

ESQUISSE D'UNE THEORISATION DE LA GRH EN P.M.E.

Henri MAHE de BOISLANDELLE

I.A.E. de Montpellier CREGO - GRH

RESUME

La PME n'est pas une catégorie homogène mais une appellation commode. Elle désigne de façon simplificatrice une réalité multiple, celle des entreprises ayant un effectif compris entre 10 et 500 salariés ⁽¹⁾ susceptibles de se différencier par la taille, par l'activité, par la forme de propriété et par les modes de gestion....

L'amélioration de l'efficacité de la GRH en P.M.E est un enjeu d'importance car les P.M.E sont nombreuses, pourvoyeuses d'emplois et souvent reconnues comme mieux adaptées aux besoins de changement requis par les évolutions technologiques, économiques, politiques et sociales de notre fin de siècle (et probablement du siècle suivant).

La démarche de théorisation est difficile et périlleuse car il s'agit surtout de saisir la diversité et le contingent. Il ne peut donc être question de proposer un modèle théorique général, unique et universel, mais plutôt d'en proposer plusieurs ou mieux encore de suggérer un cadre général d'appréhension susceptible d'intégrer différents facteurs de contingence ou de détermination du système de GRH aussi bien internes qu'externes à l'organisation. Au delà de ce cadrage général des déterminants amonts du système de GRH, il est également souhaitable d'identifier des caractéristiques dominantes, des pratiques de GRH offrant des modalités relativement invariantes. En d'autres termes il faut essayer de préciser les paramètres distinctifs susceptibles d'aider à la théorisation / modélisation c'est à dire de reconnaître l'idiosyncrasie de chaque entreprise et dans le même temps de la relativiser.

L'intérêt en est considérable puisque cela peut permettre par le biais d'un détour théorique d'améliorer les modes de gestion actuels et futurs c'est à dire la production d'outils, la définition de procédures, et l'adaptation de certains comportements.....

Nous proposons donc ici de brosser à grands traits les deux volets de cette démarche en présentant, d'une part :

- les déterminants de la GRH en P.M.E ou facteurs de contingence ;

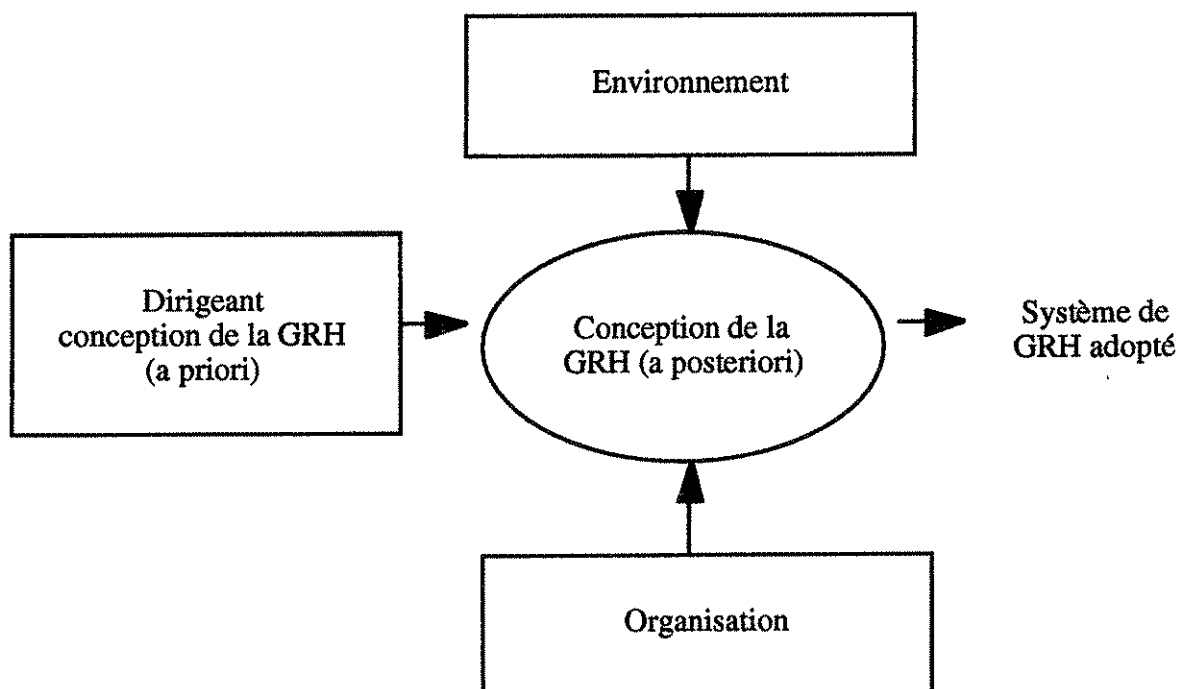
et d'autre part :

- les caractéristiques dominantes des systèmes de GRH en P.M.E ou paramètres distinctifs.

1ÈRE PARTIE: LES DÉTERMINANTS DE LA GRH EN P.M.E OU FACTEURS DE CONTINGENCE :

Depuis (87-88) ⁽²⁾ nous avons eu l'occasion de suggérer quelques modèles généraux de déterminants et observé des propositions d'autres auteurs cherchant à les enrichir ou allant dans le même sens ⁽³⁾

La poursuite de la réflexion complétée par des observations de terrain nous conduisent aujourd'hui à réutiliser le cadre général de cette modélisation en l'améliorant toutefois par l'insertion d'un plus grand nombre de données explicatives et surtout par le recours à des variables mieux ciblées.



