



UNIVERSITÉ PARIS 1  
**PANTHÉON SORBONNE**

---

## La PME et la GRH

Pourquoi les PME, avec leurs moyens et leurs limites, sont-elles dans la nécessité de mettre en place une fonction RH opérationnelle ?

**MARCO Anaëlle**

**Maître de mémoire : DUGOURD Chloé**

## Remerciement

Je tiens, tout d'abord, à remercier ma Directrice de Mémoire, Madame DUGOURD Chloé, pour sa disponibilité, son engagement, la qualité de nos échanges. Son soutien, sa bienveillance, ses conseils ont été une aide précieuse dans l'écriture de ce mémoire.

Je souhaite également remercier Madame YALA Amina, enseignante de méthodologie de mémoire, pour son soutien et ses conseils. Je remercie aussi Madame DE BERNARDI Cécile, pour son accompagnement sur ce mémoire.

J'adresse un remerciement tout particulier à l'ensemble du corps enseignant de la licence Métier de la GRH à la Sorbonne, qui m'ont offert une année de formation très qualitative.

Je remercie l'ensemble de mes collègues au sein de Gestivert Environnement qui m'ont épaulé, encouragé, conseillé pour l'écriture de ce mémoire. J'adresse un remerciement à Monsieur POUVESLE Sébastien qui est mon maître d'apprentissage, pour sa disponibilité, son aide et son soutien.

Je profite de cette occasion pour remercier à nouveau l'ensemble des Directeurs de PME qui ont eu la patience de me recevoir en entretien. Je vous remercie pour la qualité de nos échanges, votre aide, votre soutien et votre sympathie.

## **Table des sigles et abréviation**

TPE : Très petite entreprise

PME : Petite et moyenne entreprise

GE: Grande entreprise

RH : Ressources Humaines

GRH : Gestion des Ressources Humaines

GVE : GESTIVERT ENVIRONNEMENT

EDL : Espace verts Décoration Location

## Sommaire :

<b>Remerciement</b> .....	<b>2</b>
<b>Table des sigles et abréviation</b> .....	<b>3</b>
<b>Introduction</b> .....	<b>5</b>
<b>Partie 1 : Revue littéraire:</b> .....	<b>7</b>
<b>I- Définition des PME ainsi que la fonction RH et sa fonction en entreprise :</b> .....	<b>8</b>
I-A- Qu'est-ce qu'une PME ?.....	8
I-A.1. Définition du terme :.....	8
I-A.2. L'environnement de la PME :.....	11
I-A.3. Un mode de fonctionnement à part entière :.....	12
B- Qu'est-ce que la fonction RH :.....	15
I-B.1. Définition du terme :.....	15
I-B.2. Historique de la GRH :.....	16
I-B.3. Historique de la GRH en PME :.....	19
C- PME et fonction RH : relation entre pratiques RH et performance des PME :.....	22
I-C.1. Le recrutement en PME :.....	22
I-C.2. La formation en PME :.....	24
I-C.3. La gestion du personnel en PME :.....	26
<b>Partie 2 : Etude empirique :</b> .....	<b>28</b>
<b>II- La véritable valeur ajoutée d'un service RH en PME :</b> .....	<b>28</b>
II-A- L'enquête de terrain.....	28
II-A.1. Entretien ou questionnaires ?.....	28
II-A.2. La cible des entretiens :.....	29
II-A.3. Elaborations des grilles d'entretiens :.....	30
II-B. 4. Les obstacles à cette enquête:.....	31
B- Analyse des résultats en terme de RH :.....	34
II-B.1. Une définition des RH limité :.....	34
II-B.2. L'omniprésence du dirigeant :.....	36
II-B.3. Les dirigeants des PME résonne sur le court terme :.....	39
C- Analyse des résultats : RH et PME.....	41
II-C.1. Les dirigeants des PME n'ont pas le sens de la valeur ajoutée des RH :.....	41
II-C.2. Le recrutement en PME :.....	43
II-C.3. La formation en PME :.....	45
<b>Partie 3: Les préconisations :</b> .....	<b>46</b>
<b>III- Les impacts de la GRH sur la performance des PME :</b> .....	<b>47</b>
III-A- Préconisation dominante :.....	47
III-A.1. Nomination d'une personne dédiée :.....	47
III-A.2. Professionnalisation de la fonction RH :.....	48
III-A.3. Les dirigeants doivent apprendre à anticiper et planifier en PME :.....	51
III-B- Être avant gardiste en termes de RH en PME :.....	52

