. L'opération se poursuit jusqu'à ce que l'on ait atteint un degré de détail jugé suffisant¹². La technique de la segmentation n'est utilisée ici que dans le but de synthétiser et de faciliter la présentation des résultats des différentes analyses unidimensionnelles (tris à plat, tris croisés).

L'analyse des correspondances multiples (ACM) devrait permettre de déceler des effets simultanés de plusieurs variables descriptives de la PMI par rapport à la stratégie de gestion des effectifs. Plus précisément, les contributions

8. Ces traitements ont été effectués à l'aide du logiciel SAS (Statistical Analysis System).

9. Cette phase de dichotomisation a été menée au regard des résultats bruts sous l'angle de la politique d'embauche. La plupart des variables comportent dès lors deux modalités : l'entreprise répondante possède la caractéristique concernée ou ne la possède pas.

10. La corrélation entre variables qualitatives se mesure ici à l'aide de la formule utilisée dans le test d'indépendance du chi-deux.

11. La méthode de segmentation appliquée n'est pas automatisée ; dès lors, sa mise en œuvre a nécessité la construction initiale de variables à deux modalités exclusives.

12. Effectifs du sous-groupe trop faibles pour la mesure statistique de la liaison ou absence de liaison statistiquement significative au seuil de 5 %.

partielles apportées par chacune des modalités des variables actives à la constitution des axes et les coefficients de corrélation entre celles-ci et les axes permettent une interprétation qualitative des principales dimensions des PMI de notre échantillon. La projection en supplémentaire de la variable gestion des effectifs sur les espaces ainsi déterminés autorise la mise en relation de celle-ci avec les configurations principales des PMI¹³.

La démarche retenue comporte deux étapes s'appuyant chacune sur l'analyse des correspondances multiples (ACM).

La première étape consiste à étudier successivement les relations entre la gestion des effectifs et les variables de chaque axe de la problématique (groupes de variables). Elle permet d'accroître le degré de finesse de l'exploration, mais présente parfois l'inconvénient d'occulter certains phénomènes combinés, plus complexes, faisant intervenir simultanément des variables de plusieurs axes de la problématique. Au-delà des résultats de ces différentes analyses, l'objectif est de dégager à l'intérieur de chaque groupe de variables, les plus déterminantes, eu égard à la stratégie de gestion des effectifs pratiquée.

La seconde étape intègre l'ensemble des variables déterminantes ainsi retenues ; plus synthétique, elle complète efficacement la première.

4. Les résultats

4.1. L'approche unidimensionnelle

Au cours des cinq dernières années, près de la moitié des entreprises de notre échantillon de travail (44,10 % contre 48,58 % pour l'échantillon global) estiment avoir globalement plutôt embauché ; tel est le constat de départ de cette analyse. Ce résultat est conforme à la place importante que tendent à occuper les PME dans la dynamique de création d'emploi. Ce résultat est d'autant plus intéressant qu'il s'inscrit dans le contexte régional lorrain où la tradition économique-sociale est fortement marquée par la grande entreprise (sidérurgie, métallurgie, chimie...). Par ailleurs, le rôle positif de la PMI lorraine est d'autant plus remarquable qu'il s'inscrit aussi dans une structure régionale en profonde restructuration.

13. La corrélation des variables supplémentaires avec les axes est évaluée à partir des valeurs-tests (cf. G. Saporta, 1990). En effet, dans l'ACM, les variables supplémentaires n'interviennent pas dans la création des axes et de ce fait les cosinus carrés ne sont pas directement interprétables pour celles-ci.

L'arbre de segmentation (figure 1) comporte quatre niveaux de décomposition dans sa ligne la plus longue ; il permet de distinguer douze groupes d'entreprises au regard de leur stratégie de gestion des effectifs. Rappelons que sont exclues de l'analyse les PMI de moins de cinq années d'ancienneté.

La variable la plus significativement liée à la politique d'emploi pratiquée est la maturité de l'entreprise (niveau 1 de l'arbre). Ainsi, les entreprises relativement jeunes créées après 1973 sont celles qui embauchent le plus souvent : 64,80 % de ces PMI ont plutôt embauché au cours des cinq dernières années. *A contrario*, cette politique d'embauche ne concerne qu'un tiers (32,90 %) des entreprises plus anciennes. Ce rôle déterminant de la maturité par rapport à la gestion des effectifs de l'entreprise semble être le résultat de la combinaison d'un effet « taille » et d'un effet « potentiel de développement ». Les entreprises jeunes sont de petite taille relativement à l'ensemble ; elles se caractérisent aussi par un potentiel de développement important, caractéristique des phases de démarrage et de croissance qu'elles traversent une fois dépassée la phase « d'enfance » (Churchill et Lewis, 1983). Ainsi, à une gestion de l'emploi offensive mesurée par l'augmentation des effectifs pour les PMI plus jeunes, s'oppose une gestion des ressources humaines plus prudente dans son engagement chez les plus anciennes.

La gestion des effectifs tend à être en relation forte avec l'âge de la PMI. Le tableau ci-dessous semble illustrer ce constat.

TABLEAU 3
Tri croisé entre la maturité de l'entreprise et sa gestion des effectifs¹⁴

Emploi \ Maturité	5-9 ans	10-14 ans	15-32 ans	> 32 ans
* Politique d'embauche	66,15 %	63,33 %	45,55 %	30,81 %
* Maintien des effectifs	20,00 %	11,67 %	27,27 %	32,32 %
* Réduction des effectifs	13,85 %	25,00 %	27,27 %	36,87 %
Total	100 %	100 %	100 %	100 %

En outre, si l'on s'intéresse aux très jeunes entreprises (moins de cinq ans d'existence), on constate que :

- près de la moitié (48,14 %) d'entre elles comptent moins de 20 salariés contre 31,54 % pour l'ensemble des PMI de l'échantillon.

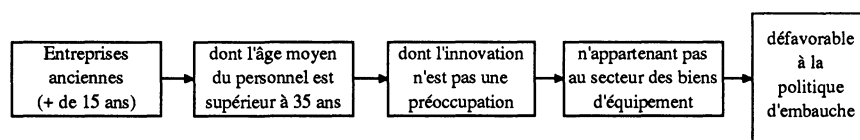
14. La maturité de l'entreprise est ici appréciée plus finement que dans l'analyse générale.

