

# Internationalisation/ externalisation de la fonction R.H. en P.M.E.

*Henri Mahé de BOISLANDELLE*

Professeur à l'Université de Montpellier 2

*Daniel NEBENHAUS*

Maître de Conférences à l'Université de Paris Dauphine

---

## RÉSUMÉ

*Les P.M.E n'atteignent pas toujours la taille critique (autour de 200 salariés) à laquelle correspond la nécessité de développer une fonction R.H structurée, ou la volonté du dirigeant n'en exprime pas le besoin, quelle que soit la taille. Il est de ce fait possible d'observer des réponses organisationnelles variées dans la façon de faire face aux besoins de gestion des ressources humaines dans les P.M.E. Par ailleurs, les évolutions de la fonction R.H et de ses tâches dans les grandes entreprises constituent un facteur contingent, qu'elles devront tôt ou tard prendre en compte, tant la variable « R.H » est de plus en plus reconnue comme facteur de compétitivité. L'objet de cette communication est de procéder à un diagnostic des réponses organisationnelles de la fonction R.H en P.M.E, à partir d'une typologie fondée sur les modèles de prise en charge. L'approche en termes d'atouts/handicaps, ou plus classiquement d'avantages/inconvénients est faite à la lumière du nouveau contexte et des nouveaux enjeux, tels qu'ils viennent d'être évoqués.*

## INTRODUCTION

Le repérage de la fonction R.H en P.M.E est un thème central puisque la formalisation organisationnelle n'apparaît qu'à partir d'un certain niveau d'effectif salarié (MAHE DE BOISLANDELLE, 1985 et 1990). Nous avons eu l'occasion de dire et de montrer que la fonction R.H existait toujours, quelle que soit la taille de l'entreprise, sous des formes variées et spécifiques dans les P.M.E, et qu'en conséquence l'identification du mode de prise en charge exigeait une observation directe des tâches et des actions. Les premières études sur le sujet ont fait apparaître une grande diversité de pratiques managériales, des formes multiples d'internalisation/externalisation, selon que l'on

considère l'administration du personnel, les politiques de R.H, l'organisation des pouvoirs et le système de direction de l'entreprise (MAHE DE BOISLANDELLE, 1987, 1988 et 1993).

Dix ans plus tard, en raison des nombreuses évolutions qui ont marqué l'entreprise, dans les domaines économiques, technologiques, juridiques et sociaux, il paraît pertinent de faire le point afin de souligner les principales évolutions dans la prise en charge et dans les conceptions mêmes de la fonction.

Pour ce faire, il nous paraît souhaitable de préciser tout d'abord les modèles de référence suscep-

tibles d'inspirer des choix organisationnels, et d'exposer ensuite quelques données statistiques relatives aux pratiques observées aujourd'hui. Enfin, en montrant le grand nombre de contingences entourant les P.M.E (taille, secteur, vision du dirigeant...), nous sommes conduits à souligner l'importance des démarches pragmatiques sur ce sujet, et l'intérêt de la prise en compte de la diversité des choix.

## 1 LES MODELES DE PRISE EN CHARGE

On constate que les réponses organisationnelles des P.M.E aux besoins de la G.R.H sont diversifiées. Les modèles observés sont tantôt des solutions internes (1-3) à l'organisation, tantôt externes (1-4), voire hybrides (1-5), comme le montre l'exemple des cadres à temps partagé (CTP). Bien entendu, chaque modèle est un archétype, et non la description d'une situation corroborant une réalité toujours plus complexe. Mais ces divers modèles constituent chacun, d'une part une réponse au contexte général de la fonction rappelé ici (1-1) et d'autre une adaptation à la façon dont le dirigeant de P.M.E souhaite décliner dans son entreprise les trois niveaux de G.R.H (1-2).

### 1-1 Un constat : la fonction R.H, une fonction en période de fortes turbulences

La fonction G.R.H évolue en profondeur depuis le début de la décennie : professionnalisation, débat sur la décentralisation et l'avenir de la fonction, communication, pour ne rappeler que quelques points marquants de cette évolution. (Peretti, J.M, 1995). Certaines de ces transformations sont étrangères au monde de la P.M.E, nous pensons en particulier au rôle de fourrier qu'ont du jouer les DRH dans les mises en œuvre de procédures de licenciements, dont la décision avait été prise en dehors d'eux. A l'inverse, même si à l'heure actuelle cela demeure encore une tâche émergente, on assiste à une implication de plus en plus marquée de la fonction R.H dans les processus de changement de l'organisation (formes de management, recherche de productivité, démarche qualité, optique client...). L'ambition désormais clamée haut et fort est de devenir le fer de lance du développement social des entreprises : en d'autres termes que soit admis enfin et définitivement la place qui lui revient dans les équipes de direction. (Bouchaud, J., 1995).

