

AUTEUR: DANIEL NEBENHAUS, Maître-de-conférences  
ORGANISME: LAMSADE-UNIVERSITE DE PARIS-IX DAUPHINE  
Place de Lattre de Tassigny  
75116 PARIS

#### STRATEGIE SOCIALE ET GESTION DE LA FLEXIBILITE DANS LES PME

##### Présentation:

Il est connu que dans les PME la gestion des ressources humaines (GRH pour la suite de ce texte) souffre de graves lacunes (Mahé de Boislandelle H.; 1988). Le dernier "Baromètre Formation" publié par le fonds d'assurance formation "AGEFOS-PME" montre que la GRH représente la dernière des priorités pour les PME. Seuls 21% des responsables la font figurer parmi leurs préoccupations prioritaires, contre 45% pour l'investissement matériel et 37,5% pour la stratégie de développement. A noter que seules 6,3% des PME disposent d'un budget spécifique pour la GRH et que 82% n'emploient aucun spécialiste de cette question!

Une enquête un peu plus ancienne (1986-1987) de la CCE (Commission des Communautés Européennes) révèle qu'aucun responsable de PME n'a cité les RH comme un point clé devant changer nécessairement dans leur stratégie à l'horizon 1992. D'autres enquêtes (CE-PME en 1989 et cabinet HSD en 1989) le confirment également: les PME n'ont pas conscience de l'enjeu des RH pour l'entreprise.

L'objet de cette intervention est d'esquisser quelques grands axes qui caractérisent la pratique de la GRH dans les PME. Nous avons également voulu souligner les aspects encourageants de cette pratique, de son évolution récente et les tendances émergentes qui permettent de déceler les hésitations d'un nombre croissant de PME. Faut-il poursuivre une gestion traditionnelle des ressources humaines qui considère le personnel comme un coût à optimiser et qui implique la recherche de la flexibilité maximale, ou à l'opposé, est-il concevable de s'engager dans une voie permettant la définition d'une stratégie sociale valorisante pour le personnel et l'entreprise?

Le point de vue du "coût" impliquant, chacun le sait, qu'un bon gestionnaire cherche en permanence à réduire ses coûts.

Partant de ce constat, la proposition de créer des GIS (Groupement d'Intérêt Social) sera formulée. Le point de vue qui sera alors adopté peut se résumer ainsi: comment échapper aux travers actuels de la GRH en PME en prenant appui sur les tendances récentes, tout en préservant les atouts qui expliquent le succès des PME?

I: Caractérisation des pratiques de gestion des ressources humaines en PME:

Pour procéder à la caractérisation des pratiques de la GRH dans les PME, nous partirons de la connaissance générale des comportements d'entreprises dans plusieurs domaines: politique salariale, gestion de la main d'oeuvre, formation...

Rappelons au préalable la place occupée par les PME dans l'économie française. Elle peut s'apprécier selon plusieurs critères qui tous convergent pour affirmer une place croissante dans le système

productif français.

En 1987, les PME imposées aux EIC (moins de 500 salariés) emploient 57,9% des salariés de leurs secteurs. Celles dont l'effectif est compris entre 10 et 500 salariés représentent 45,8%. Une étude du SESSI indique pour sa part que les PME-PMI représenteraient 66,6% des emplois. Ce que les statistiques de l'INSEE montrent, c'est qu'au cours des dix dernières années il n'y a pas eu de créations nettes de PME et d'accroissement de l'effectif total employé mais plutôt une meilleure résistance que les grandes entreprises.

L'étude du SESSI rapporte que dans l'industrie, les PMI augmentent régulièrement leur part depuis plus d'une dizaine d'années (les enquêtes connues couvrent la période 1977-1987). Il est intéressant de relever ici que les principaux critères convergent: effectifs, investissements, et valeur ajoutée.