- les trois quarts (74,12 %) ont plutôt embauché depuis leur création, le quart restant se partageant également entre stabilisation et réduction des effectifs.

À l'issue de cette première partition, dans une perspective de synthèse, il semble possible de dégager deux scénarios opposés au regard des pratiques de gestion des effectifs. Ces deux scénarios extrêmes regroupent près de 40 % des PMI de l'échantillon de travail.

- Un premier scénario défavorable à l'embauche, comme le montre le schéma d'enchaînement¹⁵, ci-dessous concerne 97 entreprises de l'échantillon, soit près de 42 % des PMI de quinze ans et plus d'ancienneté.

FIGURE 2
Scénario défavorable à l'embauche



Dans ce premier scénario, les effets combinés d'une forte maturité (32,90 %), de l'âge moyen élevé du personnel (25,16 %), la non-innovation (21,26 %) et une activité autre que celle des biens d'équipement (15,46 %) jouent un rôle défavorable sur l'embauche¹⁶. Cependant, on constate qu'un comportement innovatif peut enrayer cet engrenage défavorable ; l'innovation accroît la probabilité d'embauche (40,63 %).

Il importe de noter que, même s'ils n'apparaissent pas dans l'arbre de segmentation, les paramètres d'environnement concurrentiel ne préoccupent que peu les entreprises actrices de ce scénario. Cependant, il faut remarquer qu'une grande partie de ces entreprises ont, globalement, maintenu stables leurs effectifs.

Ces résultats nous amènent à caricaturer ces acteurs comme des PMI vivant en système clos et animées d'une logique interne.

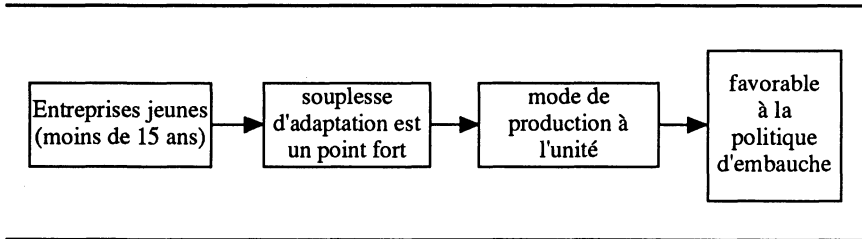
15. Les effets des variables sont conditionnels et donc se superposent.

16. Les pourcentages entre parenthèses indiquent la proportion d'entreprises qui ont plutôt embauché à l'intérieur de chaque sous-groupe de la segmentation (cf. arbre de segmentation, figure 1).

Dans une moindre mesure, toujours pour les PMI anciennes, une moyenne d'âge du personnel inférieure à 35 ans accompagnée d'une perception de la rentabilité et de la technologie comme points forts est en relation avec une stratégie favorable à l'embauche.

- Un second scénario favorable à l'embauche est illustré comme suit : il regroupe 43 entreprises de l'échantillon, soit près d'une entreprise sur trois pour les PMI les plus jeunes.

FIGURE 3
Scénario favorable à l'embauche



Ce second scénario paraît illustrer parfaitement l'image couramment admise de la PME dynamique : être « jeune » (64,80 %), dotée d'une forte souplesse d'adaptation (71,00 %) et d'une technologie de fabrication à l'unité (81,40 %) proche du système de production par projet (Tarondeau, 1979). Cet ensemble combine les éléments d'un engrenage vertueux pour la politique d'embauche¹⁷.

Cependant, force est de constater que le recours à d'autres modes de production (Process, Masse..) est tout aussi favorable à la création d'emploi (63,16 %), s'il s'accompagne d'une stratégie d'orientation soutenue à l'exportation (71,79 %).

Contrairement au premier scénario, et bien que n'apparaissant toujours pas dans l'arbre de segmentation, les facteurs d'environnement concurrentiel font ici partie intégrante du décor¹⁸ ; les entreprises se sentent concernées par les paramètres d'évolution de l'environnement.

Ce scénario semble incarner l'image de la PME dynamique (évoquée précédemment) animée d'une logique orientée vers l'extérieur.

17. Cf. arbre de segmentation, figure 1.

18. Significatives au seuil de 10 %.

Au terme de cette première étape de l'analyse, outre le rôle prédominant du degré de maturité de l'entreprise, on peut effectuer deux remarques majeures.

- La première est relative aux paramètres qui ressortent de manière dominante dans l'arbre de segmentation. En effet, on constate que la différenciation des PMI, au regard de leur gestion des effectifs, est en majorité due à des caractéristiques structurelles comme la maturité, la souplesse d'adaptation, l'âge du personnel, la technologie. Les paramètres de comportement n'apparaissent que peu (innovation produit/procédé), voire pas du tout (recours aux méthodes de production modernes, développement de l'automatisation, de l'informatisation).
- Le second renvoie aux modalités des variables qui différencient les PMI. On constate que les pratiques d'embauche sont généralement en relation avec une situation ou une attitude positive de l'entreprise : la souplesse d'adaptation est un point fort ; la rentabilité est un point fort ; elle exporte régulièrement ; il y a des innovations produit/procédé. L'inverse caractérise les pratiques de stabilisation, mais surtout de réduction des effectifs.

L'approfondissement de ces deux remarques et des résultats obtenus jusqu'ici passe par une analyse des imbrications et des effets conjoints des caractéristiques des PMI sur la gestion des effectifs pratiquée. C'est l'objet de l'analyse multidimensionnelle.

4.2. Approche multidimensionnelle

L'analyse statistique multidimensionnelle est effectuée en deux temps : une analyse désagrégée suivie d'une approche globale. Comme il a été souligné, l'objectif est de déceler les disparités les plus fortes au travers des effets simultanés des variables descriptives de la PMI par rapport à la pratique de gestion des effectifs.

Première étape : analyse désagrégée

Chaque axe de la problématique a fait l'objet, en relation avec la gestion des effectifs, d'une « analyse des correspondances multiples » (ACM) particulière. Les résultats les plus significatifs des différentes ACM réalisées ont été reportés dans le tableau 4.