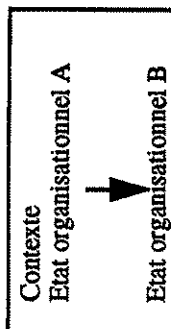
Cadre contingentiel de la GRH en PME

Nous reproduisons ci-après chacun des cadres généraux précédents en précisant les variables composant les facteurs de contingence.

Contexte environnemental	
Sociétal	Technico - Economique
- culturel - juridique - institutionnel (local, national) - social	- évolutions technologiques - taille(s) du (des) marché (s) - structures économiques - conjoncture
Etats du contexte environnemental → dynamisme de déréglementation → sous-emploi	→ dynamisme concurrentiel d'ouverture des marchés
Stabilité / Turbulence Transparence / Opacité Complexité / Simplicité Accessibilité / Obstacles (barrières) Hostilité / Soutien	

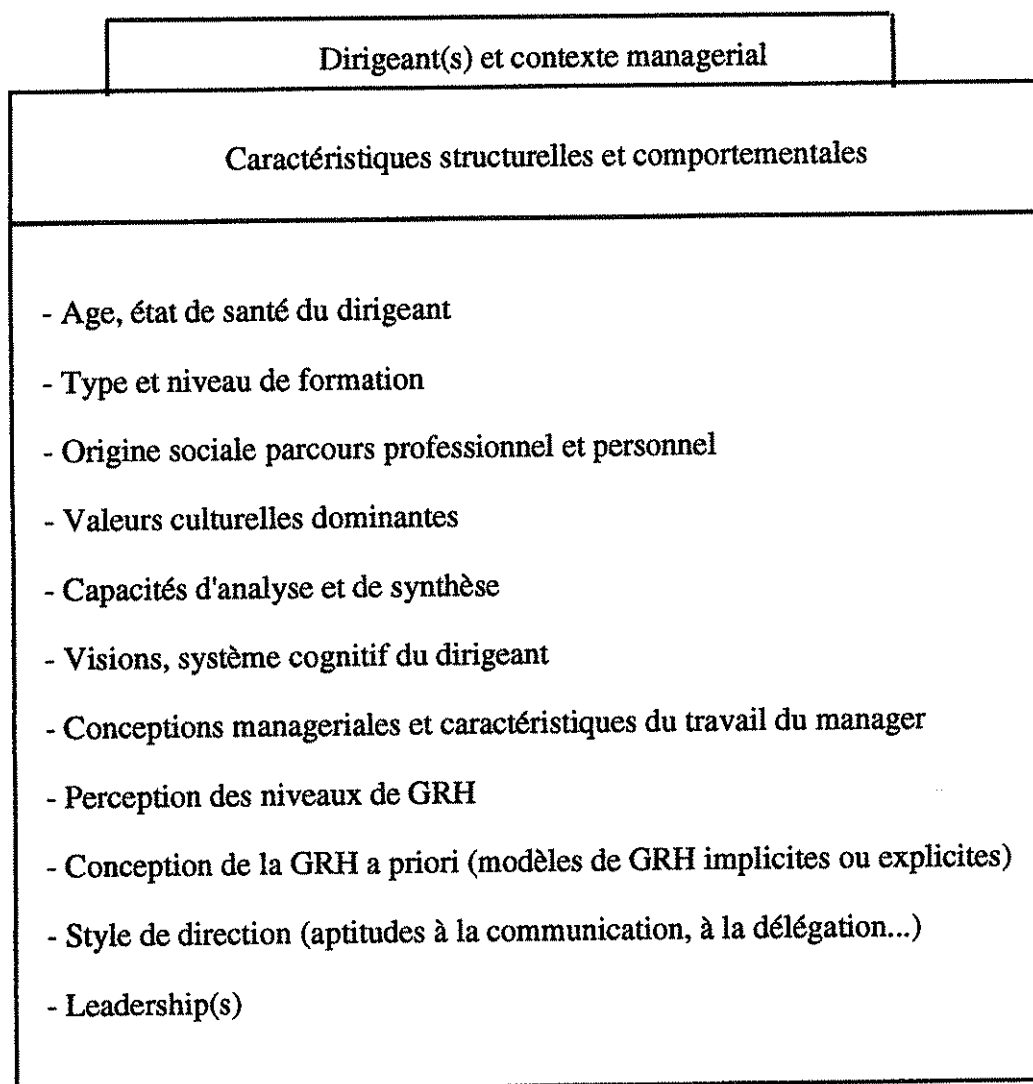
Contexte organisationnel		
Caractéristiques structurelles	Caractéristiques stratégiques	Caractéristiques du personnel
- Taille de l'organisation (effectif, montant du capital, volume d'affaires (CA),...) - Localisation (siège social et étendue géographique) - Propriété du capital (dirigeant propriétaire, dirigeant salarié...) - Age de l'organisation (ancienneté des ≠ activités) - Configuration organisationnelle (niveaux hiérarchiques,...) - Activités de l'entreprise (produits, service,...) - Système de transformation (production, distribution, service...) - Type de production (standardisé, à la commande...) - Procédés et métiers - Culture d'entreprise	- orientations stratégiques principales (diversification, recentrage, croissance, maintien...) - Bases de compétitivité (service, coût,...) - Espace géographique de référence (entreprise locale, entreprise globale(s)...) visé - Efforts d'adaptation aux caractéristiques de l'environnement (attitude de veille), vision de l'organisation et de l'environnement - Projet(s) d'entreprise - Combinaison de cycle(s) de développement parmi des DAS (1) (éventuellement...) - Stratégies résultant du cycle de développement de l'entreprise.	- Structure des effectifs (qualification, âge, ancienneté,...) - Degré de représentation du personnel - Militantisme (dynamisme, passivité,...) - Histoire sociale de l'organisation (dominantes consensuelles ou conflictuelles...) - Climat social - Image sociale