Les questions majeures auxquelles la fonction devra pouvoir répondre sont l'employabilité, le développement du personnel en relation avec la compétitivité de l'entreprise, et de ce fait la question de la qualification et de la formation. Par ailleurs, le DRH, en tant qu'animateur de la fonction R.H doit imaginer de nouvelles approches dans les problèmes de motivation, d'implication et de cohésion sociale dans l'entreprise, alors que ses possibilités en matière de politique de rémunération sont extrêmement réduites. Il sera de plus en plus de sa responsabilité de recréer le lien

social entre le salarié et l'entreprise, qui devra devenir « citoyenne » (CJD, 1995). L'innovation et les processus de changement organisationnels ne devraient donc plus être étrangers au DRH. L'improvisation, le sens inné de la fonction, ou sa conception purement administrative sont de moins en moins compatibles avec les exigences rappelées ci-dessus. La fonction R.H, telle qu'elle est perçue aujourd'hui est « condamnée à innover ».

En P.M.E, le problème et les enjeux ne se posent pas dans des termes similaires, même s'il paraît évident que ces évolutions vont y avoir un effet contingent. Pour bien comprendre le sens profond de cette différence de perspective, commençons par rappeler quels sont les trois niveaux de la fonction R.H en P.M.E.

### 1-2 Les trois niveaux de G.R.H :

Le fait de retenir une typologie en trois niveaux pour caractériser l'étendue, la profondeur et l'implication des pratiques de R.H en P.M.E permet de prendre en compte la très grande diversité de celles-ci, et l'indifférenciation de ces pratiques du point de vue du dirigeant (MAHE, 1994).

Les trois niveaux sont respectivement : l'administration du personnel, les politiques, et la dimension stratégique. On voit bien, sans qu'il soit nécessaire de préciser les contenus, que cette approche permet de couvrir l'ensemble des pratiques observées, sachant que l'analyse d'un cas suppose que l'on ait décrit quel était le dosage retenu pour chacun des trois niveaux. Ceci dit, une piste de recherche conduisant à une opérationnalisation et une validation empirique de ce modèle, devrait s'appuyer sur la construction d'échelles permettant de décrire avec précision les profils les plus représentatifs de la fonction R.H en P.M.E.

### 1-3 Le modèle d'internalisation de la fonction :

Dans ce cas, la fonction R.H est interne à l'entreprise, qu'elle soit ou non formalisée, à partir de l'instant où elle peut s'appréhender par les activités (Mahé, 1990). Comme cela a été rappelé précédemment, elle peut être exercée en directe par le dirigeant, ou un adjoint immédiat, par sa secrétaire de direction, par le directeur de la production, et pourquoi pas, par un DRH ! Il faut se garder cependant de prendre sans réserve les réponses à un questionnaire du type utilisé pour l'enquête dont les résultats ont été rappelés ci-dessus. On peut en effet constater dans la pratique, que si un dirigeant déclare assumer lui-même cette fonction, cela ne l'empêche pas de déléguer de nombreuses à sa secrétaire de direction, à condition bien sûr que sa formation, sa connaissance de l'entreprise et sa personnalité le lui permettent.

L'internalisation de la fonction R.H n'est pas une modalité uniforme pour toutes les P.M.E : elle se décline selon les composantes du mix-R.H privilégié.

giées, ou au contraire non prises en compte. Il a été montré que l'on pouvait mettre en évidence une typologie des préoccupations des dirigeants en matière de G.R.H (Bayad, M. et Nebenhaus, D., 1993). L'internalisation de la fonction R.H n'exclut pas que, fréquemment, des compléments lui soient apportés ponctuellement ou régulièrement par des intervenants externes à la P.M.E : l'expert-comptable qui est un partenaire actif de la gestion interne des P.M.E, le conseil juridique pour des questions techniques de droit, le syndicat professionnel ou la chambre de commerce qui soit sollicitent d'eux-mêmes les firmes adhérentes, ou se tiennent à leur disposition permanente à chaque fois que la question ou le problème à résoudre n'est pas trop complexe, l'administration elle-même qui peut guider le patron de P.M.E pour des dossiers ou des problèmes bien précis.