III-B.1. L'engagement de la Direction :.....	52
III-B.2. Ne pas réduire les RH à la gestion du personnel (classement, archivage) :..	53
III-B.3. Créer des processus permettant d'améliorer les conditions de travail des collaborateurs en PME, un avantage pouvant augmenter l'efficacité et la productivité :.....	53
<b>Conclusion.....</b>	<b>55</b>
<b>Bibliographie.....</b>	<b>56</b>
<b>Sitographie.....</b>	<b>57</b>
<b>Annexes.....</b>	<b>58</b>

## Introduction

Dans le cadre de la licence professionnelle Métier de la gestion des ressources humaines au sein de Paris 1 Panthéon-Sorbonne, je suis en alternance chez Gestivert Environnement en tant qu'assistante RH depuis le 09 septembre 2021.

Gestivert Environnement est une PME de 70 personnes. Créé en 2008, GESTIVERT ENVIRONNEMENT est expert reconnu en aménagement paysagé, l'entreprise propose une palette de prestations qualitatives et durables en matière de réalisation et d'entretien d'espaces verts et Voiries et Réseaux Divers (VRD). Son siège social est implanté à Lésigny (77) et un autre établissement de production existe à Saint- Ouen L'Aumône (95), nous intervenons sur l'Ile de France.

GESTIVERT ENVIRONNEMENT fait partie de la fédération du pôle paysage EVARISTE, celle-ci regroupe des PME réparties en quatre pôles différents :

- Pôle environnement et travaux public,
- Pôle espace vert,
- Pôle intérim
- Pôle d'hygiène et propreté.

Cela représente 90 PME avec plus de 4500 salariés pour 500 millions d'euros de chiffres d'affaires.

Après une première année d'école préparatoire aux grandes écoles de commerce, je me suis rendu compte que cette filière n'était pas faite pour moi. J'ai décidé de me réorienter vers un DUT Gestion des Entreprises et des Administrations en alternance. J'ai donc postulé chez Gestivert Environnement et j'ai été reçue. J'ai décidé de continuer une

troisième à leur côté car j'ai la chance d'avoir une alternance avec des responsabilités et surtout une véritable polyvalence.

Lors de mon arrivée, en septembre 2021, c'était ma première expérience dans le monde du travail. Ainsi, l'ensemble des pratiques que l'on m'apprenait étaient, pour moi, communes à toutes les entreprises. En discutant avec mes camarades j'ai rapidement compris que les pratiques des PME et des grandes entreprises étaient très différentes.

De plus, en tant que jeune alternante, j'avais à ma charge les ressources humaines, j'ai été pendant deux ans et demi la seule référente RH de l'entreprise. Cela m'a questionné car dans les grandes entreprises, il existe un service ressources humaines ou du moins il y a un professionnel du métier.

De ces questionnements et constats est né le sujet de mon mémoire qui porte sur les PME et les ressources humaines.

Ma problématique est la suivante:

“Pourquoi une PME, avec ses moyens et ses limites, est-elle dans la nécessité de mettre en place une fonction RH opérationnelle ?”.

Le but de ce mémoire est de montrer aux dirigeants des PME l'importance des ressources humaines dans leurs entreprises, à quel point celles-ci peuvent être positives et génératrices de valeur ajoutée.

Pour répondre à cette problématique, mon mémoire s'articule en 3 parties. Tout d'abord, nous débuterons par une revue littéraire qui consistera à définir l'ensemble des notions de notre problématique. Cette partie nous permettra d'avoir l'aspect théorique de notre sujet.

