Zeitschrift: Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales

Herausgeber: Société d'Etudes Economiques et Sociales

Band: 45 (1987)

Heft: 2: Rencontres PME-HEC

Artikel: Atouts et handicaps de la PME dans la gestion des ressources humaines

Autor: Bergmann, Alexander

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-139552

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 01.07.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch

Atouts et handicaps de la PME dans la gestion des ressources humaines

Alexander Bergmann,
Professeur,
Université de Lausanne

Malgré une tendance continue vers la concentration des entreprises et l'apparente domination des géants multinationaux, les PME constituent toujours, dans le pays de Vaud comme ailleurs (en France, en Allemagne, aux Etats-Unis et même au Japon), non seulement la partie la plus importante de l'économie (quantitativement) mais aussi la plus productive et la plus innovatrice (qualitativement), ainsi que la plus créatrice d'emplois.

Cette vitalité des PME s'explique largement par leur capacité de mobiliser et d'utiliser pleinement leurs ressources humaines. En effet, alors que les grandes entreprises emploient un nombre plus ou moins important de non-productifs et rencontrent des difficultés croissantes dans leurs efforts en vue d'amener les productifs à l'être vraiment, les PME ont, sur ce plan, des avantages compétitifs certains.

Par contre, elles ont aussi certains handicaps qui découlent directement de leur petite taille et auxquels elles doivent trouver des palliatifs, si elles veulent rester dans la course, une course qui devient de plus en plus sélective, ce qui implique qu'elles ne peuvent plus se permettre de sous-exploiter tous leurs atouts, ni de manquer de réagir pour surmonter leurs handicaps.

LES ATOUTS DE LA PME

a) «Small is beautiful»

De par sa taille, la PME offre un cadre de travail qui est à l'échelle humaine. A tous les niveaux, la division du travail y est typiquement moins poussée qu'ailleurs: les cadres cumulent des fonctions et les ouvriers ne sont pas réduits à des tâches parcellaires. Ces tâches ne sont, en outre, le plus souvent pas fixées d'une manière précise et définitive, ce qui laisse plus de possibilités de prendre des initiatives et d'adapter son travail à ses qualifications et ses préférences. En plus, chacun peut apprécier la façon dont son travail contribue au résultat global au lieu de faire quelque chose dont il ne mesure ni l'importance, ni l'utilité.

Le collaborateur ne se sent donc pas comme un rouage anonyme et parfaitement interchangeable dans une machine dont le fonctionnement lui reste mystérieux, mais comme un individu, membre d'un groupe pour lequel il compte et qui compte pour lui. En outre, les communications entre les membres de ce groupe étant nombreuses, directes et pour la plupart orales, bien des malentendus peuvent être évités et un esprit de famille est possible.

Bref, la PME peut offrir des conditions de travail qui minimisent les facteurs d'aliénation, tels que «powerlessness, meaninglessness, self-estrangement, and social isolation»[1].

[1] Melvin Seeman: «On the meaning of alienation», *American Sociological Review,* déc. 1959, 783-791.

b) **«Small is efficient and effective»**

Ces conditions satisfaisantes pour les collaborateurs — de nombreuses études ont montré que les satisfactions sont en effet plus grandes dans les petites et moyennes que dans les grandes entreprises — ces conditions ne peuvent qu'avoir un impact positif sur les motivations, comme d'ailleurs sur le taux des rotations. Mais les motivations sont encore plus directement stimulées, d'une part, par l'absence de structures lourdes et de procédures compliquées ou de contrôles bureaucratiques qui finissent par étouffer tout enthousiasme et par la possibilité d'avoir un impact réel sur les résultats, d'autre part.

En effet, la PME offre la possibilité de pratiquer une participation aux décisions et aux résultats qui est véritablement stimulante, ce qu'on ne peut malheureusement pas toujours dire de la participation dans les grandes entreprises, où les lourdeurs d'un système représentatif (à supposer qu'il soit véritablement représentatif!) et le lien plus ou moins spéculatif entre contribution individuelle et récompense rendent les effets de stimulation plus qu'aléatoires.

Ce sont donc les aptitudes de la PME à pouvoir mobiliser véritablement tous ses collaborateurs et à ne pas limiter leurs contributions d'emblée à des prestations standards qui peuvent la rendre particulièrement dynamique. Si l'on ajoute à cela la flexibilité qui provient du fait que, d'une part, les décideurs sont très près du front et que, d'autre part, les voies de communication sont courtes et que les changements ne se heurtent pas systématiquement à d'innombrables règlements et ne s'enlisent pas dans les méandres de procédures compliquées; si l'on considère tout cela, il n'y a pas de doute que la PME a là des atouts sérieux, notamment dans une période de changements technologiques qui posent le problème d'une adaptation permanente et de mutations sociales qui posent celui du refus des structures hiérarchiques et d'une éthique de travail basée essentiellement sur le sens du devoir.