Parfois, ce seront des confrères qui transmettront leurs connaissances ou expérience sur quelque problème pointu qu'ils auraient eu à régler dans un passé récent. Cela va dépendre de la nature de l'acte de gestion : recrutement, formation, gestion de l'emploi, rémunération, négociation... Les possibilités d'appel à des confrères dépendent alors des relations résiliaires du dirigeant avec son milieu local.

Le mode d'insertion et les relations de la P.M.E et de son dirigeant avec l'environnement constituent une des variables de tout premier plan dans le mode d'exercice de cette fonction : plus que la G.E, la P.M.E ne pourra se contenter de ses ressources internes.

#### 1-4 Le modèle d'externalisation de la fonction :

Par externalisation de la fonction R.H nous entendons le fait que, dans ce cas de figure, la quasi totalité des actes de gestion courante (i.e. administrative), et ce qui existe de gestion politique, ne soient pas réalisés au sein de l'entreprise, ou par une personne de l'entreprise. Ce qui caractérise une situation externalisée, comparativement aux deux autres cas de figure, c'est en réalité le peu d'implication du dirigeant dans cette fonction, et le fait que personne ne se substitue à lui. Cette définition comporte cependant, comme nous le verrons, des exceptions.

Toute forme d'externalisation est à prendre en considération. Depuis le transfert des tâches administratives sur un logiciel ou la délégation à un sous-traitant qui complétera une tenue de la comptabilité par une édition de la paye et des obligations minimales légales en matière de personnel.

Les formes classiques de l'externalisation de la fonction R.H sont : la CCI, le syndicat professionnel, le consultant (informatique, gestion, droit), l'expert-comptable, et cela peut aller partiellement jusqu'au groupement d'employeurs, au réseau, ou l'entreprise donneuse d'ordres. L'externalisation doit être comprise comme une attitude de l'entreprise et de son diri-

geant à l'égard de la fonction, et plus spécifiquement des questions qu'elle est censée régler. Quelques exemples vont permettre d'éclairer cette notion.

Pour la paye, elle sera sous-traitée, et uniquement pour sa partie administrative. Le seul objectif étant de recueillir les informations nécessaires aux calculs et à l'édition du bulletin de salaire. Un recrutement sera surtout traité en termes de rédaction d'un contrat de travail conforme. Mais, paradoxalement, l'attention et les efforts dans la sélection pourront être malgré tout importants.

En d'autres termes, il est possible de dire que le dirigeant ne gère pas, au sens collectif du terme, son personnel, avec des mesures, des procédures et une approche gestionnaire des situations. Mais il tisse, au fil du temps, un réseau extrêmement complexe de relations personnelles avec ses salariés. Nul n'interdit à un dirigeant ayant adopté ce style de comportement d'être pour l'entreprise un leader reconnu. En revanche, toute anticipation, tout plan de formation, toute réflexion sur l'adaptation des qualifications du personnel ou la façon de réduire les écarts entre les compétences nécessaires à l'organisation et celles dont elle dispose ne sont pas assumés.

Comme nous l'avons évoqué ci-dessus, ce modèle connaît des exceptions. Une externalisation, voulue ou non, peut également être mise en place, tout en laissant la porte ouverte à une politique de G.R.H, à une vision pour l'organisation. Nous pensons ici au cas du recours à un consultant qui s'implique un tant soit peu pour l'entreprise, ou encore à une situation de P.M.E sous-traitante intégrée dans un réseau de G.E.

Une recherche sur l'état, les P.M.E et les consultants (Atamer, T., et alii, 1989) a montré que pour l'entreprise, le recours à un consultant pouvait être la meilleur comme la pire des recettes. Ce que nous en avons retenu, à travers la parabole qu'est le cas Herbeaux, c'est qu'un conseil en P.M.E pouvait être efficace, à la condition qu'il soit modeste, et s'inscrive dans la durée. Une telle conclusion, sur une étude de grande ampleur, confirme ce que nous avons pu observer sur quelques cas de conseil en G.R.H pour des P.M.E : le succès est associé à la confiance et à la permanence de la relation entre le consultant et le dirigeant. Point de vue confirmé par un exemple, où une situation de croissance rapide de l'entreprise à amener le dirigeant à créer la fonction... en salariant son consultant à temps plein !

Le cas de la P.M.E sous-traitante a également été évoqué, comme figure d'exception au couple externalisation/désintérêt pour la fonction. Il s'agit ici de conséquences originales d'un fonctionnement résiliaire qui bénéficie d'une volonté forte de la G.E qui se trouve à la tête du réseau. Par une politique d'incitations, de propositions d'association du personnel

sous-traitant à des actions de formation du donneur d'ordre, d'obligation de se soumettre à la procédure d'homologation à la norme de qualité ISO 9000, le dirigeant de la P.M.E sous-traitante met, de fait, en place, avec une aide et/ou une incitation extérieure, ce qui correspond à une fonction G.R.H (là encore, c'est par les pratiques et les actes de gestion que l'on perçoit ce changement).

