

LA MUTUALISATION DES RESSOURCES HUMAINES POUR DES TPE LOCALISEES SUR UN TERRITOIRE

Jack BERNON

Responsable du département Santé et Travail
Agence Nationale d'Amélioration des Conditions de Travail
4 Quai des Etroits
69321 LYON Cedex 5
04 72 56 13 91
j.bernon@anact.fr

Sven GRILLET

Chargé de mission ANACT
s.grillet@anact.fr

Catherine QUINT

Chargée de mission ARACT Auvergne
c.quint@anact.fr

Philippe TROUVE

Professeur, groupe ESC Clermont, Graduate School of Management
Dir-ESC/CRA-Cereq

Résumé :

Les très petites, petites et moyennes entreprises françaises éprouvent des difficultés à assurer une gestion performante de leur personnel entraînant parfois des dégradations de conditions de travail pour les salariés. La mutualisation d'actions RH sur un même territoire peut se présenter comme un recours. C'est l'hypothèse centrale de cette action.

L'objectif de ce projet conduit sur six zones d'activités du Grand Clermont (63), vise à comprendre les pratiques RH déployées pour proposer des actions concrètes de mutualisation. En partenariat avec le groupement des associations des zones d'activités, 50 entreprises sur 1200, ont fait l'objet d'une monographie à partir d'entretiens avec le dirigeant et au moins un salarié. Deux questionnaires ont ensuite été élaborés, l'un adressé aux dirigeants et l'autre aux salariés afin de valider leurs attentes.

L'issue des monographies a permis d'établir des typologies de pratiques RH très différenciées selon l'indépendance de l'entreprise et son degré d'ouverture tant en interne qu'en externe. Les résultats des questionnaires montrent que les besoins des dirigeants se situent sur les champs de l'outillage RH et du recrutement. Les souhaits des salariés se portent sur les œuvres sociales, la mobilité professionnelle et la préservation de la santé.

Trois actions ont alors été initiées sur les zones : installation d'un bureau des mobilités, mise en ligne sur un site intranet d'outils RH, création d'une commission paritaire d'amélioration du cadre de vie au travail.

Mots-clés : mutualisation, ressources humaines, territoire

Les très petites¹ et les petites et moyennes entreprises² (PME) françaises constituent³ à elles seules 99,8 % des entreprises. Elles regroupent 64 % de l'emploi et produisent 53 % de la valeur ajoutée du pays. Elles représentent donc un enjeu majeur en termes de développement économique. En 1998, les TPE étaient les entreprises les plus créatrices d'emplois (DARES⁴), spécialement dans le commerce et le tertiaire où elles occupent sept emplois sur dix. Elles doivent s'adapter. Cette adaptation peut passer par la gestion des ressources humaines à travers une mutualisation, une mise en commun des outils et des expériences des entreprises membres d'un territoire.

L'objectif de ce projet de mutualisation sur les zones d'activités du Grand Clermont vise à comprendre les pratiques RH déployées dans les petites entreprises des zones. Mettre en avant ces pratiques, c'est comprendre les attentes des entreprises, les besoins exprimés par les dirigeants et les souhaits émis par les salariés afin de mieux construire ce projet. L'ARACT Auvergne et GAZACA⁵ ont donc uni leurs efforts pour tenter d'apporter de nouveaux atouts à toutes ces entreprises et à leurs salariés avec comme solution la mutualisation, qu'ils ont cherchée à expérimenter.

1. La problématique

1.1. Le contexte local

Le territoire visé dans cette étude comporte six zones d'activités réparties au sein de l'agglomération clermontoise (63). Parmi elles, trois zones urbaines pluri-sectorielles ont été créées avant 1980 : le Brézet et Cournon d'Auvergne (industrie) la zone artisanale de l'Artière. Cap-Sud est une zone spécialisée dans le commerce. Enfin, deux parcs thématiques ont été conçus pour développer des filières stratégiques durant ces dix dernières années : le Parc Technologique de la Pardieu pour le service et les nouvelles technologies et le Parc Logistique de Clermont Auvergne pour la logistique et les transports. Quatre de ces zones sont plutôt composées de TPE (Cournon, Artière, La Pardieu et Cap-Sud), les deux autres étant en majorité peuplées par des PME.

Le 14 mai 2002, ces six zones d'activités se sont rapprochées pour donner naissance à GAZACA. Cette structure a pour vocation de travailler sur des projets communs afin de participer au développement économique de la région. Ses principales missions sont de favoriser les relations, l'animation et les informations entre les associations des zones d'activités, de mettre en œuvre des actions concourant au développement économique des zones d'activités ainsi qu'à l'amélioration de leurs services et de leur fonctionnement

C'est pourquoi, avec cette ambition, Gazaca s'est adressé à l'Aract Auvergne dans le but de réaliser une enquête et de mettre en place des projets de mutualisation concrets et choisis par les entreprises.

¹ Micro entreprises ou 96/280/CE : recommandation de la commission européenne, du 3 avril 1996 ; Journal officiel n° L107 du 30/04/1996 p.0004 – 0009. « Entreprise de moins de 10 salariés et qui respecte le critère d'indépendance. La micro-entreprise est une entreprise de moins de 10 salariés. »

² 96/280/CE : recommandation de la commission européenne, du 3 avril 1996 ; *Journal officiel n° L 107 du 30 / 04 / 1996* p. 0004 – 0009. « Entreprise employant moins de 250 personnes, dont le chiffre d'affaires n'excède pas 40 millions d'euros ou dont le total du bilan annuel n'excède pas 27 millions d'euros et qui respectent le critère d'indépendance. »

³ INSEE, 2002. SIRENNE DECAS ; 01 / 01 / 2002

⁴ DARES (2000). Les rémunérations et l'emploi dans les TPE en juin 1999. *Premières informations et premières synthèses* ; N°50.1.