Cependant, il est frappant de constater que cette étude réduit les problèmes de GRH dans ces entreprises aux points suivants:

- la liberté des salaires et de gestion des effectifs étant devenues une donnée permanente de leur environnement, c'est un atout pour la gestion;

- la proportion de salariés non qualifiés n'étant pas différente de celle des grandes entreprises, le niveau de qualification n'est pas un handicap;

- l'effort de formation est supérieur à celui auquel elles sont tenues, il n'y a pas lieu de s'inquiéter au sujet de leurs facultés d'adaptation;

- il ne leur reste donc qu'à modifier leur image pour attirer plus aisément les jeunes ingénieurs et remédier ainsi à leur

insuffisance de compétences internes et d'encadrement.

On le devinera sans mal, cette étude du SESSI ignore les réalités des pratiques de gestion du personnel en PME.

1) La gestion des salaires:

Dans les PME, deux constats s'imposent en matière de gestion des salaires:

- Plus la taille d'une entreprise diminue, plus la proportion de salariés rémunérés au SMIC augmente;

- Dans les PME où émergent des stratégies salariales, l'individualisation des salaires se diffuse plus rapidement qu'ailleurs.

Reprenons chacun de ces points.

Une étude du ministère du travail sur les salariés rémunérés au SMIC au cours de la période 1974-1988 nous apprend que leur proportion est restée stable dans les établissements de plus de 500 salariés (autour de 2%). Pour les établissements de taille moyenne (200 à 500 salariés) ou petite (10 à 199 salariés) l'évolution est contrastée dans le temps: elle diminue jusqu'en 1980 en passant respectivement de 5% à 3% et de 10% à 8%, elle s'accroît nettement ensuite jusqu'en 1985 pour atteindre 8,5% et 14%, puis la décline recommence, avec cependant en 1988 des proportions plus élevées qu'en 1974, 6% et 11%.

Les chiffres ci-dessus montrent qu'en 1988, la proportion de salcaide est trois fois plus élevée dans les établissements de 200 à 500 salariés que dans ceux de plus de 500 salariés, et cette proportion double encore si l'effectif est compris entre 10 et 199 salariés. Notons également que dans les TPE (Très Petites Entreprises)

qui sont hors de notre champ d'étude, la proportion de salariés rémunérés au SMIC atteint 17% de l'effectif.

Enfin, en matière d'approche globale des politiques de salaires, les mêmes sources statistiques que ci-dessus font état d'un phénomène qui est tout à fait intéressant: il existerait une corrélation entre les rémunérations moyennes et le taux de salariés rémunérés au SMIC. Dit autrement, la dispersion des salaires est moindre lorsque le salaire moyen est plus élevé. Or, comme dans les PME la rémunération moyenne a tendance à être inférieure à celle des grandes entreprises, nous retrouvons ici une caractéristique de la politique salariale des PME.

Mais, il est encourageant de constater que dans les PME on peut rencontrer des politiques salariales. Les politiques d'individualisation des salaires sont en progression constante au niveau global et concernent de plus en plus de PME de moins de 200 salariés. En 1989, dans 35% des entreprises de cette catégorie les augmentations de salaires sont au moins en partie fondées sur l'individualisation. L'explication donnée par le ministère du travail renvoie à une présence moindre des organisations syndicales.

## 2) Les lacunes de la formation professionnelle en PME:

Sur cette question, le constat du CEREQ est sans ambiguïté: "un salarié de PME a cinq fois moins de chance de suivre une formation que celui d'une grande entreprise". La principale réticence rencontrée consiste à hésiter à se séparer d'un (ou plusieurs) salarié pendant une période plus ou moins longue. Ainsi, même si d'année en année, dans leur ensemble les PME consacrent plus d'argent à la formation, en 1988 plus de la moitié des PME n'ont pas envoyé de salarié en

formation. Ce qui permet à Eric Verdier du CEREQ de conclure que "dépenser en formation ne signifie pas former ses salariés". D'ailleurs, en moyenne 35% des dépenses de formation des entreprises de moins de 50 salariés sont versés à des fonds mutualistes et à peine plus de la moitié sont récupérés sous la forme de prestations. Le reste est transféré aux autres entreprises adhérentes. Ce qui peut s'expliquer par la perception qu'ont beaucoup de dirigeants de PME de la formation: les contributions sont considérées comme une taxe de plus.