La caractéristique commune des deux cas précités, c'est une prise en charge, sinon élevée, du moins dynamique de la fonction R.H en P.M.E, à travers l'externalisation. Le dirigeant se préoccupe de cette classe de problèmes, conscient ou convaincu de leur importance, mais en externalisant l'essentiel de la fonction, qu'il se contente de suivre et de superviser.

### 1-5 A mi-chemin du dilemme internalisation/externalisation : le modèle mixte

Le concept de modèle mixte correspond à une solution originale au dilemme internalisation/externalisation : le *Cadre à Temps Partagé* (CTP). Cette solution, qui est à la croisée d'une demande sociale de cadres spécialisés qui ne souhaitent ou ne peuvent pas retrouver un emploi à temps plein, et d'entreprises, qui n'ont ni les moyens, ni suffisamment de tâches à remplir, permettant d'occuper un cadre à une fonction donnée (Marketing, Informatique, Ressources Humaines, Finances...) a été popularisée en France par Y. Vidal (Vidal, Y., 1992). Par définition, le CTP a plusieurs employeurs, qui sont chacun une P.M.E pour laquelle il occupe une fonction correspondant à ses compétences. Techniquement, du point de vue de l'établissement de la fiche de paye et du paiement des cotisations sociales, le plus simple pour le CTP c'est d'arriver à obtenir qu'un de ses employeurs se déclare comme employeur principal. Ce dernier n'est pas obligatoirement celui qui l'occupe le plus grand nombre de jours par mois, mais celui qui accepte d'être l'intermédiaire entre les organismes sociaux et les deux ou trois employeurs du CTP.

Cette solution, prometteuse pour les P.E, voire même les T.P.E (pour des postes de non-cadres dans ce cas, et des fonctions de secrétariat, comptabilité, standard...) n'est pas simplement le fait de personnes isolées qui cherchent à résoudre une situation personnelle. De plus en plus de structures s'intéressent de près à cette solution. Par exemple, l'ANDCP a mis en place « l'Observatoire du Temps Partagé » dont le rôle est aussi bien de recenser les expériences et les pratiques, que d'apporter des conseils et un support technique à des promoteurs ou futurs usagers de cette formule. L'APEC suscite localement le regroupement de cadres à la recherche d'emploi, sous forme d'association ayant pour but de permettre à ses membres de devenir un CTP (exemples dans la région de Caen, en Alsace, dans l'Hérault...). D'autres partenaires essaient de convaincre soit des chefs d'entreprises (le CAPEB, la JCE...), soit des cadres des opportunités offertes par cette formule (DDTE).

Pour que la formule du CTP puisse exister, il est d'une part nécessaire qu'elle prenne place dans un tissu local d'entreprises : Bassin d'emploi ou Réseau, et que d'autre part, les entreprises impliquées avec un même cadre « partagent certaines valeurs » d'après Vidal.

## 2 LES PRATIQUES OBSERVEES ET LEUR EVALUATION

### 2-1 La position du problème :

Aujourd'hui, aucune formule d'exercice autonome de la fonction R.H en P.M.E domine les autres. La situation la plus fréquente est celle où le dirigeant prend directement en charge la fonction en tant que non spécialiste. Alors que dans les G.E, elle est appelée à subir de profondes mutations et une remise en cause certaine, sous la pression d'un contexte mouvant, sa situation dans les P.M.E apparaît ni stabilisée, ni même légitimement reconnue.

Dans le contexte P.M.E, l'intensité de la demande de G.R.H est en définitive l'expression du dirigeant. La vision qu'a le dirigeant de P.M.E du triptyque : G.R.H, Organisation, et Stratégie, dans l'environnement de son entreprise est déterminante pour la question qui nous intéresse ici. A cela s'ajoute le poids

La question qui se pose se situe autant dans le présent et le passé récent qui peuvent être observés et objet de connaissances, que prospective : quelle est la réponse managériale (du dirigeant) et/ou organisationnelle, existant parmi celles recensées en 1-2, qui correspond le mieux aux contingences de la P.M.E dans le contexte décrit en 1-1 ? Atouts spécifiques : lesquels ? G.R.H stratégique : pourquoi, en quoi, et en est-on bien sûr ?

