

# Les enjeux et les problématiques

## Ressources Humaines dans les TPE/PME.

**L**es dirigeants de TPE ou de PME remplissent généralement plusieurs fonctions opérationnelles et prennent en charge des fonctions supports telles que les Ressources Humaines. La culture de l'urgence, la pression sur les résultats, voire la complexité des textes régissant le travail salarial peuvent cependant freiner la mobilisation sur des projets de formalisation des Ressources Humaines. L'apport de connaissances extérieures et quelques outils simples et pratiques ont levé les incertitudes et les inquiétudes.



### CONTEXTE ET ENJEUX RH : LES TPE/PME FACE À LA CRISE

L'histoire des TPE - PME est intimement liée aux figures d'entrepreneurs qui souvent ont créé leur entreprise et l'ont accompagné dans le développement continu, malgré les contraintes de toutes sortes et en dépit des vents violents de la crise d'aujourd'hui. Le positionnement de ces entreprises est souvent influencé et façonné par la démarche et la trajectoire personnelle des dirigeants fondateurs. Ceux-ci, initiateurs de la culture de leur entreprise, remplissent généralement plusieurs fonctions opérationnelles et prennent souvent en charge directement les fonctions support telles que : DRH, DAF, DIRCOM...

Ces entrepreneurs, acteurs de l'économie réelle mettent en œuvre des modèles de rationalité économique en cohérence avec leur aspiration à défendre la performance économique et à préserver au quotidien la tré-

sorerie pour faire face aux importantes charges sociales et fiscales et à l'accumulation des règles que les politiques publiques leurs imposent. Mais ils s'appuient aussi sur d'autres modalités d'action sociale, comme ce qui relève de la qualité relationnelle et affective et de l'attachement à une histoire et à des valeurs. Souvent pour atteindre les seuils de rentabilité, l'une des voies de développement engagée est la mise en place de stratégies d'innovation et de différenciation des produits et des services vis-à-vis des autres opérateurs du marché qui disposent de structures financières et commerciales plus importantes.

Mais ces stratégies ne sont pas complètement opérantes si le développement des compétences associé au processus de gestion et de management des Ressources Humaines ne sont pas mieux maîtrisés.

C'est un paradoxe car les potentiels d'innovation, le sentiment d'appartenance et l'engagement des salariés sont bien réels pour mobiliser l'intelligence collective, alors que souvent la gestion et le développement des compétences ne sont pas toujours une priorité affichée dans les TPE-PME. La culture de l'urgence, la pression sur les résultats, voire la complexité des textes régissant le travail salarial peuvent freiner la mobilisation sur des projets de formalisation des Ressources Humaines.

Alors comment en période de crise, le développement des compétences peut-il gagner sa place de choix dans les TPE - PME ? Une des clés de la compétitivité dont nous parlons aujourd'hui dans le discours public repose aussi sur une gestion volontariste des ressources humaines. Dans cette période singulière et incertaine, la fonction RH peut jouer un rôle stratégique certain et un vrai retour sur investissement en qualifiant les salariés aux métiers eux-mêmes en évolution. Des études récentes démontrent aussi que la performance d'une organisation dépend de façon significative de la qualité du lien social, des coopérations dont les sources proviennent de la façon dont est valorisé le facteur humain dans l'entreprise.

### LA CRISE DANS TOUS SES ÉTATS

Dans le cadre de cette mobilisation pour l'accompagnement RH des TPE/PME et avant de développer les différentes phases de ce travail de diagnostic RH élaborées avec méthode et organisation, je souhaite revenir sur le mot « crise » très utilisé par tous les acteurs politiques, économiques, sociaux, les dirigeants des entreprises et leurs salariés.

La crise est d'abord un terme médical emprunté par le monde politique et par celui de l'économie, du social et de la société civile.

Chacun d'entre nous peut vivre la crise de manière différente suivant son vécu individuel. Marc Uhalde chercheur et docteur en sociologie, récemment décédé, écrivait déjà en 2005,

dans les cahiers de la communication interne (AFCI) que cette expression renvoie à un courant de recherche et de conseil qui depuis plus de vingt ans s'est intéressé aux catastrophes technologiques, naturelles et industrielles. Il citait Bhopal en Inde, Tchernobyl, les canicules, ou plus près de nous la catastrophe de Fukushima. Ces événements sont éruptifs et les situations où les procédures standards sont inefficaces. Souvent les acteurs quels qu'ils soient sont cognitivement dépassés.