⁵ Groupement des Associations des Zones d'Activités de Clermont Auvergne

1.2. La pratique RH des dirigeants de TPE-PME

La gestion des ressources humaines est plutôt informelle dans les petites entreprises (Parlier, 2005). La fonction n'est pas assurée par un service mais par le dirigeant. Il s'avère que dans les TPE ou les PME, les chefs d'entreprises éprouvent parfois des difficultés à installer de véritables pratiques RH : ils privilégient leur métier initial ou ne disposent pas forcément des compétences nécessaires.

Les dirigeants sont prisonniers du temps. Des études⁶ montrent que le temps de travail du chef d'entreprise est élevé (plus de cinquante heures par semaine). Il passe 80 % de son temps à traiter des problèmes qui ne devraient lui prendre que 10 % de celui-ci. (Lemaître, 1996). En ligne de mire se trouve la question de la charge de travail élevée et de ses conséquences pour le dirigeant avec les effets sur l'organisation (Bernon et Deveraux, 2005).

Le niveau de formation des dirigeants progresse et augmente avec la taille de l'entreprise (INSEE, 1990). La formation des dirigeants reste cependant difficile (Le Boterf et Chataignier, 1996) pour plusieurs raisons : autodidaxie, faible disponibilité, offre de formation trop théorique. Un dirigeant diplômé privilégie un candidat diplômé. À l'inverse, s'il est peu diplômé, il opte pour un profil ayant plus d'expériences professionnelles. Le perfectionnement du chef d'entreprise se fait par la capitalisation de l'expérience quotidienne ainsi que par le contact avec un réseau privilégié d'acteurs (Perrien, 2000). Dans ce cadre d'échanges entre pairs, le dirigeant ne craint plus que son autorité légitime soit remise en question par d'autres.

Les réussites de l'entreprise⁷ sont liées à l'expérience que possède le dirigeant du domaine dans lequel il crée son entreprise. Cette expérience paraît plus influente que la formation ou l'âge. De nombreux dirigeants reproduisent le type d'organisation, de management et de pratiques en RH qu'ils ont connus antérieurement.

La pratique RH conjugue deux niveaux : les aspects management et les aspects fonctionnels (convention collective, prévention des risques). La gestion des ressources humaines (GRH) est intimement liée à la vie de l'entreprise, à sa productivité, à son développement. L'investissement dans la GRH apparaît comme une stratégie permettant aux entreprises d'augmenter leur productivité (Huselid, Jackson & Schuler, 1997).

Les pratiques en GRH sont aussi étroitement liées à la nature et à la spécificité de chaque entreprise (Purcell, J.1999). Les effets de pratiques RH adaptées sont plus visibles et plus puissants dans les petites que dans les moyennes ou grandes entreprises (Guzzon, Jette & Katzell, 1985).

L'enquête de l'Observatoire de la PME⁸ réalisée en 2003 montre que les dirigeants d'entreprise sont satisfaits de leur situation en général, de la qualification de leurs salariés, de leur motivation et de l'ambiance de travail. Les thèmes qui les intéressent le plus concernent la gestion globale du personnel ainsi que la fidélisation des salariés... Malgré cela, les PME sont capables d'innover dans le domaine de la gestion des ressources humaines (Trouvé, 2004).

⁶ INSEE Première, n° 695, janvier 2000

⁷ Enquête SINE 98-3 ; INSEE

⁸ BVA et BVC pour l'observatoire de la PME, octobre 2003. www.portailpme.fr

Dans les faits, les dirigeants des petites entreprises éprouvent des difficultés face à la GRH et ne la perçoivent pas toujours comme une aide au développement économique de leur entreprise ni comme un atout pour leurs salariés. Clairement ce n'est pas pour eux, une préoccupation majeure.

1.3. Le territoire et la mutualisation

La mutualisation n'est pas une idée nouvelle. Les exemples sont nombreux tant en Europe que dans le monde.

La mutualisation est un néologisme absent du dictionnaire mais pourtant couramment utilisé. Mutualiser, c'est partager des ressources, créer des forces nouvelles pour lesquelles chacun assumera une partie et profitera du tout. La mutualisation se caractérise par la volonté d'être avec d'autres. Elle renferme une idée de solidarité avec engagement et réciprocité.

Les districts italiens, grappes de TPE et de PME couvrent tout le cycle industriel. Les entreprises se coordonnent entre elles, partagent normes et valeurs (Vidal, 2000). Ils permettent « *l'accroissement de l'esprit d'entreprise* » (Bagnasco et Brusca, 2000). En Belgique, PLATO est un programme d'accompagnement intensif pour dirigeants de PME-PMI dans le cadre duquel de grandes entreprises offrent une assistance collective et individuelle aux PME. Des tentatives de mutualisation ont eu lieu en France au niveau local : ce sont les systèmes productifs locaux (SPL). Selon le CDIF⁹, 70 % des SPL intègrent la problématique des ressources humaines¹⁰.

Dans le même esprit, des groupements d'employeurs ont également vu le jour afin de permettre à des dirigeants d'entreprise de faciliter leur recrutement.

Côté salariés, rappelons qu'en 1982, les lois Auroux ont créé les délégués de site. Ces délégués ont les mêmes droits et devoirs que des délégués du personnel. Dans les faits, cette disposition très imprécise a eu peu de succès.

1.4. L'origine de cette problématique

Les entreprises éprouvent des difficultés à faire face aux évolutions, aux mutations de l'environnement social et économique. Rendre la gestion des ressources humaines des entreprises plus performante et améliorer les conditions de travail des hommes et des femmes sont deux enjeux majeurs. La zone d'activité est un territoire centré sur l'économie. L'hypothèse repose sur le territoire. Elle postule, que sur une question aussi délicate que celle des ressources humaines dans des petites entreprises, la mutualisation peut être une action déterminante pour favoriser l'émergence de coopérations territoriales originales. L'ambition est qu'elle soit capable de stimuler la vie sociale des zones au bénéfice de leurs habitants : les entreprises et leurs salariés.

Pour les dirigeants, la mutualisation peut permettre le développement de l'entreprise à travers des solutions faciles à mettre en place, sur des questions courantes et enrichir ainsi ses pratiques à travers des échanges avec les autres.