Avantages et inconvénients des formules utilisées en P.M.E : de l'intérêt du diagnostic

Il faut retenir un certain nombre de critères d'évaluation et de comparaison des diverses solutions. Ces critères de diagnostic doivent tous être reliés au contexte décrit en 1-1. Les avantages/inconvénients n'en seront que mieux dégagés, et éventuellement nous pourrions en tirer un tableau récapitulatif.

La démarche est relative à la recherche d'une solution au problème posé.

### 2-2 La prise en charge interne :

Au même titre que les formes précédentes, la fonction R.H internalisée ne s'apparente guère, et loin s'en faut, à un modèle dominant qui pourrait être caractérisé comme « le grand classique de la fonction

R.H en P.M.E ». C'est ce qui ressort des résultats tirés de l'enquête AGEFOS-P.M.E (AGEFOS-P.M.E, 1993), portant sur 450 P.M.E.

A la question de savoir qui s'occupe de la FRH en P.M.E, on obtient :

Tableau 1

TITRE	POURCENTAGE
Gérant, PDG, DG, Directeur	76 %
DRH, Directeur de Personnel...	11 %
Directeur de la Recherche, DAF, Secrétaire Général, Comptable	19 %
Chef de fabrication, Directeur d'Usine, Chef d'Atelier ou de Chantier	5 %
Autres intitulés	2 %
Personne	2 %

Deux observations s'imposent : le total des réponses est supérieur à 100 % ce qui indique que souvent, ce n'est une seule personne qui exerce la fonction, fût-ce le dirigeant, mais qu'il est fréquent qu'elle soit partagée. En second lieu, plus fondamentalement, ces statistiques sont une nouvelle confirmation du fait que les questions de personnel sont à 76 % traitées au niveau du dirigeant. Ainsi, sans dire que la fonction R.H est toujours perçue et traitée comme une fonction stratégique en P.M.E, il est cependant possible d'affirmer que c'est principalement le responsable des décisions stratégiques, qui prend les décisions relatives à la G.R.H : d'emblée et de fait, la stratégie et la G.R.H sont associées dans les P.M.E. La vision de l'une, est consubstantielle de celle de l'autre.

Un examen plus détaillé des réponses montre que lorsque l'effectif est compris entre 200 et 500 salariés, le DRH existe dans 84 % des cas, et qu'à l'inverse, il n'est présent que dans 4 % dans la tranche des 10-49 salariés. Dans les petites structures, moins de 200 salariés, c'est le dirigeant qui se charge de la G.R.H dans 83 % des cas. L'effet de taille est donc fortement discriminant du point de vue qui nous occupe ici.

Mais alors, cette position de la fonction G.R.H en P.M.E serait-elle susceptible de conférer un atout spécifique, face aux nouveaux enjeux ? Dans la mesure où, à l'inverse des G.E, sa position est d'emblée à un niveau stratégique ! Cette question renvoie évidemment à la place et au rôle *structurant* du dirigeant dans les P.M.E. Elle conduit à bouleverser la vision traditionnelle de la définition des politiques de R. H, de l'organisation et des stratégies dans l'entreprise. La proposition d'un modèle pyramidal de l'organisation P.M.E est une tentative de prise en charge de ces caractères spécifiques (BAYAD, M et NEBENHAUS, D 1994).

### 2-3 Une forme répandue d'externalisation : le recours à la *consultation classique*

Le recours au conseil par les P.M.E exige une explicitation préalable. En effet, sous le même vocable, on rencontre des pratiques disparates.

On entend généralement par consultation ou conseil, une intervention extérieure à l'entreprise, assurée par un tiers (individu ou institution), et revêtant un caractère facturable. Toutefois, dans le champ des P.M.E on constate que de nombreux conseils sont dispensés de façon gracieuse ou ce qui revient au même, pris en charge en partie ou en totalité par l'état, ou des structures professionnelles. Les formes d'intervention peuvent être très variables par leur durée et leur objet.

Donnons-en pour preuve les diagnostics courts assurés par l'ANACT (sur des questions de conditions de travail et d'organisation), les FRAC-Formation, ainsi que les « pré-conseils » dispensés par les AGEFOS-P.M.E auprès de leurs adhérents, en comparaison des interventions lourdes et onéreuses (et donc si souvent rédhitoires), pratiqués par les cabinets de conseil privé.

Cette diversité de sens et de pratiques s'explique probablement par les confusions qui entourent les concepts de *besoin*, de *demande* et d'*attente*.