Néanmoins, ça et là apparaissent de nouvelles attitudes chez les dirigeants de PME, en particulier lors du passage d'une gestion "familiale" à une gestion plus industrielle ou "managériale" (Etude de M.Bel et A.Rosenvallon sur la région Rhône-Alpes). Les contrats d'adaptation ou de qualification souscrits avec l'état, l'ont été en très grande majorité par des PME, et pour F.Beaujolin, directeur à la mission Nouvelles Qualifications, le problème qu'il se pose est d'intéresser les grandes entreprises à sa démarche, tant il est vrai que "la base du succès a été assuré par les PME et PMI".

A cet égard, le "Baromètre Formation" de l'Agefos-PME indique qu'une entreprise sur quatre a conscience que des évolutions technologiques proches vont condamner certains types d'emplois, et par conséquent 87% d'entre-elles envisagent la requalification ou le reclassement des salariés concernés. On rejoint ici une des lacunes structurelles des PME, qui touche l'ensemble des domaines de la gestion, et de manière encore plus critique la GRH: l'absence d'anticipation et de gestion prévisionnelle.

3) Le recours à l'emploi précaire:

Le principal atout unanimement reconnu aux PME, outre la faculté d'adaptation, est la flexibilité. Il est bien évident que la flexibilité peut prendre plusieurs formes, et qu'à la flexibilité interne qui est la marque d'une gestion dynamique du personnel (mobilité interne, formation permanente en fonction d'une gestion prévisionnelle de l'emploi, des compétences et des qualifications, aménagement du temps de travail, polyvalence,...) on a tendance à opposer la flexibilité externe par le marché du travail (ajustements quantitatifs et recours aux emplois précaires, externalisation et sous-traitance). Or, c'est cette seconde forme de la flexibilité dont il est question quand on traite des PME.

Dans sa livraison de juillet 1990 la revue Travail et Emploi propose un article de F.Dussert sur l'évolution des emplois temporaires (CDD et CTT) de 1977 à 1987.

Le premier constat établit une distinction entre la forte augmentation des CDD (de 1,4% en 1977 à 3,8% en 1987), en comparaison des CTT qui sont demeurés relativement stables (1,1% en 1977 et 1987 après avoir chuté en 1982).

L'auteur souligne ensuite la large diffusion de ce type d'emploi parmi toutes les entreprises. Même si la proportion d'établissements utilisateurs de CTT augmente avec la taille (45,6% des PME de 10 à 49 salariés, 71,1% entre 50 et 199 salariés pour dépasser ensuite les 80%), la proportion de CDD y est quant à elle inversement proportionnelle: respectivement 4,2% (10 à 49 salariés), 4,6% (50 et 199 salariés) puis 3,9% (200 à 499 salariés) et 2,4% au delà.

La proportion de CTT parmi les entreprises utilisatrices suit

la même tendance avec la nuance suivante: la diffusion parmi les entreprises étant moindre, les PME y recourent dans une proportion bien inférieure à celle observée pour les CDD.

Enfin, il sera également intéressant de constater que la durée moyenne des contrats est fortement différenciée: les CDD sont en moyenne d'une durée quatre fois supérieure à celle des CTF quelle que soit la taille de l'entreprise (13,6 semaines à comparer avec 3 semaines).