(1) Domaines d'Activités Stratégiques



Le passage de A ➡ B représente la régulation organisationnelle. La régulation organisationnelle de la prise de décision $\swarrow$ individuelle collective, dans certaines conditions informationnelles.

La prise de décision, ou l'action est l'expression d'une intention stratégique elle-même exprimant la vision des acteurs



Nous complétons ci-après les caractéristiques structurelles et comportementales relatives aux dirigeants et au contexte managérial par une typologie en 12 états des dirigeants. Celle-ci distingue :

- 1 - La nature des préoccupations principales,
- 2 - Le comportement managérial,
- 3 - Le comportement psychologique, social et familial,
- 4 - Le champ de vision.

TYPOLOGIE DE(S) DIRIGEANT(S) DE P.M.E

Cette proposition est établie à partir de l'observation des préoccupations principales, des comportements manageriaux, des dominantes

comportementales, psychologiques, sociales et familiales adaptées au champ de vision principal.

I - NATURE DES PRÉOCCUPATIONS PRINCIPALES

1 - **Le dirigeant technicien** a une activité orientée vers le métier (exemple fréquemment observé dans l'artisanat, le commerce de détail et les activités libérales...).

2 - **Le dirigeant économiste** et comptable accorde une priorité au contrôle des coûts et des résultats en même temps qu'aux marges et au profit.

3 - **Le dirigeant politique** accorde une priorité à l'exercice de pouvoir(s) à la recherche de faibles dépendances (pour son entreprise) et à l'exercice de dominations à caractère socio-économique sur son entourage ⁽⁴⁾

II - COMPORTEMENT MANAGERIAL

4 - **Le dirigeant entrepreneur** se caractérise par le goût de l'innovation, de la prise de risque et du jeu... Il s'agit véritablement d'un meneur, d'une locomotive, il s'apparente à l'entrepreneur Schumpétérien.

5 - **Le dirigeant gestionnaire** est celui qui accorde une priorité au quotidien, à l'amélioration des procédures. Il privilégie le maintien, la survie et l'optimisation. Il adopte le plus souvent un comportement de suiveur, il privilégie une logique du «fit» (recherche de cohérence d'adéquation avec l'environnement).

III - COMPORTEMENT PSYCHOLOGIQUE, SOCIAL ET FAMILIAL

6 - **Le dirigeant relationnel** exprime un comportement dominé par la recherche de reconnaissance sociale, de convivialité. Il s'agit de quelqu'un ouvert aux autres et attendant beaucoup d'échanges. Il est plutôt conduit à faire confiance et à partager certaines informations.

7 - **Le dirigeant introverti** développe le plus souvent des procédures de contrôle et d'information écrites. Il induit le plus souvent des sentiments de méfiance. Il aura tendance à pratiquer des rétentions d'information.

8 - **Le dirigeant charismatique** est celui qui bénéficie d'une très grande légitimité associée à un rôle de fondateur, d'innovateur audacieux ou de héros dans le contexte historique de l'entreprise.

9 - **Le dirigeant technocrate (ou parachuté)** peut être un repreneur ne possédant aucune légitimité en raison soit de son incompétence professionnelle soit d'une incapacité à obtenir la reconnaissance de son personnel.