Sur le territoire et en partenariat avec GAZACA, la mutualisation accentue leurs forces dans leurs rapports avec les pouvoirs publics. Pour les salariés, l'enjeu est également important. Même si l'on sait que les zones d'activités ne sont pas des zones de vie, elles pourraient le devenir. La GRH les concerne de près car ils ne peuvent bénéficier dans les TPE d'avantages

⁹ Club des Districts Industriels Français, 2005. www.cdif.fr

¹⁰ Par exemple, le SPL Mécatronic Seine Amont propose une aide au recrutement et à la formation professionnelle, le pôle industriel et naval de Normandie qui cherche à optimiser la sécurité des salariés sur les sites industriels

que seule une grande entreprise aurait pu leur offrir. Pour eux la mutualisation représente donc un espoir.

Dans ce cadre, il s'agissait alors non pas de reprendre des politiques territoriales établies sur des zones créées de toutes pièces mais plutôt d'innover sur un territoire existant. Le projet conduit vise à relever les pratiques, attentes et demandes du terrain pour s'intéresser aux possibilités de mutualisation susceptibles d'améliorer les pratiques RH et ainsi favoriser les conditions de travail des salariés. GAZACA a ensuite pris en charge la mise en œuvre effective de la mutualisation à partir des pistes dégagées à l'issue de l'enquête.

2. La méthodologie d'enquête

Elle repose sur la réalisation de monographies pour comprendre les pratiques et dégager des hypothèses de mutualisation : qu'est-ce qui est susceptible d'intéresser les dirigeants et les salariés du territoire, quels types de besoins manifestent-ils et que la mutualisation pourrait satisfaire ? Les monographies ont été complétées par une enquête adressée sous la forme de deux questionnaires distincts aux dirigeants et aux salariés.

2.1. La constitution de l'échantillon

Le fichier des entreprises a été élaboré avec GAZACA à partir de l'ensemble des entreprises sises sur les six zones d'activités qui le composent. Il comportait 1206 entreprises au 1er janvier 2005.

Les entreprises ont été triées selon quatre critères : le code APE¹¹, la zone d'activité, les effectifs de l'entreprise et la dépendance (appartenance ou non à un groupe supra). Ces critères ont été choisis et débattus au sein d'un comité de pilotage paritaire¹². La recherche de la diversité par l'éclatement de l'échantillon a été réalisée en utilisant une méthode de classification automatique¹³ sur la base des quatre critères évoqués.

¹¹ Secteur d'activité

¹² Le comité de pilotage est composé de trois administrateurs de l'Aract Auvergne, trois administrateurs de Gazaca, la DRETFP Auvergne, le Conseil Régional d'Auvergne, l'Agefos Pme et un membre du CEREQ Auvergne.

¹³ Méthode des K-Min. Les différences entre les entreprises sont calculées selon les quatre critères ce qui crée une distance. Plus les entreprises ont des valeurs différentes, plus elles sont éloignées. En fait, on cherche à comparer des groupes avec deux propriétés : il faut que le groupe soit le plus dense possible c'est-à-dire que les entreprises à l'intérieur d'un même groupe soit proches sur les quatre critères. De même, il faut également que les groupes soient les plus éloignés (différents) les uns des autres.

Tableau 1: Les « clusters » ou groupes pour le tirage des monographies

Groupe	Nombre total d'entreprises	Nombre d'entreprises retenues	Caractéristiques
1	527	22	Entreprises indépendantes Moins de 10 salariés ZA Artière, Cap-Sud, Cournon Commerce, artisanat, industrie
2	210	9	Parc technologique La Pardieu Commerces et services
3	48	2	Code APE inconnu Effectifs inconnus
4	421	17	Entreprises dépendantes Plus de 10 salariés Le Brézet, Parc logistique Commerce, industrie et transports

Cette technique présente au moins un biais et une limite :

- Le biais se situe dans la notion de dépendance, notion pour laquelle une définition spéciale a été élaborée par le groupe d'enquêteurs, validée par le comité de pilotage. En effet qu'est-ce que la dépendance sous l'angle de la politique RH ? Etre employeur n'est pas apparu suffisant. A titre d'exemple un gérant d'une station de service ou un concessionnaire automobile voient leur politique RH dictée par le groupe pétrolier ou la marque de voitures. Le biais réside donc sur un étiquetage établi à partir d'une appréciation portée et non sur la base d'une variable indépendante. Une appréciation est toujours contestable.
- La limite a trait à l'observation dans l'entreprise. A cette occasion, l'investigation a cherché à comprendre les relations entre travail et management, travail et politique RH de l'entreprise. L'observation ne s'est pas appuyée sur une ou des situations caractéristiques socialement acceptées par les partenaires de l'entreprise.

L'entretien avec un des salariés de l'entreprise atténue ce biais et cette limite car il confirme ou infirme le critère de dépendance et renforce ou minore les dimensions de RH mises à jour par l'enquêteur.

2.2. Les monographies

L'enquête monographique, menée par 6 enquêteurs, se déroule en trois temps. Chaque temps est ponctué par des restitutions partielles. Cette approche est basée sur la volonté de l'émergence d'une certaine objectivité. Elle permet une régulation entre les enquêteurs.

L'entretien faiblement directif a été privilégié. Pour le dirigeant, la consigne d'accroche est de type « histoire de l'entreprise » suivi d'un questionnement sur la pratique RH. Pour l'entretien avec le salarié, la consigne de départ porte sur le parcours professionnel, puis des questions sur la pratique RH. L'observation de l'entreprise s'accompagne d'un recueil de données sociales.

Une synthèse est réalisée par chaque enquêteur pour chaque monographie puis par chacun sur l'ensemble des 50 monographies, reprenant le contenu des entretiens et les pistes de mutualisation pour obtenir l'objectivation maximale.

2.3. Les questionnaires

L'un des questionnaires est adressé aux dirigeants et l'autre aux salariés. Pour respecter la méthodologie initiale, 121 questionnaires ont été administrés aux dirigeants et 125 aux salariés selon la répartition initiale des groupes (cf. Tableau 1). Ils visent à mieux cerner les attentes des dirigeants et des salariés en termes de mutualisation.