Ensuite, nous continuerons sur la partie empirique de notre mémoire. Celle-ci est basée sur notre enquête de terrain. Nous y présenterons notre méthodologie, nos difficultés et notre analyse des résultats. Cette partie nous permettra d'avoir l'aspect pratique de notre sujet.

Enfin, nous terminerons par nos préconisations. Nous allierons les deux parties précédentes, soit la théorie et la pratique.

## Partie 1 : Revue littéraire:

Dans cette première partie, nous allons tout d'abord définir le terme des PME et analyser leur environnement. Ensuite, nous présenterons les ressources humaines en rentrant davantage dans le détail au sein des PME. Nous finirons enfin par une corrélation entre PME et RH.

### I- Définition des PME ainsi que la fonction RH et sa fonction en entreprise :

#### I-A- Qu'est-ce qu'une PME ?

##### I-A.1. Définition du terme :

Le terme de PME désigne les petites et moyennes entreprises. En France, la loi de modernisation de l'économie de 2008 classe les entreprises en 4 groupes <sup>1</sup>:

- Les microentreprises (anciennement TPE, très petites entreprises) avec moins de 10 salariés ;
- Les PME (petites et moyennes entreprises) avec moins de 250 salariés ;
- Les ETI (entreprise de taille intermédiaire) avec moins de 4 999 salariés ;
- Les GE (grandes entreprises) avec au moins 5 000 salariés (c.f annexe 1)

Les PME représentent les entreprises "dont l'effectif est inférieur à 250 personnes et dont le chiffre d'affaires annuel n'excède pas 50 millions d'euros ou dont le total de bilan n'excède pas 43 millions d'euros" <sup>2</sup>. Ces critères diffèrent selon les différents pays. Par exemple, dans son ouvrage PME, Olivier TORRES nous informe "qu'aux Etats-Unis, une entreprise de 500 salariés est encore considérée comme une PME, en Belgique le seuil est fixé à 200 et seulement 100 en Suisse"<sup>3</sup>. De plus, il ajoute "En Chine, ni le nombre de salariés, ni le chiffre d'affaires sont retenus. Le texte officiel retient la capacité de production et l'importance de l'outillage. Ces classifications complexes où l'homme est absent sont significatives des pays en situation de sous production qui privilégient la quantité de production au dessus de sa valeur marchande"<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> <https://www.l-expert-comptable.com/a/534203-qu-est-ce-qu-une-pme-petite-et-moyenne-entreprise.html>

<sup>2</sup> <https://www.economie.gouv.fr/cedef/definition-petites-et-moyennes-entreprises>

<sup>3</sup> PME, Olivier TORRES

<sup>4</sup> PME, Olivier TORRES

Comme démontré précédemment, il n'y a pas de définition universelle pour les PME rendant les comparaisons difficiles entre les pays. Néanmoins la définition de la PME présentée précédemment pour la France est valable pour l'ensemble de l'Union européenne. Cette définition a été créée, selon la Commission européenne, afin de permettre aux PME de se reconnaître et de pouvoir bénéficier des aides de l'Etat<sup>5</sup>. La Commission Européenne a également défini 3 types de PME distincte afin d'avoir un aperçu clair de celle-ci<sup>6</sup>:

- L'entreprise autonome : si l'entreprise est totalement indépendante ou a conclu un ou plusieurs partenariats minoritaires (moins de 25 % chacun) avec d'autres entreprises ;
- L'entreprise partenaire : si les participations avec d'autres entreprises atteignent au moins 25 %, sans aller au-delà de 50 %, la relation est réputée être entre entreprises partenaires ;
- L'entreprise liée : si les participations avec d'autres entreprises dépassent le seuil de 50 %, les entreprises sont considérées comme liées.