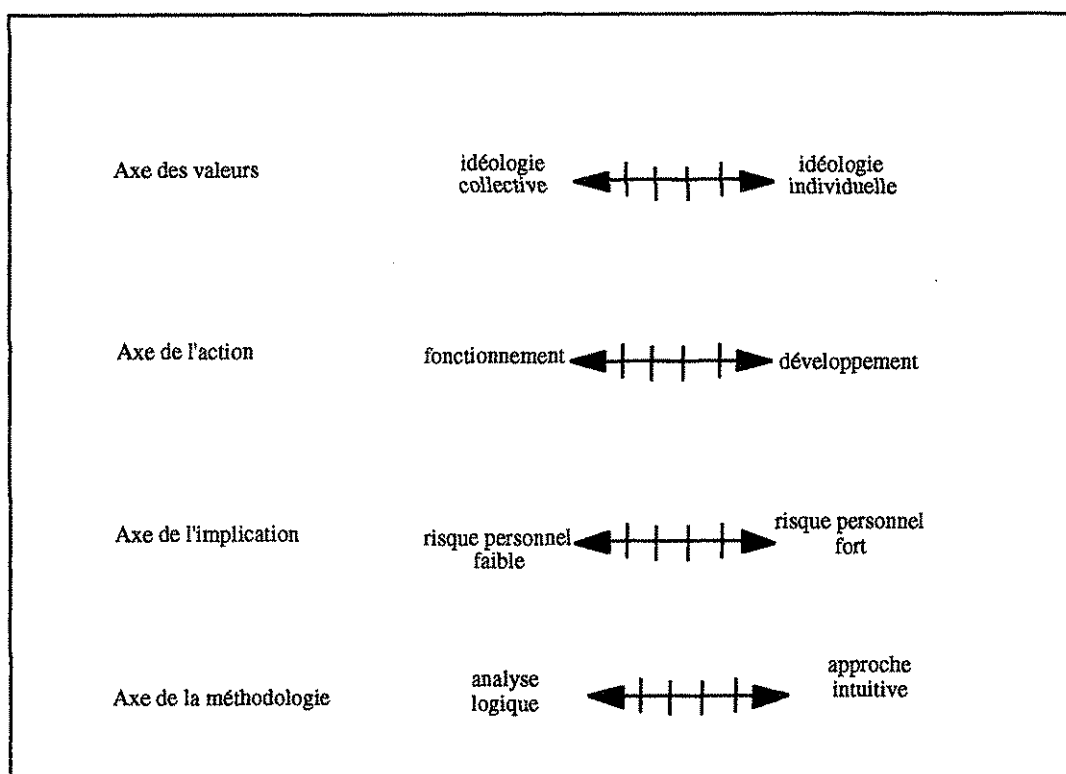
10 - **Le dirigeant dynastique** est celui qui accorde une priorité à la survie de l'entreprise, mais aussi au recrutement familial ou dans le cercle des amis. Il pratique fréquemment le népotisme.

IV - LE CHAMP DE VISION

11 - **Le dirigeant visionnaire** est celui qui possède une représentation de l'état désiré de son entreprise et qui met tout en oeuvre pour y parvenir en élaborant des stratégies.

12 - **Le dirigeant réactif** est celui qui adopte un comportement opportuniste formé sur la tactique et les calculs de «coups» dans le cadre d'un horizon de calcul assez court.

De façon complémentaire et synthétique, l'identification du profil du dirigeant peut être effectuée par le recours à quatre axes d'analyse.



Sur le premier axe il est possible de positionner la hiérarchie des préférences sociales et relationnelles.

Sur le second axe on pourra situer l'orientation vers la gestion au quotidien ou vers la volonté de transformation d'un système.

Sur le troisième axe on repèrera l'attitude par rapport à la prise de risque (prudence, audace).

Sur le quatrième axe on notera le système cognitif du dirigeant dominé par l'intuition ou le recours à des outils d'analyse.

N.B

Par une combinaison des positionnements sur les quatre axes il sera possible de faire émerger des profils types et éventuellement le profil singulier de chaque dirigeant.

La conception du système de GRH résultant (a posteriori)

Dans le schéma général nous distinguons une conception a priori de la GRH et du management qui appartiennent en propre au dirigeant.

Par cela nous entendons sa démarche hors contexte résultant de sa formation de ses antécédents de son sens de la relation aux autres, de la place qu'il accorde à la dynamique des hommes, à la recherche de motivation et de mobilisation des énergies et des capacités humaines dans une organisation.

Au carrefour des trois grandes composantes nous faisons émerger une conception de la GRH (et du management) a posteriori.

Nous entendons par conception a posteriori que le dirigeant, même s'il est l'acteur principal de la politique de GRH en PME, ne pourra concevoir ni développer une politique de GRH abstraite de tout contexte.

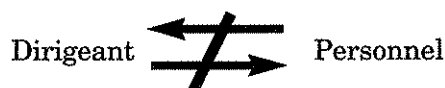
Les structures et les stratégies organisationnelles tout autant que les structures et les variables environnementales feront évoluer la conception de la GRH dans un sens plus ou moins favorable au personnel. Par exemple en termes environnementaux, une nouvelle législation sociale plus favorable au salarié ou inversement un marché du travail moins favorable en raison du sous-emploi affecteront la GRH.

Des sollicitations ou propositions de conseils en GRH et suggestions faites aux dirigeants par des pairs professionnels (dans le cadre de structu-

re patronales de formation, d'aide à la résolution de problèmes...) influenceront sur les méthodes et outils de GRH.

Au plan organisationnel, il est facile d'imaginer :

- que la structure et la dynamique du personnel en relation dialectique avec le dirigeant induiront des processus de compromis dans les politiques de GRH :



- politique d'emploi plus ou moins précaire
- politique de rémunération audacieuse ou à la traîne.

- politique de valorisation systématique ou modeste

- politique de participation liée au contexte conflictuel ou consensuel.