Les questionnaires dirigeants et salariés ont des thèmes communs mais également des questions spécifiques : recrutement, fidélisation, santé au travail mais aussi l'aide et la recherche d'informations pour les dirigeants. L'objectif est d'établir un parallèle entre les attentes des dirigeants et celles des salariés.

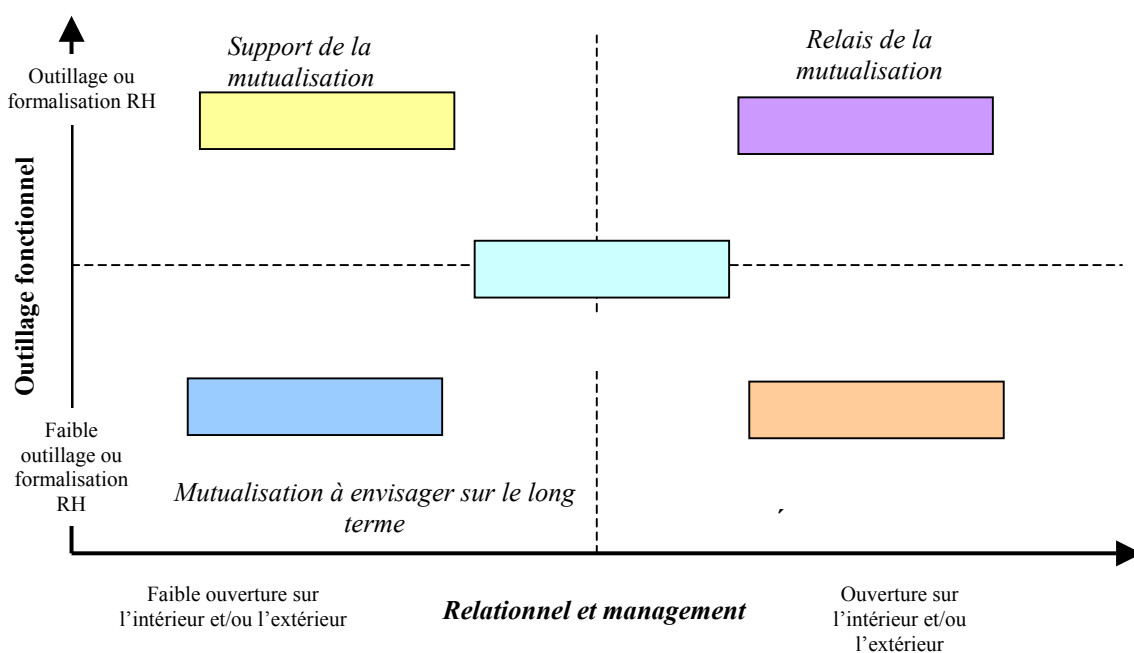
Le questionnaire dirigeant a été passé par enquête téléphonique avec l'aide d'un cabinet spécialisé. Ce questionnaire cherche principalement à comprendre les difficultés de recrutement, à mieux appréhender le rôle de la formation. Suite à un partenariat avec le service local de santé au travail, le questionnaire salarié a été administré par les enquêteurs dans les locaux de la médecine du travail, disséminés sur les zones d'activité. Ce questionnaire a pour but de comprendre les difficultés liées à l'emploi sur les zones, de cerner les attentes des salariés en matière de mutualisation.

3. Résultats et analyse

3.1. La typologie

L'analyse des monographies a permis de dégager une typologie des pratiques d'entreprises en matière de RH.

Figure 1: La typologie des entreprises en matière de RH et selon leur rôle dans la mutualisation.



La typologie s'établit autour de deux axes :

- Le premier axe (ordonnée) se réfère à l'outillage fonctionnel utilisé dans une entreprise et à la formalisation des pratiques RH au sein de l'entreprise. Ainsi, une entreprise faiblement outillée avec peu de pratiques, se retrouve plutôt à la base de l'axe alors qu'une entreprise outillée et aux pratiques RH développées se situe en haut de cet axe.
- Le second axe (abscisse) concerne le relationnel et le management de l'entreprise c'est-à-dire son ouverture sur l'intérieur de son entreprise (négociation, échanges avec les salariés ...) et sur l'extérieur (réseau, connaissance des autres entreprises...). Ainsi, certaines entreprises n'ayant pas de contacts avec l'extérieur et ne faisant pas participer ses salariés se place sur la gauche de l'axe alors qu'une entreprise ayant un fort réseau relationnel et tenant compte de ses salariés, trouve sa place à droite de cet axe

On dégage cinq types de pratiques RH d'entreprises selon leur positionnement sur ces deux axes :

- Les pratiques des métropoles : entreprises dépendantes ou indépendantes de groupes avec des pratiques assez élaborées. Elles possèdent des outils RH. Dans les entreprises dépendantes, la gestion des ressources humaines est assurée par le groupe. Leur relationnel externe est plutôt faible. Elles pourront être le support de la mutualisation dans la mesure où elles peuvent échanger sur leurs outils.
- Les pratiques des insulaires : entreprises indépendantes, plutôt petites. Elles sont généralement à fonctionnement familial (père, frère...). Le dirigeant est autoritaire, il laisse peu de place à la négociation et au partage. Ces entreprises ont des pratiques RH peu développées, et peu de relations internes et externes. Les dirigeants des insulaires recherchent des informations juridiques.
- Les pratiques des familiales : entreprises de très petites tailles, souvent artisanales ou de services. Ce sont des entreprises conviviales. Les relations sont basées sur des échanges réciproques et de confiance. Leur réseau local est étendu. Cependant, leurs pratiques RH sont peu développées. Les dirigeants des entreprises familiales sont à la recherche d'informations juridiques et sociales et sur la transmission d'entreprise.
- Les pratiques des participatives : entreprises indépendantes ayant des pratiques RH adaptées à l'entreprise. Elles fonctionnent sur le mode de la participation, de l'autonomie et possèdent un système de valeurs propres. Elles sont insérées dans un réseau local important et communiquent beaucoup avec les salariés. Les participatives se présentent comme des relais pour la mutualisation.
- Enfin les pratiques des fils de l'eau : entreprises qui font majoritairement de la gestion à court terme en fonction du conjoncturel. Ces entreprises n'ont pas spécialement la volonté de structurer leurs approches RH. Les entreprises fils de l'eau sont dans un rôle d'opportunité.