Une autre forme de crise s'installe aujourd'hui dans les entreprises, elle est de nature économique et sociale. La crise financière est bien présente encore, les bons réflexes de la spéculation n'ont pas disparu. Cette crise tient bien souvent à des événements extérieurs où les pouvoirs politiques et législatifs au niveau national, européen ou mondial alourdissent les règles sous la pression de la dite « main invisible » des marchés. Ainsi, la crise s'installe au sein du corps social en générant des situations de malaises et d'incompréhension. Elle est à la fois endogène et exogène aux organisations des entreprises qui tentent de s'adapter et de se transformer et s'enlisent dans une dérégulation sociale. Elle est une des sources de l'alourdissement des contraintes réglementaires et des charges de toutes sortes que subissent notamment les TPE-PME. En effet, celles-ci sont moins bien préparées à résister aux chocs de la crise. Quant aux grandes entreprises à vocation internationale, elles possèdent des fleurons d'experts qui les conseillent judicieusement pour mettre en œuvre des stratégies financières qui leur permettent de réduire leurs charges ou leur fiscalité sur le plan national. Sans compter la dénonciation des médias de « l'irresponsabilité juridique » des grandes marques respectables qui font fabriquer des produits au Bangladesh ou ailleurs, dans des conditions sociales et sociétales lamentables. Ce sont ces mêmes groupes mondiaux qui, sur leur marché intérieur, communiquent aisément sur leurs responsabilités sociales et environnementales. Marketing de la RSE oblige !

## CE QUI A CONDUIT À ÉCRIRE CET ARTICLE : LA NÉCESSITÉ DE TÉMOIGNER

Chacun le sait maintenant, les entreprises traversent et subissent une des crises économiques les plus graves depuis celle de 1929. Le phénomène de crise accentué par la mondialisation des échanges et les dérives de la financiarisation, a plombé la compétitivité des entreprises française et en premier lieu celle des TPE-PME qui sont pourtant détentrices d'un potentiel d'innovation, d'emplois et qui sont capables d'adaptation au changement. C'est aussi dans ces entreprises que le capital humain et le capital économique sont compris comme des enjeux d'équilibre et de développement.

Dans ce contexte, la CGPME Paris Ile-de-France a souhaité mobiliser un expert habilité pour former, conseiller et accompagner vingt



dirigeants et leurs collaborateurs dans leurs décisions d'actions en réalisant un diagnostic RH afin de proposer des accompagnements dans une logique d'amélioration des processus de la GRH. Ces interventions se sont déroulées entre les mois d'octobre et décembre 2013. En parallèle, quatre sessions de formation ont été réalisées sur le thème « Piloter et

« Tous ces dirigeants qui possèdent l'esprit d'entreprise et qui se battent au quotidien méritent d'être reconnus... »

mobiliser son équipe : comment renforcer son savoir-faire de manager en période de crise ». Ces formations ont été dispensées en juillet, septembre, octobre et novembre 2013.

J'ai conduit ces missions avec motivation et rigueur, avec le sentiment d'être utile et de donner du sens aux actions de diagnostics, de conseils et d'accompagnement RH au bénéfice des chefs d'entreprises. C'est bien sur la base de ce travail auprès des dirigeants de TPE-PME que j'ai souhaité témoigner et faire témoigner des entrepreneurs sur leurs univers professionnels confrontés à la crise économique. Tous ces dirigeants qui possèdent l'esprit d'entreprise et qui se battent au quotidien, méritent d'être reconnus, compris et mieux valorisés par la société civile et les acteurs économiques et politiques en France. Sans compter leurs heures, ils arborent un savoir-faire et un engagement professionnel remarquables.

## L'ACCOMPAGNEMENT RH DES TPE/PME : QUELLE MÉTHODE ?

Dans le contexte de turbulences, le vécu de crise se traduit par une perte des repères personnels et de déséquilibre. Ainsi, la crise prend de multiples visages et le manager d'entreprise est lui-même dans le doute. C'est le vécu d'une période d'anomie. Le rôle des médias participe à renforcer cet état de crise par l'instantanéité et la répétition de l'information reçue comme négative, sans rechercher véritablement à positiver les success stories ou à privilégier la qualité de l'investigation sur le scoop. Alors comment être manager lorsque le paysage se brouille ?