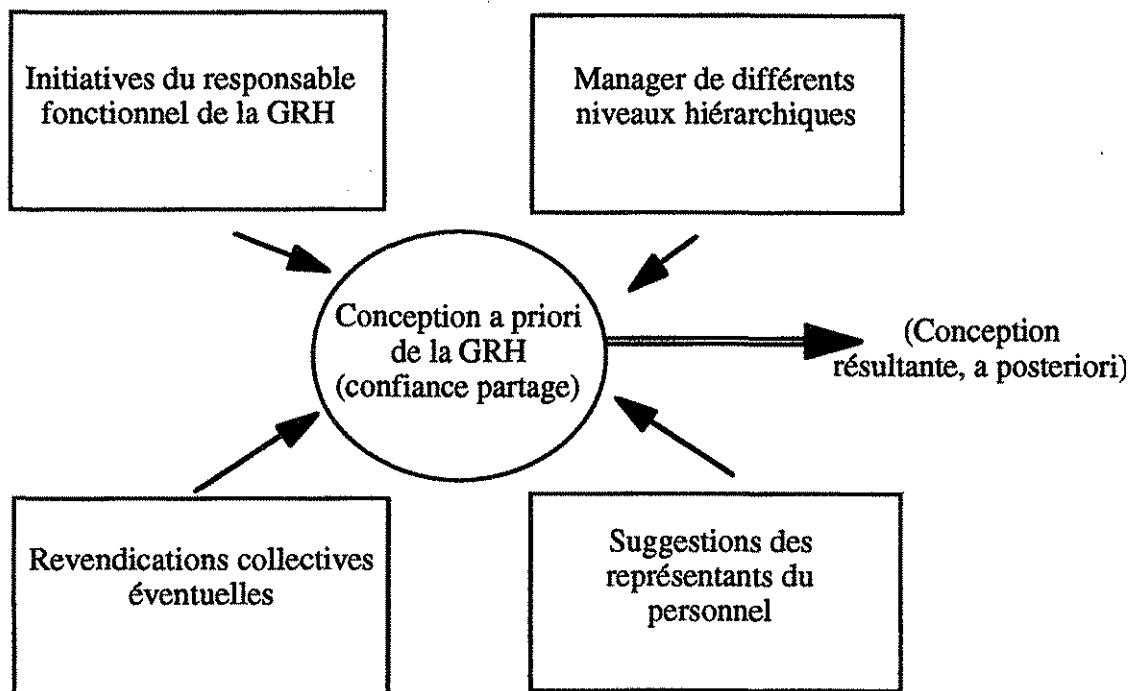
- que les caractéristiques structurelles de l'organisation (métiers, types de production, niveaux hiérarchiques...) autant que les choix stratégiques induiront des mix-sociaux c'est-à-dire des politiques de personnel combinant plusieurs niveaux d'action simultanés plus ou moins ambigus.

Il est facile d'imaginer, par delà ce cadre général, une très grande diversité de modifications dans les conceptions «a posteriori». Ces dernières pouvant évoluer encore par l'interférence d'acteurs de la GRH ayant reçu délégation:

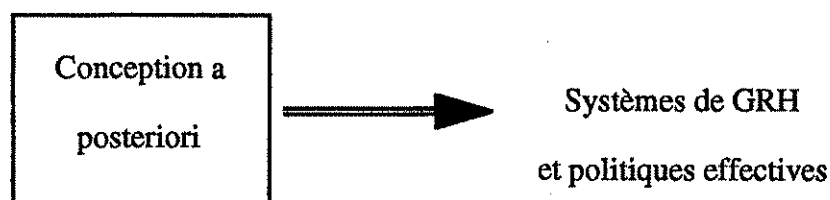
- soit au titre de fonctionnel (ex : responsable DRH à temps plein ou partiel) doté de pouvoirs d'initiative plus ou moins grands

- soit au titre de managers appartenant à la ligne hiérarchique et exerçant un rôle dans l'administration du personnel ou dans la mise en oeuvre de procédures appartenant aux politiques de personnel ⁽⁵⁾.

Les limites de notre exposé ne nous autorisent pas à expliciter de façon détaillée les divers systèmes de GRH concevables et observés ainsi que les politiques qui en résultent le plus souvent. En revanche il est possible de recenser les caractéristiques dominantes des systèmes et des pratiques.



Déterminants de la conception



IIÈME PARTIE - LES CARACTÉRISTIQUES DOMINANTES DES SYSTÈMES DE GRH EN PME, OU PARAMÈTRES DISTINCTIFS :

Nous basant à la fois sur différentes études empiriques, portant sur les pratiques observées :

- études longitudinales diachroniques approfondies de quelques entreprises, ainsi que sur des études synchroniques d'échantillons importants, nous en tirons ici quelques enseignements à caractère général. Il s'agit de mettre en exergue les dominants qui émergent le plus fréquemment en PME. Au delà, il sera souhaitable de souligner certaines spécificités. Parmi les spécificités les plus notables nous précisons dans un premier temps le rôle fondamental du dirigeant et dans un second les dépendances de la PME ainsi que l'émergence organisationnelle de la fonction en liaison avec l'augmentation de la taille.

2.1 Le système cognitif du dirigeant et les caractéristiques de son travail :

2.1.1 Le système cognitif et la vision du dirigeant facteurs explicatifs

En nous référant au système cognitif du dirigeant, nous entendons moins la réalité « objective » dans laquelle il se trouve que la construction subjective qu'il réalise de sa propre réalité, en supposant que c'est à partir d'elle qu'il décide et agit. ⁽⁶⁾ On peut admettre que c'est une structure cognitive qui guide le dirigeant comme tous les individus dans les actions à entreprendre et dans l'interprétation des événements. Le dirigeant occupant une place de choix, il est légitime de s'intéresser à ses représentations mentales en distinguant ses référentiels immédiats (outils, modèles,...) de ses référentiels pour le futur (visions, projections, anticipations...)⁽⁷⁾

Ces éléments sont importants à préciser car il est vraisemblable qu'ils expliquent :

- la confusion entre GRH et management
- l'absence fréquente d'un modèle global de GRH de référence.

• **La confusion fréquente entre les trois niveaux de la GRH et celui du management : (l'indifférenciation)**

L'analyse des activités rentrant dans le champ de la GRH nous conduit à distinguer :

- Le niveau «1» d'administration du personnel

Lorsqu'il s'agit d'appliquer la législation, la réglementation, les conventions ou les directives de la direction sous la forme de procédures précises préalablement définies

- Le niveau «2» des politiques du personnel

Lorsqu'il s'agit de décider des principales orientations concernant le personnel touchant à l'emploi, aux rémunérations, à la valorisation, à la participation le plus souvent par la direction (partiellement par un responsable délégué).

- Le niveau «3» de stratégie de GRH

Regroupe l'ensemble des choix d'organisation et de management résultant de décisions portant sur les modifications des technologies des produits et des marchés de l'entreprise.

Ces 3 niveaux sont souvent imbriqués dans l'esprit du dirigeant et cela d'autant plus que les aspects administratifs politiques et stratégiques des problèmes se conjuguent et s'entremêlent dans le quotidien.

La difficulté de différenciation conduit nombre de dirigeants à considérer la GRH comme relevant du 1er niveau et ainsi à s'approprier les 2ème et 3ème niveau dans une fonction commune de direction générale.

Remarque :

Suite à de nombreuses observations, il est possible d'avancer que le processus de différenciation croissant est un signe d'une plus grande compréhension et le gage d'une plus grande maîtrise de la GRH en PME.

• **Le manque de référence à un modèle global de régulation de la GRH**

En corollaire du constat de confusion signalé précédemment, on note l'absence d'une modélisa-

tion ou plus simplement l'absence d'une représentation complète et complémentaire des principaux axes d'actions de la GRH et de l'anticipation de leurs effets dans une perspective de commande et de régulation (vision systémique globale). Ce constat réalisé depuis plusieurs années nous a déjà conduit à proposer l'architecture d'un système de GRH s'appuyant sur un mix-social ou panoplie de domaines d'actions complémentaires (emploi, rémunération, variations, participation) produisant différents effets repérables par des pôles de résultats directs et surtout indirects (climat social, image sociale, performances technico-économiques).

2.1.2 Les caractéristiques du travail du dirigeant

Le travail du dirigeant de PME peut être appréhendé dans ses grandes lignes en s'inspirant de quelques grandes caractéristiques⁽⁸⁾ relatives au management. Parmi celles-ci nous noterons essentiellement :

- un rythme soutenu de travail
- des activités brèves variées et fragmentées
- un goût prononcé pour l'action
- le recours fréquent à la communication verbale (téléphone, face à face, ..)
- la confection et l'utilisation d'un réseau de contacts dans et hors de l'organisation (network)
- la gestion d'un mélange de droits et de devoirs
- un rôle fréquent d'initiateur
- une situation de solitude variable selon les étapes de développement de l'entreprise et la nature des décisions à prendre (le plus souvent relativement faible).

En règle générale, sauf peut être en phase de création d'entreprise, il résulte de ces caractéristiques un certain nombre d'effets qui s'expriment par des **confusions** d'horizon de calcul (CT, LT), d'importance des opérations (stratégique / opérationnel) et de maniement des événements (tactique, stratégique) d'hypertrophie des phénomènes (effets de grossissement liés aux petits nombres).

L'horizon de calcul : Définis de manière rationnelle par des chercheurs et théoriciens de la gestion, les horizons de calcul des dirigeants en matière de GRH sont souvent entremêlés. Bien

que soit, le plus souvent, privilégié le court terme on constate à la réflexion que celui-ci est souvent conduit à durer. Il se transforme, alors en moyen et long terme par adaptations successives et négociations internes avec le personnel intéressé (c'est le cas dans la gestion au cas par cas des carrières, des programmes de formation, etc...)

L'importance des opérations : Comme pour l'horizon de calcul, les décisions touchant au personnel peuvent avoir une importance variable. Par exemple la décision de formation d'un salarié dans un domaine précis (acquisition d'une technique nouvelle) peut être interprétée comme ayant un sens limité de régulation locale. En réalité cette formation peut conduire le dirigeant à réorienter le mode de production, à susciter de nouvelles activités etc.. En bref, ce qui pourrait être du domaine du local du «correctif» dans une grande organisation peut avoir une importance stratégique en PME, ceci conduit certains à déclarer que **«tout est stratégique en PME»**.

Partiellement emploi, GRH...

Le recrutement ou le départ d'un salarié peuvent également être stratégiques. Par exemple sur un effectif limité un départ ou une entrée vont modifier fortement la proportion en personnel (sur 5 personnes 1 absence représente 20 % d'absentéisme etc...). Un conflit avec le seul représentant des salariés va entraîner une perturbation d'ensemble de l'organisation. Nous appelons le phénomène **effet de grossissement** ou d'hyper-trophie qui caractérise les changements sur des petits nombres.

= + ou descend en taille, + pb est stratégique.