Olivier TORRES apporte une approche distincte de la PME selon les pays. Tout d'abord, nous comprenons à travers les mots de Monsieur TORRES que la perception initiale de la PME est celle d'une entreprise obsolète, limitée à des activités en déclin et avec un niveau technologique relativement faible. La PME est perçue comme une structure héritée du passé, et les dirigeants de ces entreprises sont souvent considérés comme conservateurs et attachés aux traditions. Cette image prédomine notamment dans les pays d'Europe du sud tels que l'Espagne, le Portugal, l'Italie, et particulièrement en France.<sup>7</sup> Il distingue cette approche des PME à celle des pays anglo-saxons qui considèrent que " la PME est souvent associée à l'innovation, au dynamisme, à l'initiative privée, au goût du risque. C'est l'image de la PME high tech, stéréotype de l'entreprise moderne par excellence, créatrice d'emplois et capable de plus grandes prouesses technologiques"<sup>8</sup>. Il finit ensuite par distinguer la PME

---

<sup>5</sup> Guide de l'utilisateur pour la définition des PME, Commission Européenne

<sup>6</sup> Guide de l'utilisateur pour la définition des PME, Commission Européenne

<sup>7</sup> PME, Olivier TORRES

<sup>8</sup> PME, Olivier TORRES

occidentale des pays asiatique, nous pouvons affirmer à la suite de cette lecture que la vision individualiste de la PME est une caractéristique essentielle de la culture occidentale. En revanche, au Japon et plus généralement en Asie, la conception de la PME repose moins sur l'individu que sur l'appartenance à une famille ou à un groupe industriel.<sup>9</sup>

Le modèle d'étude de la PME reconnu et utilisé par les "PMIstes" francophones est donc celui de la CGPME qui précise les caractéristiques suivantes (Julien, 2004) :

- Petite taille
- Centralisation
- Faible spécialisation au niveau de la direction
- Stratégie intuitive et peu formalisée
- Système d'information interne et externe peu complexe et peu organisé<sup>10</sup>

La taille de la PME définit ses spécificités, ses complexités, c'est également le premier critère de distinction avec les grandes entreprises. Olivier TORRES<sup>11</sup> précise que "le sigle PME est une appellation commode qui s'avère cependant trop large car il regroupe des entités très hétérogènes. Ainsi, la Commission Européenne s'engage à prendre des mesures nécessaires pour adapter les statistiques qu'elle établit selon les classes de taille suivantes :

- 0 salarié l'entreprise unipersonnelle ;
- 1 à 9 la micro entreprise ou toute petite entreprise ;
- 10 à 49 la petite entreprise ;
- 50 à 249 la moyenne entreprise.

Il existe également une définition qualitative des PME. Elles "sont définies en fonction d'un certain nombre de caractéristiques relatives à la structure de l'entreprise et à son fonctionnement (Julien, 1990) :

- Un nombre restreint d'employés ;
- Une prise de décision exercée par le propriétaire-dirigeant ;

---

<sup>9</sup> PME, Olivier TORRES

<sup>10</sup> Pilotage des ressources humaines en PME, Annick Schott & Michel Jurquet

<sup>11</sup> PME, Olivier TORRES

- Une faible spécialisation du travail jumelée à une faible standardisation des tâches ainsi qu'à une coordination reposant sur l'ajustement mutuel et la supervision directe;
- Une stratégie à court terme peu formalisée et réactive ;
- Un système d'information interne et externe s'appuyant sur les relations interpersonnelles et la communication verbale (Julien, 1990 ; Torrès, 1997)"<sup>12</sup>.

En 2020, la France compte 146 000 petites et moyennes entreprises. Ces PME emploient 3,9 millions de salariés et réalisent près de 24 % de la valeur ajoutée de l'ensemble des entreprises<sup>13</sup>.

#### I-A.2. L'environnement de la PME :

A ce jour, la France traverse un contexte particulier du fait de l'inflation, les PME sont les premières touchées par cette hausse des prix des matières premières. Ces PME subissent des contraintes internes et externes à l'entreprise.

En termes de contraintes internes, il est vrai que les PME sont connues pour les pauvres ressources dont elles disposent (financement, main d'œuvre, technologie...). Elles doivent adapter leur fonctionnement à leur taille, trouver des alternatives, gérer ses ressources afin de ne pas être lésées vis-à-vis de ses concurrents et assurer la productivité de l'entreprise. La maîtrise efficace des ressources en PME est un atout prépondérant, elles résonnent en termes de coût pour les limiter et éviter la surconsommation de l'une d'elles.