Etre dirigeants de TPE/PME en période de crise, c'est disposer à la fois de compétences relationnelles, d'une méthode, d'une stratégie pertinente, c'est se battre pour conquérir ses parts de marché et disposer des qualités managériales capables de faire adhérer ses colla-

borateurs et de mobiliser les compétences individuelles et collectives. J'ai rencontré ces chefs d'entreprises qui affrontent la crise avec détermination malgré les incertitudes et le manque de visibilité sur le moyen et sur le long-terme.

Lors des accompagnements RH que j'ai conduits et des formations que j'ai dispensées, plusieurs problématiques ont été exprimées et hiérarchisées collectivement par thème par les dirigeants. Pour répondre à ces problématiques, un questionnaire d'entretien exploratoire a été conçu. En voici un exemple.

### **Exemple de guide d'entretien exploratoire orienté GRH.**

#### Le recrutement.

- Les recrutements effectués sur les 3 dernières années ainsi que les postes concernés.
- L'embauche et les types de contrats (CDI, CDD, contrats de professionnalisation, alternance, contrats de génération, emplois d'avenir, emplois francs...).
- Les besoins futurs.
- Les difficultés de recrutement.
- Les procédures en place, les moyens et méthodes utilisés.

#### Les aspects juridiques et l'hygiène et sécurité du travail.

- la conformité avec la législation (document unique, règlement intérieur, visite médicale, etc.).

#### Les conflits, contentieux (prudhommes...).

#### La gestion des compétences : sa finalité.

- Le tutorat.
- L'âge moyen et l'ancienneté des salariés.
- Les outils de gestion des compétences (ex : politique RH, GPEC dans certains cas, mode de détection des potentiel, bilan d'évaluation

professionnelle...).

- La présence de description de poste, de métiers...
- L'évaluation des compétences.
- La gestion des parcours professionnels.

#### Le mode de management (directif, persuasif, participatif, délégitif...).

- La fixation d'objectifs, Les reconnaissances, les outils de motivation, les sanctions...

#### Le mode de communication (interne, externe).

#### La culture d'entreprise.

- Les valeurs, les coopérations, la nature du lien social, les rituels, les normes de comportement...

#### La formation des salariés : le regard du dirigeant sur la gestion de la formation.

- Les priorités fixées par le dirigeant.
- Le plan de formation.
- Les dispositifs de formation : DIF, CIF, bilan de compétences...
- L'organisation des actions de formation.
- La connaissance des OPCA et les dispositifs d'aide.



- Prélèvement sur la masse salariale (contribution à la formation professionnelle des entreprises avant la loi du 5 mars 2014 relative à la réforme de la formation professionnelle).

#### La rémunération : la valeur accordée à l'homme au travail.

- La constitution de la rémunération (primes fixes, variables, prévoyance...).
- L'évolution au cours des dernières années.

#### Les relations sociales.

- La présence des Institutions Représentatives du Personnel.
- La date des dernières élections du personnel.
- Le climat social et les conflits (individuels ou collectifs).

### LE RÉSULTAT DU DIAGNOSTIC RH ET DES ACCOMPAGNEMENTS

#### **Bilan quantitatif.**

Vingt dirigeants de TPE et PME et leurs collaborateurs dans différents métiers ont été rencontrés entre le 7 octobre et le 31 décembre 2013. 160 heures, soit 20 jours d'entretiens ont été consacrés à leurs réalisations et aux différentes phases des accompagnements. Le travail de back-office a permis d'effectuer la rédaction finale de chaque diagnostic présenté à chaque dirigeant, validé et signé par eux.

« Le diagnostic a parfois engendré des préconisations en termes de changement d'organisation ou d'évolution du management... »

#### **Bilan qualitatif.**

Le nombre de salariés varie de 1 à 200. Ainsi durant la phase d'accompagnement, le principe retenu a été de proposer des actions RH dimensionnées à la taille de chaque entreprise.