TABLEAU 4
Récapitulatif des différentes ACM (1)

ACM \ AXES	PREMIER AXE FACTORIEL		DEUXIÈME AXE FACTORIEL	
ACM 1 :	(-) TECHNOLOGIE (2) (+)		(-) DÉPENDANCE (+)	
Gestion des effectifs / Environnement interne	<ul style="list-style-type: none"> * pas de production à l'unité * production en grande série * production en continu * biens de consommation * technologie n'est pas un point fort * <i>débauché</i> 	<ul style="list-style-type: none"> * production à l'unité * pas de prod. en grande série * entr. plutôt jeune (5-10 ans) * biens d'équipement * technologie est un point fort * <i>embauché</i> 	<ul style="list-style-type: none"> * non-filiales * entr. anc. (plus de 32 ans) * technologie n'est pas un point fort * production en grande série * <i>débauché ou stabilité</i> 	<ul style="list-style-type: none"> * filiales * entr. jeune (5 à 14 ans) * technologie est un point fort * pas de production en grande série * <i>embauché</i>
ACM 2 :	(-) CONCURRENCE (+)			
Gestion des effectifs / Environnement externe	<ul style="list-style-type: none"> * concurrence perçue comme très forte * concurrence par rapport à l'année précédente: hausse * concurrence anticipée pour 1992 : va augmenter * position sur le marché est un point faible * <i>débauché</i> 	<ul style="list-style-type: none"> * concurrence perçue comme forte ou moyenne * concurrence par rapport à l'année précédente: stable * concurrence anticipée pour 1992 : restera la même voire diminuera * <i>embauché voire stabilité</i> 		

TABLEAU 4
Récapitulatif des différentes ACM (1) (suite)

AXES ACM	PREMIER AXE FACTORIEL		DEUXIÈME AXE FACTORIEL	
ACM 3 :	(-) INNOVATION (+)		(-) INFORMATISATION (+)	
Gestion des effectifs / Comportement d'innovation	<ul style="list-style-type: none"> * effort d'innovation produit * innovation produit * innovation procédé * développement de l'automatisation ou du contrôle de la qualité 	<ul style="list-style-type: none"> * pas d'effort d'innovation produit, ni procédé * pas d'innovation produit * pas de développement de l'automatisation ou du contrôle de la qualité 	<ul style="list-style-type: none"> * développement de l'informatisation * l'informatisation est un point fort 	<ul style="list-style-type: none"> * pas de développement de l'informatisation * l'informatisation est un point faible * pas de recours aux techniques de production modernes (GPAO...)
	<i>* embauché ou débauché (ns)</i>	<i>* stabilité</i>	<i>* débauché (ns) (3)</i>	<i>* embauché (ns)</i>
ACM 4 :	(-) QUALIFICATION (+)		(-) ÂGE DU PERSONNEL (+)	
Gestion des effectifs / Ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"> * des difficultés pour recruter (qualifications) * la qualification du personnel est un point faible 	<ul style="list-style-type: none"> * pas de difficultés pour recruter (qualifications) * la qualification du personnel n'est pas un point faible 	<ul style="list-style-type: none"> * personnel jeune : moyenne d'âge inférieure à 35 ans 	<ul style="list-style-type: none"> * personnel âgé : moyenne d'âge supérieure à 35 ans * le climat social est un point faible
	<i>* débauché ou stabilité</i>	<i>* embauché</i>	<i>* embauché</i>	<i>* débauché ou stabilité</i>

TABLEAU 4
Récapitulatif des différentes ACM (1) (suite)

ACM \ AXES	PREMIER AXE FACTORIEL	DEUXIÈME AXE FACTORIEL	
ACM 5 :	(-)	(+)	
Gestion des effectifs / Performances	RENTABILITÉ		
	<ul style="list-style-type: none"> * résultat non déficitaire * la rentabilité n'est pas un point faible * exporte occasionnellement ou régulièrement <p><i>* embauché (stabilité -ns-)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> * résultat déficitaire * la rentabilité est un point faible * n'exporte jamais <p><i>* débauché</i></p>	

- (1) La gestion des effectifs est toujours en variable supplémentaire (*en italique*). Par ailleurs, ne sont présentées que les variables actives les plus significatives (contribution forte à la construction des axes).
- (2) intitulé des principaux axes de chaque ACM.
- (3) ns = variable non significative.

– *Gestion des effectifs et environnement interne :
la stratégie d'embauche du côté des PMI à système de production
à l'unité et filiales*

L'ACM sur les paramètres d'environnement interne révèle deux axes discriminants (tableau 4). Le premier axe renvoie à une dimension technologique opposant aux deux extrêmes la production à l'unité-biens d'équipement et la production en grande série. Le deuxième axe est celui de la dépendance, il met en opposition les PMI filiales et les indépendantes¹⁹. La gestion des effectifs et la taille, projetées en supplémentaires pour ne pas interférer directement avec les paramètres d'environnement interne, sont corrélées avec les deux principaux axes de technologie et de dépendance.

Les pratiques de gestion des effectifs orientées vers l'embauche sont du côté des PMI du secteur des biens d'équipement produisant à l'unité, plutôt jeunes (entre 5 et 10 années d'ancienneté) et considérant leur technologie comme un point fort.

À l'opposé, les PMI qui ont mené une stratégie de retrait, voire de stabilisation du personnel, agissent surtout dans le secteur des biens de consommation, ne produisent pas à l'unité (certaines en grandes séries et en continu) et considèrent que la technologie n'est pas un point fort.

La relation entre les pratiques de gestion des effectifs et l'axe de dépendance n'est significative qu'au seuil de 10 % pour les valeurs-tests. Néanmoins, la stratégie d'embauche est du côté des PMI filiales relativement jeunes pour lesquelles la technologie apparaît comme un point fort. À l'opposé, les entreprises non filiales, produisant en grande série, plutôt anciennes et pour qui la technologie n'est pas un point fort, pratiquent une politique de diminution de personnel ; au mieux, elles stabilisent leurs effectifs.