Outre cela, les PME connaissent des contraintes externes. Elles sont régies comme les autres entreprises par des politiques gouvernementales, des lois comme l'obligation de mettre en place un CSE à partir de onze salariés, la formation des salariés ou encore assurer

---

<sup>12</sup> La gestion des ressources humaines dans les PME : une analyse systématique de la littérature, Geneviève Robert-Huot et Julie Cloutier

<sup>13</sup> <https://www.economie.gouv.fr/cedef/definition-petites-et-moyennes-entreprises>

la santé et la sécurité au travail. Les PME doivent s'adapter à ces changements pour rester compétitives, elles doivent suivre les avancées technologiques pour être innovantes.

Néanmoins, le gouvernement a mis en place des politiques afin d'alléger les obligations des PME avec une aide pour le financement des formations, les aides à l'embauche. Dans cette continuité, le gouvernement a, également, mis en place plusieurs processus afin d'accompagner les PME (transformation numérique, transition écologique)<sup>14</sup>.

Les PME sont, également, considérées comme des socles de l'économie. Créatrices d'emplois et de croissance économique, elles assurent aussi la stabilité sociale, en 2013, plus de 21 millions de PME employaient 88,8 millions de personnes dans l'ensemble de l'Union, selon la Commission européenne<sup>15</sup>. Elles ont donc une place importante dans l'économie et les politiques mises en place comme dit précédemment avec des aides du gouvernement.

De plus, au même titre que les grandes entreprises, les PME sont confrontées à une concurrence accrue. Elles doivent se montrer innovantes, novatrices malgré leurs faibles moyens. Les PME doivent maîtriser leur environnement afin de rester compétitives et prospères. Olivier TORRES<sup>16</sup> précise que "la forte spécialisation dans les créneaux étroits peut être considérée comme la base de la compétitivité de certaines PME dans la mesure où elle limite les conflits concurrentiels et assure à l'entreprise une situation de quasi-monopole".

### I-A.3. Un mode de fonctionnement à part entière :

Selon mon expérience au sein de la PME GESTIVERT ENVIRONNEMENT et les autres PME de la fédération Evariste, voici ce que j'ai pu observer, tout d'abord, les PME ont un mode de fonctionnement particulier avec leur petite taille, celui-ci diffère en fonction de leur secteur d'activité, leur taille ou encore le dirigeant.

Le management est dit de proximité, collaboratif. Les collaborateurs sont polyvalents et non mono-tâche, la PME ne peut pas se permettre d'embaucher des collaborateurs pour une

---

<sup>14</sup><https://www.prefectures-regions.gouv.fr/ile-de-france/Region-et-institutions/L-action-de-l-Etat/Economie-et-finances-publiques/Emploi-et-entreprises/Les-TPE-PME-au-coeur-de-France-Relance2>

<sup>15</sup> Guide de l'utilisateur pour la définition des PME, Commission Européenne

<sup>16</sup> PME, Olivier TORRES

seule et même tâche, la polyvalence est le maître mot en PME afin de réduire les coûts. Les collaborateurs sont très autonomes avec les nombreuses tâches qui les incombent.

Les relations sont réduites dû à la petite taille de l'entreprise, le dialogue est restreint, il y a une organisation moins hiérarchisée que dans une grande entreprise, les décisions sont souvent prises de façon informelle. D'ailleurs en PME, il est sûrement plus facile d'aborder le Directeur que dans une grande entreprise. En effet, les collaborateurs ont davantage l'occasion de travailler directement avec leur dirigeant ce qui assure une véritable proximité. Ce dernier exerce plusieurs fonctions dans l'entreprise car il monopolise la prise de décision. Celui-ci est d'ailleurs très présent au sein de sa PME, nous parlons d'omniprésence du dirigeant, selon les différents auteurs ayant mené une étude sur les PME. Henri MAHE de BOISLANDELLE distingue 3 typologies de dirigeant en PME<sup>17</sup> :

- Le dirigeant technicien qui a une activité orientée vers le métier
- Le dirigeant économiste et comptable priorité aux contrôles des coûts et du résultat et aussi marges et profits
- Le dirigeant politique priorité à l'exercice de pouvoirs, recherche de faibles dépendances et exercice de domination à caractère socio-économique sur son entourage.