Dans le même ordre d'idées on observe des interférences entre des actions à caractère tactique et stratégique lorsqu'il s'agit de R.H. (par exemple la mutation d'un salarié d'un service à un autre, insignifiante dans une G.E, peut modifier la dynamique de l'organisation dans la mesure où celle-ci est réduite en taille et fortement sensible aux changements de faible amplitude). La non-prise en compte d'une volonté d'entrepreneuriat peut conduire à un départ dommageable pour l'entreprise, c'est à dire susciter l'émergence de nouveaux concurrents...

Cet ensemble de constatations marquantes de spécificités de la GRH en PME sont pour la plupart des corollaires du système cognitif du dirigeant ainsi que de son comportement au travail.

Au delà de ces caractéristiques de direction il nous reste à préciser d'autres paramètres distinctifs de la GRH en PME liés aux relations de dépendances et à l'évolution de la taille des PME.

2.2 L'émergence organisationnelle de la fonction RH (en rapport avec les changements de taille et les réseaux de dépendance)

Le thème suggéré précédemment peut se décliner tout d'abord autour du processus de formalisation et ensuite autour d'une réflexion portant sur le champ des inter-relations et dépendances des PME.

2.2.1 La formalisation croissante de la GRH en fonction de la taille

Différentes études empiriques conduites par nous même ⁽⁹⁾ ou par d'autres auteurs font apparaître une évolution de la prise en charge en fonction de la taille qui s'inscrit globalement dans ce qu'on peut appeler un **processus général de formalisation**.

Ce processus peut se résumer aux caractéristiques suivantes:

- Emergence progressive d'un service du personnel ou de RH dans la tranche 50 / 100 salariés et plus largement au delà de 150 salariés,

- Processus croissant de délégation de responsabilités dans certains domaines de la GRH essentiellement dans le champ de l'administration du personnel, plus sélectivement dans le champ des politiques de personnel (formation, appréciation, gestion des effectifs...) après définition préalable de certaines procédures.

Avec l'apparition progressive de responsables du personnel occupés partiellement dans des tâches touchant au personnel pour 25% 50% et 75% de leur temps l'apparition de DRH à plein temps est assez exceptionnelle même dans les grandes PME

En même temps que la taille augmente, le professionnalisme de la GRH augmente

La maîtrise de différentes tâches administratives du personnel s'accompagne de démarches d'informatisation (logiciels..).

La maîtrise des politiques de personnel s'accompagne de mesures :

- d'adoption de procédures relatives à la gestion des effectifs, à celle des rémunérations, à celle de la formation, à celle de la participation (communication...)

- d'importation d'outils de diagnostic, de gestion prévisionnelle, de modalité d'appréciation du personnel, de classement de postes...

Dans les organisations de grande taille on a recours de plus en plus à des Tableaux de Bord Sociaux et au contrôle de gestion. Avec l'accroissement de la taille on observe également un processus d'internalisation des différentes activités auparavant externalisées. Plus généralement certaines activités sont internalisées et en même temps d'autres sont reportées à l'extérieur. L'équilibre ou plutôt la répartition des tâches internalisées / externalisées évolue fortement.

2.2.2 La dépendance des P.M.E déterminante de modes d'actions et de pratiques de GRH :

Après avoir largement souligné le rôle endogène assuré par le dirigeant sur la conception de la GRH, l'adoption d'un système de GRH et la mise en pratique d'outils et de procédures il est nécessaire pour ne pas mutiler les pratiques effectives de considérer les facteurs exogènes influant sur les choix de GRH.

Parmi les facteurs exogènes nous mentionneront tout d'abord les pratiques importées :

- par le biais du recours au conseil (consultation), à la sous-traitance de certaines activités de GRH auprès d'experts comptables,
- par le biais de formations patronales assurées par des pairs et dispensées aux dirigeants sous forme de recherches de solutions en groupe (problem solving). On pourra également souligner l'acquisition d'outils plus ou moins standardisés en GRH et de plus en plus à la portée des PME : logiciels de paie, de gestion des effectifs, de gestion de la formation, de gestionnaires de fichiers, de tableurs... facilitent les appréhensions de plus en plus analytiques des données humaines et sociales.

Nous évoquerons ensuite les pratiques induites par différentes formes de coopérations contractuelles entre PME (réseaux, structure franchisée) et entre sous-traitants liés à un donneur d'ordres assurant un rôle moteur d'acheteur, de prescripteur, suivant un cahier des charges exigeant en terme de qualité (délais, tolérances, zéro défauts,...).

Différents travaux de recherche⁽¹⁰⁾ ont souligné le rôle inducteur dans le champ de la GRH d'une politique de certification, d'assurance qualité,... imposée par le donneur d'ordres au faisceau de sous-traitants fournisseurs.

En effet parmi les mix-sociaux induits par une politique de qualité imposée par l'impartiteur il ressort que les politiques de valorisation et de participation sont les plus directement affectées, par exemple :

- la formation à la qualité totale et notamment à l'analyse, à la prévention et au contrôle des opérations, la sensibilisation aux résultats, aux dysfonctionnement etc..

- l'induction d'un système plus coopératif entre services, chacun d'eux devant se percevoir comme des sous-systèmes clients et fournisseurs.

Dans le cadre de sous-traitances communautaires les actions de soumissionnement coordonnées à des appels d'offre entre entreprises complémentaires induisent l'adoption de politiques de production entraînant elles-mêmes de forts besoins de coordination et d'harmonisation des politiques de personnel.