19. Ce résultat appelle deux remarques relativement à la définition de la PME/PMI. Premièrement pour lever toute ambiguïté, l'unité d'analyse est ici l'entreprise, entité juridique autonome, et non l'établissement. Deuxièmement, s'il est vrai que des relations particulières existent entre la maison-mère et ses filiales, ces dernières ne conservent-elles pas parfois une autonomie de décision supérieure à celle, par exemple, d'une entreprise « indépendante » sous-traitante de capacité ? À cet égard, pour certains domaines comme la politique sociale et la gestion des effectifs, certains travaux mettent en évidence une autonomie décisionnelle des filiales, particulièrement importante (Soulage, 1981).

– *Gestion des effectifs et environnement externe : la stratégie de retrait du personnel du côté de la forte pression concurrentielle*

L'ACM révèle un axe concurrentiel dominant. De manière plus précise, une relation entre les pratiques de gestion des effectifs et la combinaison concurrence-destination des produits fabriqués est décelée.

Les entreprises qui embauchent ou qui stabilisent leurs effectifs estiment affronter une pression concurrentielle relativement plus faible ; elles ne s'attendent à aucune évolution marquante sur ce point dans la perspective du Marché européen de demain et considèrent que par rapport à l'année précédente, la pression concurrentielle est stable. Elles produisent essentiellement des biens d'équipement pour d'autres entreprises.

À l'inverse, les entreprises qui ont réduit leurs effectifs au cours des cinq dernières années connaissent un environnement concurrentiel plus hostile et élaborent plutôt des produits intermédiaires destinés à être transformés par d'autres entreprises. De manière corrélative, elles estiment que la pression concurrentielle s'est accentuée par rapport à l'année précédente et que leur position sur le marché est un point faible. Ces mêmes entreprises anticipent une accentuation de la concurrence pour 1992 avec l'ouverture du marché unique.

– *Gestion des effectifs et stratégie d'innovation : pas de liaison nette*

Deux axes dominants résultent de l'ACM. Un premier axe oppose les PMI fournissant un effort d'innovation soutenu et celles qui n'ont pas un comportement innovatif. Un deuxième axe est relatif au développement de l'informatique dans l'entreprise.

Cependant, la configuration obtenue (plan factoriel) met en évidence l'absence de liaison directe non complexe²⁰ entre les paramètres de comportements innovatifs et ceux de gestion des effectifs. La très faible corrélation des pratiques de gestion des effectifs aux axes d'innovation empêche la perception d'une imbrication éventuelle des deux phénomènes.

20. Notons que l'impact de la stratégie d'innovation sur la politique d'embauche des entreprises pourrait être lointain dans le temps, et ainsi échapper à des données issues d'une étude en coupe instantanée.

– *Gestion des effectifs et ressources humaines : une forte imbrication*

Les plans présentés de l'ACM, que l'on pourrait intituler « gestion des ressources humaines », révèlent trois enseignements majeurs.

Le premier est une association entre gestion des effectifs et qualification du personnel de l'entreprise. Les entreprises qui ont réduit leurs effectifs au cours des cinq dernières années sont celles qui déclarent avoir des difficultés à trouver les qualifications nécessaires. Par ailleurs, elles considèrent avec une partie des entreprises qui stabilisent leurs effectifs que la qualification de leur personnel est un point faible. *A contrario*, la stratégie d'accroissement des emplois ne s'accompagne pas, pour la majeure partie des entreprises concernées, de difficultés de recrutement notables ni d'une faiblesse avouée de la qualification du personnel.

Le second enseignement est relatif à la structure par âge du personnel et au climat social. Les PMI qui embauchent, comme on pouvait s'y attendre, sont celles qui ont un personnel jeune (moyenne d'âge inférieure à 35 ans). Les entreprises qui ont pratiqué une stratégie de dégraissage, voire de stabilisation des effectifs au cours des cinq dernières années sont celles qui considèrent que le climat social ainsi que la qualification du personnel sont un point faible. Elles se caractérisent aussi en ayant un personnel relativement âgé.

Enfin, les entreprises qui mènent une politique plutôt favorable à l'embauche sont celles qui ont un fort taux d'encadrement du personnel et qui n'ont pas organisé de formation professionnelle particulière. *A contrario*, les stratégies de retrait et de maintien des effectifs s'accompagnent d'une mise en œuvre de formation professionnelle, d'un faible taux d'encadrement et d'une faiblesse du niveau de qualification du personnel.

– *Gestion des effectifs et performances : stratégie d'embauche du côté des PMI rentables*

La principale dimension révélée par l'ACM est celle de la rentabilité. La pratique d'embauche se trouve être en relation avec une situation non déficitaire et une rentabilité qui n'est pas considérée comme un point faible. La stabilisation des effectifs n'est pas en relation significative avec la dimension rentabilité. Par contre, la réduction des effectifs est fortement liée à la rentabilité comme point faible et même à un résultat déficitaire.

Deuxième étape : analyse synthétique

Après avoir analysé les pratiques de gestion des effectifs par rapport à chacune des sous-parties de notre problématique, nous engageons ici l'étape synthétique de cette analyse multidimensionnelle.

L'ACM globale met en évidence deux axes discriminants à savoir la dimension innovation et la dimension technologie (figure 3). Les pratiques de gestion des effectifs sont toujours en supplémentaires ainsi que la taille et le degré de maturité de l'entreprise.

Le premier axe met en opposition les comportements d'effort d'innovation et d'innovation effective en produits et/ou en procédés, et les comportements non innovatifs en produits/procédés. L'innovation concerne surtout les moyennes et grandes entreprises (de 100 à 500 salariés). À l'opposé, les très petites entreprises (6 à 9 salariés) ne fournissent pas d'effort d'innovation produits/procédés. La maturité de la PMI ne permet pas d'illustration significative de l'axe d'innovation.

En ce qui concerne les pratiques de gestion des effectifs, elles n'apparaissent pas en relation significativement forte avec la dimension innovation. On retrouve les résultats de l'ACM gestion des effectifs/innovation. On remarque néanmoins que, dans cette dimension, les pratiques d'embauche sont sensiblement en relation avec un comportement innovatif couplé d'une part à un mode de production à l'unité et d'autre part à une dépendance stratégique (filiales).

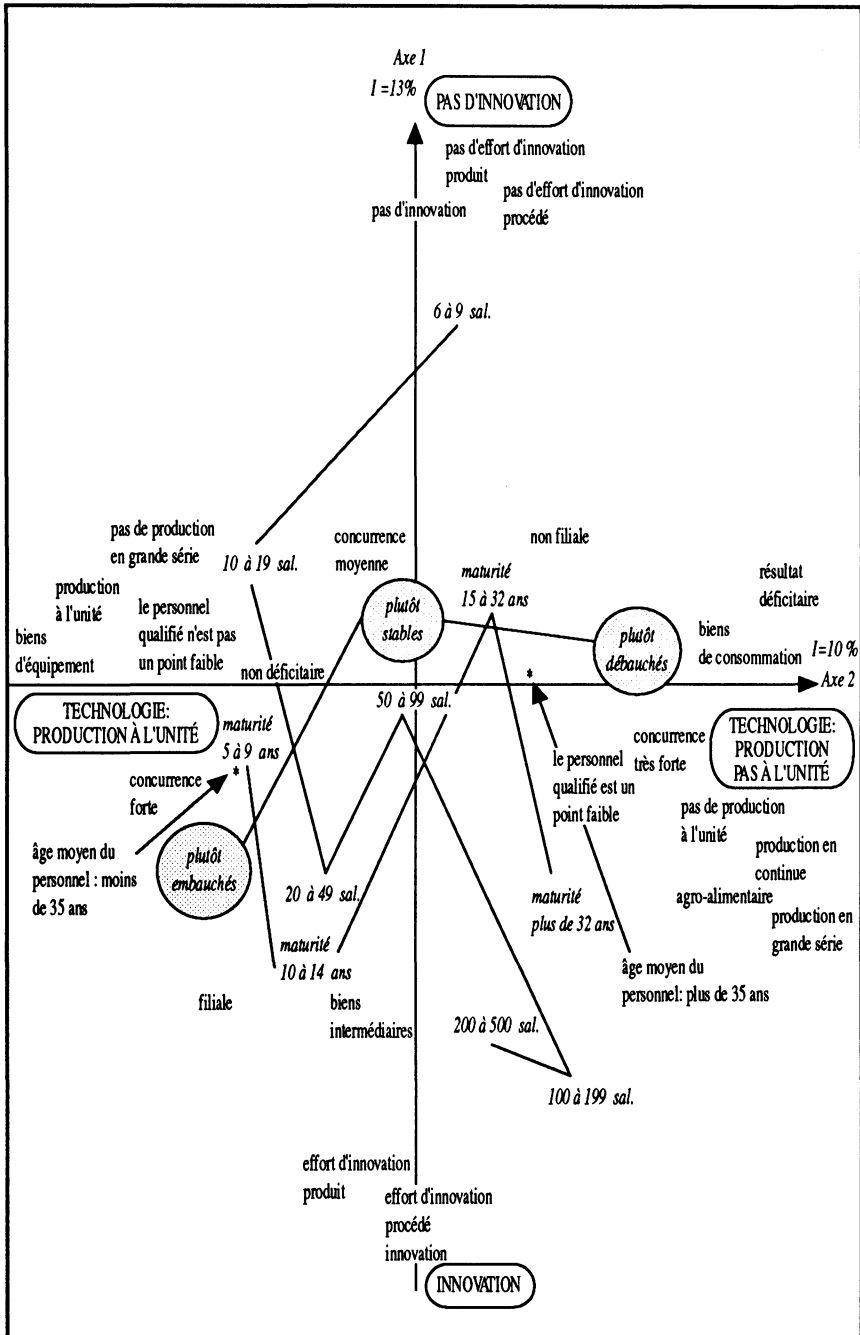
Le deuxième axe est beaucoup plus riche en informations. C'est d'abord un axe de technologie en forte relation avec les pratiques de gestion des effectifs. Il oppose en particulier les petites entreprises de 10 à 19 salariés et relativement jeunes (5 à 9 années d'ancienneté) aux entreprises moyennes (100 à 199 salariés) et anciennes.

La pratique d'embauche va dans le sens d'un système de production à l'unité, et particulièrement dans le secteur des biens d'équipement. Ces PMI sont souvent filiales d'autres entreprises. La concurrence pour ces mêmes PMI est considérée comme forte. Du point de vue de la gestion du personnel, la qualification n'apparaît pas comme un point faible et les effectifs sont relativement jeunes, du moins pour une grande partie d'entre elles.

Les pratiques de stabilisation de l'emploi se situent à un niveau intermédiaire. Cependant, elles ne sont que très peu corrélées à l'axe de technologie. Cette faiblesse de la liaison avec la technologie semble renvoyer à d'autres éléments d'explications comme les effets de seuils (seuil de 10 salariés) ou la volonté délibérée de dirigeants de ne pas dépasser un certain niveau d'activités. On constatera néanmoins une pression concurrentielle moyenne ainsi qu'une maturité relativement élevée (15 à 32 ans)

Les pratiques de retrait des effectifs sont en étroite relation avec la dimension technologique. Cependant, outre le fait que la technologie s'oriente vers la production en grande série et que le secteur d'activités soit celui des biens de consommation (parfois l'agro-alimentaire), la concurrence est ici considérée

FIGURE 3
Premier plan factoriel (axes 1 et 2)



comme très forte et, en termes de résultat, la situation est déficitaire. Par ailleurs, la structure par âge du personnel des PMI réduisant leurs effectifs indique des ressources humaines relativement âgées.

Malgré la faiblesse relative des inerties des deux premiers facteurs, l'apport essentiel de ce plan factoriel à l'analyse du positionnement des pratiques de gestion des effectifs par rapport aux disparités structurelles des PMI se situe à un double niveau.

Tout d'abord, loin de contredire les résultats de l'analyse unidimensionnelle (segmentation), la synthèse factorielle apporte une confirmation aux résultats précédemment obtenus. Ainsi, les disparités des PMI de notre échantillon s'opèrent bien sur les paramètres structurels de l'entreprise. Les pratiques d'embauches, de maintien et de réduction des effectifs se positionnent relativement bien par rapport aux disparités structurelles observées. Par ailleurs, comme pour l'analyse unidimensionnelle, la gestion des effectifs n'apparaît pas en relation claire avec la dimension comportementale, en particulier avec les stratégies d'innovation de l'entreprise.