CONDITIONS DE RÉALISATION DES ATOUTS

Mais, ces atouts, aussi importants soient-ils, ne sont que potentiels. Ils ne sont nullement automatiquement donnés et garantis. Il semble même, au regard des faits, que le plus souvent ils ne sont pas exploités, ce qui constitue d'ailleurs la cause première des faillites des PME.

La raison principale pour laquelle ces dernières ne tirent pas avantage de leurs atouts dans le domaine des ressources humaines se trouve le plus souvent dans l'attitude et le comportement de leurs patrons. Le rôle de ces derniers est si déterminant que la Confédération générale des PME françaises a défini les PME (dans l'art. 2 de ses statuts) comme «celles dans lesquelles les chefs d'entreprise assument personnellement et directement les responsabilités financières, techniques et morales».

Mais, les patrons des PME sont typiquement des hommes qui aiment faire plutôt que faire faire; des hommes de la technique ou du marché, et non des cadres (dans le sens littéral du terme: ceux qui créent un cadre dans lequel d'autres peuvent travailler au mieux). Ils négligent alors leur rôle d'animateur et de coach.

Pire, ils sont souvent des solitaires, voire des dictateurs. Ils travaillent seuls, prennent les décisions «in splendid isolation» et communiquent peu et mal. Il manque alors la transparence, notamment en ce qui concerne les objectifs et les résultats de l'entreprise (en effet, des enquêtes ont révélé qu'une large majorité de collaborateurs de PME se plaignent d'informations insuffisantes); il n'y a que peu de délégation et encore moins de participation. Les décisions prises par le patron paraissent alors souvent arbitraires et les changements souhaités par lui trop nombreux et brusques, d'où démotivation au lieu d'une implication particulièrement forte dans l'entreprise.

En plus, si le chef fait tout, il risque de le faire mal. Et il le fera d'autant plus mal que les résultats de ce qu'il fait ne sont pas immédiatement mesurables. Il en va ainsi notamment pour le travail d'encadrement (nous l'avons déjà dit), ainsi que pour celui de «dirigeant», c'est-à-dire de quelqu'un qui définit la direction à suivre. La flexibilité devient alors un alibi pour l'absence d'orientation. On joue au «catch-as-catch-can», au jour le jour, d'où encore une fois démotivation des collaborateurs.

Si «small» n'est pas automatiquement «beautiful» et performant, le contraire n'est pas vrai non plus. Car tous les patrons de PME ne sont pas des dictateurs étouffants (bien que bienveillants) et insondables. Seulement dans la mesure où ils auraient une tendance à voir l'entreprise comme la leur, qu'ils ont faite de leurs propres mains, ce danger existe et il est à craindre que l'entreprise ne se développe pas comme elle pourrait le faire et qu'elle est même sérieusement menacée dans son existence du moment où ils (les patrons) commencent à être débordés.

Pour que les PME fleurissent, il faudrait donc que leurs patrons

— admettent qu'il est primordial qu'ils ne contribuent pas seulement indirectement à leur entreprise (par l'innovation technique, l'ouverture de nouveaux marchés ou par l'obtention de capitaux), mais aussi directement, en formant leurs collaborateurs et en créant des conditions dans lesquelles ceux-ci peuvent et veulent se donner à fond;
— ne se complaisent pas dans la fausse certitude que tout va au mieux parce que la situation n'est pas au pire (l'absence de conflit ouvert n'est pas une preuve pour que tous coopèrent et contribuent d'une manière optimale);
— délèguent dans le but non seulement de gagner eux-mêmes du temps, mais d'utiliser pleinement les capacités de tous et chacun; et
— partagent informations, pouvoir, plus-value, pour obtenir non seulement un effort standard ou minimum, mais un engagement véritable et des idées qui n'étaient pas déjà les leurs.

Ceci dit, tournons-nous vers les difficultés intrinsèques aux PME.

HANDICAPS DES PME

a) «Small is poor»

La PME n'a, du fait de sa taille, que des ressources humaines limitées.

Elle n'a souvent pas d'état-major. Notamment, la fonction «Personnel» n'existe que rarement, les tâches administratives étant remplies par la secrétaire ou la femme du patron et

les tâches dites stratégiques étant assurées par ce dernier en personne. Ceci signifie qu'un certain nombre de tâches sont ou bien exécutées d'une manière non professionnelle ou bien ne sont pas exécutées du tout.

En plus, la PME souffre souvent aussi d'une pénurie de cadres de ligne. C'est-à-dire qu'elle emploie bel et bien quelques «cadres», mais, à l'image du patron, ceux-ci ont tellement d'autres choses à faire qu'il ne leur reste pas de temps pour encadrer.

Du coup, les collaborateurs ne sont pas développés. Ils apprennent, bien sûr, quelque chose malgré le fait qu'ils ne sont pas formés («learning on the job» sans «training on the job»); mais, parce que non systématique, cet apprentissage ne va que rarement aussi loin qu'il pourrait et devrait aller. Ceci d'autant moins, qu'il est très difficile pour la PME d'organiser une formation formelle pour ses collaborateurs ou même de les envoyer à l'extérieur pour assurer une telle formation. Il est, en effet, exclu d'organiser des cours pour un ou deux collaborateurs seulement; et cela pose souvent des problèmes de les envoyer à des cours externes (en supposant que des cours existent qui répondent véritablement à leurs besoins), car on n'a pas de remplaçants pour eux en attendant.