3.2. Les résultats des monographies et des questionnaires

Les résultats des monographies et des questionnaires dirigeants et salariés ont été regroupés afin d'être traités par thèmes.

Les trois quarts des entreprises enquêtées pour les monographies ont accepté de laisser l'enquêteur s'adresser à un salarié de l'entreprise. Le fait notable reste qu'un quart a refusé. À noter que seules deux entreprises sur les 50 visitées dans les monographies sont dirigées par des femmes. Ces 50 entreprises (soit 4 % des entreprises du fichier) totalisent 1 175 salariés (soit 6 % de l'effectif total), principalement en CDI.

Dans les questionnaires, plus de 50 % des dirigeants interrogés sont âgés de plus de 40 ans. Dans 35 % des cas, les dirigeants ont un niveau d'études Bac à Bac+2 et un CAP-BEP, reflet de la différence entre le chef d'entreprise cœur de métier et le dirigeant gestionnaire. La moitié des chefs d'entreprises occupe cette fonction depuis moins de 10 ans. Dans la moitié des cas, l'enquête a concerné des dirigeants de très petites entreprises (moins de 10 salariés). Chez les salariés, 40 % de la population a entre 20 et 30 ans. Près de 70 % des personnes interrogées appartiennent à la catégorie des ouvriers ou des employés

3.2.1. La gestion des ressources humaines

- Le recrutement et la gestion des compétences

Plus de 82 % des dirigeants interrogés ont recruté au cours de ces trois dernières années, le plus souvent par l'intermédiaire de leur réseau. Le recrutement externe est le plus souvent utilisé, principalement dans les entreprises indépendantes où la gestion de carrière est inexistante. Dans ce même laps de temps, les embauches ont peu concerné des seniors ou des personnes handicapées. Les stages, l'intérim et l'apprentissage ont été utilisés pour réguler l'activité. Presque la moitié des personnes recrutées il y a moins de trois ans a trouvé un emploi grâce au « bouche-à-oreille » et un autre quart par candidature spontanée. Ce sont les CDD qui ont été le plus recrutés sur le territoire ces trois dernières années.

Un quart des entreprises évoque de sérieux problèmes de recrutement, liés selon elles, à l'attractivité du territoire ou au déficit de main-d'œuvre sur certains métiers (chauffeurs, technico-commerciaux,...). Ces résultats sont confirmés dans le questionnaire dans lequel un dirigeant sur deux déplore l'absence de personnes qualifiées, plus particulièrement dans les entreprises de 10 à 20 personnes. Les dirigeants qui déclarent avoir des préoccupations en termes de compétences dans leur entreprise font également part de leurs difficultés de recrutement.

La mobilité interne est très peu pratiquée. Elle concerne 20 % des salariés interrogés. Quant à la mobilité externe, 20 % des salariés déclarent rechercher un autre emploi sans pour autant vouloir s'éloigner du territoire initial.

Les résultats montrent que les entreprises recherchent de la flexibilité et une main d'œuvre disponible rapidement à moindre coût. En parallèle, beaucoup de dirigeants expriment des difficultés de recrutement, et invoquent un manque de compétences de la part des salariés. La contradiction apparente de ces deux constats issus de l'enquête montre la difficulté dans laquelle se débattent les petites entreprises. Elles doivent faire face à une faiblesse de leur marge de manœuvre pour recruter alors que les besoins en compétences sont nécessaires. Elles ont recours à des embauches faciles mais sans engagement de formation, ce qui creuse le déficit de compétences. Ce cercle vicieux enferme les TPE, qui rejettent parfois la responsabilité des difficultés de recrutement sur un tiers (ANPE ou absence de motivation des salariés). La mutualisation pourrait servir de levier pour contourner ces difficultés.

- La formation

Durant les trois dernières années, 46 % des dirigeants ont eu recours à la formation pour eux-mêmes sur le management, la technique et la gestion du personnel. Cependant, ceux qui sont formés ne manifestent pas l'envie de se former davantage, et ceux qui ne se sont pas formés n'éprouvent pas le besoin de le faire.

Les trois quarts des entreprises choisissent de former leur personnel, le plus souvent en interne. Il y a autant de salariés ayant suivi des formations (plutôt courtes) depuis leur embauche dans l'entreprise que de salariés n'en ayant pas suivi. Ce sont les employés et ouvriers qui ont le moins suivi de formations. Sans surprise, ce sont les personnes en CDI les plus formées, généralement des hommes.

La formation des salariés est en lien très fort avec la formation des dirigeants. Sur la formation des salariés, 55 % des dirigeants répondent former leurs salariés dans des domaines autres que les formations obligatoires et ils sont 86 % à juger que la formation des salariés est déterminante pour le bon fonctionnement de l'entreprise. Il y a donc un préjugé favorable entre la formation et la performance de l'entreprise. Cependant, ce sentiment reste à nuancer. En effet, les dirigeants des entreprises de moins de 10 salariés pensent que la formation des salariés n'est pas indispensable pour le bon fonctionnement de l'entreprise.

La formation dans les petites entreprises est donc plus difficile, principalement en raison de son coût, qu'il soit financier ou organisationnel (désaffectation numérique et désorganisation). La formation des dirigeants est principalement issue de la pratique professionnelle. On peut toutefois noter le lien entre la formation du dirigeant et celle du salarié. Donner au dirigeant l'envie de se former, pour enclencher la formation des salariés est un enjeu, c'est un défi à relever dans le cadre de la mutualisation.

- La fidélisation, l'intégration et les œuvres sociales

En général, les personnes interrogées ont bénéficié d'actions d'intégration par leur entreprise : informations sur leurs devoirs, informations sur leur poste et, dans une grande majorité, estiment avoir bénéficié d'un accompagnement satisfaisant.

Les dirigeants considèrent surtout la reconnaissance, le climat social et l'intérêt de l'activité comme les facteurs primordiaux pour fidéliser leurs salariés. La rémunération et les avantages sociaux viennent après. Pour la plupart des dirigeants des entreprises de moins de 10 salariés, l'autonomie dans le travail est un facteur clé de la fidélisation. Pour les répondants, l'intérêt de l'activité et la localisation de l'entreprise sont les principaux facteurs de fidélisation. La rémunération et les avantages sociaux ne sont pas des facteurs primordiaux. Il est d'abord préférable d'avoir un travail intéressant et proche de son domicile. Les cadres répondent en général que l'intérêt de l'activité est leur principal facteur de fidélisation associé aux perspectives de développement de carrière dans l'entreprise.

Plus de 64 % des dirigeants interrogés ont prévu une mutuelle dans leur entreprise et 34 % des réductions en faveur des salariés. Ceux qui ne font pas profiter leurs salariés de ces avantages envisagent justement une mutuelle et des tickets restaurants. La crainte des dirigeants s'exprime vis-à-vis des structures lourdes : crèches ou restaurants d'entreprise, même dans le cas d'un service mutualisé. La question du transport et de son déficit apparaît nettement chez les salariés. On retrouve une convergence sur les œuvres sociales. Salariés et dirigeants s'accordent pour dire que ce sont les mutuelles d'entreprises et les réductions qui sont les avantages les plus intéressants dans l'entreprise.

Un quart des dirigeants indique rémunérer leur personnel au-delà des salaires moyens de leur profession, en instaurant par exemple des primes. De petites entreprises ont mis en place des

systèmes d'intéressement et de participation. La flexibilité des horaires (tolérance à l'absence pour cas de force majeure...), l'organisation de repas, de cadeaux se substituent à l'absence d'œuvres sociales.

Les salariés font part d'un besoin d'autonomie et de responsabilisation. Les mobilités interne et externe des salariés sont peu pratiquées. Les salariés expriment leurs difficultés d'évolutions professionnelles au sein des très petites entreprises. Mais on a également pu voir que les dirigeants des TPE reconnaissent ne pas pouvoir offrir de perspectives d'avenir dans leur entreprise. Elles compensent avec l'autonomie et un bon climat social. Ce n'est plus suffisant pour les salariés, l'envie de mobilité les gagne à condition toutefois de rester sur le territoire.

3.2.2. Les conditions de travail

Le taux de réponse aux questions sur ce thème est élevé (98,4 %), attestant ainsi de l'intérêt des salariés.

Pour la plupart des dirigeants, les conditions de travail se résument en termes d'excès de charge de travail. On note que plus de la moitié des répondants déclarent recourir à l'embauche de CDD, d'intérimaires ou de stagiaires pour faciliter le travail des autres salariés.

Les contraintes de travail les plus fréquemment citées par les dirigeants concernent les postes de travail à forte concentration, les postes en flux tendu, là où le travail se fait dans le stress et l'urgence. Les postes de travail à forte concentration sont surtout dans les entreprises de plus de 200 salariés et dans les entreprises de services. Le travail posté ou répétitif se retrouve plutôt dans les entreprises de commerce. Pour les salariés, la pression et le stress émergent.

La plupart des entreprises considèrent la santé comme un thème uniquement réglementaire. Un peu moins de 60% des dirigeants interrogés ont réalisé leur Document Unique et seulement 10% des salariés le connaissent. Les dirigeants des entreprises de moins de 10 salariés, en majorité, déclarent ne pas l'avoir établi.

Même si les salariés sont sensibilisés aux risques liés à leur activité, 90 % ne connaissent pas le Document Unique de leur entreprise, alors que 60 % des dirigeants déclarent l'avoir rempli. Le Document Unique d'évaluation des risques de l'entreprise est considéré par les dirigeants comme une obligation administrative lourde. Il ne joue pas son rôle pédagogique pour prévenir les risques. Vécu comme un dispositif contraignant, il n'est pas partagé avec les salariés. La mutualisation peut s'avérer un formidable support d'explications.

3.2.3. L'aide et la recherche d'informations

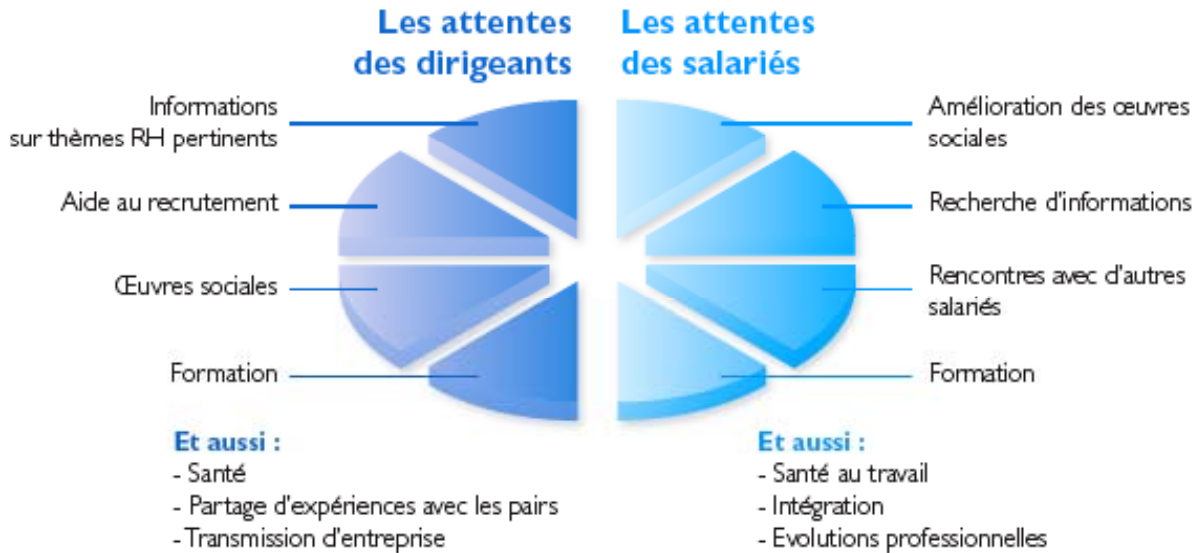
Plusieurs chefs d'entreprises indiquent appartenir à des réseaux identifiés (réseau de rue, CJD...) utiles selon eux pour leur pratique RH. D'autres dirigeants se sentent isolés et prisonniers du fonctionnement quotidien. Parmi les dirigeants interrogés, 51 % connaissent l'existence de l'association de leur zone d'activité contre 10 % des salariés.