4) L'évolution des pratiques de l'activité contractuelle au niveau des entreprises:

En dehors de l'activité contractuelle au plan national sur les grands dossiers (voir le II), les accords d'entreprise représentent une pratique dont la fréquence augmente. Le nombre d'accords conclus en entreprise a augmenté de 14% en 1989, mais ils ont touché moins de salariés car ils ont concerné des entreprises de taille plus petite qu'en 1988.

a) Les accords d'entreprise:

La ventilation par catégorie d'entreprises est la suivante:

- 5,7% dans des entreprises de 49 salariés ou moins (332 accords ce qui est négligeable en comparaison du nombre d'entreprises);

- 28,7% dans des entreprises de 50 à 149 salariés (1661 accords);

- 24,3% dans des entreprises de 150 salariés à 499 (1522 accords).

Même si globalement l'activité contractuelle est relativement peu importante, elle est cependant intéressante pour plusieurs motifs, en dehors du simple fait qu'elle ait augmenté.

Les thèmes de ces accords sont en majorité les salaires et primes (56,4%), suivi par l'aménagement du temps de travail (36,2%). Plus du tiers traitent donc d'un des aspects de la flexibilité: l'aménagement du temps de travail.

b) Les accords d'intéressement en 1988:

En 1988 les accords d'intéressement ont connu un bond dans les PME (doublement par rapport à 1987 pour les PME de moins de 50 salariés). Ce phénomène est à rapprocher de l'individualisation des salaires, comme forme d'implication du personnel dans son travail et aux résultats de l'entreprise.

L'accord d'intéressement peut être conclu selon diverses modalités (syndicats, comité d'entreprise, ratification par le personnel, ...). La faible implantation syndicale dans les PME explique qu'en moyenne, dans les entreprises de moins de 200 salariés cette forme de conclusion se pratique dans moins de 10% des entreprises. Le seuil des 50 salariés se traduit par une inversion du mode de conclusion: ratification directe dans plus de 80% des cas en deçà, vote du comité d'entreprise à 71% (50 à 99 salariés) et 85% (100 à 199 salariés) puis 68% (200 à 499 salariés). La voie syndicale devient ensuite de plus en plus importante.

Les statistiques du ministère du travail démontrent également que plus la taille de l'entreprise est petite, plus la somme distribuée au titre de l'intéressement augmente. La fonction complément de salaire est donc inversement proportionnel à la taille:

on passe en 1988 d'environ 10000 francs par salarié pour les TPE, à 6400 francs entre 10 et 49 salariés, 5300 francs jusqu'à 99 salariés puis 4700 francs de 100 à 199 salariés, ce qui est encore supérieur à la moyenne générale. Parallèlement, d'autres compléments de salaires sont moins fréquents dans les PME: par exemple les primes d'ancienneté qui sont en moyenne absentes dans un pourcentage de cas près de trois fois supérieur dans les entreprises de moins de 200 salariés que celles occupant plus de 500 salariés.

5) La faiblesse des instances de représentation et de négociation, et l'implantation syndicale:

Non seulement les instances réglementaires de représentation sont en partie absentes dans les PME, mais cette situation s'est dégradée au cours des 5 dernières années surtout dans les entreprises de moins de 100 salariés. En 1989, l'implantation des délégués du personnel est la suivante:

- + de 95% des entreprises de plus de 500 salariés sont couvertes;
- 78% de 100 à 500 salariés le sont encore;
- mais en dessous de ce seuil, le taux de couverture est de 55% jusqu'à 50 salariés, puis il chute à 36% jusqu'à salariés.

Pour l'implantation de délégués syndicaux, qui est corrélée avec la présence syndicale, les résultats diffèrent peu des précédents au-delà du seuil de 200 salariés, mais ils chutent en deçà: 61,4% de 100 à 200 salariés et 39,6% entre 99 et 50 salariés.

C'est afin de remédier à cette situation par des mesures législatives nouvelles qu'a été demandé un rapport à G.Bélier (voir plus loin).

