

# Problématiques et spécificités des recherches de GRH dans les PME

*Daniel NEBENHAUS*

LAMSADE (Paris-Dauphine)

*Philippe SARNIN*

IRE (ESC-Lyon)

## RÉSUMÉ

*L'objet de cette communication est de montrer que les catégories habituelles de la pensée, concernant le bien-fondé de certaines formes et outils de la GRH, ne s'appliquent pas nécessairement à un type d'entreprises, peu ou mal étudiées par les sciences de gestion : les PME.*

*C'est à partir des pratiques existantes de recherches sur la GRH des PME qu'a été perçue l'existence du "paradoxe de la GRH en PME": ce ne sont pas les modalités souvent originales de leur gestion qui sont prises en compte, mais les "manques réels ou supposés". Partant de ce constat, nous avons esquissé un inventaire limité des problématiques d'approche de la GRH en PME, selon six paramètres.*

Les auteurs de cette communication ont comme point commun d'avoir travaillé longtemps séparément dans un même champ de recherches: la GRH dans les PME. Lorsqu'ils se sont rencontrés après s'être découverts par l'intermédiaire de leurs articles, ils se sont rapidement rendus compte qu'ils partageaient un point de vue extrêmement proche quant à la façon d'appréhender l'objet de leurs recherches, et que des difficultés méthodologiques semblables leur étaient apparues. De cette convergence est née l'idée de cette communication.

Nous aborderons ici une question de fond relative aux recherches sur la GRH dans les PME: la spécificité des problématiques. Celle des difficultés méthodologiques, qui est tout autant importante, ne peut malheureusement prendre place dans l'espace accordé à cette communication. Ce point sera précédé d'une présentation de l'enjeu de ce champ de recherches, et de l'exposé du paradoxe dans lequel se situent la plupart des travaux le concernant.

### **I: UN ENJEU CAPITAL: DÉVELOPPER LA RECHERCHE GRH EN PME:**

Dans le domaine des sciences de gestion, le champ des P.M.E. pose problème. Souvent elles sont ignorées en tant que telles, ou bien l'auteur mentionne au détour d'une phrase introductive que sa recherche porte sur des entreprises de toute taille, et comprend par conséquent de manière explicite ou non des P.M.E.. Quelle que soit la perspective adoptée, le résultat est le même: ce champ spécifique de recherches n'est pas pris en compte en tant que tel, mais est inclus de fait dans la problématique de gestion développée par l'auteur.

Partant du constat que les P.M.E. ne correspondent pas toujours aux représentations de gestion définies à partir des grandes entreprises et pour elles, et que le transfert des outils de gestion y rencontre en pratique toujours les mêmes difficultés, nous nous sommes interrogés sur la nécessité de porter un regard contingent sur les P.M.E.

Cette catégorie d'organisations pose en effet problème pour les sciences de gestion. Problème de dichotomie en premier lieu, puisque les entreprises qui en France occupent 70% de la population salariée, sont maintenues dans l'ignorance relative précédemment évoquée par la plupart des théoriciens et des praticiens de la recherche en sciences de gestion. Nos collègues économistes savent pourtant que, quelle que soit la puissance d'un pays ou son niveau de développement, les P.M.E. constituent une donnée stratégique du tissu économique et social: de la Suisse au Japon, des Etats-Unis à la Grande-Bretagne, en passant par tous les pays de l'OCDE, mais aussi pour les ex-pays de l'est, et tous les PVD en voie d'industrialisation cela se vérifie, les PME sont le terreau sur lequel peuvent prendre racine de grands groupes industriels.

Il serait regrettable que la cohorte des "négligées" de la recherche trouvent exclusivement refuge au sein d'associations spécialisées dans le champ des P.M.E. (ICSB, CIPME,...), voire de l'entrepreneuriat. Les sciences de gestion et les P.M.E. auraient beaucoup à perdre à courir le risque de l'enfermement dans une marginalité, notamment en France. Il nous a donc paru essentiel qu'apparaissent, se coordonnent, se structurent, et se pensent les recherches sur la P.M.E. au sein des chercheurs généralistes en GRH, afin que les uns et les autres bénéficient de synergies interactives.

Développer les recherches sur la GRH dans les PME, après les travaux fondateurs (voir la recension de GARAND, 1993), s'impose comme un impératif pour au moins trois raisons:

- a) l'importance économique absolue de ces catégories d'entreprise et leur vivacité en période de crise, encore vérifiée par une enquête INSEE de fin 1992;
- b) la faible quantité de travaux de GRH qui paraissent dans les revues spécialisées en gestion de la PME et dans les actes de colloques ;
- c) la montée sensible de l'intérêt de ce champ de recherches parmi les chercheurs en GRH.