Seuls 35 % des dirigeants interrogés s'adressent à un tiers pour la gestion de leur personnel, en général le comptable. Les dirigeants des entreprises de plus de 100 salariés contactent des personnes extérieures (consultants et avocats) pour des questions de gestion de leur personnel.

Même si près de 72 % des dirigeants d'entreprise sont prêts à partager leur expérience avec d'autres dirigeants, ils ne sont qu'un quart à demander de l'aide à leurs homologues. Dans le cas de la recherche d'informations sociales, les dirigeants sont plus intéressés par les rencontres entre chefs d'entreprise et par des réunions avec des personnes expertes, si possible dans un lieu identifié. Les aspects sociaux et les conditions de travail préoccupent plus particulièrement les salariés des entreprises de moins de 11 salariés.

Les salariés sont intéressés par des sujets à caractère social. Dans cette optique, ils préféreraient s'adresser à « une personne ressource ». Il y a là une demande à satisfaire sur la zone.

Figure 2 : Les attentes des dirigeants et des salariés



4. L'expérimentation d'actions de mutualisation

4.1. Les choix des actions

Afin de choisir au mieux ce qui peut être rapidement mis en place sur les zones, le comité de pilotage a sélectionné des critères de faisabilité qui sont : la proximité, le délai de la mise en place, le coût de l'action ainsi que l'utilisation.

L'innovation de cette action est de tenir compte du point de vue des salariés dans une enquête sur les RH. L'objectif principal, à travers les actions de mutualisation est de briser l'isolement au sein des zones d'activités en reconstruisant la notion de territoire. Le groupement souhaite également développer la pratique RH des entreprises en créant, à travers elles, une proximité sociale.

Les trois actions sélectionnées ont été débattues et choisies par le comité de pilotage. Elles sont les prémisses d'une action globale de mutualisation des ressources humaines sur le long terme au sein du territoire. D'autres actions suivront.

4.2. La mise en œuvre

4.2.1. La boîte à outils RH

Les dirigeants d'entreprise souhaitent des outils RH pratiques, concrets et utilisables rapidement.

La boîte à outils RH est donc un choix stratégique visant à répondre rapidement à une attente des dirigeants. Elle s'avère peu coûteuse et simple à mettre en place. Cette action est également un outil à destination des salariés. En effet, en mettant des outils RH à la disposition des dirigeants, le comité de pilotage souhaite aider à une structuration, même timide, des relations employeurs / employés (utiles chez *les insulaires*).

Pour l'instant, GAZACA met à disposition des fiches outils RH imprimables à partir de son site Internet (www.gazaca.com). Elles concernent différents thèmes :

- Les aspects sociaux : protection sociale et cotisation, dimensions du travail (démission, élection des délégués du personnel...)
- Le recrutement : les contrats, les formalités...
- La formation : DIF, VAE, contrat de professionnalisation ...

La boîte à outils RH est un moyen pour les entreprises *familiales* de découvrir des thèmes qui les préoccupent. Parallèlement, *les participatives* et *les métropoles* pourront échanger avec les autres types d'entreprises.

4.2.2. *Le bureau des mobilités*

Le bureau des mobilités est créé pour faciliter le recrutement, la mobilité et la recherche d'emplois sur les zones d'activités. Il permet le croisement des difficultés de recrutement des dirigeants et des besoins de changement des salariés. Pour les salariés, le bureau devient un recours possible pour changer d'entreprise sur la zone. Enfin, le bureau des mobilités permet de visualiser les compétences demandées sur un territoire et non plus uniquement les offres d'emploi.

Dans ce cadre, le partenariat avec l'ANPE est une originalité. Il permettra également de formaliser au maximum la pratique du bouche-à-oreille.

Le bureau a vu le jour au mois de novembre 2005. Il est ouvert au public une fois tous les 15 jours. On peut penser que le bureau des mobilités intéressera particulièrement les salariés des entreprises *insulaires* mais également les dirigeants des *familiales* qui ont le plus exprimé des difficultés de recrutement.

4.2.3. *La commission pour l'amélioration du cadre de vie au travail*

Les salariés des TPE bénéficient peu d'œuvres sociales au sein de leur entreprise. Ils aimeraient avancer dans ce sens, notamment en matière de tickets restaurants et de mutuelle d'entreprise.

Les associations de zones d'activités ont été créées par et pour les dirigeants des entreprises de ces zones. Elles sont conçues pour discuter de leurs préoccupations. Or, il est essentiel que les salariés soient acteurs de la vie de la zone d'activité.

Au sein des associations, la commission pour l'amélioration du cadre de vie au travail est conçue pour développer les œuvres sociales et traiter des questions générales qui intéressent les salariés sur ce territoire. Une première commission est actuellement à l'essai au sein d'une zone.

5. Conclusion

Ce projet soulève de nombreuses questions autour de la pratique RH des entreprises particulièrement les plus petites. Il met en lumière la faiblesse sociale du territoire lorsque celui-ci prend l'appellation de zone d'activité.