Ensuite, le plan factoriel de l'ACM globale apporte une information plus fine. Il semble qu'à côté ou derrière l'effet dominant de la maturité sur les pratiques de gestion des effectifs constatées dans l'analyse unidimensionnelle, se trouve un effet taille que nous avons déjà souligné, mais surtout une dimension technologique importante. En effet, on constate que les modalités de la variable taille (excepté 6 à 9 salariés) s'ordonnent selon une ligne brisée presque parallèlement aux modalités de la variable maturité. Les deux lignes brisées (taille et maturité) parcourent l'axe de technologie. Ainsi, la correspondance générale observée conduirait à poser l'hypothèse que les entreprises qui utilisent un mode de production à l'unité seraient celles qui sont relativement petites (10 à 49 salariés) et jeunes (5 à 9 ans, voire 10 à 14 ans d'ancienneté) et que les entreprises à mode de production en grandes séries ou en continu sont de moyenne-grande taille avec un degré de maturité élevé. Aux deux extrêmes de cette tendance générale, correspondraient respectivement des pratiques d'embauche et des pratiques de diminution des effectifs.

Conclusion

Au terme de cette étude, il convient tout d'abord de garder à l'esprit les limites inhérentes à nos données empiriques. La variable de gestion des effectifs doit être vue beaucoup plus comme un solde ou une image globale de l'évolution de l'emploi que comme une variable résultat à part entière. Par ailleurs, rappelons que les modalités de cette variable englobent chacune une pluralité de situations

d'embauche, de stabilisation et de réduction des effectifs. Il faut aussi souligner la non-exhaustivité des caractéristiques structurelles et comportementales (absence en particulier du profil du dirigeant) de la PMI, ainsi que le décalage temporel entre ces caractéristiques, relatives à l'année de fin de période, et les politiques d'ajustements des effectifs, relatives à toute la période retenue (les cinq dernières années). Enfin, il convient d'être attentif aux interrogations en rapport avec la définition de la PME/PMI (Cibert, 1990). Ainsi, les particularités des pratiques de gestion des effectifs des PMI filiales renvoient aux problèmes, généralement rencontrés, de grille de lecture et de typologie de la PME (Julien 1990).

Ces limites étant rappelées afin d'éviter toute tentation de généralisation hâtive, les résultats que nous obtenons sont néanmoins robustes au regard, d'une part, de la taille de l'échantillon de travail et de sa construction (PMI de cinq ans et plus) et, d'autre part, de la convergence des analyses statistiques effectuées. Ainsi, sans conférer à nos résultats un caractère normatif, cette étude qui n'a, finalement, qu'une valeur descriptive permet de faire ressortir quelques conclusions et remarques majeures sur les PMI et leurs gestions des effectifs.

La première conclusion de cette étude conforte la place largement reconnue de la PMI dans la création d'emploi. Près d'une PMI sur deux de notre échantillon déclare avoir globalement embauché pendant les cinq dernières années précédents l'enquête de 1989. Cependant, ce résultat est d'autant plus intéressant qu'il s'inscrit, comme nous l'avons déjà souligné, dans une structure régionale particulièrement marquée par une tradition de la grande entreprise et par de profondes restructurations du tissu industriel.

L'hétérogénéité structurelle et comportementale des PMI est aussi à souligner au regard des résultats des différentes ACM réalisées. Le constat général d'une faiblesse relative des inerties associées aux principaux axes factoriels témoigne de l'absence de corrélations très fortes entre les différentes modalités des variables retenues dans les ACM. Ainsi, les associations des caractéristiques structurelles et comportementales entre elles ne sont ni simples ni générales, mais reflètent la pluralité des combinaisons possibles et, *in fine* la diversité structurelle des PMI.

Cependant, la conclusion principale de cette étude concerne le poids des paramètres structurels dans la différenciation entre les pratiques d'embauches, de stabilisation et de réduction des effectifs des PMI. Ceci tendrait à conforter le constat que la gestion de l'emploi en milieu PME-PMI est plus réactive (contraintes structurelles) que préventive ou prévisionnelle (stratégie ou plan) (Hall et Saias, 1979 ; Warnotte, 1979).

Ainsi, la gestion de l'emploi existe en milieu PME-PMI, mais elle serait un paramètre intégré *ex-post* au management de l'entreprise, alors que la stratégie technologique, par exemple, serait un paramètre intégré *ex-ante*.

En ce sens et de manière tendancielle, le rôle dominant dans l'analyse unidimensionnelle de la maturité révèle que la gestion des effectifs semble inscrite dans les différents stades d'évolution de la PME-PMI (Churchill et Lewis, 1983) :

- être en création ou très jeune, c'est être en phase « d'existence » et la décision d'embaucher est inscrite dans le projet d'entreprise (Callies, 1989) ;
- être relativement jeune, c'est être au stade de « maintien » ou de « réussite », et la décision d'embaucher obéit à la nécessité de développement et de survie de l'entreprise en environnement concurrentiel instable si l'environnement le permet le statu quo est possible et la gestion de l'emploi s'oriente vers la stabilisation des effectifs ;
- être relativement ancienne, c'est être en phase « d'essor » ou « d'exploitation maximale des ressources », et la décision de stabiliser, mais surtout de réduire les effectifs obéit à la recherche de l'efficacité, de la croissance rapide ou du repli stratégique (restriction de l'activité).