Plusieurs grands thèmes ont émergé :

- L'absence d'une fonction RH formalisée dans les PME rencontrées, sauf dans une entreprise de rénovation et de réhabilitation du patrimoine immobilier de 200 salariés, où la fonction « Responsable RH » existe, mais sans moyens réels. Dans d'autres cas et bien souvent, la fonction RH est remplacée par une gestion « au fil de l'eau » par le dirigeant ou un de ses collaborateurs en cumul de postes.

- Une attente forte de structuration de la gestion des ressources humaines et de l'appropriation des outils (mode de recrutement, contrat de travail, convention collective de branche, fiches de postes, évaluation des compétences), ressentie comme nécessaire et importante au regard notamment des règlements qui évoluent rapidement et des obligations légales qui incombent aux dirigeants.

- Dans certains cas, le diagnostic et l'accompagnement ont porté également sur des préconisations en termes de changement d'organisation, d'évolution du mode de management et de légitimation de la fonction RH.

#### **Les accompagnements réalisés.**

Des accompagnements spécifiques relevant notamment de l'administration RH ou de la politique pour chaque entreprise ont porté sur :

- La conduite à tenir par le dirigeant lors du recrutement. Une fiche spéci-



fique a été commentée et transmise. Dans certains cas et à la demande du dirigeant, j'ai assisté à des entretiens de recrutement suivis des débriefings.

- La définition et la création de fiches de critères de recrutement en cohérence avec la convention collective de branche et le contrat de travail.

- La définition et la création des fiches de postes en cohérence avec la convention collective et le contrat de travail.

- La définition et la création de l'outil « Evaluation des compétences métier et savoir-être ».

- L'élaboration d'une procédure « Plan de formation » extraite des références légales : obligation à la charge de l'employeur au titre de la formation professionnelle continue, (avant la loi du 5 mars 2014 relative à la réforme de la formation professionnelle). Réf : L. 6321-1 et suivants du Code du travail. Loi n° 2009-1437 du 24 novembre 2009.

- L'élaboration du règlement intérieur et du document unique.

- Lors des entretiens, des échanges ont eu lieu autour des valeurs du dirigeant, de son parcours et du profil d'entrepreneur qui font la culture d'entreprise. Ce socle fondateur a permis d'analyser les cohérences entre les valeurs du chef d'entreprise et celles attendues de la part des salariés. C'est le « vivre ensemble un projet commun » qui permet de cimenter l'esprit d'entreprise. (Valeurs de loyauté, de fiabilité, de disponibilité, de coopération, de solidarité, de respect, de proximité, de convivialité...).

- Un accompagnement réalisé pour la rédaction de la politique RH de l'entreprise, après quelques séances de brainstorming avec les collaborateurs et le dirigeant, voire tous les associés.



### LA PROBLÉMATIQUE MAJEURE : LE RECRUTEMENT

C'est un paradoxe en période de crise économique, mais la problématique importante émise par une majorité de dirigeants est celle de la difficulté à recruter et à fidéliser les profils recherchés. Les règles encadrant l'embauche, édictées par le mille feuilles du code du travail et les conventions collectives contraignent les chefs d'entreprises des TPE/PME à observer la plus grande attention, la plus grande prudence, voire la plus grande réserve, avant de recruter par crainte ensuite de contentieux prudhommaux lourds de conséquences financières. Les dirigeants se retrouvent un peu seuls s'ils ne sont pas conseillés par des avocats du droit du travail ou du droit des sociétés, plutôt que par leurs experts comptables qui sous-traitent souvent les dossiers contentieux.

Un autre paradoxe, dans certains métiers, notamment celui de l'informatique, est que l'employabilité des candidats est tellement forte, que le sourcing est difficile à réaliser, car le marché des chefs de projet informatique est si-phonné par les grandes entreprises ou les SS2I majeures. Dans de nombreux cas, les candidats se présentent à l'entretien mais ne souhaitent finalement pas contractualiser. Pour certains, ils sont recrutés mais le turn-over est important. Ceci pose le problème de l'attraction et la fidélisation dans les TPE-PME.

## L'ATTIRANCE DES JEUNES DIPLÔMÉS EN QUESTION

La question soulevée notamment lors de ces accompagnements RH est celle du manque d'attraction et des difficultés à fidéliser des jeunes diplômés dans les PME. Les diplômés issus des grandes écoles sont « chassés » par les grandes entreprises. Du fait de leur notoriété, de leur assise financière, des ressources dont elles disposent, du capital-confiance que les marchés peuvent leur accorder, les grandes sociétés paraissent mieux dotées que les PME-TPE pour attirer des collaborateurs de qualité et des expertises pointues dont elles ont besoin dans une économie hautement concurrentielle.