II: Les tendances récentes dans l'évolution des comportements visant à modifier la GRH en PME: une approche globale:

Les PME contribuent pour une part importante à donner plus de flexibilité au système productif, c'est un fait. Ainsi, l'enjeu des dispositions prises par les partenaires sociaux et les pouvoirs publics, et les évolutions des comportements est relativement simple à formuler: comment concilier la pérennité de cette fonction de flexibilité avec l'amélioration du statut des salariés des PME et la mise en place de stratégies sociales et de mode de gestion des ressources humaines?

En raison de l'importance économique des PME, partenaires sociaux et gouvernement se penchent à leur chevet. Résumons ici les marques de leur intérêt respectif pour cette question.

1) Aperçus sur l'activité contractuelle:

Du point de vue de la négociation collective à l'échelle nationale et interprofessionnelle, on relève en 1990:

- l'accord sur le travail précaire (CDD et CTT) de mars, qui étend la protection sociale des salariés et les possibilités d'accès à la formation professionnelle;

- la déclaration commune des partenaires sociaux de juin qui les engage à revaloriser les bas salaires et les minima professionnels d'ici au 31/12/1992;

- l'ouverture de la renégociation de l'accord de 1970 sur la formation professionnelle en octobre, avec une mention spéciale concernant le droit à la formation pour les salariés de PME.

Ainsi, nous assistons à la naissance d'un accord implicite

entre les partenaires sociaux pour faire évoluer les pratiques de GRH dans les PME.

2) L'action des pouvoirs publics:

Cependant, la démarche entreprise par le ministre du travail J.P. Scisson, apparaît encore plus engagée: pratiquement tous les dossiers évoqués ou abordés depuis deux ans entraînent des conséquences positives pour les salariés des PME.

Reprenons rapidement les grands dossiers ouverts par les pouvoirs publics et les principales mesures d'ores et déjà adoptées.

a) L'extension des lois Auroux: J.P. Scisson se fixe comme objectif d'en conserver l'esprit "en poursuivant (...) les objectifs fondamentaux qui étaient ceux de leurs promoteurs: développer la démocratie dans l'entreprise en consolidant les droits des salariés, favoriser l'essor de la négociation collective, renforcer l'implantation et les attributions des institutions représentatives du personnel".

Ces trois objectifs peuvent sembler généraux mais impliquent en pratique plus les PME que les grandes entreprises (GE). En effet, si on illustre cette volonté politique par les problèmes majeurs qui la sous-tendent. Nous pouvons observer que dans deux domaines, il devrait y avoir dans un avenir proche des réformes qui concernent exclusivement les PME:

- les institutions représentatives des salariés;
- la négociation collective.

Partant du constat que "plus de la moitié des établissements de plus de 10 salariés n'ont pas de délégué du personnel; près d'un quart des entreprises de plus de 50 salariés n'ont pas de comité

d'entreprise; près de la moitié des établissements de plus de 50 salariés n'ont pas de délégué syndical" une mission a été demandée par le ministre à Gilles Bélier et ce dernier vient de remettre ses conclusions.

Pour ce que nous en savons, G.Bélier préconise de nouvelles formes de représentation du personnel dans les PME (organismes représentatifs regroupant plusieurs entreprises et en dehors d'elles) et la possibilité pour les branches professionnelles de mettre en place des instances paritaires de négociation pour les salariés sans représentation.

b) En matière de participation aux résultats de l'entreprise, les seuils sont abaissés à 50 salariés, et il est instauré un salaire plancher pour le calcul de la répartition, ce qui a pour effet de renforcer la protection des salariés les moins bien rémunérés, qui sont en proportion plus élevée dans les PME.

c) la situation des salariés sur CDD et CTT a été améliorée en 1990 par un accord interprofessionnel puis par une loi.

d) la loi d'août 1989 sur la prévention des licenciements économiques et la conversion a renforcé les procédures d'entrétien (en cas de licenciements économiques inférieurs à 10 salariés par période de 30 jours) et de consultation (pour les PME comprenant de 11 à 49 salariés).

e) le troisième plan emploi comprend des mesures spécifiques pour les PME, dont nous retiendrons principalement le remplacement des salariés partis en congés formation (PME de moins de 50 salariés). Il a également été annoncé publiquement que le crédit d'impôt formation sera réouvert en 1991, et qu'il sera simplifié et bonifié pour les

PME.

f) une des mesures prises dans le cadre du programme de "modernisation négociée" prévoit une possibilité de recours gratuit à un "diagnostic court" pour les PME-PMI.