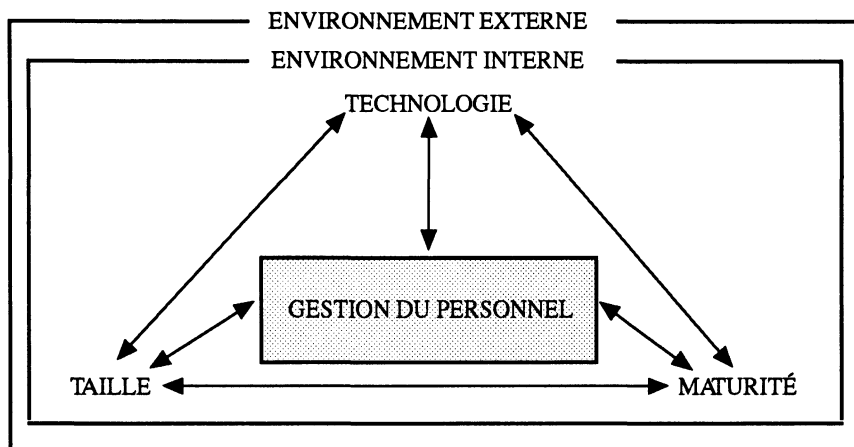
Ce portrait de la gestion de l'emploi en milieu PME-PMI est volontairement grossi, mais nos résultats le confirment partiellement si l'on ajoute les relations observées entre maturité, taille et surtout technologie (modes de production).

L'implication pour le dirigeant de PME-PMI est d'essayer de considérer la gestion de l'emploi non plus comme une stratégie intégrée *ex-post*, mais comme une stratégie intégrée *ex-ante* au système de management de l'entreprise.

Pour conclure de manière prospective et générale sur la gestion des ressources humaines dans les PME-PMI, à la lumière des relations mises en évidence par H. Mahe de Boislandelle (1988) entre la taille et la gestion du personnel et par C. Benoit et M.D. Rousseau (1990) entre la technicité et la gestion du personnel, il semble que l'on doive ajouter la relation entre la maturité de l'entreprise et la gestion des ressources humaines. Ainsi, la gestion des ressources humaines en milieu PMI semble relever d'un tryptique technologie-taille-maturité, comme le laisse apparaître le schéma de la page suivante.

Ce tryptique est d'importance puisqu'il renvoie, d'une part à une dimension stratégique associée, en particulier, à la technologie (Mathe et Gontier, 1989) et, d'autre part, à une dimension organisationnelle (Kalika, 1987). Ainsi, l'approfondissement de la place de la GRH dans la gestion des petites et

moyennes entreprises doit tenir compte de ce tryptique dans un environnement interne largement empreint des aspirations personnelles du dirigeant, mais aussi par rapport à un environnement externe dominé par le jeu concurrentiel.



Bibliographie

- ALFANDER, G. (1989), *Pour une stratégie des ressources humaines*, Paris, Éd. Chotard et Associés.
- AMAR, M. (1987), « Dans l'industrie, les PME résistent mieux que les grandes entreprises », *Économie et Statistiques*, n° 197, mars.
- BAYAD, M. (1989), « Analyse de l'évolution de l'emploi industriel à partir de données d'entreprises, 1974-1985 », *Cahiers Économiques de Nancy*, 2^e semestre.
- BAYAD, M. et J.L. HERRMANN (1990a), « Panel des PMI Lorraines : Rapport préliminaire, présentation et considérations méthodologiques », *Première vague*, Enquête 1989, Centre de Documentation Régional en Gestion, Nancy, juillet.
- BAYAD, M. et J.L. HERRMANN (1990b), « Panel des PMI Lorraines : Rapport statistique, tableaux de fréquences et résultats quantitatifs », *Première vague*, Enquête 1989, Centre de Documentation Régional en Gestion, Nancy, juillet.
- BAYAD, M. et J.L. HERRMANN (1991a), « Panel des PMI Lorraines : Rapport technique de la seconde vague », *Enquête 1990*, Centre de Documentation Régional en Gestion, Nancy, janvier.
- BAYAD, M. et J.L. HERRMANN (1991b), « Panel des PMI Lorraines : L'innovation et son financement dans les PMI Lorraines », *Bulletin d'Information aux entreprises du PMIL*, Enquête 1990, Centre de Documentation Régional en Gestion, Nancy, janvier.
- 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.

- BESSEYRE DES HORTS, C.H. (1988), *Vers une gestion stratégique des ressources humaines*, Paris, Éd. d'Organisation.
- BUIGUES, P. (1982), « Les prévisions à long terme dans les entreprises françaises », *Revue Française de Gestion*, n° 36, juin-août.
- CALLIES J.M. (1988), « Une entreprise sur deux disparaît avant cinq ans », *Économie et Statistique*, n° 215, novembre.
- CALLIES, J.M. (1989), « Être employeur, une décision inscrite dans le projet d'entreprise », *Économie et Statistique*, n° 219, mars.
- CHABERT, P. (1990), « Troisième plan emploi : les PME au cœur du dispositif », *L'usine nouvelle*, spécial emploi, n° 2282, 13 septembre.
- CHURCHILL, N.C. et V.L. LEWIS (1983), « Les cinq stades de l'évolution d'une PME », *Harvard-L'Expansion*, n° 30, automne.
- CIBERT, A. (1990), « Perspectives », *Revue Internationale PME*, vol. 3, n° 2.
- COCHRAN, A.B. (1981), « Small business mortality rate : a review of the literature », *Journal of Small Business Management*, n° 19.
- DELATTRE, M. (1984), « Le progrès des PME dans la crise », Communication au colloque de Trois-Rivières sur « *Les PME dans un monde en mutation* », Trois-Rivières.
- DIDIER, M. (1982), « Crise et concentration du système productif », *Économie et Statistiques*, n° 144, mai.
- ELBAUM, M. (1987), « Qu'attendent les entreprises de la flexibilité de l'emploi ? », *Économie et Statistiques*, n° 197, mars.
- ELBAUM, M. (1988), « Les attentes des entreprises vis à vis de la flexibilité ont jusqu'ici peu influé sur l'emploi », plus annexe, *Économie et Statistiques*, n° 206, janvier.
- FRANCK, G. (1979), « Enquête sur les pratiques de gestion du personnel des entreprises dans l'environnement français », *Cahiers de Recherche du CESA*, n° 128 et 128 bis. Voir aussi « Gestion du personnel en France, le discours et la réalité », *Revue Française de Gestion*, n° 22, septembre-octobre.
- HALL, D.J. et M.A. SAIAS (1979), « Les contraintes structurelles du processus stratégique », *Revue Française de Gestion*, n° 22, septembre-octobre.
- HESS, D. (1987), « La gestion préventive de l'emploi en PMI », *Les Cahiers de la Recherche, Méthodes-Études*, IAE de Lille, novembre.
- HOROVITZ, J. et J.P. PITOL-BELIN (1984), *Stratégie pour la PME*, Paris, Éd. McGraw-Hill, Stratégie et Management.
- JALBERT, F. (1983), « Politique de l'emploi et stratégie de l'entreprise », *Revue Française de Gestion*, n° 40, mars-mai.
- JULIEN, P.A. (1990), « Vers une typologie multicritère des PME », *Revue Internationale PME*, vol. 3, n° 3-4.
- JULIEN, P.A. et M. MARCHESNAY (1988), « La petite entreprise : principes d'économie et de gestion », Paris, Éd. Vuibert, Gestion.
- KALIKA, M. (1987), « Structure organisationnelle et technologie », *Institut de Gestion de Touraine*, Université de Tours, octobre.
- KAO, R.W. (1981), *Small Business Management : A Strategic Emphasis*, Holt, Rinehart and Winston of Canada Limited.
- KRAMARZ, F. et S. LOLLIVIER (1990), « Les difficultés de recrutement s'accroissent à la fin de 1989 », *Économie et Statistique*, n° 234, juillet-août.