Le *besoin* résulte d'une analyse de situation. Il suppose observation et diagnostic. Son expression est inconcevable, hors l'expression d'une volonté. Un besoin pourra être détecté, et demeurer latent sans volonté.

Ex. : Un besoin de formation peut être identifié mais non exprimé si on ne le traduit pas dans une demande.

L'*attente* traduit ce qui est souhaité, mais pas forcément exprimé. Elle peut ne pas être fondée sur une analyse objective et logique (affectivité...).

Ex. : Il peut s'agir de recherche de convivialité, de compétences... de la part du dirigeant.

La *demande* traduit ce que l'entreprise exprime, mais pas forcément ce dont elle aurait besoin, et ne permettra donc pas la satisfaction de certaines attentes bien réelles.

Ces quelques propos sont destinés à nous alerter sur les risques d'interprétation abusive ou simplificatrice de résultats d'enquêtes à caractère statistique.

Mais, au-delà de ces préliminaires voyons quelles sont les catégories d'intervenants dans le domaine du conseil, ainsi que les principales données statistiques disponibles sur les types de conseil auxquels les P.M.E ont recours en France.

#### Les catégories d'intervenants :

Parmi les principaux intervenants on peut retenir: les groupements professionnels, les services publics et les prestataires de service.

Les *groupements professionnels* comprennent les chambres de commerce et d'industrie (CCI), les ASFO et les syndicats professionnels. Ils sont souvent prescripteurs et praticiens pour leurs adhérents. Ils pratiquent en général un conseil « léger » (ce qui ne veut pas dire superficiel), et prescrivent des actions « lourdes ».

Les *services publics* correspondent le plus souvent à des administrations (DRTE, DDTEFP, DRIR...) ou à des agences de l'état (ANACT, AFPA, ANPE, APEC...).

Les *prestataires de services* sont privés ou publics, marchands ou parfois associatifs (à but non lucratif). On trouve parmi eux des cabinets de recrutement, de reconversion externe, des experts-comptables, des conseils juridiques, des organismes de formation qui font de l'avant-vente, des centres de bilan de compétences...

#### Les modalités de recours au conseil par les P.M.E<sup>1</sup>

Un tiers des P.M.E ont recours au conseil, soit :

29 % des entreprises de 10 à 49 salariés

50 % des entreprises de 50 à 500 salariés

ou encore,

36 % des entreprises de l'industrie

32 % des entreprises des services

30 % des entreprises du commerce.

Les motifs de recours aux consultants par ordre décroissant de priorité et par tranche d'effectifs sont les suivants :

Type de problème	Ensemble des P.M.E	10 à 49	50 à 199	200 à 500
Formation	58 %	62 %	43 %	66 %
Juridiques ou administratifs	54 %	55 %	52 %	52 %
Organisation	51 %	52 %	49 %	45 %
Qualité	47 %	46 %	52 %	47 %
Recrutement	39 %	38 %	41 %	48 %
Gestion des employés	15 %	13 %	21 %	16 %
Rémunération	6 %	5 %	9 %	12 %

L'analyse par secteur fait apparaître les problématiques prioritaires suivantes :

Commerce :	Juridiques et administratifs	70 %
	Recrutement	59 %
Industrie	Formation	59 %
	Qualité	59 %
	Organisation	59 %

Les résultats statistiques éclairent également sur le choix du consultant et son profil :

Pour 38 % des cas il est spécialisé dans la branche

Pour 25 % des cas c'est un spécialiste du problème

Pour 14 % des cas il connaît l'entreprise

Pour 6 % des cas c'est un généraliste

Pour les entreprises réticentes à recourir à un conseil, les raisons du renoncement sont les suivantes :

71 % citent le coût de l'intervention

69 % n'en voient pas l'utilité

34 % ont été déçues par le passé

29 % n'ont pas confiance

21 % les trouvent arrogants

4 % ont la crainte de perdre leur autonomie de décision.

Dans le cas particulier du conseil émis par les organismes collecteurs de fonds, les attentes sont les suivantes :

23 %, sur des questions de stratégie et de développement

23 % en matière d'organisation du travail

35 % pour l'aide au choix des organismes de formation

36 % questions juridiques et administratives

51 % en matière de financement de la formation

35 % pour analyser les besoins en formation et élaborer le plan correspondant

25 % pour des problèmes de G.R.H

Un invariant des pratiques de ces intervenants externes aux P.M.E, liées à la nature de leur mission, est le caractère ponctuel de leur présence dans l'entreprise. Or, s'il s'avère déjà difficile pour une G.E d'assurer une mise en œuvre adaptée de prescriptions externes, en P.M.E elles restent le plus souvent lettre morte. D'où l'importance du facteur de continuité pour déclencher et suivre les pratiques et politiques de la fonction R.H dans les P.M.E.