III: Esquisse d'une démarche de GRH et de stratégie sociale adaptée aux PME:

1) Les fondements du GIS, le Groupement d'Intérêt Social:

Les développements qui précèdent montrent que nous sommes dans une période où l'actualité sociale s'intéresse de près aux PME. Il est donc important de proposer des solutions pratiques aux responsables de ces entreprises, concernant la GRH. L'intérêt que ces derniers commencent à montrer pour cette question, ne devrait cependant pas se limiter à la simple application de mesures décidées en dehors de leurs entreprises, mais pourrait prendre une allure novatrice en matière de stratégie sociale.

De multiples signes encourageants démontrent l'intérêt croissant des PME pour la stratégie sociale. Nous avons pu le constater par exemple dans la gestion salariale (individualisation et contrat d'intéressement), ou encore en matière de gestion prévisionnelle de l'emploi, des compétences et des qualifications, domaines où des expériences de plus en plus nombreuses sont le fait de collaboration entre des PME et les pouvoirs publics (voir notamment la revue "Partenaires" du ministère du travail, qui cite de nombreux cas de partenariat réussi sur ces points).

Plus précisément, nous pouvons assister à l'émergence d'un besoin de stratégies et de politiques sociales cohérentes centrées sur

la formation et la qualification: un sondage de l'ANACT en date de décembre 1989, réalisé auprès de dirigeants de PME de 10 à 500 salariés montrent qu'une majorité d'employeurs considèrent que la formation permet d'améliorer la productivité (58%). Cette observation rejoint une des conclusions du rapport remis par René Ricol en début d'année à Mme E.Cresson, à l'époque où elle était ministre des affaires européennes: plus de 80% des dirigeants de PME interrogés souhaitent un développement des dispositifs de formation professionnelle.

Cette enquête montre en particulier que les dirigeants de PME ont une vision stratégique, mais qu'ils manquent de méthode pour la mettre en oeuvre: 32% reconnaissent vouloir négocier un plan de formation, et ils sont 80% à ne pas consulter les salariés au départ d'un projet (mais la consultation s'éleve à 61% quand les grandes lignes du projet sont arrêtées). L'absence de consultation est en fait plus profonde qu'il n'y paraît, puisque dans les mêmes proportions (80%) ils ne font pas appel non plus à un consultant extérieur. De même le rapport Ricol avait souligné le décalage existant entre le vécu des préoccupations et leur traduction dans les faits (absence de plan de formation, besoins non recensés,...).

Dès lors il paraît important que des pratiques qui pour l'instant demeurent encore marginales se développent, et que des structures de collaboration entre PME se mettent en place, afin de réduire l'écart entre l'expression d'une conscience et d'une volonté, et sa traduction dans une pratique. Il est souhaitable que la synthèse désormais classique de la GRH dans les PME, telle que Ecoflash l'a résumée, ne corresponde bientôt plus à la réalité: "La modestie de la

taille permet une gestion du personnel plus efficace et plus économe. Plus efficace parce qu'elle se traduit souvent par une plus grande souplesse d'utilisation de la main-d'oeuvre et par un meilleur niveau d'implication de celle-ci. Plus économe, parce que le main-d'oeuvre y est en général moins qualifiée et peu syndicalisée, ce qui tend à réduire le coût du travail et à faciliter l'ajustement des salariés en période de récession".

Tel est le sens de la démarche et des propositions de méthodes qui suivent.