CONCLUSION GENERALE

Contrairement à certains a priori la GRH en PME n'est pas simple. En d'autres termes la complexité n'est pas l'apanage des grandes organisations.

Le repérage des nombreux déterminants externes et internes des pratiques de GRH permet d'anticiper sur quels facteurs il sera souhaitable de faire porter des efforts (en fonction de leur maléabilité) pour améliorer les performances sociales du système.

Certains outils de GRH utilisés en G.E sont adoptables et adaptables en PME (indicateurs, procédures...) notamment la plupart des procédures analytiques à dimension qualitative, à l'exception de ce qui privilégie les grands nombres.

La PME n'étant pas un modèle réduit de la G.E, certains outils spécifiques sont à concevoir et à mettre à disposition du dirigeant en raison de certaines spécificités (effet de grossissement, importance du système cognitif du dirigeant...).

Certaines pratiques et procédures utilisées ou expérimentées en PME sont susceptibles d'être transférées en G.E de façon pertinente. La PMisation (organisation choisie par de nombreuses G.E lors de démarches de réorganisation) est là pour le démontrer car elle est souvent vécue comme une transformation organisationnelle génératrice d'efficacité.

Les indifférenciations formelles de la PME ne sont pas forcément des lacunes ou facteurs d'indifférence dans les pratiques de gestion.

En d'autres termes ce qui est organisé et formalisé n'est pas inéluctablement plus efficace que ce qui n'est pas formalisé et différencié de manière

re immédiatement repérable. (La formalisation n'est-elle pas à certains égards un moyen de lutte contre le désordre ou l'entropie...associé aux accroissements de dimension → négentropie ?).

Certaines qualités associées au petit nombre (absence d'anonymat, convivialité, multiplicité des échanges...) permettent de compenser certaines insuffisances de gestion de la PME comparée à la G.E.

Le «small» n'est pas toujours «beautiful» mais la GRH en PME n'est pas toujours pire que celle pratiquée en G.E si on considère l'ensemble des axes du mix-social, et surtout les effets.

Plus encore la richesse de l'informel associée à la diversité, à la flexibilité, à la solidarité, peut

parfois compenser la raideur de certains systèmes formels peu susceptibles de se remettre en cause.

Si les PME ont beaucoup à apprendre des G.E il n'est pas moins sûr que réciproquement les G.E n'aient à tirer des PME beaucoup d'enseignements pour atteindre de plus grandes efficacités économiques, et sociales.

La pratique en PME mais aussi la recherche et la réflexion dans ce domaine peuvent générer des modèles exportables vers les grandes organisations. Certaines logiques de réorganisation et d'animation actuelles conduisent à en être de plus en plus convaincu.

(1) Acception retenue par la CGPME en France

(2) H. MAHE de BOISLANDELLE : «GRH dans les PME», Economica 1988

(3) GARAND D. : Dans ses diverses communications à propos de contingence

(4) L'analyse politique de l'entreprise et les partages d'avantages par H. MAHE de BOISLANDELLE. Revue de Sciences de Gestion. ISMEA 84

(5) Cf mémoire de D.E.A. d'Anne Loubès sur «Le rôle de l'encadrement de 1er niveau en matière de GRH». I.A.E. de Montpellier 93.

(6) COSSETTE P. : «La vision stratégique du propriétaire dirigeant de PME», Actes Colloques TUNIS sur la PME. Octobre 1993.

(7) FILLION L.J. «Vision et relations : clefs du succès de l'entrepreneur». Les Edit. de l'Entrepreneur Montréal 1991

(8) Mintzberg Henry : «Que fait un dirigeant dans sa journée ?». Revue Harvard l'Expansion n°1 été 1976 pages 10-21 Paris

(9) En 1985, 1988 à l'Université de Montpellier II (CEGERH)

(10) Cf thèse de F. LAVAL sur «La gestion des ressources humaines des entreprises fournisseurs partenaires» - I.A.E. de Montpellier - Janvier 1994

BIBLIOGRAPHIE

«Annuaire GRH en PME» Document de travail
GREGO-GRH I.A.E de MONTPELLIER-Avril
94

COSSETTE. P. «La vision stratégique du propriétaire dirigeant de PME» Actes colloques
TUNIS - Octobre 93

FILLION. C.J. «Visions et relations : clef du succès de l'entrepreneur» Les Editions de
l'Entrepreneur MONTREAL 91

GARAND.D. « Les pratiques de gestion des Ressources Humaines en P.M.E une synthèse conceptuelle et empirique» GREPME - UQTR - QUEBEC Mars 93

LAVAL. F. «La gestion des ressources humaines des entreprises fournisseurs-partenaires :

l'impact de la politique d'achat d'un grand groupe industriel» Thèse Science de Gestion
IAE MONTPELLIER - Janvier 94

GASSE. Y. et CARRIER. C. «Gérer la croissance de la PME» Les Editions de l'Entrepreneur
MONTREAL - 92

MAHE de BOISLANDELLE. H. «GRH dans les PME» Economica Techniques de Gestion -
PARIS - 88 «Gérer les hommes de la jeune entreprise» Edition Chotard - PARIS - 93

MINTZBERG. H. «Que fait un dirigeant dans sa journée ?» Revue Harvard / L'expansion n°1
p10-21- PARIS - été 76