Le mode gestion de la PME est fortement centralisé, voire exclusivement incarné en la personne du dirigeant-proprétaire<sup>18</sup> dans la plupart des PME. Olivier TORRES ajoute que "si la ligne hiérarchique diminue, il serait faux de croire pour autant que la hiérarchie disparaît. Bien au contraire, le pouvoir hiérarchique des patrons de PME est fort et même plus fort que dans certaines grandes entreprises"<sup>19</sup>. A la suite de cela, TORRES ajoute que dans les grandes entreprises les pouvoirs sont partagés avec les syndicats ou le conseil d'administration ce qui atténuent ceux du dirigeant contrairement aux PME. De plus, la présence constante du dirigeant renforce sa domination hiérarchique, il connaît personnellement l'ensemble de ses salariés et il peut évaluer leurs qualités et leurs faiblesses<sup>20</sup>.

---

<sup>17</sup> Gestion des RH en PME, Henri MAHE de BOISLANDELLE

<sup>18</sup> Gérer les RH dans les PME, de la théorie à la pratique, Marc-André VILETTE

<sup>19</sup> PME, Olivier TORRES

<sup>20</sup> PME, Olivier TORRES

Dans la continuité, d'un dialogue restreint Olivier TORRES ajoute que "les systèmes d'information internes des PME sont généralement simples et faiblement structurés"<sup>21</sup>. En effet, en PME la communication informelle c'est-à-dire orale est privilégiée, cela découle d'une forte proximité entre le dirigeant et ses collaborateurs mais également entre collègues. Ce mode de communication est plus rapide et flexible que les canaux de communication dits formels. Dans un contexte PME, où la prise de décision doit être rapide, cette communication permet aux salariés et au dirigeant de partager des informations et de résoudre un problème plus rapidement.

De plus, la prise de décision se fait régulièrement au dernier moment, il y a peu d'anticipation en PME car elles ne peuvent pas se le permettre, tout est très informel et fait par l'urgence pouvant paraître pour de la désorganisation mais cela peut être vu comme de l'agilité, de la flexibilité. De par leur taille, elles peuvent s'adapter plus rapidement aux changements et assurer une prise de décision rapide avec une coordination des équipes. Olivier TORRES confirme cela avec son ouvrage sur les PME où il explique que "les comportements stratégiques sont davantage réactifs qu'anticipatifs. Dans les PME, le processus de décision fonctionne le plus souvent selon le schéma intuition-décision-action, ce qui fait que la stratégie est avant tout implicite et très souple. Les caractères informels et intuitifs qui spécifient la stratégie de la PME trouvent explicitement leurs fondements dans un management de proximité"<sup>22</sup>. Le management des PME est incarné en la personne du dirigeant, Henri MAHE DE BOISLANDELLE<sup>23</sup> suite aux 3 typologies de dirigeant qu'il nous présente ajoute 2 comportements managériaux :

- Le dirigeant entrepreneur goût à l'innovation, prise de risque et du jeu, meneur, entrepreneur schumpétérien ;
- Le dirigeant gestionnaire priorité au quotidien et à l'amélioration des procédures, privilégie le maintien, la survie et optimisation, comportement de suiveur et à une logique "fit".

Le premier comportement du dirigeant évoqué par Henri MAHE DE BOISLANDELLE peut s'associer à un dirigeant de startup où l'innovation est primordiale. La startup est un

---

<sup>21</sup> PME, Olivier TORRES

<sup>22</sup> PME, Olivier TORRES

<sup>23</sup> Gestion des RH en PME, Henri MAHE de BOISLANDELLE

“nouveau mode” de PME, elle présente certaines divergences comme la maturité, la croissance ou encore l’innovation. Toutefois, elle présente également plusieurs similitudes comme la taille, les levées de fonds ou la flexibilité<sup>24</sup>. Le second comportement s’apparente davantage à la PME dite traditionnelle où la survie est un enjeu clé.