2) Le GIS, esquisse d'une proposition:

Le problème essentiel nous semble pouvoir se définir comme suit: d'une part on assiste à une prise de conscience croissante de la nécessité d'assumer les tâches correspondants à la GRH, voire à la mise en oeuvre de méthodes de gestion prévisionnelle. D'autre part, tant par la négociation directe entre partenaires sociaux qu'à l'initiative des pouvoirs publics, les pressions vont se faire de plus en plus fortes pour inciter les PME à se doter de méthodes adaptées de gestion.

L'équation est donc simple: le besoin existe, et s'il n'est pas satisfait par les intéressés, ces derniers courent le risque de se voir imposer des solutions qu'ils n'auront pas choisies. Par ailleurs, la collaboration entre PME existe également, or, le domaine de l'aide à la gestion et de la GRH n'est jamais couvert.

Parmi les propositions du rapport Bélier qui trouveront vraisemblablement une traduction législative, on trouve l'idée d'une représentation collective des salariés inter-entreprises. Pourquoi alors ne pas imaginer la mise en place de structures de gestion qui

soient partagées, et qui apporteraient un service différent de celui des chambres consulaires ou de simples consultants? Cette solution pourrait présenter des avantages multiples sur le plan du recrutement, de la gestion des carrières, des qualifications, des méthodes de gestion prévisionnelle, de la négociation et de la concertation avec les salariés,...et, comme nous allons le voir vise à garantir la nécessaire flexibilité des PME, atout et clé de leur succès, voire même à la renforcer en les rendant moins vulnérables.

a) Définition:

Les raisons d'être d'un GIS (Groupement d'Intérêt Social) sont à priori au nombre de trois:

- le concept d'entreprise est en train d'évoluer, les notions de réseau, d'association, et de partenariat sont de plus en plus utilisées, et par voie de conséquence la notion de frontière appliquée à l'entreprise perd en netteté;

- la réflexion des pouvoirs publics en matière d'IRP (Institutions Représentatives du Personnel) pour les PME envisage l'externalisation de la fonction représentative;

- des tendances émergentes parmi les PME montrent un intérêt croissant pour la GRH, dans ses dimensions d'anticipation des qualifications et des besoins en formation professionnelle, et une prise de conscience de la nécessité de se pourvoir d'une GRH. De ce fait il est temps de proposer un moyen de faire évoluer leur réflexion sur leur stratégie sociale.

Par définition le GIS (Groupement d'Intérêt Social) serait un groupement de moyens partagés par plusieurs PME, destiné à assurer la fonction GRH pour chacune des adhérentes au sein du réseau ainsi

constitué.

Il s'agit par conséquent d'une externalisation de la fonction GRH. Cependant, le GIS ne serait pas apte à satisfaire l'ensemble des domaines de la GRH, mais devrait d'une part améliorer notablement la prise en charge de cette fonction au sein des PME membres du GIS, et d'autre part, amener les PME à penser leur stratégie sociale.

L'action et l'activité du GIS doivent se concevoir dans la durée et sont par nature opposées aux conseils ponctuels apportés par les consultants aux PME.

b) Domaines de la fonction GRH couverts par le GIS:

Chaque GIS verrait se négocier entre ses adhérents les domaines à prendre en charge, ses statuts, ses modalités de prise de décision, le mode de financement (cotisation ouvrant droit à l'ensemble des prestations et/ou facturation selon le degré d'utilisation des services proposés,...), et bien entendu les attributions qui lui seraient déléguées.

Une réflexion initiale sur les domaines de la fonction GRH qui seraient couverts par le GIS conduit à esquisser le schéma suivant.