Mais à quelles difficultés se heurtent et quelles précautions particulières doivent prendre les recherches en ce domaine, quand on constate par exemple que dans leur ouvrage de référence (SEKIOU et alii, 1992) les auteurs acceptent l'idée de l'universalité des concepts de GRH? Même s'ils ont conscience du caractère relatif des pratiques en fonction du critère national et géographique la variable taille de l'entreprise n'est pas mentionnée. Cela est d'autant plus étonnant que la plupart des auteurs de l'ouvrage en question sont québécois et informés des recherches en gestion de la PME.

## II: LE PARADOXE DE LA GRH EN PME:

La GRH en PME est souvent évaluée en termes négatifs par les chercheurs du fait que le regard porté est traditionnellement une simple transposition de la

problématique des grandes entreprises (GE). La GRH a obtenu sa reconnaissance institutionnelle dans les grandes entreprises à partir du moment où les acteurs d'une DRH (Direction des Ressources Humaines) sont parvenus à démontrer que non seulement ils étaient capables de se doter d'outils de gestion performants, mais que de ce fait leurs savoirs et leurs compétences pouvaient être transmissibles à d'autres membres de la hiérarchie (une pyramide des âges se révèle aussi "parlante" qu'un cash-flow!), et reproductibles dans d'autres organisations. La critique de la fonction et de l'usage d'outils sophistiqués par le responsable de personnel et/ou le consultant ayant été développée par ailleurs (GALAMBAUD et alii, 1991), nous nous limitons ici à ce constat.

De même, les réflexions épistémologiques sur la GRH insistent sur le fait que le corps de connaissances en GRH est fortement lié à l'existence dans l'entreprise d'une entité spécialisée (BOURNOIS et alii, 1992). Or, cette GRH en PME, qui, si l'on suit ce raisonnement, se présente sous la forme de manques et de lacunes correspond-elle à la réalité? Il nous paraît plus opportun de parler d'absence de formalisation de pratiques que d'absence totale de GRH dans les PME.. En effet, ce qu'il importe de souligner ici, c'est que dans les faits, les PME parviennent à gérer leurs ressources humaines, et même à bien les gérer, si l'on en juge à l'aune de leurs performances et de leur flexibilité que leur envient nombre de GE.

Le coeur de toute problématique de recherche sur la GRH dans les PME s'est donc déplacé: il ne s'agit plus d'observer d'éventuels manques (SARNIN, à paraître), mais d'essayer d'expliquer comment certaines d'entre-elles s'y prennent. L'insuffisance, voire l'absence d'outils de gestion dans les PME ne semblant pas réhibitoire à l'obtention des performances et à leur pérennité, ce paradoxe de la GRH dans les PME nous paraît mériter quelque attention. Non seulement le chercheur en sciences de gestion est amené ici à se poser la question de l'universalité des outils élaborés par et pour les GE, mais celle de la pertinence intrinsèque de ces outils: se pourrait-il donc que des PME soient gérées efficacement en l'absence d'outils formalisés?

Les travaux de recherche sur la GRH en PME en sont encore à leurs débuts, et il est évident qu'aujourd'hui un corps cohérent de connaissances sur la PME n'existe pas encore. A titre d'exemple, les théories sur la rationalité de la prise de décision dans les organisations, soulèvent de très grandes difficultés quand il s'agit de les transposer aux PME. L'importance de la vision du chef d'entreprise, et à fortiori du propriétaire-dirigeant, ainsi que son comportement sont d'une telle importance dans les PME que le principe même du bien fondé de l'organisation de l'entreprise, n'apparaît pas toujours corrélé avec la réussite (JOHANISSON, 1985). La vision entrepreneuriale est tout aussi importante pour comprendre la question de la GRH en PME (FABI et alii, 1992). Cependant, il n'existe pas encore de modèle alternatif validé et légitimé qui couvre la totalité de la réalité des PME. Est-ce même un jour envisageable?

Au stade actuel des connaissances en gestion de la PME, et en GRH, il est temps en revanche de s'interroger sur les méthodologies et les spécificités de la PME, pour

que la production de recherches conduise à la définition de nouveaux concepts opératoires d'analyse.

### III: LES SPÉCIFICITÉS DES PROBLÉMATIQUES:

Les problématiques de GRH dans les PME diffèrent de celles des GE car elles n'entrent pas dans les cadres habituels. Les six paramètres que nous allons illustrer, vont nous permettre de mettre ces écarts en évidence:

- les frontières de l'entreprise;
- les "coopérations" entre acteurs;
- les partenaires de l'entreprise et son environnement;
- les frontières de la GRH;
- la pertinence des outils de GRH.
- la dimension de la GRH en PME.