#### 2-4 Une autre façon d'externaliser la fonction : le conseil en continu

Qu'est-ce que nous entendons par conseil en continu, et en quoi est-ce si différent du recours classique aux consultants ?

A l'opposé des pratiques de conseil décrites ci-dessus, le *conseil en continu* peut se définir comme étant une présence régulière assurée à l'entreprise par un intervenant externe, mais d'intensité variable au fil du temps. La rémunération de base correspond alors au suivi périodique, et des actions ponctuelles de conseil sont facturées en supplément et acceptées comme tel par l'entreprise car perçues réellement comme des travaux complémentaires non prévus à l'origine.

Une des particularités de cette forme de conseil dans le domaine de la G.R.H, est que souvent elle n'émane pas de spécialistes du domaine.

Ex. : L'expert-comptable mettra à contribution sa connaissance de l'entreprise pour l'assister techniquement au cours d'une procédure de licenciement, ou pour des questions d'administration du personnel.

Le conseil en informatique aidera à trouver une solution à des problèmes d'organisation, de définition de poste, voire même parfois pour la formation.

Dans d'autres cas de figure, le besoin exprimé par la P.M.E et la compétence spécifique du consultant seront en droit social et en droit du travail ce qui conduit « plus naturellement » à s'occuper par là-même des politiques de R.H.

#### 2-5 Une forme totalement hybride et novatrice : le cadre à temps partagé (CTP)

L'importance économique réelle des CTP est difficile à apprécier. Ce que l'on peut constater, c'est qu'à l'initiative de l'APEC de nombreux groupements de cadres se réunissent pour élaborer ensemble des projets individuels de CTP. On le voit, ce type de démarche intéresse en priorité des personnes à la recherche d'un emploi, et pas uniquement pour la fonction R.H. D'autres fonctions (informatique, finance, marketing...) sont également concernées.

A l'instar de l'APEC, des structures régionales d'associations professionnelles sont portées vers la formule du CTP pour développer les formules d'assistance permanente à la gestion pour leurs adhérents. Il est frappant de constater ici, que les développements paraissent plus prometteurs en province que dans les très grandes agglomérations et notamment en Ile-de-France. Les rapports de proximité, la connaissance mutuelle, les liens de confiance paraissent s'y établir sur un mode plus favorable.

De leur côté, les pouvoirs publics essaient timidement d'encourager cette formule à travers la simplification du statut de salarié à employeur multiple, et du groupement d'employeurs (voir la loi quinquennale sur l'emploi de décembre 1993).

La principale limite de cette formule est en fait spécifique à la P.M.E, c'est là encore le rôle du dirigeant. Plus précisément, lui seul va décider d'y recourir ou non, lui seul est en mesure d'évaluer son efficacité, même de manière subjective. En effet, les promoteurs du CTP insistent beaucoup plus sur les avantages pour le cadre, que pour l'entreprise.

### 3 CONCLUSION

Une difficulté inhérente au processus de formalisation autonome de la fonction R.H en P.M.E provient du rôle joué par le dirigeant. On sait maintenant l'importance qu'il y a lieu d'accorder à la vision du dirigeant (D'AMBOISE, G., et BOUCHARD, S., 1990 ; COSSETTE, P., 1993) dans la gestion de la P.M.E, et pas seulement dans le domaine de la stratégie, pour ne pas manquer d'accorder toute l'importance qu'il se doit aux relations directes entre lui et chaque membre du personnel (GARAND, D.J., 1993). De ce fait l'internalisation de la fonction de façon autonome entre en contradiction avec les habitudes du dirigeant.

On ne peut penser que la formalisation de la fonction n'apparaisse qu'à partir d'une certaine taille de P.M.E uniquement en raison de l'absence de problèmes ou de questions de G.R.H. Au contraire, elles sont d'un tel enjeu dans les petites structures, tellement *stratégiques*, qu'il est le plus souvent impensable pour le dirigeant de ne pas les traiter lui-même.

Mais, ce qui a été vrai des décennies durant n'est-il pas en train d'évoluer ? Le processus de professionnalisation de la fonction R.H largement entamé dans les G.E ne concernera-t-il pas aussi à terme les P.M.E, quand par exemple, on voit les difficultés d'un recrutement et du choix d'un contrat de travail ? Ne sommes-nous pas de plain-pied dans une ère de compétition économique où seuls des spécialistes formés et expérimentés sont à même d'impulser les bonnes démarches et d'arriver aux moins mauvaises solutions ? La G.R.H échapperait-elle à cet état de fait quasi général ? Et dans ce cas pour quelles raisons ?