Pour assurer le succès de la formule, des domaines clés doivent lui être confiés. Il nous semble en particulier que l'administration du personnel, l'assistance au recrutement, le suivi et la gestion des carrières, la gestion intégrée de la mobilité et des mutations au sein des entreprises adhérentes, la formation (plan de formation par PME et/ou commun au GIS), l'adaptation qualitative et quantitative de l'emploi (GPEC et GPEQ, à savoir la gestion prévisionnelle de l'emploi, des qualifications et des compétences)

doivent en faire partie sans que pour autant ces domaines représentent une liste exhaustive.

A l'inverse, il est un point qu'il est important de souligner: les salariés demeurent liés à leurs entreprises respectives par le contrat de travail. Le GIS ne pourrait avoir pour objet de décharger l'employeur de ses devoirs et responsabilités, ni le déchoir des prérogatives attachées au contrat de travail.

Enfin, il demeure des domaines importants de la fonction GRH qui n'ont pas encore été mentionnés, et qui pourraient être l'objet de discussions entre les adhérents du GIS, voire même de pourparlers avec le personnel des entreprises candidates à la formation d'un GIS (sous une forme à déterminer).

Il s'agit de la politique salariale, des IRP, et de la négociation collective. A priori, nous ne pensons pas que dans un premier temps, la gestion des salaires puisse être déléguée au GIS. Mais, avant d'être tranchés ces domaines devront faire l'objet d'expérimentations et de bilans.

c) Atouts et inconvénients du GIS:

- Les atouts:

Le premier atout du GIS est incontestablement de pouvoir dépasser les limites inhérentes à la taille des PME en matière de GRH.

Un GIS bien conçu, nous l'avons dit précédemment, n'est d'aucune façon contradictoire avec la flexibilité acquise par les PME, au contraire. Ce n'est pas une institution supplémentaire qui serait imposée aux PME mais une manière de les doter d'une fonction GRH externalisée et partagée.

Chaque GIS comprendrait au minimum un professionnel de la GRH qui consacrerait tout son temps aux PME adhérentes. C'est donc une économie de moyens, et l'instauration d'une compétence de proximité en droit du travail et en GRH.

Enfin, si l'esprit du GIS tel qu'il est présenté ici est respecté, les PME qui y souscrirait, exprimeraient simultanément leur intention d'avancer vers une gestion prévisionnelle et une réflexion sur leur stratégie sociale.

- Les inconvénients:

Plusieurs inconvénients apparaissent dans cette formule de GIS. Tout d'abord, elle pourrait servir d'alibi à des chefs d'entreprise traditionnels. Le GIS serait alors un simple substitut à la prise en charge de la GRH au plus près du terrain et des réalités quotidiennes, sans que les bénéfices de la démarche soient recherchés.

Dans l'hypothèse ci-dessus, le GIS serait perçu comme venant en remplacement d'un consultant en GRH.

Enfin, il n'est pas certain que l'acceptation du GIS par le personnel soit naturelle. Sur ce point nous serons prudents, et nous avancerons l'hypothèse que cette acceptation dépendra pour beaucoup des engagements pris par les acteurs (chefs d'entreprise, responsable du GIS), et de la confiance que ceux-ci auront su instaurer avec leurs partenaires, les salariés.

Conclusion:

En conclusion, le GIS est une formule à tester. Au préalable nous pensons qu'il est nécessaire de la faire discuter au cours de rencontres avec des chefs d'entreprises. Lors de la phase

expérimentale, et par la suite, lors du lancement de chaque nouveau GIS, il paraît important que la méthodologie soit parfaitement définie, ce qui pourrait être le rôle d'un conseil extérieur.

Il est clair que la très forte personnalisation des relations sociales dans les PME pourrait constituer un obstacle majeur au développement du GIS tel que nous le concevons. Mais, par une rationalisation des pratiques, ce qui suppose une évolution importante des attitudes des PME à l'égard de la GRH, la professionnalisation de la fonction pourrait contribuer à assainir les relations sociales.

Enfin, le GIS est une solution de remplacement et non une panacée, la création d'une fonction GRH propre à chaque PME étant certes préférable, mais n'est-ce pas également une utopie?