Parmi les leviers de recrutement et de motivation des collaborateurs, émergent aujourd'hui en effet, la notoriété et l'image de marque de l'entreprise, les responsabilités transmises au salarié, le statut, la mobilité interne, les perspectives de carrière, la rémunération et ses composantes (primes, avantages sociaux, CE...), le développement des compétences ou les avantages accordés par l'entreprise à ses salariés. Autant de facteurs qui incitent les jeunes diplômés à postuler de préférence dans les grandes entreprises.



Face à l'impressionnante panoplie des outils RH que déploient les grands groupes, les

PME-TPE ont-elles les moyens de rivaliser pour attirer les talents et les compétences dont elles ont besoin ?

## LES PRATIQUES RH DES GRANDES ENTREPRISES

Je fus pendant plus de trente ans cadre d'une grande entreprise. J'ai exercé des fonctions de manager, de recruteur, de formateur, de qualificateur et de relations sociales. Aujourd'hui, comme consultant en Ressources Humaines, le regard sociologique que je porte sur cette question de l'attraction, de la fidélisation et de l'engagement au travail des collaborateurs m'invite à distinguer les contraintes, les atouts et les enjeux dans ces deux univers.

Dans les grandes entreprises, le recrutement s'effectue essentiellement par les diplômés des grandes écoles souvent les plus cotées. Le processus d'intégration peut durer de six mois à un an avec des évaluations régulières. Ce cursus jeunes cadres se déroule sur un mode très organisé.

Nous sommes dans des univers de gestion qui engendrent un lien social moins qualitatif du fait d'une organisation du travail rationalisée et très normée. Nous sommes de plus en plus dans la culture de la règle, de la procédure, voire dans celle de l'urgence !

Bien souvent ces cadres juniors, comme les seniors occupent une bonne partie de leur temps à remplir des tableaux de bord et à produire des indicateurs (Le « Excel Management » !). Cette activité de contrôle et de reporting plus quantitative que qualitative et dont la valeur ajoutée reste à démontrer occupe près de 30% de leur activité et développe chez eux des formes de désenchantement et de désengagement. Ainsi, beaucoup de talents et de compétences sont sous-utilisés.

### La gestion des parcours professionnels.

Le nombre souvent très important de jeunes cadres recrutés peut introduire un esprit de compétition tout à fait normal, car les ambitions professionnelles sont légitimes.

Le parcours professionnel débute autour de 25/26 ans avec des promotions régulières pendant 10 à 20 ans : des mobilités internes souvent intéressantes pour la carrière, puis quelques rares heureux élus passent le plafond de verre. Mais pour un grand nombre d'entre eux, la stagnation de la carrière peut survenir autour de 45 ans, (âge auquel on devient un "senior" selon les DRH), alors qu'il leur reste encore de nombreuses années à accomplir avant la retraite, ce qui engendre des risques d'essoufflement, de frustrations, de démobilitation ... puis, à partir de cette barrière artificielle de l'âge, on a vu se développer, depuis trente ans, les "plans sociaux" poussant vers la sortie, ces collaborateurs, souvent au sommet de leurs compétences.

Certains cadres plus jeunes, conscients de cette impasse, cherchent des opportunités de carrière ailleurs, ce qui met en jeu la problématique de la fidélisation.

Or, dans ces grands groupes, même les avantages donnés aux personnels, comme les billets à tarif réduit pour les entreprises de transport, les taux préférentiels dans les banques pour l'obtention des prêts, les remises sur les consommations pour les secteurs de l'énergie ou des télécommunications, retiennent de moins en moins les talents au bout de quelques années.

Dans ces contextes, la gestion des ressources humaines, la prévision des profils d'emplois de demain et des compétences associées, sont des vrais « casse-tête » pour les grandes sociétés, car que reste-il des savoirs, de l'expérience, de la qualification, si à la fois les seniors et les jeunes talents quittent l'entreprise ?