Cela paraît peu probable, et la conséquence est qu'il faut réfléchir aussi à la professionnalisation de la fonction R.H en P.M.E, et au meilleur moyen d'y parvenir.

En conclusion, le titre de cette communication appelle de lui-même un débat : est-il préférable d'internaliser ou d'externaliser la fonction R.H en P.M.E dans le contexte actuel, ou de rechercher une solution hybride ?

Quels sont en définitive les enjeux de telle ou telle réponse pour les P.M.E, quels en sont les risques et les opportunités ?

Cette question en appelle une autre, plus fondamentale dans une perspective de recherche et de connaissance des organisations : l'évaluation des pratiques ne serait-elle pas consubstantielle à une méthodologie de mise en œuvre d'une fonction R.H en P.M.E ?

En d'autres termes, une démarche de recherche/action n'est-elle pas le chaînon entre l'observation et l'évaluation pertinentes des pratiques, et l'esquisse d'une démarche opérationnelle.

Nous entendons ici par *recherche-action*, une approche de l'entreprise qui ne repose en aucune manière sur le transfert de solution toute faite. Ce que chaque P.M.E retiendra comme modalité de mise en place d'une fonction R.H devra résulter en premier d'un travail de réflexion mené conjointement avec le dirigeant.

Il n'est plus utile d'insister sur la fonction entrepreneuriale au sein des P.M.E. La vision du dirigeant du triptyque Stratégie-R.H-Organisation (BAYAD, M., & NEBENHAUS, D., 1994) est déterminante pour chaque P.M.E. Le volet recherche de la recherche-action suppose une démarche active et consciente en direction du dirigeant, afin de définir une solution satisfaisante à la question soulevée.

L'action, en l'occurrence, sera adaptée à la fois à la situation propre de l'entreprise, et à la vision qu'en a son dirigeant, pour traiter de la question de la fonction R.H en P.M.E.

### BIBLIOGRAPHIE

Atamer, T., et alii, (1989), L'état, les P.M.E et les Consultants, Gérer et Comprendre, Annales des mines, Paris, mars, p. 4-14.

AGEFOS-P.M.E, (1993), Enquête sur la fonction R.H en P.M.E.

Bayad, M., et Nebenhaus, D., (1993), Les pré-occupations de G.R.H des dirigeants de P.M.E, et leur profil, Actes du 4<sup>e</sup> Congrès de l'AGRH, Jouy-En-Josas, p. 524-533.

Bayad, M., et Nebenhaus, D., (1994), Recherches sur la G.R.H : propositions en vue d'un modèle théorique, Actes du 5<sup>e</sup> Congrès de l'AGRH, Montpellier, p. 235-242.

Bouchaud, J., (1995), Les tendances de la fonction personnel, Personnel n° 359, avril, p. 7-9.

CJD, (1995), Construire le travail de demain, éd. D'Organisation, Paris.

Cossette, P., (1993), La vision stratégique du propriétaire-dirigeant de P.M.E, Actes du 1<sup>er</sup> Congrès international francophone de la P.M.E, Carthage, Tunisie.

D'Amboise, G., et Bouchard, S., (1990), De l'utilisation du concept de vision dans l'étude des organisations, Document de travail, 90-02, Université Laval, Québec, Canada.

Garand, D.J., (1993), Les pratiques de G.R.H en P.M.E : une synthèse conceptuelle et empirique, Cahier de recherche du GREP.M.E, UQTR, Québec, Canada.

Mahé de Boislandelle, H., (1985), La pratique de la gestion du personnel dans les P.M.E, Rapport, Université de Montpellier II, France.

Mahé de Boislandelle, H., (1988), La G.R.H dans les P.M.E, éditions Economica, Paris.

Mahé de Boislandelle, H., (1990), Repérage de la fonction ressources humaines en P.M.E, Revue Internationale P.M.E, vol. 3, n° 1, automne, p. 27-37.

Mahé de Boislandelle, H., (1994), Esquisse d'une théorisation de la G.R.H en P.M.E, Actes du 5<sup>e</sup> Congrès de l'AGRH, Montpellier, p. 259-269.

Peretti, J.M., (1995), Mise en œuvre de la fonction partagée, Personnel n° 359, avril, p. 26-30.

Vidal, Y., (1992), Cadres à temps partagé, éd. ESF, Paris.