

Potentialités, spécificités et enjeux de la GRH en PME

Henri MAHE DE BOISLANDELLE

Les recherches en GRH, dans le champ de la PME, sont nouvelles et encore peu développées. Toutefois différents travaux et publications menés en France et en Amérique du Nord témoignent d'un intérêt croissant depuis 7/8 ans.

Dépourvues d'outils sophistiqués, à l'identique des grandes entreprises, les PME n'en réussissent pas moins assez fréquemment à mobiliser et à dynamiser leurs ressources humaines en recourant à l'empirisme et à créer souvent même une émulation chez les grandes entreprises.

Ces dernières cherchent fréquemment en effet à "P.M.I.ser" leurs structures. Ce comportement d'imitation constitue à n'en pas douter un aveu indirect de reconnaissance (par la profession) d'une certaine efficacité en PME.

Si paradoxalement il existe assez peu de publications ce n'est peut-être pas par manque d'intérêt de la communauté scientifique, pour cet objet d'étude, mais peut-être en raison des difficultés d'appréhension d'une part, et de la complexité du repérage de la GRH en PME, d'autre part.

Parmi quelques caractéristiques susceptibles d'aider à le comprendre citons :

- Les dépendances de la PME
- Le faible formalisme des pratiques
- La confusion entre les trois niveaux de GRH
- Le phénomène de "grossissement" des actions en PME
- et le manque de référence à un modèle global de repérage.

- Les fortes dépendances de la PME à l'égard de l'environnement en matière de GRH (conventions collectives, directives juridiques, assistances comptables, certification qualité...) contraignent sa marge de manoeuvre et la conduisent à adopter fréquemment une stratégie d'adaptation. C'est à dire "d'importation de pratiques" ou de procédures conçues à l'extérieur.

- Le faible formalisme des pratiques de GRH ne signifie pas pour autant négligence et inefficacité car les acteurs de la prise en charge cumulent souvent des responsabilités fonctionnelles et opérationnelles en particulier lorsque c'est le dirigeant lui-même qui assure l'ensemble des charges de GRH.

- La confusion fréquente entre les trois niveaux de la GRH que nous qualifions d'administratif ou de niveau 1 (lorsqu'il s'agit d'exécuter des directives et de respecter la législation), de politique ou de niveau 2 (lorsqu'il s'agit de décider des principales orientations concernant le personnel) et de globale ou de niveau 3 (lorsqu'il s'agit des choix d'organisation et de management résultant des orientations stratégiques - technologies, produits, marchés - de l'entreprise).

- Le phénomène de "grossissement" des actions en PME confère à la plupart des décisions de GRH un caractère stratégique (c'est à dire majeur) notamment dans les plus petites d'entre elles. (Par exemple le recrutement d'une personne dans une TPE de 4 salariés signifie une augmentation des effectifs de 20%. L'absence d'un salarié dans une TPE de 10 personnes signifie 10% d'absentéisme... et si d'aventure cet absent est le seul à posséder une compétence spécifique il peut en résulter un blocage total d'une activité).

- Le manque de référence à un modèle global de repérage des niveaux de GRH et des principaux domaines d'action : emploi, rémunération, valorisation, participation (formant le mix-social) ainsi que des principaux pôles d'effets à observer (climat social, image sociale, performances technico-économiques) pour assurer une régulation cohérente.

L'ensemble formé des domaines d'action et des pôles d'effets que l'on peut regrouper dans un modèle descriptif général, valable quels que soient la taille de l'entreprise et le type d'activité, devrait aider très largement à améliorer les pratiques et la connaissance.

L'objet de ce symposium articulé autour de trois communications tentera de répondre aux questions que nous venons de soulever et d'illustrer certaines propositions avec l'aide de réflexions conceptuelles et d'observations empiriques.

La première communication intitulée : "Problématiques et spécificités des recherches de GRH dans les PME"

(D. NEBENHAUS ; P. SARNIN) aura pour objet :

- de plaider en faveur d'un développement de la GRH en PME,
- de relever le paradoxe entre la faiblesse des outils et l'efficacité relative des pratiques,
- et de souligner les différentes spécificités de la PME comme explicatives de pratiques singulières.

La deuxième communication à caractère empirique fournira une recension de l'ensemble des études réalisées sur la PME à travers le monde à ce jour. Elle a pour titre "Les pratiques de conservation des ressources humaines en PME"

(D. GARAND ; B. FABI). Elle abordera ;

D'abord, une compilation globale des études réalisées de façon analytique en distinguant :

- une analyse méthodologique des études empiriques
- et une critique des échantillons régionaux ou nationaux.

Ensuite, un état des connaissances relatives aux pratiques des ressources humaines en PME en distinguant :

- rémunération
- avantages sociaux
- rémunération des cadres
- écarts de rémunération entre PME et GE
- évaluation du rendement
- et formalisation des pratiques de conservation des RH en PME.

La troisième communication intitulée "Les préoccupations de GRH des dirigeants de PME et leurs profils"

(M. BAYAD ; D. NEBENHAUS) a pour objet :

D'abord, de développer une réflexion sur le positionnement de la GRH en PME en relation avec la perception du dirigeant, distinguant :

- l'ambivalence des préoccupations de GRH,
- et la nécessité d'une approche spécifique en PME

Ensuite, d'en tester une validation sur le "panel PMI-LORRAINE" en traitant successivement :

- des préoccupations du dirigeant de PME
 - et de la relation entre préoccupations et profils du dirigeant.
-