## **B- Qu’est-ce que la fonction RH :**

### **I-B.1. Définition du terme :**

La fonction des ressources humaines peut se définir de plusieurs façons. Tout d’abord, selon [economie.gouv](http://economie.gouv.fr), la fonction Ressources humaines a pour mission de faire en sorte que l’organisation dispose du personnel nécessaire à son fonctionnement et que ce personnel fasse de son mieux pour améliorer la performance de l’organisation, tout en s’épanouissant<sup>25</sup>. Ensuite, selon Henri MAHE de BOISLANDELLE<sup>26</sup>, “la gestion des ressources humaines repose sur l’ensemble des opérations effectuées dans une entreprise dans le but de constituer et de développer un potentiel humain capable de produire, de s’enrichir et de s’adapter aux changements décidés par l’entreprise ou qui s’imposent à elle”.

A cette définition, il ajoute 3 niveaux en GRH :

1. Administration du personnel
2. Politique du personnel
3. Management global des RH

Marc-André VILETTE<sup>27</sup> parle de notion RH qui n’a pas le même sens dans les grandes entreprises que dans les PME/TPE, il amène l’utilisation de termes de plusieurs auteurs : LETOWSKI parle de « ressources hors salariat », MAHE « relations humaines », BENTABET, MICHUM et TROUVÉ parle de la « gestion de la main d’œuvre » ou « la gestion des hommes ». La “ressource hors salariat” qu’évoque LETOWSKI distingue “le conjoint, l’apprenti, l’associé et d’autres petits patrons”<sup>28</sup>. Quant à MAHE le terme “relations humaines s’inscrit dans un rapport contractuel où le salarié dépend de son employeur dans la définition et l’exécution des tâches”. Il ajoute également “ la ressource humaine chez les

---

<sup>24</sup> <https://www.l-expert-comptable.com/a/6067-une-start-c-est-quoi-definition-differences.html>

<sup>25</sup> <https://www.economie.gouv.fr/facileco/fonction-ressources-humaines#>

<sup>26</sup> Gestion des RH en PME, Henri MAHE de BOISLANDELLE

<sup>27</sup> Gérer les RH dans les PME, de la théorie à la pratique, Marc-André VILETTE

<sup>28</sup> Gérer les RH dans les PME, de la théorie à la pratique, Marc-André VILETTE

petits patrons dépasse largement le salariat ; elle renvoie à l'intimité de la personne, à son rôle et à sa relation propre avec le petit patron. Il est fréquent que dans les PME certaines ressources humaines s'inscrivent dans un rapport égalitaire et pas toujours contractualisé"<sup>29</sup>. BENTABET, MICHUM et TROUVÉ préfèrent utiliser le terme "gestions des hommes" plutôt que "gestion des ressources humaines", "davantage connoté avec les technologies rationnelles de la grande entreprise"<sup>30</sup>.

Selon l'ouvrage *La gestion des ressources humaines dans les PME : une analyse systématique de la littérature*, "Burke (2011) présente une synthèse des définitions fréquemment utilisées par les chercheurs. Nous en retiendrons qu'il s'agit de l'ensemble des pratiques permettant de fournir à l'organisation, en quantité suffisante, du personnel possédant les qualités nécessaires pour contribuer à la réalisation des objectifs de l'organisation"<sup>31</sup>. En d'autres termes, il s'agit de mettre en œuvre des pratiques et des processus visant à recruter, former, développer et gérer efficacement les salariés afin qu'ils puissent contribuer de manière optimale aux objectifs de l'entreprise.

A ce jour, la définition des ressources humaines s'est encore élargie avec l'arrivée de la qualité de vie au travail, le télétravail... Nous allons pouvoir observer les changements de GRH au fil du temps dans notre prochaine partie.

## I-B.2. