

Approche franco-roumaine de la GRH en PME :

des particularités nationales à un modèle convergent *

Olivier BACHELARD

Groupe ESC St. Etienne

Adriana BURLEA SCHUIOPOIU

Université de Craiova, Roumanie

Stéphanie CARPENTIER

IAE de Lyon

Université J. Moulin, Lyon III

De la rencontre, des échanges et de la formalisation de cours dans nos institutions respectives est née une analyse des spécificités de la GRH en PME en France et en Roumanie, une approche des évolutions et des convergences en matière sociale. Bien entendu, il s'agit d'une convergence européenne élargie car la Roumanie ne fait pas partie des dix pays intégrant l'Europe en 2004. Toutefois elle candidate pour intégrer l'Union européenne.

Nous proposons par conséquent de réaliser une contribution comprenant trois parties.

La première partie est constituée d'un rappel du contexte et de la place des PME en France. Nous ferons un point sur les particularités des besoins en GRH dans ce type d'organisation et notamment sur les entreprises moyennes, qui bien qu'hétérogènes, doivent prendre en compte la responsabilité sociale de manière de plus en plus formelle.

La deuxième partie est une analyse des particularités de la Gestion des Ressources Humaines dans l'économie socialiste roumaine jusqu'en 1989 et de l'impact de cet héritage sur les PME dans le contexte actuel.

Enfin, dans une troisième partie, nous proposerons de jeter les bases de la responsabilité sociale comme issue aux particularismes nationaux, répondant ainsi au thème central de cette université d'été de l'IAS : « Audit social, responsabilité sociale et développement durable : vers une convergence européenne ».

1. La PME : une gestion spécifique

Plusieurs auteurs dont M. MARCHESNAY¹ ont mis en avant des spécificités de gestion spécifiques aux PME : rôle déterminant du dirigeant, caractère global du système de gestion, faible disponibilité des ressources financières et humaines, faible formalisation des outils. D'autres auteurs, comme O. TORRES² et le courant « de la dénaturation » mettent en avant qu'un grand nombre de PME est sous la dépendance de grands groupes qui imposent leurs règles et leurs contraintes. La nécessité du « JAT » et de la certification normalisent le fonctionnement et dénaturent la PME.

1. MARCHESNAY M. (1991), « La PME : une gestion spécifique », *Economie rurale*, N°206, pp. 11-17.

2. TORRES O. (1999), *Les PME*, Paris, Editions Flammarion, coll Dominos.

Toutefois, comme la PME n'est pas un champ homogène, il est probable que des modes de fonctionnement très différents la caractérisent. En effet, différentes variables peuvent être prises en compte : par exemple le marché (grands donneurs d'ordres ou produits propres) ? le profil du dirigeant, la stratégie adoptée...

Cela nous renvoie par conséquent aux particularités de la recherche en gestion plus spécifique aux PME.

1.1. Les particularités de la recherche en gestion en PME

Une première particularité concerne le corpus . Nous avons trouvé nettement moins de travaux de recherche dans les PME que de travaux concernant les grands groupes. Cette particularité nous pose question. S'agit-il d'une difficulté d'accès aux terrains de recherche ?

Pour H. MAHE DE BOILANDELLE³, la rareté des publications n'est pas due au désintérêt de la communauté scientifique mais à la difficulté de ce corpus :

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

Parmi quelques caractéristiques susceptibles d'aider à comprendre [ce constat] citons : les dépendances de la PME, le faible formalisme des pratiques, la confusion entre les niveaux de GRH, le phénomène de grossissement des actions en PME et le manque de référence à un modèle global de repérage ».

Dès lors nous pouvons nous interroger sur la définition donnée à la PME.

1.2. Qu'est ce qu'une PME ?

Un premier élément de réponse pourrait prendre corps dans la complexité de définition d'une PME. B. DUCHENEAUT⁴ dresse « un constat unanime sur

l'hétérogénéité des définitions ». Après avoir repris de nombreuses définitions d'auteurs, il explore les principaux critères de définitions de ces entreprises : qualitatifs (notamment la propriété du capital, les risques et responsabilités personnels pris par le dirigeant, qu'ils soient de nature financière, juridique, technique...) et quantitatifs (effectif, chiffre d'affaires...).

Pour notre part, nous privilégierons l'effectif. Nous utilisons la définition de l'INSEE, compte tenu du fait que la plupart des organismes retiennent ce critère mais aussi parce que nous avons noté que la plupart des chercheurs travaillant sur cet objet l'utilisent également (dont B. DUCHENEAUT).

Par ailleurs, le cadre réglementaire et législatif français est déterminé en grande partie par rapport à l'effectif. Les « effets de seuil » sont déterminants. Nous pouvons donc considérer ce critère comme étant pertinent. Pour autant, d'autres critères peuvent être également mobilisés, notamment la notion de personne détentrice du pouvoir dans la PME/PMI.

1.3. Propriétaire ou dirigeant ?

Dans l'approche micro-économique, le détenteur du pouvoir est l'entrepreneur. Il est celui qui a l'idée de créer et celui qui apporte le capital. Dans cette conception, le pouvoir est lié à la propriété des moyens de production. Le pouvoir est exercé par celui qui possède et qui risque. Pour J. SCHUMPETER⁵, la dynamique du capitalisme, c'est l'innovation et la spécificité de l'entrepreneur, il prend un risque en réalisant des innovations. Le pouvoir est assuré juridiquement par la propriété du capital et socialement légitimé par la prise de risque.

La Confédération Générale des Petites et Moyennes Entreprises (CGPME) distingue depuis plus de 40 ans le « patronat réel » du « patronat de gestion ». Dans son ouvrage sur les dirigeants de PME, B. DUCHENEAUT⁶ explique cette nuance apportée :

« Si elle oppose patronat réel à patronat de gestion, la distinction par la taille est accessoire. Ce n'est pas la taille de l'entreprise qui fait que le patron est dans

3. MAHE DE BOISLANDELLE H. (1993), « Potentialités, spécificités et enjeux de la GRH en PME », in Actes du 4ème congrès de l'AGRH, p. 500.

4. DUCHENEAUT B.(1995), Enquête sur les PME françaises, Paris, Maxima, p.30.

5. SCHUMPETER J.(1979), Capitalisme, socialisme et démocratie, Paris, Payot, (traduction de Capitalism, socialism and democracy, 1942).

6. DUCHENEAUT B. (1996), Les dirigeants de PME, Paris , Maxima, p. 130.

l'une ou l'autre des catégories, c'est le risque personnel et patrimonial qu'il prend dans l'affaire. »

« Le patronat réel étant défini par trois critères essentiels (majorité du capital, prise de risques personnels, gestion directe de l'entreprise), on peut considérer que ces trois caractéristiques définissent assez bien la population des dirigeants de PME ».

Ces caractéristiques correspondent tout à fait à notre corpus. Mais quel est le rôle de ce dirigeant au regard de la GRH pratiquée dans son entreprise ?

1.4. Le profil et la vision du dirigeant

Le dirigeant d'une PME va déterminer par sa vision et son profil la façon dont le problème humain va être posé dans son entreprise. La GRH pourra alors être traitée de façon très différente selon la vision du dirigeant, le degré de priorité ou l'ampleur des problèmes qui lui sont attachés. En cela, la citation de T. DOBZHANSKI⁷ se vérifie : « En changeant ce qu'il connaît du monde, l'homme change le monde qu'il connaît. En changeant le monde dans lequel il vit, l'homme se change lui-même ».

Dans le classement réalisé en 1988 par H. MAHE DE BIOSLANDELLE⁸, la fonction ressources humaines n'apparaissait qu'au 4ème rang des préoccupations des chefs d'entreprise de son échantillon. Depuis l'accélération des mutations de l'environnement (passage aux 35 heures, tension sur le marché de l'emploi,...), les dirigeants ont pris conscience de la nécessité d'intégrer, de fidéliser et de mobiliser les compétences dont leurs entreprises ont besoin. La revue « Personnel », a même consacré le numéro 426 de janvier 2002 sur la Gestion des Ressources Humaines dans les PME-PMI, malgré la remarque d'E. FREMICOURT⁹ dans l'éditorial :

« Un numéro de « Personnel » consacré à la Gestion des Ressources Humaines dans les PME-PMI, cela peut paraître surprenant. En effet, ces entreprises ne semblent guère aujourd'hui être des lieux d'embauche de professionnels des ressources humaines. Elles ne figurent pas non plus parmi les modèles en matière

de relations sociales. Certains dirigeants de PME-PMI n'hésitent pas à affirmer, enfin, qu'ils souhaitent limiter leurs embauches pour ne pas parvenir aux seuils sociaux, sources de contraintes et de problèmes ».

Toutefois il conclut sa réflexion sur la GRH en PME-PMI par un encouragement : « Cet enjeu n'est pas seulement hexagonal et qu'il n'est pas non plus un sujet marginal du débat ».

Pour tenter de rendre compte du fonctionnement d'une PME, il apparaît donc nécessaire de s'interroger sur son dirigeant, son parcours, ses motivations, sa vision du monde... De par nos travaux sur l'innovation en PMI¹⁰ et sur la mise en place de l'évaluation des risques professionnels¹¹ auprès de dirigeants sur le bassin stéphanois, la distinction opérée par M.MARCHESNAY¹² en deux profils nous paraît pertinente. Il distingue en effet :

- Le PIC : Ce dirigeant privilégie la pérennité (P) de son entreprise « conservation et accumulation de son patrimoine », il défend son indépendance (I) en privilégiant son autofinancement et en évitant d'ouvrir son capital et enfin il ne considère pas la croissance (C) comme une fin en soi. La formation de ce type de dirigeant est en général de type technique, la priorité est la production, l'environnement est fortement concurrentiel, mais peu complexe. Pour l'auteur « ses chances de survie et de profit à long terme sont les plus grandes ». Nous avons rencontré de nombreux dirigeants de PMI de ce profil.
- Le CAP : ce dirigeant est motivé par la croissance (C), il n'hésite pas à prendre des risques, à changer d'activité, il veut conserver l'autonomie de gestion (A) et ne s'intéresse à la pérennité (P) de son entreprise que s'il en retire un bénéfice important à court terme. La veille technologique et commerciale est partagée avec ses salariés.

Le fait d'avoir plutôt l'un ou l'autre des profils n'est pas neutre quant aux choix opérés par le dirigeant en matière de gestion des ressources humaines.

7. DOBZHANSKI T. (1966), L'homme en évolution, Paris, Flammarion, p. 391.

8. MAHE DE BIOSLANDELLE H. (1988), Gestion des ressources humaines dans les PME, Paris, Economica.

9. FREMICOURT E. (2002), « Gestion des RH dans les PME », in PERSONNEL, N°426, Janvier, p. 2.

10. BACHELARD O. (2003), « L'innovation dans les P.M.I. : une approche bien particulière », Management et Conjoncture Sociale, Printemps, N°618.

11. BACHELARD O., CANTIN R. (2003), « Responsabilité sociale et évaluation des risques professionnels », actes 5ème Université de Printemps de l'audit social, 22-24 mai.

12. MARCHESNAY M. (1991), « La PME : « une gestion spécifique » », Economie rurale, N°206, pp. 11-17.

1.5. Les spécificités des problématiques de GRH en PMI

P. SARNIN¹³ distingue six paramètres qui expliquent les différences entre les problématiques de GRH dans les PME et celles des GE : les frontières de l'entreprise, les coopérations entre acteurs, les partenaires de l'entreprise et son environnement, les frontières de la GRH, la pertinence des outils de GRH et la dimension de la GRH en PME.

Les cinq derniers points nous paraissent très différenciateurs. En revanche, le premier est selon nous, moins significatif.

En effet, les frontières de l'entreprise sont fluctuantes (l'entreprise est considérée comme un système ouvert), dans les GE comme dans les PME. Par contre, cela est particulièrement vrai dans le cadre de PMI qui ont l'habitude de répercuter sur d'autres PMI des fractions de commandes trop importantes pour tenir un délai, ou des fractions de processus de production.

Les coopérations entre acteurs sont plus faciles dans les PME par rapport aux GE, notamment multi-sites. La diffusion des outils de gestion et des objectifs est en effet facilitée par le contact direct avec le décideur, d'autant plus qu'il possède la légitimité de l'entrepreneur (possession du capital).

Les partenaires de l'entreprise et son environnement sont une variable qui concerne la qualité du réseau que l'entrepreneur entretient sur son bassin d'emplois, avec d'autres chefs d'entreprises, mais aussi avec des partenaires différents. Nous pouvons citer, à titre d'exemple, l'impact de notre présence de chercheurs sur les terrains en matière de GRH.

Comme nous le savons, les frontières de la GRH en PME/PMI ne sont pas cantonnées à un service qui en a la responsabilité. Le plus souvent la GRH est en effet assurée dans ses dimensions stratégique et opérationnelle par le dirigeant. Les pratiques de ce dernier nous renvoient alors la question de la pertinence des outils de GRH qui peut être considérée comme étant paradoxale.

En effet, une absence d'outil formalisé peut s'accompagner d'un fonctionnement efficace. Nous dirons

13. SARNIN P. (1993), « Problématiques et spécificités des recherches de GRH dans les PME », actes du 4ème congrès de l'AGR, p.504.

à titre d'exemple que l'absence de suivi d'indicateurs comme l'absentéisme, peut très bien s'accompagner, si nous le calculons effectivement dans une PMI, d'un taux très faible. L'entreprise, n'est tout simplement pas en mesure d'afficher des instruments ou des dispositifs de gestion. Les différents champs de la GRH (recrutement, formation, rémunération...) n'ont pas fait l'objet « d'un investissement de forme » et restent la plupart du temps non formalisés. Par ailleurs, les relations sociales sont souvent réduites au minimum et les syndicats faiblement tolérés. Pour autant, en l'absence de DRH, le chef d'entreprise place d'emblée la GRH à un niveau stratégique. Il a par exemple pleinement conscience de l'enjeu d'un recrutement, par contre, ce qui lui fait le plus souvent défaut, c'est l'expertise. Mais quels sont les outils qu'il a à sa disposition ?

1.6. Les outils de gestion disponibles

Les dirigeants de PME/PMI disposent d'un nombre important de documents qu'ils doivent obligatoirement rendre aux différentes administrations et assimilées. Pour cela, ils ont recours presque toujours aux services des experts-comptables. Même si on doit reconnaître la qualité, la rapidité et la rigueur des travaux des cabinets d'expertise-comptable, leur capacité indiscutable à remplir ces documents privent ces mêmes dirigeants d'une source d'informations utilisables. En effet, les informations traitées dans ces documents sont très souvent recherchées dans d'autres agrégations plus orientées vers le contrôle de gestion. Il nous semble alors que la sous-traitance totale de la production de ces informations conduit à l'appauvrissement du système d'information du dirigeant, rendant par ailleurs plus onéreuse, la production d'information de contrôle¹⁴. Les outils classiques de contrôle de gestion sont eux aussi méconnus, alors qu'ils pourraient apporter des éléments de réflexion, en matière de prix, de rentabilité ou de productivité. Enfin, il est très rare de constater l'utilisation d'outils stratégiques articulés avec des outils de gestion des ressources humaines¹⁵.

14. DUMONTIER P. et RAFFOURNIER B. (1989), « L'information comptable pour qui ? pour quoi? », Revue Française de Gestion, mars avril mai et CAPRON M. (1990), « La comptabilité, faut-il y croire pour avoir confiance », Annales des Mines, décembre.

15. GARCIA M. (1998), Adaptation des méthodes de contrôle de gestion à une conception de la productivité intégrant la dimension qualité, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Lyon 2.

Les faibles connaissances repérées chez les dirigeants, procèdent cependant très souvent de deux origines, d'une part ses connaissances de base en gestion comprenant les pré-notions qu'il peut avoir et le contact avec des personnes beaucoup plus compétentes que lui dans ce domaine. Ce dernier point conduit très naturellement le dirigeant au renoncement devant la complexité des problèmes de gestion, tels que peuvent les présenter des spécialistes.

Dans nos observations, nous nous sommes aperçus d'une réflexion insuffisante sur les besoins en informations du dirigeant le menant à des logiques d'éparpillement, alors que la dimension de la PME/PMI lui permettrait logiquement d'opérer à partir d'une vision globale de l'organisation. Nous pouvons citer deux exemples :

- le premier exemple est très connu. Lorsque la situation financière d'une entreprise est compromise, il est courant de considérer que le licenciement du personnel est le recours incontournable pour un retour à l'équilibre. Dès lors, les difficultés peuvent se trouver démultipliées. D'abord l'imbrication et la juxtaposition des contenus d'emploi peuvent déséquilibrer l'organisation. Ensuite le choix des personnes à licencier n'est pas toujours fait en fonction de leurs compétences par rapport aux processus de réalisation, mais plutôt en fonction de critères associés mêlant, à des degrés divers, la proximité avec le groupe familial, l'ancienneté et le caractère directement opérationnel du poste. Ainsi, cette situation est potentiellement créatrice de résultats contraires au redressement espéré. Il n'est pas ici question de rechercher une quelconque faute. La situation des PME/PMI est souvent associée à des aléas et des contraintes qui peuvent générer, de façon non prévisible, des difficultés financières passagères ou plus structurelles, et pour les juguler c'est souvent dans la fortune personnelle de sa famille que le dirigeant va puiser, quand il croit à un redressement possible. L'ajustement des capacités en personnel est un modèle d'entreprise de grande taille difficilement transposable à la PME/PMI tel quel. Il doit s'accompagner de la mise en place d'outils de contrôle et de gestion prévisionnelle faisant cruellement défaut dans cette situation.
- le second exemple est celui des investissements.

En théorie, l'investissement doit conduire à des revenus futurs supérieurs, à ceux que l'on peut espérer en suivant la trajectoire actuelle de l'entreprise. Or, lorsque l'on interroge les dirigeants de PME/PMI sur le choix des investissements, on ne retrouve jamais le chapitre sur la rentabilité. Par contre, le choix s'organise en fonction du développement des capacités relativement à un carnet de commandes, à des opportunités d'achat d'occasion ou de cession sur liquidation. On est souvent bien loin de la rentabilité. Ces choix doivent souvent être faits très rapidement et font appel au « sens des affaires » ou au « flair », phénomènes qui semblent plus intuitifs que scientifiques et qui mériteraient des développements. Dans cet exemple, le temps de la prise de décision est incompatible avec la modélisation d'un optimum économique. L'intégration dans un réseau d'agents conduit le dirigeant de PME/PMI à des choix a priori irrationnels si l'on se réfère à l'optimum économique, en revanche ces choix sont tout à fait rationnels si l'on s'intéresse à sa position dans un réseau. Ainsi, il semble que la proximité avec le modèle économique rationnel peut apporter des indications sur le degré des contraintes subies par l'organisation.

1.7. Le calcul des coûts et la GRH

La liaison entre les outils de contrôle de gestion et la gestion des ressources humaines, conduit aussi à des difficultés ne favorisant pas leur utilisation au sein des PME/PMI. Le découpage des activités directement et indirectement productives détermine une classification des postes et des personnes, qui pose des problèmes depuis assez longtemps. La gestion à base d'activités ou par processus apporte une méthodologie, qui semble plus appropriée. Toutefois, lorsque est comparé un découpage classique par fonction et un découpage par activité dans une PME/PMI, on arrive à des similitudes troublantes en raison souvent du degré élevé de polyvalence que l'on peut y observer¹⁶. Quand on s'immerge dans ces entreprises on repère en effet assez vite que la répartition du travail suit trois logiques :

16. GARCIA M.(1998), Adaptation des méthodes de contrôle de gestion à une conception de la productivité intégrant la dimension qualité, op.cit.

- La première est celle de la réalisation de l'objet de l'entreprise, une production suivie d'une vente, une prestation de services, ou encore un achat suivi d'une vente.
- La seconde est celle des supports logistiques de la réalisation de l'objet. Sont concernées les activités de logistique, de maintenance et de contrôle.
- Enfin, la troisième est celle des activités associées à l'existence de l'entreprise, bâtiments, emprunts, trésorerie, salaires, administration etc.

Ces trois logiques apparaissent indissociables, pourtant, seules les activités directement productives font l'objet d'une attention particulière en matière de gestion, alors que l'on peut facilement mettre en évidence des gisements de compétitivité à travers les deux autres logiques¹⁷. Ce constat, facilement repérable, amène à une faible considération pour les travaux non directement productifs dans la réalisation de la valeur et à une pression accrue sur les activités directement productives. On peut dès lors expliquer et mesurer des conséquences sur la gestion des ressources humaines. Comment se positionnent cependant les salariés face à cela ?

1.8. Salarié acteur ou salarié actionnaire ?

La participation des salariés au capital de l'entreprise apparaît aujourd'hui tout à fait normale, même si elle est plutôt rare au sein de la PME/PMI, on peut la considérer comme un moyen efficace d'implication et de contrôle. Tout le monde s'accorde sur l'importance des salariés dans l'organisation, cependant la comptabilité ne leur réserve que le statut de charge. Ce statut de consommateur de charges et non de producteur dans la comptabilité, et dans les systèmes de calcul de coûts, semble avoir pour origine la séparation du capital et du travail, aussi bien en terme de pouvoir que de rémunération. Si elle reste strictement réglemée par le droit de propriété, cette séparation apparaît de plus en plus inadaptée. On observe très souvent des actionnaires salariés et plus souvent encore des dirigeants salariés de leur propre entreprise. Cette situation paradoxale, qui rompt nettement avec les logiques d'opposition entre patrons et salariés, s'explique par une évolution de la pensée insérant une légitimité

de la fonction managériale dans la structure sociale, alors qu'elle en était exclue auparavant. Or, pour que l'évolution soit complète il apparaît qu'une modification des règles de la gouvernance d'entreprise s'impose. En effet, sans aller jusqu'à la recherche d'un fonctionnement démocratique du gouvernement d'entreprise, les salariés peuvent être déçus des résultats désastreux liés à leurs investissements en actions, l'affaire ENRON ou encore l'augmentation de capital de FRANCE-TELECOM entament sérieusement la crédibilité de ce modèle de collaboration entre salariés et dirigeants. Cette situation est d'autant plus dommageable que la formation, les compétences et l'expérience ne sont pas valorisées et ne peuvent entrer dans le patrimoine affecté à l'entreprise. Cela limite en outre la portée de l'investissement immatériel que constitue la formation, l'implication dans une démarche qualité ou encore le développement d'innovations, éléments pouvant faire cruellement défaut dans une PME/PMI.

Ayant maintenant effectué un tour d'horizon des spécificités de la gestion des ressources humaines en PME/PMI françaises, nous pouvons nous interroger sur la convergence de ce modèle avec ceux issus d'autres contextes. Notre choix s'est porté, comme nous l'avons exposé en introduction, sur le cas de la Roumanie par le simple fait de notre collaboration initiale d'enseignement. Cela suppose cependant que nous présentions les particularités de cette GRH, ce à quoi nous allons nous attacher maintenant.

2. Particularités des ressources humaines dans l'économie socialiste de la Roumanie avant 1989 et leur rôle dans les PME roumaines dans le contexte d'une économie libre de marché

Le système totalitaire et l'économie centralisée qui a duré plus de 40 ans a mis l'empreinte sur la gestion des ressources humaines dans les entreprises. Le comportement et l'attitude des salariés envers le travail mais aussi envers l'entreprise ont créé de réelles barrières au niveau de la communication. Ces obstacles se sont même révélés très difficiles à surmonter après la Révolution, durant le chemin menant vers une économie de marché. Ces propos supposent que nous nous arrêtions quelques instants sur la présentation de la GRH roumaine en PME avant et après 1989.

17. LORINO P. (1995), « Le déploiement de la valeur par les processus », Revue Française de Gestion, juin juillet août.

2.1. Quelques repères

2.1.1. La GRH en Roumanie avant 1989

Les particularités de la plupart des employés de l'ancienne économie centralisée sont étroitement liées aux principes de fonctionnement du système de travail qui étaient ceux des entreprises publiques. Dans une économie centralisée, les objectifs des entreprises étaient en effet fixés à l'extérieur par les organes supérieurs et subordonnés à des buts politiques et idéologiques. De la même façon, les activités liées à la gestion des ressources humaines étaient subordonnées aux programmes détaillés couvrant des périodes très longues (pouvant aller jusqu'à 5 ans). Par ailleurs, toutes les décisions concernant les activités liées aux salariés étaient prises à l'extérieur de l'entreprise. La direction des ressources humaines n'avait par conséquent pas de marge d'initiative, sauf le rôle d'assurer les meilleures conditions pour développer les programmes déjà établis. En outre, les relations entre les salariés étaient dans un seul sens - du niveau supérieur vers le niveau inférieur - les subalternes se limitant à recevoir les ordres des échelons supérieurs.

En conséquence, en ce qui concerne la gestion des ressources humaines mais aussi tous les domaines d'activités dans une entreprise, le pouvoir de décision était réduit au minimum.

La gestion des ressources humaines dans les entreprises se manifestait en fait seulement par l'administration du personnel (l'enregistrement, la réalisation des dossiers, le suivi des données individuelles, les relations avec des autres services administratifs du travail, le calcul de la rémunération, le calcul du régime de retraite) et non pas en ce qui concerne les politiques du personnel (la prise de décisions dans différents domaines liés au personnel, en particulier les modalités d'évaluation du personnel, les pratiques promotionnelles et la gestion des carrières professionnelles, les décisions concernant l'amélioration des conditions de travail, les relations sociales, la participation, la communication, etc.)

Les phénomènes négatifs de l'économie centralisée et l'absence de la concurrence se sont vus à plusieurs niveaux.

- Tout d'abord, ils ont réduit la liberté des salariés de réaliser un flux d'information et de communi-

cation destinés à mettre en valeur les compétences réelles et de réaliser des performances de haut niveau.

- Par ailleurs, la carrière professionnelle, les salaires, les autres facteurs de motivation et les autres avantages supplémentaires étaient déconnectés des caractéristiques des individus mais dépendaient de leur position dans la hiérarchie du Parti Communiste.
- Les salariés étaient soumis en outre à une discipline formelle liée à un horaire spécifique et à l'exécution des tâches quantitatives qui conduisaient à la réalisation de produits de mauvaise qualité mais aussi à la détérioration de l'esprit d'innovation et de la créativité.

Les changements qui surviennent toutefois aujourd'hui en Roumanie commencent à modifier l'importance de la fonction des ressources humaines dans les PME, bien que ces effets sociaux et économiques se feront ressentir encore longtemps dans l'organisation des PME, comme étant des facteurs déterminants du processus de gestion des ressources humaines. Nous pouvons alors nous interroger sur la GRH qui existe actuellement en Roumanie.

2.1.2. La GRH roumaine actuelle

Le rôle de la gestion des ressources humaines hérité du système politique et économique socialiste commence à se modifier parce que c'est au moment où le sous-emploi est fort et que de nombreuses inadaptations apparaissent entre les besoins en ressources humaines des PME et la main-d'œuvre disponible sur le marché du travail. En outre, la propriété de l'Etat a aujourd'hui été remplacée - en grande partie - par la propriété privée et la concurrence a commencé à fonctionner.

Par conséquent, il n'est pas facile d'adapter la gestion des ressources humaines aux changements correspondant à la restructuration économique qui a eu lieu ces dernières années en Roumanie. Les difficultés résident principalement dans le changement de mentalité des salariés. En effet, avant les années 1990, la propriété de l'Etat était perçue par les salariés comme une propriété collective et donc avec une responsabilité diluée. Par ailleurs, avant la chute de l'ancien régime, l'industrie roumaine était développée mais

constituée de grands combinats industriels. Les PME n'étaient présentes que dans le secteur agricole et les petites coopératives de production.

L'arrivée de l'économie de marché et de la concurrence ont détruit la plupart des grandes entreprises industrielles, qui ont été contraintes de fermer. Les attentes des salariés à l'égard du travail commencent par conséquent à se transformer grâce aux changements de forme de la propriété et la PME est mise en lumière. A ce sujet, nous souhaitons apporter quelques précisions sur la PME en Roumanie.

Nous pouvons tout d'abord affirmer en ce qui concerne les PME roumaines que:

- le nombre d'entreprises était de 546.511 en 1997, mais en 2001 leur nombre est descendu à 407.878. Cette évolution nous permet d'observer la situation spécifique des PME roumaines sensibles aux changements de l'environnement d'affaires ainsi qu'aux excès bureaucratiques.
- le taux de croissance des PME était en 2001 de 1,2% alors que dans le même temps il était de 3-8% dans l'Union européenne.
- 40% des salariés sont dans les PME.

Précisons également un autre point. Afin qu'une entreprise roumaine puisse être classée dans la catégorie de PME elle doit cumuler trois conditions :

1. Elle doit avoir moins de 250 salariés:

- jusqu'à 9 salariés, il s'agit d'une micro entreprise;
- entre 10 et 49 salariés, c'est une petite entreprise;
- entre 50 et 249 salariés, on parle de moyenne entreprise;

2. Elle doit être indépendante face aux grandes sociétés commerciales.

Elle ne doit pas avoir par conséquent comme actionnaires ou comme associés des personnes juridiques, lesquelles pouvant cumuler les deux conditions suivantes:

- avoir plus de 250 salariés;
- posséder plus de 25% dans le capital social.

3. Elle doit avoir un chiffre d'affaires annuel équivalent

ou inférieur à 8 millions d'euros.

Ces éléments sur la PME roumaine permettent ainsi de mieux saisir son importance dans l'économie du pays. De plus, ils favorisent une meilleure compréhension de l'évolution actuelle de la GRH roumaine.

En effet, en étant confrontées à des défis technologiques, économiques et sociaux dans le contexte d'une économie de marché, les PME roumaines commencent à réaliser la nécessité de personnaliser les pratiques de gestion des ressources humaines, d'individualiser ses actions, de développer un suivi des potentiels et la reconnaissance des compétences. Le Code du Travail a été d'ailleurs modifié à cet effet au début de l'année 2003 et une nouvelle loi contribue à faire progresser l'information sociale par les règles de la gestion de l'emploi du temps.

Les difficultés rencontrées dans la période de transition, la peur des conséquences du changement, le chômage et l'incertitude du lendemain sont toutefois des éléments qui engendrent des barrières psychologiques pour les salariés. Les PME sont nonobstant perçues comme étant le segment capable de réaliser une véritable cohésion sociale et d'absorber la main d'œuvre demandeur d'emploi et donc disponible.

Par ailleurs, dans une entreprise avec une structure trop hiérarchisée et une administration centralisée, l'information ne circule pas vite et en même temps la richesse de son contenu se perd ou peut rester bloquée à un certain niveau. C'est difficile pour une telle entreprise de maîtriser des flux d'information, d'accélérer la production, d'augmenter la qualité et de faire face à la concurrence internationale sur les marchés locaux. Or l'administration centralisée et la structure fortement hiérarchisée ne sont pas valables pour les PME et la grande flexibilité de gestion des ressources humaines offre des nouvelles possibilités d'adaptation à un environnement de plus en plus compétitif et en permanente évolution.

Dans les PME roumaines, la GRH n'est cependant pas encore une fonction stratégique et la gestion des postes et des compétences ne se gère pas en fonction de modèles bien connus et répertoriés. Aujourd'hui la fonction des ressources humaines cherche encore la voie pour se développer et pour trouver un lieu stratégique dans les PME. Par conséquent, en Roumanie, il est actuellement nécessaire de continuer à sensi-

biliser les PME aux enjeux d'une gestion structurée des ressources humaines, de les accompagner dans la découverte de la GRH et de leur donner les outils, les méthodes et d'autres moyens efficaces de le faire. Pour les PME roumaines, il faut enfin développer une vision généraliste des problématiques et des enjeux de la fonction des ressources humaines et acquérir les connaissances de base relatives aux plus importantes activités de la fonction des ressources humaines comme la gestion des compétences.

2.2. Le modèle stratégique de la gestion des compétences dans les PME/PMI roumaines

Les règles très strictes n'ont pas de viabilité pour les PME à cause de l'influence des facteurs aléatoires globaux qu'elles actionnent et qui sont disséminés sur certaines composantes du milieu interne et externe de l'entreprise. Les PME sont en effet soumises aux agressions des facteurs environnementaux qui peuvent être gérées avec succès notamment en tenant compte des facteurs humains mais aussi des valeurs et des objectifs de l'entreprise.

Par exemple, l'organisation du travail repose aujourd'hui sur la valorisation des compétences et la flexibilité alors qu'il s'agissait précédemment de tâches répétitives, peu qualifiées et d'emploi à vie. Toutefois, pour les PME roumaines, la préoccupation principale est de conquérir le plus possible de marchés. En pratique, les méthodes et les moyens pour y arriver sont, en revanche, différents et complexes. En analysant ces méthodes on constate qu'une ressource importante - la ressource humaine - n'est pas appréciée et utilisée à sa juste valeur. C'est pourquoi nous pouvons affirmer que la réussite du processus de gestion des ressources humaines sera couronnée de succès pour les PME qui apprécieront et utiliseront les ressources humaines dans leur stratégie de développement.

La gestion des ressources humaines revêt en effet dans les PME roumaines (et même françaises comme nous l'avons vu en première partie) des particularités. A partir de celles-ci, les entreprises ont besoin d'un modèle flexible de gestion de la carrière professionnelle de leurs salariés, basé sur leurs compétences et sur leur dévouement, ainsi que sur leurs motivations. Ce modèle transforme alors le processus de recrutement en processus de réorganisation de l'entreprise.

Pour survivre une PME doit par conséquent gérer efficacement ses transitions individuelles et organisationnelles par l'élaboration de plans stratégiques de carrières professionnelles. Pour autant, la plupart des PME accordent une priorité au plan de carrière à court terme pour s'adapter en permanence aux contraintes générées par le marché du travail et pour faciliter une confrontation entre les besoins et les ressources humaines.

La ressource humaine sera donc la matière première des PME roumaines, mais pour gérer efficacement cette ressource, elles ont besoin d'un modèle de gestion de carrière professionnelle très facile et simple, caractérisé par la rapidité, parce que le cycle de la carrière est très court et que le marché du travail est fragmenté en fonction des exigences des acteurs. L'identification exacte et exhaustive des objectifs des PME peut par conséquent conduire à l'élaboration des plans d'action individuels qui sont destinés à augmenter la capacité d'adaptation des salariés aux changements très rapides qui viennent de se produire dans l'économie de marché roumaine.

Il est toutefois difficile de changer la structure interne d'une PME parce que cela demande l'utilisation d'un système de gestion des ressources humaines modifié et flexible. Son existence, et surtout son utilisation, permet cependant la réduction des conflits interpersonnels et laisse ainsi place à la créativité dans la recherche des solutions pour les problèmes réels des PME. Ces solutions sont en fait dictées tant en fonction des objectifs, des valeurs, des visions et des normes des salariés, que de la mission des PME en fonction de leurs propres objectifs (figure 1, page suivante).

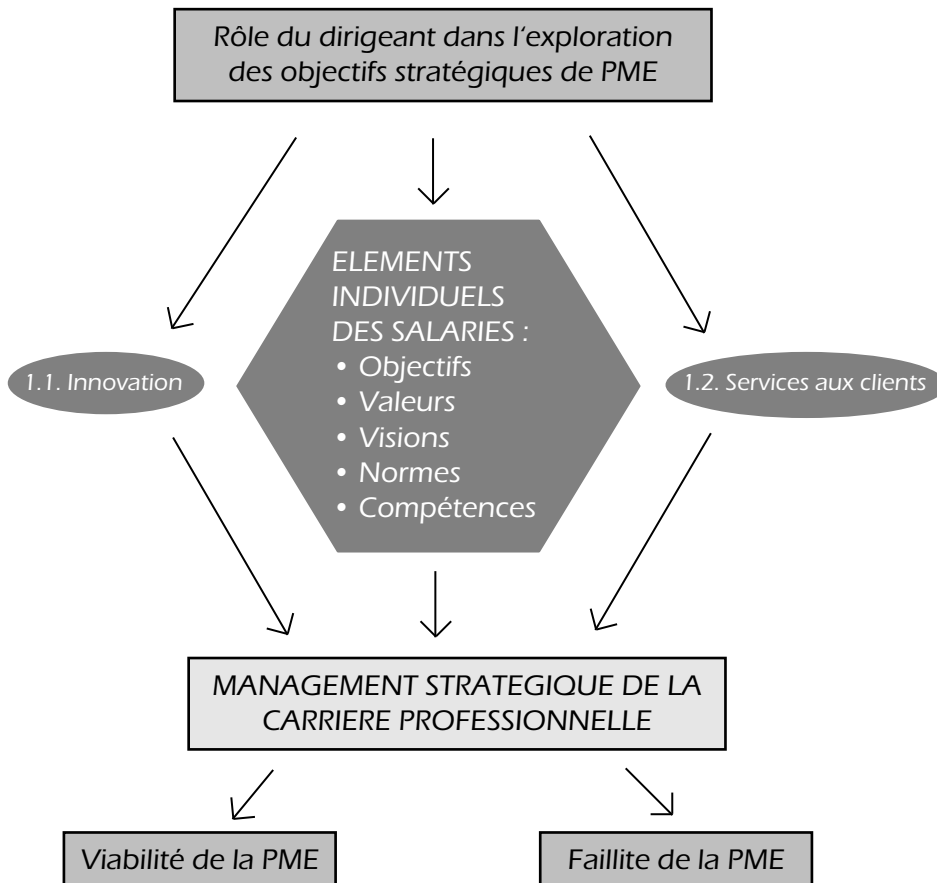


Figure 1. Le management stratégique de la carrière professionnelle dans les PME

Les dirigeants, pour faire face avec succès aux changements dans la vie des PME, doivent en outre analyser leur propre comportement et s'impliquer dans le soutien de leurs salariés qui sont confrontés à des transitions personnelles difficiles. Or comme nous l'avons déjà dit par ailleurs, dans les PME le dirigeant occupe une position clé qui lui permet de susciter, de faciliter ou d'interrompre toute démarche d'amélioration¹⁸.

De plus, la situation complexe et le chaos qui existent dans la vie des PME peuvent être surmontés par la souplesse et la force de l'organisation. Ces caractéristiques des PME imposent l'adaptation de la gestion des ressources humaines et la modélisation continue de la transition interne par les plans stratégiques de la carrière professionnelle.

En outre, la pression des facteurs externes sur les PME se transpose sur ses salariés, qui la perçoivent comme une situation de crise et ce problème peut se résoudre

soit par la promotion ou la réorientation professionnelle, soit par le licenciement.

La peur d'un échec personnel se reflète cependant dans toutes les actions des salariés:

- la réduction de la qualité des produits;
- l'absentéisme;
- les départs imprévus;
- le manque d'intérêt en ce qui concerne la prise de décisions très importantes pour les PME;
- de nombreux conflits interpersonnels (pouvant aller même jusqu'au conflit intra-groupes¹⁹).

Les salariés doivent par conséquent trouver en eux-mêmes les ressources pour faire face avec succès aux changements environnementaux qui surviennent dans la vie des PME.

L'amélioration des compétences permet cependant l'épanouissement des salariés et la sortie des situations critiques. Toutes les évolutions impactent les qualifications, les nouveaux métiers et les nouveaux types d'emplois.

Pour élaborer un modèle de gestion des carrières professionnelles il est toutefois très important de franchir certaines étapes ce qui permettra une évaluation réelle des capacités d'adaptation des salariés de PME de façon à réaffecter ou à reconverter certains d'entre eux. Nous avons recensés particulièrement deux moments clés :

19. C'est du moins un cas que nous avons pu constater dans une PMI française. Cf. CARPENTIER S. (2004), « La remise en cause d'un système de gestion contribue-t-elle à la violence en entreprise? Eléments de réponse par l'analyse du cas des commerciaux d'une PMI française », Actes du XVème Congrès de l'AGRHR, 1-4 septembre, Montréal.

18. MAHE DE BOISLANDELLE H. (1998), Gestion des Ressources Humaines dans les PME, Economica, Paris, p. 67.

1. L'identification des facteurs qui influencent les PME.

Cette étape suppose l'établissement des paramètres suivants:

- la mission des PME;
- les implications des PME dans l'environnement externe ;
- les segments de marché spécifique pour les PME et les menaces de la concurrence ;
- le recensement des compétences clef dans les PME.

2. L'établissement de la structure culturelle des PME :

- la détermination de la diversité culturelle ;
- l'élaboration des rapports d'analyse des groupes culturels ;
- la mise en évidence des compétences génériques et critiques et du mode dans lequel les PME peuvent utiliser efficacement ces compétences ;
- l'intégration permanente du processus de formation dans la stratégie d'ensemble des PME.

La culture peut être en effet un mécanisme visant à corriger les causes des déséquilibres internes d'une PME et à remédier aux effets néfastes de l'instabilité de l'environnement, la culture organisationnelle créant un sentiment de confiance et d'appartenance bénéfique à l'efficacité et au succès des entreprises.

Un autre facteur de succès de l'adaptation des PME aux situations critiques est l'adaptation permanente de la stratégie de ces dernières aux changements qui interviennent dans la structure des compétences des salariés. Dans cette étape, il est en effet très important que la stratégie d'ensemble des PME soit établie en fonction de la capacité d'adaptation des salariés aux objectifs stratégiques. Pour la réalisation de cette étape, les barrières de communication qui existent entre les salariés du même niveau et entre les salariés et leurs supérieurs doivent par conséquent disparaître. Le processus d'évaluation des compétences dans les PME est cependant un processus complexe qui suppose l'évaluation du niveau des compétences par la « monitoring » d'évolution des carrières professionnelles. Pour chaque niveau de compétences, les salariés ont en effet besoin de formations différentes.

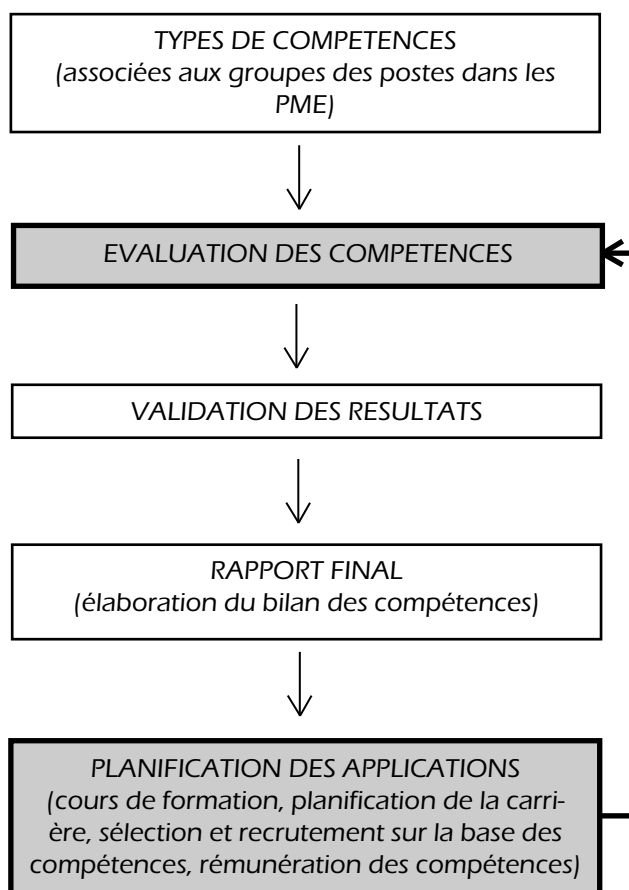


Figure 2. Evaluation des compétences

Le rapport final peut alors constituer la base de synthèse des compétences qui manquent dans les PME et ainsi permettre aux dirigeants de ces mêmes entreprises de mettre en place une nouvelle stratégie de développement rendant possible la planification des mesures spécifiques pour les salariés. L'implication²⁰ des salariés dans la prise des décisions concernant leur carrière professionnelle a alors un effet favorable et conduit au renforcement de leur sentiment de confiance à la fois dans les PME et dans leurs managers.

Ceci étant dit, tout ce que nous venons d'écrire dans cette seconde partie, bien qu'issu d'une réflexion surtout menée par rapport au cas des PME roumaines comparées à leurs homologues françaises, peut se transposer à d'autres contextes. C'est par conséquent ce que nous nous proposons de faire maintenant en adoptant un point de vue plus large, celui transposé au continent européen.

20. NEVEU J.P. et THEVENET M. (coord.) (2002), L'implication au travail, Vuibert, Paris.

3. Créer de la valeur par la GRH dans les PME européennes

Si nous considérons que la maîtrise de ressources rares est source de profit, alors l'acquisition et la fidélisation de compétences, le knowledge management, l'innovation organisationnelle deviennent des enjeux stratégiques déterminants. Toutefois, le capital humain dans une PME est fortement lié à la gestion et l'articulation des hommes clés, davantage qu'à une collection de compétences individuelles. Le capital humain comprenant l'ensemble des qualifications, des expertises, des maîtrises de réseaux professionnels internes et externes (clients, fournisseurs, écoles, pouvoirs publics) n'a de sens qu'au regard du contexte de l'entreprise et de l'intention stratégique. Selon la théorie de la ressource, une entreprise n'a un avantage concurrentiel durable que si elle développe une stratégie créatrice de valeur, qui n'est reproductible par aucun concurrent selon J.BARNEY²¹. Les ressources humaines ne sont cependant qu'un moyen pour créer un avantage concurrentiel. Il existe toutefois d'autres catégories de ressources (actifs, procédés, système d'information, organisation..) qui ne doivent pas être négligées. En outre, il faut reconnaître, si nous nous référons aux propos de V. BARRAUD-DIDIER et S.GUERRERO que :

« Toutes les ressources humaines ne sont pas susceptibles de contribuer à l'avantage concurrentiel et celles qui ont un caractère stratégique sont supposées satisfaire quatre conditions : elles doivent être rares (emplois qui requièrent des compétences tenant compte des différences entre les contributions individuelles), difficiles à imiter (les ressources humaines, dans la mesure où elles contribuent à la modification de la culture d'entreprise, créent une situation historique et une complexité sociales qui sont spécifiques), peu substituables (elles sont difficiles à transférer d'une technologie à l'autre, d'un produit à l'autre ou d'un marché à l'autre), créatrices de valeur pour l'entreprise »²².

Pour qu'une différenciation stratégique opère, il est donc nécessaire d'obtenir une combinaison, c'est-à-dire une combinaison dynamique entre ces compétences ainsi qu'une intégration organisationnelle for-

melle et informelle. H. MINTZBERG²³ vient ici à notre secours en précisant l'importance de la régulation et du contrôle dans les configurations structurelles. F. PICHAULT et J. NIZET²⁴ étudient de leur côté les relations entre les configurations structurelles et la GRH, en évoquant les ME sans faire de distinctions entre les entreprises. Ces dernières seraient associées à la configuration entrepreneuriale et les pratiques de GRH correspondraient au modèle arbitraire qui est caractérisé non seulement par le rôle central du dirigeant mais aussi par l'informel.

Les principaux auteurs ayant étudiés la PME ne font pas quant à eux de distinctions selon les spécificités de ces entreprises. Citons à titre d'exemples les travaux de M. BAYAD et D. NEBENHAUS²⁵, M. BAYAD et al.²⁶, M. BAYAD et A. PARADAS²⁷. Ces différents auteurs soulignent le rôle central du dirigeant et insistent sur l'importance de sa vision qui justifie selon eux une centralisation non seulement des décisions mais aussi du management et de la GRH.

Quoi qu'il en soit, au regard de nos analyses, nous pensons qu'il est nécessaire que soit menée dans toute PME européenne une double démarche axée sur les compétences d'une part et sur la performance d'autre part. Mais détaillons notre pensée en commençant par le premier axe, celui des compétences.

3.1. Intégrer, développer et fidéliser les compétences

Ce thème du management et de la gestion des compétences a déjà donné lieu à un certain nombre de travaux. Notre objectif n'est donc pas de tous les recenser même si nous souhaitons signaler les ap-

21. BARNAY J. (1991), "Firm resources and sustained competitive advantage", Journal of Management, vol. 17, pp. 99-120.

22. BARRAUD-DIDIER V. et GUERRERO S. (2002), « Théorie de la ressource, pratiques de mobilisation et performance des entreprises », in Actes du XIIIème Colloque de l'AGRH, Nantes, Novembre, pp. 103-114.

23. MINTZBERG H. (1990), Le management, voyage au centre des organisations, les Editions d'Organisation, Paris.

24. PICHAULT F. et NIZET J. (2000), Les pratiques de gestion des ressources humaines, Editions du Seuil, Paris.

25. BAYAD M. et NEBENHAUS D. (1994), « Recherche sur la GRH en PME : proposition en vue d'un modèle théorique », Actes du 5ème congrès de l'AGRH, Montpellier.

26. BAYAD M., MAHE DE BOISLANDELLE H., NEBENHAUS D. et SARNIN P., « Paradoxes et spécificité des problématiques de Gestion des Ressources Humaines en petite et moyennes entreprises », Gestion 2000, N°1, pp. 95-108.

27. BAYAD M., PARADAS A. (1999), « Difficultés de recrutement en PME : recherche sur les déterminants organisationnels », in TORRES O. (1999), PME de nouvelles approches, Economica, Paris, p145-160.

28. LEVY-LEBOYER C. (1996), La gestion des compétences, Editions d'Organisation, Paris.

ports des auteurs suivants : C. LEVY-LEBOYER²⁸, G. LE BOTERF²⁹, J. AUBRET, P. GILBERT et F. PIGEYRE³⁰, A. KLARSFELD et E. OIRY³¹. Ceci étant dit, nous souhaitons approfondir ce thème au regard des pratiques des PME et apporter des éléments complémentaires à ceux déjà donnés jusqu'à présent.

Les pratiques de recrutement sont pour les PME le moyen principal, mais non exclusif, d'intégrer de nouvelles compétences. Le problème majeur pour les entreprises de ce type consiste donc à générer un flux suffisant de candidatures correspondant à son cahier des charges. Il y a deux raisons à cela : d'une part les tensions sur le marché du travail en matière de main d'œuvre qualifiée, et d'autre part la faible attractivité des PME auprès des jeunes diplômés en particulier (qui préfèrent souvent les grands groupes leur offrant des perspectives de carrière plus visibles). De plus, pour maintenir une cohérence interne, notamment en matière de rémunération, il est nécessaire d'avoir une approche globale de la GRH, ce qui n'est pas toujours le cas en PME.

Par ailleurs, nous avons constaté que les compétences utilisées par les PME ne sont pas toujours internes. En effet, le dirigeant de PME ou PMI a souvent recours à de nombreux experts de son environnement (expert comptable, juriste, consultant, organisme de certification, CRAM, chercheurs...). La principale difficulté pour lui consiste à savoir utiliser ces ressources au mieux (cahier des charges) mais aussi à articuler ces différentes compétences. C'est ce que nous avons tenté de montrer en matière de mise en œuvre de l'évaluation des risques professionnels³² dans des PMI de la région stéphanoise, et de façon plus globale dans nos travaux³³. Le fait de passer du droit du travail au droit commercial permet à la PMI de gagner en flexibilité, la pérennité du lien entre les deux entités n'étant pas affectée si les deux parties y trouvent leur compte.

Une troisième voie est également prise par les PME : le recours à l'intérim. Il s'agit certes d'une réponse à une surcharge temporaire de travail ou à une carence ponctuelle de main d'œuvre (maladie d'un salarié), mais en observant plus intimement les pratiques, nous constatons que les chefs d'entreprises se servent fréquemment de cette voie pour identifier des compétences intégrables durablement dans l'entreprise. L'agence d'intérim dispose d'un réseau plus large que celui de l'entreprise utilisatrice, et possède une expertise d'orientation et de sélection des compétences que, souvent, la PME ne possède pas. De plus, la période d'intérim permet à l'entreprise comme au salarié de tester en grande nature la possibilité d'intégration dans l'équipe ainsi que la création de compétences collectives³⁴.

Le développement des ressources, dans le contexte évoqué, est donc déterminant. Il serait par contre réducteur d'établir une corrélation entre le taux d'investissement en formation professionnelle continue des PME et le développement des ressources. Il existe en effet beaucoup d'autres leviers et de nombreuses modalités d'apprentissages utilisés par les PME comme la formation dans et par le travail, les échanges informels, la construction de communautés de pratiques³⁵, la polyvalence, le remplacement temporaire de hiérarchiques, la construction de compétences collectives.

Lorsque tous les éléments (financiers, humains, matériels...) sont intégrés et discutés dans le cadre d'une démarche, d'un projet global, les salariés peuvent alors reconnaître plus facilement la légitimité de ce projet qui fonde d'ailleurs selon J.D. REYNAUD³⁶ la communauté à laquelle ils appartiennent. Cette notion de projet peut alors être rapprochée du concept d'identité collective développé par R. SAINSAULIEU car cette identité se fonde sur le fait que « *les individus ont en commun une même logique d'acteurs* »³⁷. Les salariés de la PME comprennent ainsi mieux que récupérer de la valeur ajoutée permet par exemple d'augmenter les

29. LE BOTERF G. (1997), De la compétence à la navigation professionnelle, Editions d'Organisation, Paris.

30. AUBRET J., GILBERT P. et PIGEYRE F. (2002), Management des compétences. Réalisations, Concepts, Analyses, Dunod, Paris.

31. KLARSFELD A. et OIRY E. (coord.) (2003), Gérer les compétences. Des instruments aux processus, Vuibert, Paris.

32. BACHELARD O. et CANTIN R. (2003), « Responsabilité sociale et évaluation des risques professionnels », op. cit.

33. Voir notamment BACHELARD O. (2002) Structuration de la fonction ressources humaines et développement de l'entreprise : analyse constructiviste de trois PME industrielles, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Panthéon Assas, Paris II.

34. LE BOTERF G. (1997), De la compétence à la navigation professionnelle, op. cit.

35. WENGER E. et SNYDER W. (2003), « Les communautés de pratique » in Le management du savoir en pratique, Harvard Business Review, Editions d'Organisation, Paris.

36. REYNAUD J.D. (1997), Les règles du jeu. Action collective et régulation sociale, Paris, Armand Colin (3ème édition, 1ère édition en 1989), p. 86.

37. SAINSAULIEU R. (1977), L'identité au travail, Paris, Presses de la Fondation Nationale de Sciences Politiques, p. 303.

salaires. Cela fonctionne cependant à condition que le dirigeant possède une pré-notion du management, l'implication devient par conséquent un outil stratégique de management. Dès lors, tous les éléments ne sont possibles alors parce que le projet d'entreprise est connu et discuté, que les salariés sont engagés dans une dynamique permanente d'apprentissage et d'innovation vitale pour la survie de l'entreprise et donc de l'emploi. Ils s'inscrivent donc dans une démarche d'apprentissage dit « en double boucle » conceptualisée par C. ARGYRIS et D. SCHÖN³⁸ et reprise par plusieurs auteurs qui ont choisi de les synthétiser, notamment J. D. REYNAUD³⁹, J. M. PLANE⁴⁰, S. CHARREIRE⁴¹ ou A. PEDON⁴².

En ce qui nous concerne, nous avons par exemple tenté d'illustrer cette dynamique en matière d'innovation en PME⁴³. La coopération sur un modèle communautaire est déterminante en PME. Enfin la taille de l'entreprise permet d'avoir une vue globale et systémique des problèmes. Aucun salarié ne peut se protéger en restant dans une logique de poste, chaque problème est pris dans son intégralité, la défaillance d'un acteur pouvant nuire à l'ensemble de la communauté.

Bien entendu ce développement n'est possible, que grâce à une sollicitation des compétences et des comportements au quotidien et de façon durable. Nous sommes donc à l'opposé des politiques de « stop and go » des Grandes Entreprises. En effet, le dirigeant, en connaissant chacun de ses salariés, peut les mobiliser de façon différenciée dans le sens d'une implication durable. Il est capable, bien plus que dans une GE de répondre aux différents besoins du MOI (besoin d'assistance, de développement et de maîtrise...). Le contrat psychologique, non écrit, qui relie l'individu et l'organisation (satisfaction des besoins contre satisfaction

des demandes mis en évidence par H LEVINSON) est ainsi plus présent en PMI qu'en GE. Notons en outre qu'en PME, la mobilisation passe davantage par des mesures de ce type que par la promotion et la prise de responsabilités managériales, les possibilités étant plus réduites. Nous reconnaissons toutefois que ces éléments s'accompagnent généralement de rémunérations adaptées, de nombreuses PME ayant adopté des systèmes de rémunérations variables. Il est toutefois nécessaire pour cela de disposer d'un contrôle de gestion et d'indicateurs suffisamment fins pour pouvoir le faire de manière positive.

Enfin, comme le souligne A. MEIGNANT⁴⁴ en matière de gestion stratégique des compétences, le savoir individuel n'a de sens que transformé en capital structurel. La fidélisation des salariés et des compétences est donc primordiale. Notons toutefois que les salariés de ces entreprises, s'ils sont rarement mobiles au delà de leur bassin d'emploi, sont par contre très informés des pratiques des entreprises du même bassin d'emploi au travers de réseaux informels multiples. Ils connaissent relativement bien le marché local des salaires, les concurrents et sont souvent sollicités (contacts directs, presse gratuite, informations de fournisseurs...). Pour conserver cette main d'œuvre contribuant fortement au capital immatériel de l'entreprise, le dirigeant de PME se doit donc de multiplier les occasions de professionnalisation de toutes nature. G. LE BOTERF⁴⁵ nous montre cet aspect en matière de gestion d'expert, mais cela s'applique aussi en PME, pour tout salarié. Il nous montre que les éléments de rétribution non financiers, le management en particulier, contribuent au développement de l'employabilité grâce aux multiples modalités de développement des compétences. Cette implication et cette satisfaction croisées des différents acteurs ainsi que ce climat de travail peuvent donc compenser un écart de rémunération. Toutefois, si l'écart se creuse de façon significative, si le management se détériore, si la lisibilité de la performance économique de l'entreprise baisse (le risque augmente par conséquent aux yeux du salarié), alors le risque d'augmentation du turn over s'amplifie.

La situation et l'équilibre sont donc toujours fragiles en PME, ce qui est selon nous un formidable moteur pour

38. Voir principalement ARGYRIS C. et SCHÖN D. (1978), *Organizational Learning. A theory of action perspective*, Reading, Mass., Addison Wesley ou sa traduction française ARGYRIS C. et SCHÖN D. (2001), *Apprentissage organisationnel. Théorie, méthode, pratique*, Editions De Boeck, Bruxelles.

39. REYNAUD J.D. (1997), pp. 140-146.

40. PLANE J.M. (2003), *Management des organisations. Théories. Concepts. Cas.*, Dunod, Paris, pp. 94-99.

41. CHARREIRE S. (2002), « Chris Argyris. Apprentissage organisationnel, actionnabilité des connaissances et vision pragmatique » in CHARREIRE S. et HUAULT I. (dir.) (2002), *Les grands auteurs en management*, Editions EMS, Collombelles, pp. 167-182.

42. PEDON A. (2003), « Chris Argyris : la lutte contre les comportements défensifs » in ALLOUCHE J. (2003), *Encyclopédie de gestion*, Vuibert, Paris, pp. 1569-1577.

43. BACHELARD O. (2003), « L'innovation dans les P.M.I. : une approche bien particulière », op. cit.

44. MEIGNANT A. (2000), *Ressources humaines, déployer la stratégie*, Editions Liaisons, Paris, p.186.

45. LE BOTERF G.(2001) *Ingénierie et évaluation des compétences*, Editions d'Organisation.

l'innovation et, par delà, pour la performance de l'entreprise. Cela suppose cependant que la performance soit mesurée et communiquée.

3.2. Mesurer et communiquer la performance

Pour optimiser le fonctionnement de son entreprise et fidéliser les compétences dont il dispose, le dirigeant de PME/PMI doit, nous l'avons déjà dit, communiquer et même co-construire son projet. C'est d'ailleurs l'échange avec les salariés ainsi que les multiples contacts internes et externes (y compris les échanges avec le chercheur) qui vont permettre au dirigeant d'enrichir sa vision stratégique du système dans lequel il évolue, des lieux de création de valeur, de sa propre dynamique d'entreprise et de celles de ses principaux concurrents. Par l'échange, il focalise en outre l'attention de ses salariés de manière à dépasser le simple cadre des problèmes opérationnels (la commande X, le taux de rebus, la conception du produit Y) pour intégrer les principes stratégiques qui les étayent. Comme le dit fort justement A. MEIGNANT⁴⁶, centrer une vision sur l'optimisation des profits n'a rien de stimulant pour l'intelligence. Si les salariés sont prêts à donner le meilleur d'eux-mêmes, ce n'est pas dans n'importe quelles conditions. En effet, quels que soient les contextes juridique, économique et culturel, le cadre de l'engagement doit être clair, construit avec le responsable et permettre de progresser. De plus l'engagement doit être réciproque pour qu'il puisse réellement exister.

Par conséquent, les pratiques de GRH ne doivent pas conduire à un simple management de résultats. La GRH en cohérence avec la stratégie permet en effet l'engagement du salarié en orientant ses efforts. La communication de la stratégie est déterminante. Les salariés ne sont donc plus réduits à la simple dimension instrumentale de la compétence. La psychologie nous montre que les dimensions cognitive et affective coexistent dans chaque être humain. Ces deux dimensions sont à l'origine de nos comportements. Si l'action du dirigeant ne joue que très faiblement sur la personnalité (de façon marginale sur le surmoi et sur l'idéal du moi), l'action sur les comportements peut être forte, notamment en matière de norme de groupe et d'exigence à niveau. Mais le libre arbitre du

salarié joue et le degré d'engagement dépendra de sa perception de l'enjeu. Ainsi fort justement R. CASTANIAS et C. HELFAT⁴⁷ nous montrent que disposer de compétences n'est pas suffisant pour créer de la valeur. Pour obtenir un avantage concurrentiel, la GRH doit orienter les efforts des salariés. J. BARNEY et al.⁴⁸ confirment d'ailleurs cela en montrant que la théorie de la ressource implique que les pratiques de GRH ne sont sources d'avantage concurrentiel que si elles mobilisent les compétences et les comportements.

En conclusion, au regard de nos travaux sur la PME française mais aussi roumaine, nous pensons que nous devons favoriser plus que jamais ces organisations, véritables sources d'innovation et de performance, en leur proposant une politique de développement, de gestion et de management des compétences de chacun de ses membres, quels que soient ces derniers. En faisant cela, nous pensons que cela contribuera au renforcement du sentiment de confiance existant entre les salariés et leur entreprise, vue notamment au travers de leur dirigeant.

Dès lors, nous pouvons penser que cela crée les conditions favorables au développement d'un sentiment d'appartenance à une famille - la famille des PME -, dans laquelle la réussite incite non seulement à partager sans restriction toutes les informations importantes mais aussi à adhérer totalement à la manière de traiter les affaires. Un système d'action social relativement stable serait ainsi établi, gageant par conséquent de l'existence de relations sociales stabilisées favorables à chaque acteur en présence⁴⁹.

Nous ne prétendons pas que cela soit simple, mais pour réussir nous pensons nécessaire qu'un travail d'homogénéisation des compétences des salariés impliqués dans une même PME soit réalisé, en se basant sur une forme d'organisation et de coopération mais aussi en prenant en compte les besoins pratiques nécessaires à l'acquisition des connaissances et des infor-

46. MEIGNANT A., (2000) Ressources humaines, déployer la stratégie, Editions Liaisons.

47. CASTANIAS R. HELFAT C. (2001), "The managerial rents model : theory and empirical analysis", *Journal of Management*, vol 27, 2001, p661-678.

48. BARNEY J., WRITH M. and KETCHEN J. (2001) "The resource-based view of the firm : ten years after 1991", *Journal of Management*, vol 27, pp. 625-641

49. BACHELARD O. et CARPENTIER S. (2004), « L'optimisation de la performance économique peut-elle être dangereuse pour l'entreprise ? », Actes du Colloque de l'IAS « Audit social, normes internationales et compétitivité », 21-22 mai, Tunis.

mations et à l'atteinte d'un plus haut niveau d'efficacité et de compatibilité informationnelle. A ce moment là, un pas supplémentaire serait effectué en direction de la performance économique mais aussi sociale tant recherchée.

Toutefois, pour réussir, nous pensons qu'un dernier élément devrait également être pris en considération par les PME, quelle que soit leur origine : nous estimons judicieux qu'elles unissent leurs moyens, leurs compétences et plus généralement toutes leurs ressources pour réaliser en commun un projet et ainsi dépasser toutes les contraintes générées par la concurrence toujours plus féroce à laquelle elles se trouvent sans cesse confrontée.

4. Bibliographie

ARGYRIS C. et SCHÖN D. (1978), *Organisational Learning. A theory of action perspective*, Reading, Mass., Addison Wesley ou sa traduction française ARGYRIS C. et SCHÖN D. (2001), *Apprentissage organisationnel. Théorie, méthode, pratique*, Editions De Boeck, Bruxelles.

AUBRET J., GILBERT P. et PIGEYRE F. (2002), *Management des compétences. Réalisations, Concepts, Analyses.*, Dunod, Paris.

BACHELARD O. (2002) *Structuration de la fonction ressources humaines et développement de l'entreprise : analyse constructiviste de trois PME industrielles*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Panthéon Assas, Paris II.

BACHELARD O. (2003), « L'innovation dans les P.M.I. : une approche bien particulière », *Management et Conjoncture Sociale*, Printemps, N°6 18.

BACHELARD O. et CANTIN R. (2003), « Responsabilité sociale et évaluation des risques professionnels », actes 5ème Université de Printemps de l'audit social, 22-24 mai.

BACHELARD O. et CARPENTIER S. (2004), « L'optimisation de la performance économique peut-elle être dangereuse pour l'entreprise ? », Actes du Colloque de l'IAS « Audit social, normes internationales et compétitivité », 21-22 mai, Tunis.

BARNAY J. (1991), "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, vol.

17, pp. 99-120.

BARNEY J., WRITH M. and KETCHEN J. (2001), "The resource-based view of the firm : ten years after 1991", *Journal of Management*, vol 27, pp. 625-641.

BARRAUD-DIDIER V. et GUERRERO S. (2002), « Théorie de la ressource, pratiques de mobilisation et performance des entreprises », in Actes du XIIIème Colloque de l'AGRH, Nantes, Novembre, pp. 103-114.

BAYAD M. et NEBENHAUS D. (1994), « Recherche sur la GRH en PME : proposition en vue d'un modèle théorique », Actes du 5ème congrès de l'AGRH, Montpellier.

BAYAD M., MAHE DE BOISLANDELLE H., NEBENHAUS D. et SARNIN P., « Paradoxes et spécificité des problématiques de Gestion des Ressources Humaines en petite et moyennes entreprises », *Gestion* 2000, N°1, pp. 95-108.

BAYAD M. et PARADAS A. (1999), « Difficultés de recrutement en PME : recherche sur les déterminants organisationnels », in TORRES O. (1999), *PME de nouvelles approches*, Economica, Paris, pp.145-160.

BRENNAN N. and CONNELL B. (2000), "Intellectual capital: current issues and policy implications", *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 1, No. 3, pp. 206-240.

BURLEA SCHIOPOIU A. (1997), « L'investissement dans la culture - un moyen d'atténuer les effets de la crise manageriale », *Le premier Congrès International de IAE, Craiova*, Juin pp. 110-114.

BURLEA SCHIOPOIU A. (2001), « La personnalisation des systèmes informatiques de la gestion des ressources humaines », *The Fifth International Symposium on Economic Informatics „Information Technology“*, Bucuresti, May, pp. 173-177.

BURLEA SCHIOPOIU A. (2002), « Human Resource of Organisation in the Framework of European Union », *Economics and Management of Transformation*, Timisoara, pp. 69-78.

BURLEA SCHIOPOIU A. (2002), « Knowledge Management in Multicultural Organisations », *Economy Informatics*, pp. 20-25.

BURLEA SCHIOPOIU A. et ROSCA, D. (1998), *Les techniques informationnelles pour le management des*

ressources humaines, CERTI, Craiova.

CAPRON M. (1990), « La comptabilité, faut-il y croire pour avoir confiance », *Annales des Mines*, décembre.

CARPENTIER S. (2004), « La remise en cause d'un système de gestion contribue-t-elle à la violence en entreprise? Eléments de réponse par l'analyse du cas des commerciaux d'une PMI française », *Actes du XVème Congrès de l'AGRH*, 1-4 septembre, Montréal.

CASTANIAS R. and HELFAT C. "The managerial rents model : theory and empirical analysis", *Journal of Management*, vol 27, 2001, pp. 661-678.

CHARREIRE S. (2002), « Chris Argyris. Apprentissage organisationnel, actionnabilité des connaissances et vision pragmatique » in CHARREIRE S. et HUAULT I. (dir.) (2002), *Les grands auteurs en management*, Editions EMS, Collombelles, pp. 167-182.

DOBZHANSKI T. (1966), *L'homme en évolution*, Paris, Flammarion.

DUCHENEAUT B. (1996), *Les dirigeants de PME*, Paris, Maxima.

DUCHENEAUT B. (1995), *Enquête sur les PME françaises*, Paris, Maxima.

DUMONTIER P. et RAFFOURNIER B. (1989), « L'information comptable pour qui ? pour quoi? », *Revue Française de Gestion*, mars avril mai

FREMICOURT E. (2002), « Gestion des RH dans les PME », in *PERSONNEL*, N°426, Janvier, p. 2.

GARCIA M. (1998), *Adaptation des méthodes de contrôle de gestion à une conception de la productivité intégrant la dimension qualité*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Lyon 2.

KLARFELD A. et OIRY E. (coord.) (2003), *Gérer les compétences. Des instruments aux processus*, Vuibert, Paris.

LE BOTERF G. (1997), *De la compétence à la navigation professionnelle*, Editions d'Organisation, Paris.

LE BOTERF G. (2001) *Ingénierie et évaluation des compétences*, Editions d'Organisation.

LEVY-LEBOYER C. (1996), *La gestion des compétences*, Editions d'Organisation, Paris.

LORINO P. (1995), « Le déploiement de la valeur par les processus », *Revue Française de Gestion*, juin juillet août.

MAHE DE BOISLANDELLE H. (1988), *Gestion des ressources humaines dans les PME*, Paris, Economica.

MAHE DE BOISLANDELLE H. (1993), « Potentialités, spécificités et enjeux de la GRH en PME », in *Actes du 4ème congrès de l'AGRH*, p. 500.

MAHE DE BOISLANDELLE H. (1998), *Gestion des Ressources Humaines dans les PME*, Economica, Paris.

MARCHESNAY M. (1991), « La PME : « une gestion spécifique ». », *Economie rurale*, N°206, pp. 11-17.

MEIGNANT A. (2000), *Ressources humaines, déployer la stratégie*, Editions Liaisons, Paris.

MINZBERG H. (1990), *Le management, voyage au centre des organisations*, les Editions d'Organisation, Paris.

NEVEU J.P. et THEVENET M. (coord.) (2002), *L'implication au travail*, Vuibert, Paris.

PEDON A. (2003), « Chris Argyris : la lutte contre les comportements défensifs » in ALLOUCHE J. (2003), *Encyclopédie de gestion*, Vuibert, Paris, pp. 1569-1577.

PEÑA I. (2002) "Intellectual capital and Business Start-up Succes", *Journal of Intellectual Capital*, Vol.3 No.2, pp. 180-98.

PERETTI J.M. (2000), *Ressources humaines*, Vuibert, Paris.

PICHAULT F. et NIZET J. (2000), *Les pratiques de gestion des ressources humaines*, Editions du Seuil, Paris.

PLANE J.M. (2003), *Management des organisations. Théories. Concepts. Cas.*, Dunod, Paris.

REYNAUD J.D. (1997), *Les règles du jeu. Action collective et régulation sociale*, Armand Colin, Paris (3ème édition, 1ère édition en 1989).

SAINSAULIEU R. (1977), *L'identité au travail*, Presses de la Fondation Nationale de Sciences Politiques, Paris.

SARNIN P. (1993), « Problématiques et spécificités des recherches de GRH dans les PME », *actes du 4ème congrès de l'AGRH*, p.504.

SCHUMPETER J.(1979), Capitalisme, socialisme et démocratie, Paris, Payot, (traduction de Capitalism, socialism and democracy, 1942).

TORRES O. (1999), Les PME, Paris, Editions Flammarion, coll Dominos.

WENGER E. et SNYDER W. (2003), « Les communautés de pratique » in Le management du savoir en pratique, Harvard Business Review, Editions d'Organisation, Paris.