Ce manque de développement crée un danger double au niveau de la qualification et de la motivation. D'une part, la PME, qui a peut-être réussi grâce à une idée géniale de son fondateur, a de la peine à rester innovatrice ou même à talonner les innovations de la concurrence; d'autre part, l'entreprise qui ne fait qu'exploiter ses ressources humaines au lieu d'investir en elles risque de voir partir ses meilleurs éléments.

Elle aura alors souvent des difficultés de trouver de bons remplaçants. «Bon» signifie ici des remplaçants qui s'intègrent bien (et il est plus difficile de s'intégrer dans une petite équipe bien soudée que dans une grande organisation impersonnelle) et qui sont hautement qualifiés (et de ce fait convoités par des grandes entreprises qui peuvent leur offrir, sinon un salaire supérieur, du moins une plus grande sécurité et de meilleures perspectives de carrière).

Ce problème de remplacement est particulièrement épineux, voire souvent insoluble, quand il s'agit de la succession du patron. S'il a été la tête et l'âme de l'entreprise et s'il a façonné celle-ci à son image, il est irremplaçable (même s'il le voulait, quoique souvent il s'accroche et ne veut pas plus céder sa place à un successeur qu'il n'a voulu déléguer), d'où une très grande fragilité de la PME.

D'autres problèmes, enfin, qui sont liés à la taille de l'entreprise, proviennent non de l'absence d'une réserve de collaborateurs mais, au contraire, d'un manque d'alternatives pour l'emploi de ces derniers. Nous avons déjà mentionné l'absence de perspectives de carrière; il faut y ajouter l'absence de possibilité de transférer quelqu'un par exemple en cas de conflit (où la grande entreprise a toujours la possibilité d'éloigner une des parties en cause sans le perdre pour autant) ou encore lorsque le volume de travail baisse subitement et d'une manière importante.

b) **«Small is messy»**

Nous avons déjà dit que, dû au manque de personnel, bien des choses sont parfois faites d'une manière peu professionnelle ou sont carrément bâclées.

Une autre cause s'ajoute à ceci et fait que l'improvisation peut devenir permanente, ce qui risque de nuire et à l'efficacité à court terme (parce qu'on reprend toujours tout à zéro et

commet ainsi un nombre élevé d'erreurs) et à la performance à long terme (parce que les gens s'en lassent). Cette cause est la méfiance très répandue dans les PME de la paperasse, de l'organisation et de la planification. Jusqu'à un certain point cette méfiance est saine; mais au-delà elle devient dangereuse. L'entreprise échouera alors (et les cas ne sont malheureusement pas rares) parce que l'administration ne suit pas et le chaos, créateur au départ, devient destructeur.

FAÇONS DE FAIRE FACE AUX HANDICAPS

Comme c'est le cas pour les atouts, les handicaps ne sont pas fatals. Il est possible de les surmonter. Certaines PME l'ont fait avec succès. Mais les marges de manœuvre sont plus petites et les voies à suivre moins évidentes qu'en ce qui concerne la réalisation des atouts.

D'abord, on peut dire qu'il ne faut pas vouloir imiter les grandes entreprises et adopter, sans les trier ni les adapter, leurs approches, systèmes et méthodes. Pourtant, il faut être plus systématique dans la gestion des ressources humaines que ce n'est le cas trop souvent aujourd'hui. En plus, il faut investir dans les ressources humaines. Il faut le faire au moment du recrutement (car si l'on n'a pas la quantité, il est d'autant plus impératif d'avoir la qualité!); et il le faut ensuite par des efforts sérieux de formation continue.

Si l'on a des difficultés à faire cela tout seul, il faut chercher à coopérer avec d'autres entreprises qui ont des besoins analogues: apprentissages tournants, cours en commun, prêt du personnel, etc. Il faut aussi chercher la collaboration de conseillers externes, et ceci plutôt plus que moins que les grandes entreprises. Mais trop souvent les PME sont isolées alors qu'elles auraient particulièrement besoin de faire partie de réseaux actifs de tout genre.

Enfin, il ne faut pas condamner comme bureaucratique toute forme d'organisation. Une certaine organisation est essentielle pour que l'entreprise puisse profiter de ses expériences et puisse progresser au lieu de stagner.

CONCLUSION

La PME ne doit pas plus sacrifier l'efficacité au social que la grande entreprise peut sacrifier le social à l'économique. Les petites comme les grandes entreprises doivent aujourd'hui satisfaire les attentes les plus diverses, celles des collaborateurs autant que celles des clients.

Il nous semble que les PME sont particulièrement bien placées pour relever ce défi, à condition, toutefois, qu'elles créent une culture qui stimule les collaborateurs dans l'effort de servir le client, ce qui revient à dire qu'elles exploitent les atouts et minimisent les handicaps dont nous avons parlé.