#### 3.1: Les frontières de l'entreprise.

La notion même de frontière appliquée à l'organisation est fluctuante, dès lors qu'est acceptée la définition contingente selon laquelle une entreprise serait un système ouvert. Les limites du dit système sont vues différemment selon l'optique de gestion qui sera adoptée: pour le logisticien qui travaille à flux tendus, il est évident que son réseau de sous-traitants est totalement intégré à son système de gestion des flux de production. De même, le responsable de la qualité sait qu'il va devoir exiger le respect des normes ISO 9000 de toutes les composantes de la fabrication. Ces illustrations correspondent de préférence à des cas de figure de GE, mais les PME n'ont pas, elles aussi, de frontières rigides.

A titre d'exemple, le concept de firme-réseau (PACHE, 1991) et de district industriel en tant que nouvelle forme d'organisation de la production (PIORE et alii, 1984), nous indiquent très précisément qu'on ne saurait limiter la GRH aux frontières de chaque PME faisant partie du réseau. Dans le cas du district, il peut ne pas sembler opportun pour une PME de chercher à couvrir un grand nombre de variétés de productions spécialisées par des investissements onéreux et un personnel qualifié correspondants, alors qu'il est plus simple de répercuter sur une autre entreprise une fraction de commande ou d'un processus de production. Cette option d'externalisation conjoncturelle est dans cet exemple partie intégrante d'une GRH: comment appréhender au cours d'une recherche cette pratique originale de GRH?

De même, dans le cas de la firme-réseau, il est fréquent de constater que la formation du personnel des sous-traitants est placée dans la perspective de la firme-pivot qui l'assure directement.

#### 3.2: Les "coopérations" entre acteurs.

Un problème important pour les GE consiste à pouvoir faire coopérer ponctuellement ou en permanence des acteurs dans et hors l'entreprise sur un objectif ou un projet commun. Le problème de la diffusion opérationnelle d'un outil de gestion comme la GPE, illustre bien ces

difficultés: combien de GE peuvent-elles se prévaloir aujourd'hui d'avoir su faire vivre la GPE?

Dans une PME, il en va tout autrement. L'exemple d'une entreprise de mécanique de la Sarthe de 100 salariés nous a montré qu'une GPE rudimentaire peut être utile en raison de la confluence de trois facteurs: la personnalité du dirigeant qui a initié le système, la diffusion la plus large du concept auprès de tous les collaborateurs de l'entreprise, et leur appropriation, et enfin, l'utilisation d'une carte des métiers dans la gestion courante des investissements (dispose-t-on du personnel apte à se former sur la nouvelle machine, sans avoir recours à une embauche extérieure?). Sur cet exemple, nous voyons comment une PME catalyse les conditions de réussite d'une expérience originale lourde et onéreuse dans une GE, et sans garantie de succès. Point n'a été besoin de mettre en place un lourd dispositif d'accompagnement pour faire coopérer les acteurs de l'entreprise à un projet initié par le chef d'entreprise.

#### 3.3 Les partenaires de l'entreprise et son environnement

L'exemple retenu pour illustrer ce paramètre est celui de la gestion des carrières et du recrutement dans un bassin d'emploi. C'est à dessein que nous mêlons la gestion des carrières et le recrutement, anticipant ici sur le paramètre "frontière de la GRH" car, comme il va être vu, ces deux fonctions de gestion ne sont pas nécessairement cloisonnées.

Il n'est pas rare en effet qu'au sein d'un bassin d'emploi, c'est-à-dire une structure vivante aux contours flous, des chefs d'entreprise qui se connaissent, fassent appel les uns aux autres afin de savoir s'il n'existerait pas une opportunité d'embauche d'un collaborateur, à qui il serait simultanément offert une possibilité de promotion. Ainsi, après plusieurs années de "bons et loyaux services" une évolution de carrière se présente, qui n'aurait pas été possible en interne.

Souvent, ce sont même d'anciens ouvriers, devenus contremaîtres, qui après avoir été employés par plusieurs entreprises vont décider de créer leur propre société.

#### 3.4 Les frontières de la GRH

Le paramètre "frontières de la GRH" appliqué aux PME renvoie d'une part à une situation fréquente, ou plusieurs actes de gestion sont pratiqués conjointement: recrutement et carrière comme au §3.3, formation du personnel et certification à une norme ISO, formation en double commande et acquisition de nouvelles compétences pour l'entreprise, ...

D'autre part, nous pensons au personnel géré, dont le critère d'appartenance à l'entreprise qui pratique la GRH n'est pas toujours appliqué avec rigueur. C'est une situation qui peut paraître paradoxale pour une GE, qu'une PME élargisse son horizon, quand le dirigeant pense GRH: bassin d'emploi, réseau, gestion d'un contremaître comme on le ferait d'un cadre, effacement de la différence entre cadre et non-cadre,...