### LES ATOUTS DES PME – TPE.

Aujourd'hui les PME ont absolument besoin d'attirer des talents et des expertises pour se développer face à la concurrence, innover, croître et assurer leur pérennité.

Le dirigeant d'une PME-TPE remplit généralement plusieurs fonctions opérationnelles et s'occupe souvent directement lui-même du recrutement et de l'accompagnement du nouvel embauché.

Le monde des TPE-PME paraît moins rationalisé ou bureaucratique que celui des grandes entreprises. La proximité avec le dirigeant y est réelle. Elle s'érige en valeur fondamentale, ce qui n'est pas vraiment le cas dans les grandes entreprises, sauf à crever le plafond de verre ! Ce qui est rare.

Certes, grands groupes ou PME, les parcours professionnels sont orientés sur la détection des potentiels, sur le développement des compétences et sur l'acquisition de l'expérience. Or il semble que la compétence et l'engagement au travail soient mieux reconnus dans les TPE-PME, du fait justement de cette proximité avec le dirigeant, d'une qualité des coopérations dans l'entreprise et de l'autonomie donnée aux collaborateurs. L'esprit de compétition est moins important entre salariés, car les talents sont moins nombreux et l'accès aux responsabilités peut être plus rapide dans la PME. Le sentiment d'appartenance et les notions d'identité collective s'affirment plus vite. Tout ceci contribue à créer une culture d'entreprise spécifique que le dirigeant a intérêt à entretenir et à valoriser.

Pour le chef d'entreprise, tout l'enjeu est de savoir mettre en valeur la dimension humaine de l'entreprise afin d'attirer les candidats qu'il recherche. Il doit aussi se montrer capable de transmettre l'esprit entrepreneurial qui l'anime, en exerçant un mode de management axé sur la valorisation des compétences, la reconnaissance des talents, l'autonomie des collaborateurs. La proximité quotidienne du Chef d'entreprise avec ses collaborateurs et





son engagement sont le terreau d'une culture d'entreprise basée sur la qualité des coopérations et sur sa légitimité.

Le dirigeant de PME doit aussi envisager l'ouverture du capital de l'entreprise, en proposant par exemple des cessions de parts à des jeunes talents motivés dont certains développeront leur fibre entrepreneuriale au contact de l'entrepreneur lui-même. Ils pourront ainsi, participer, le moment venu, au processus de transmission/reprise de l'entreprise qui demeure une étape particulièrement délicate. J'ai rencontré ce cas dans une entreprise industrielle de 60 salariés, où le jeune diplômé, promu directeur des Achats quatre années après son recrutement est devenu actionnaire.

Pour le jeune diplômé qui rejoint une PME, l'enjeu est de s'appuyer sur cette culture entrepreneuriale, sur cette dimension humaine faite de proximité et de mobilisation, pour y développer ses compétences, acquérir des expertises métier et des qualités relationnelles. Ces univers moins rationalisés que les grosses organisations, favorisent l'expression des talents individuels.

Par ailleurs, le nouvel embauché pourra aussi faire bénéficier l'entreprise de ses connaissances et aptitudes dans le domaine des NTIC (nouvelles technologies de l'information et de la communication) qui sont stratégiques pour la réussite des PME dans le monde mouvant d'aujourd'hui.

## CONCLUSION

Tout au long de cette importante mission, l'accompagnement RH des dirigeants des TPE-PME a répondu à une attente forte de

formalisation et de structuration des pratiques RH. L'intérêt de cette démarche proposée par la CGPME Paris Ile-de-France a suscité des retours positifs en termes d'actions et de résultats concrets. L'apport de connaissances supplémentaires et d'outils simples et pratiques ont levé les incertitudes et les inquiétudes. Les dirigeants sont bien conscients des enjeux qui se jouent dans ce domaine. La connaissance des obligations légales qui incombent aux dirigeants (contrats d'embauche, rémunération, bilan annuel, visite médicale, document unique...) et une meilleure maîtrise des outils à leur disposition, permettent de mieux prendre en compte par un management approprié, le capital humain, source de développement économique dans cette période particulière de crise.

**Yves Bensaïd**, Consultant RH, Dirigeant de Trajectoire +.

[yvesbensaid@trajectoireplus.com](mailto:yvesbensaid@trajectoireplus.com)



Yves Bensaïd