- MAHE DE BOISLANDELLE, H. (1988), *Gestion des Ressources Humaines dans les PME*, Paris, Éd. Economica, Gestion.
- MARCHESNAY, M., R. FAURE et B. MATHIE (1979), « À l'ombre des grands », *Revue Française de Gestion*, n° 22, septembre-octobre.
- MARCHESNAY, M. (1980a), « Stratégie », Paris, Éd. Chotard et Associés.
- MARCHESNAY, M. (1980b), « Notes de lectures sur la petite entreprise », *Revue d'Économie Industrielle*, n° 11, 1^{er} trimestre.
- MARCHESNAY, M. (1988), « Stratégie des petites et moyennes entreprises », dans *Traité d'Économie Industrielle*, Paris, Éd. Economica, Économie.
- MARCO, L. (1988), « La démographie des entreprises : théories et statistiques », *Économies et Sociétés, Séries Sciences de Gestion*, n° 12.
- MARTINET, A.C. (1983), *Stratégie*, Paris, Éd. Vuibert, Gestion.
- MATHE, J.C. et J.L. GONTIER (1988), « Gestion de la dimension technologique de l'entreprise. Prolongements », *Économies et Sociétés, Séries Sciences de Gestion*, n° 12.
- MILLER, R. (1985), « Une politique des ressources humaines au service de la stratégie », *Revue Française de Gestion*, n° 51, mars-mai.
- MINTZBERG, H. et J. WATERS (1985), « Of strategies, deliberate and emergent », *Strategic Management Journal*, vol. 6.
- NARO, G. (1986), « Les obstacles à l'embauche dans les PME : du discours aux réalités », Communication au *Congrès de l'Association Internationale des Économistes de Langue Française*, E.R.F.I., mai.
- 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.
- 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.
- PERETTI, J.M. et O. ALBERT (1990), « Profil et préoccupation des chefs d'entreprise de croissance », *Revue Ressources Humaines*, trimestriel n° 18, janvier.
- REIX, R. (1979), *La flexibilité de l'entreprise*, Paris, Éd. Cujas.
- SAPORTA, B. (1989), « Stratégie des petites et moyennes entreprises », dans P. JOFFRE et P. KENIG, *Encyclopédie de Gestion*, Paris, Éd. Vuibert.
- SAPORTA, G. (1990), *Probabilités, analyse des données et statistiques*, Paris, Éd. Technip.
- SOULAGE, B. (1981), « L'évolution des politiques sociales des groupes industriels français avec la crise », *Revue d'Économie Industrielle*, n° 6.
- UZAN, O. (1990), « La gestion des ressources humaines en PME : quelques repères pour la recherche », *Revue Internationale PME*, vol. 3, n° 1.
- VERMOT-GAUD, C. (1987), « Prévoir l'emploi et gérer les carrières individuelles », Paris, Éd. d'Organisation.
- WARNOTTE, G. (1979), « Ressources humaines : l'évaluation ligotée », *Revue Française de Gestion*, n° 22, septembre-octobre.

ANNEXE

Variables dichotomisées pour la segmentation

STRATÉGIES SOCIALES	<ul style="list-style-type: none"> - politique d'embauche - personnel jeune (moyenne d'âge < 35 ans) - taux d'encadrement élevé (> 13 %) - rencontre de difficultés pour recruter - mise en œuvre de formation professionnelle - politique d'intéressement - le climat social comme point fort - le climat social comme point faible - le personnel qualifié comme point fort - le personnel qualifié comme point faible
ENVIRONNEMENT INTERNE	<ul style="list-style-type: none"> - production à l'unité - production en petits lots - production en grande série - production en continu - taille inférieure à 50 salariés - maturité inférieure à 15 ans - secteur d'activités : biens d'équipement - être filiale d'une société - avoir un ou plusieurs établissements ou filiales - le savoir-faire comme point fort - le savoir-faire comme point faible - la technologie comme point fort - la technologie comme point faible - la souplesse d'adaptation comme point fort - la souplesse d'adaptation comme point faible
STRATÉGIES D'INNOVATION	<ul style="list-style-type: none"> - essai d'innovation/produit - essai d'innovation/procédé de fabrication - fabrication d'un nouveau produit - mise en œuvre d'un nouveau procédé - recours aux méthodes de production modernes (GPAO, kanban,...) - automatisation de la production ou contrôle de la qualité - développement de l'informatisation - l'informatisation comme point fort - l'informatisation comme point faible
ENVIRONNEMENT EXTERNE	<ul style="list-style-type: none"> - produits de consommation pour un large public - produits de consommation pour un public spécialisé - biens d'équipement pour les entreprises - produits destinés à être transformés - concurrence forte ou très forte - augmentation de la concurrence/l'année précédente - prévision d'une augmentation de la concurrence en 1992 - la position sur le marché comme point fort - la position sur le marché comme point faible