### 3.5 La pertinence des outils de GRH

Nous revenons ici sur une idée esquissée dans le paradoxe de la GRH en PME (voir §II), à savoir que par exemple, en matière de recrutement, l'absence d'outil ne nuit pas forcément à un recrutement de qualité. En l'occurrence l'inexistence d'outil formalisé n'est pas, pour une PME, synonyme d'absence d'efficacité, elle traduit simplement le fait que le besoin n'est pas ressenti. Il faut admettre qu'il est vain de vouloir interpréter la GRH dans les PME à travers le critère du "manque". L'amélioration de la GRH dans les PME ne passe pas, loin s'en faut, par la transposition d'outils de GE, mais de préférence par une recherche des facteurs de succès (ou d'échec) sans idées préconçues.

L'observation de pratiques montre au contraire, qu'une GRH informelle, mais efficace, peut fort bien exister dans les PME, sans que celles-ci soient en mesure d'afficher clairement leurs instruments de gestion ou leurs dispositifs opérationnels. Il en va par exemple de la diffusion interne et quotidienne de compétences, d'une formation sur le tas qui soit reconnue, ou même d'une politique de participation aux processus de décision (NEBENHAUS, 1987).

### 3.6 La dimension de la GRH en PME

Le caractère le plus évident de la GRH en PME, est qu'elle se situe d'emblée à un niveau stratégique. En effet, en raison le plus souvent de l'absence d'une DRH, c'est le chef d'entreprise ou son adjoint immédiat qui prend en charge la fonction. Point n'est besoin dans cette circonstance de se poser la question de savoir si l'intégration stratégique de la GRH se produit quand le DRH devient membre du comité de direction, quand le capital humain de l'entreprise est pris en compte lors de l'identification des DAS (Domaines d'Activité Stratégiques), ou encore s'il existe un module RH dans le modèle stratégique utilisé.

Ici, le chef d'entreprise a pleinement conscience de l'enjeu de ses décisions d'embauche, sans avoir recours à la formalisation pointue d'une politique. Parfois, il mettra en place une organisation de l'entreprise par projet ou par client, sans savoir qu'il réinvente une structure matricielle. L'importance de la polyvalence du personnel et de la flexibilité de la production constituent le savoir-faire stratégique de l'entreprise. Tous ces exemples disent d'eux-mêmes et d'évidence que la GRH de la PME est stratégique par essence, et que c'est une donnée dont il faut tenir compte lors de l'énoncé d'une problématique de recherche.

Nous revenons ici à une de nos premières observations concernant la vision de l'entrepreneur de PME pour l'élargir à l'ensemble du personnel: cette vision est non seulement perçue par toute l'organisation, mais elle conduit à développer un sentiment élevé d'appartenance, en raison notamment de la perception des finalités de la production que permet la taille limitée de l'entreprise. Les enjeux sont accessibles à tous, même si chacun ne pèse pas d'un poids équivalent dans la conduite des opérations, et cela confère un sens au travail de chaque collaborateur.

## BIBLIOGRAPHIE

### I Ouvrages:

PIORE, M et SABEL, C (1984)- The second industrial divide, New-York, Basic Books

SEKIOU, L et alii, (1992)- Gestion des ressources humaines, Montréal, Editions 4L.

SARNIN, P et alii (à paraître chez Economica)- chapitre intitulé: La "GRH" dans les PME.

### II Articles, cahiers et communications:

BAYAD, M et HERMANN, JL (1991)- Les difficultés de la recherche en gestion en milieu PME, Cahiers de Recherches, ICN-Nancy.

BOURNOIS, F et BRABET, J (1992)- Pour de nouvelles perspectives de recherches en GRH, 3ème congrès de l'AGRH, Lille.

FABI, B et GARAND, D.J (1992)- Les pratiques de GRH en PME, Revue Organisation, Vol. 2, n°1, automne.

GALAMBAUD, B et MICHEL, S (1991)- Un grand classique du théâtre d'entreprise, Revue de GRH, n°1, éd. ESKA.

GARAND, D.J (1993)- Les pratiques de GRH en PME cahiers de Recherches du GREPME.

JOHANNISSON, B (1985)- Anarchists and organisers, 7ème colloque EGCS, Stocholm.

NEBENHAUS, D (1987)- La participation aux décisions dans une PME, Economies et sociétés n°12/1987, collection Sciences de Gestion.

PACHE, G (1991)- PME et réseaux de compétences, Revue d'Economie Industrielle, n°56.