On retient que dans de nombreuses entreprises "insulaires" le modèle de séparation entre celui qui décide et celui qui exécute est encore bien prégnant. En revanche on note avec intérêt qu'une majorité d'entreprises "participatives" est convaincue du bien fondé d'un croisement des regards entre dirigeants et salariés pour le plus grand profit de l'entreprise. C'est avec ce type d'entreprises que la mutualisation a quelques chances de triompher. Ce sont aussi les salariés des entreprises "insulaires" qui seront les plus tentés par le bureau des mobilités.

On observe aussi combien peu de liens sont faits entre des questions comme l'évolution des compétences, la fidélisation des salariés et l'attractivité des entreprises. La faiblesse du questionnement montre combien les dirigeants sont insérés dans les filets du quotidien qui masquent les questions de fond sur la pratique RH.

Un des objectifs à plus long terme de la mutualisation est d'offrir un espace propice à la réflexion en termes de devenir et de performance des petites entreprises.

Un autre enseignement à tirer de ce projet se situe sur la notion de territoire. Elle est fréquemment utilisée dans le cadre du développement durable. Néanmoins se pose deux questions :

- Qu'est-ce qu'une zone d'activités du point de vue des hommes et des femmes qui y travaillent ?
- Peux-t-on faire évoluer ces zones vers des lieux de vie sociale?

Sur la première question, il suffit de se remémorer comment se décide et se bâtit une zone d'activité : sans tenir compte de l'enveloppe sociale que pourtant elle dessine.

Sur la seconde question : les 20 000 salariés qui travaillent sur ces zones, associés à près de 1500 dirigeants ne considèrent pas la zone comme un lieu de vie mais uniquement comme un lieu professionnel. Leur vie est ailleurs dans la ville ou dans les villages aux alentours. Dès lors le travailleur de la zone réclame des services utiles pour son travail et sa condition de vie au travail. Les collectivités n'ont pas encore en amont pris conscience de cette demande. En revanche, certains employeurs commencent à entendre ce souhait. C'est ce qu'ils ont compris en créant une commission cadre de vie. L'initiative est prudente, mais bien que timide elle existe et c'est bien là l'essentiel. Il s'agit d'un choix stratégique innovant !

Références et bibliographie

- Bagnasco A., Brusco S. (2000). In F. Vidal, *Les districts italiens : un modèle de développement local exemplaire*, Paris, Futuribles.
- Bentabet E., Michun S., & Trouve P. (2004), *Les aides publiques aux TPE, rapport pour le Commissariat Général au Plan*, sous la présidence de A. Mulliez, pp. 90-98.
- Bernon J., Deveraux F. (2005), *Concilier vie privée et vie professionnelle*, Rapport d'étude pour la CAPEB 63, ARACT Auvergne.
- Courault B., Trouve, P. (2001), Les dynamiques des TPE : approches internationales., *Cahier du centre d'étude de l'emploi* ; Paris, PUF : la documentation française.
- DATAR (2002), *Les systèmes productifs locaux*, Paris, La documentation française.
- Delort A., Sandoval V. (1999), Les rémunérations et l'emploi dans les TPE en septembre 1998, *Premières synthèses*, DARES, 99.06- n°22.1.
- Divry C, Trouve P. (2004), PME et innovations, *Cahier travail et emploi*, Paris, La documentation française.
- Ducheneaut B. (1996), *Les dirigeants de PME*, centre de recherche EURO PME ; CEPME ; Paris, Maxima.
- Fabi B., Raymond L., Lacoursière R & Arcand M. (2004), *Les PME les plus performantes se distinguent-elles par leurs pratiques de GRH ?* In 7ème CIFEPME.
- Ferrier O. (2002), *Les très petites entreprises*, Bruxelles, De Boeck.
- Guzzon R.A., Jette R.D. et R.A. Katzell (1985), The effects of psychological based intervention programs on worker productivity : a meta analysis, *Personnel Psychology*, Vol. 38, N°2, p. 275-291.
- Huselid M.A., Jackson S.E. et R.S. Schuler (1997), Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance, *Academy of Management Journal*, Vol. 40, N°1, P. 171-188.
- Katz J.A., Aldrich H.E., Welbourne T.M. et P.M Williams (2000), Guest editor's comments : Special issue on human resource management and the SME : Toward a new synthesis, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 25, N°1, p. 7-10.
- Le Boterf N., Chataignier Y. (1996). In Ducheneaut B. , *Les dirigeants de PME : enquête, chiffres, analyse pour mieux les connaître*, Centre de recherche EUROPME, CEPME, Paris, Maxima, pp. 186-187.
- Lemaître P. (1996), In Ducheneaut B. , *Les dirigeants de PME : enquête, chiffres, analyse pour mieux les connaître*, Centre de recherche EUROPME, CEPME, Paris, Maxima., pp. 219-358.
- Longhi C. , Spindler J. (2000), *Le développement local.*, Paris , LGDJ.
- Observatoire de la PME. (2003), *Gestion du personnel et de l'emploi dans les petites entreprises* , BVA et BBC pour l'observatoire de la PME.
- Parlier M. (2005), Gérer les compétences en PME, *Etudes et documents*, Editions du réseau ANACT.

Pinatel C. (2003), Plato : une dynamique collective autour de la prévention, *Travail et changement*, sept-oct, n°291, pp. 14-15.

Petit H. (2003), Les déterminants de la mise en œuvre de la gestion de l'emploi, *Economie et statistique*, n°361 ;INSEE.

Purcell J. (1999), Best practice and best fit : Chimera or cum-de-sac ? *Human Resource Management Journal*, Vol. 9, N°3, p. 26-41.

Rousseau M. (2004), *Management local et réseaux d'entreprises*, Paris, Economica.

Trouve P. (2004), Ressources humaines dans les PME : Sept considérations sur la gestion innovante, *Personnel*, n°450, juin, p. 28-35.

Vidal F. (2000), *Les districts italiens : un modèle de développement local exemplaire*, Paris, Futuribles.

Sites Internet

www.gazaca.com

www.cdif.fr

www.districts-industriels.com

www.datar.gouv.fr

www.clermontcommunauté.net

www.plato.versailles.cci.fr

www.insee.fr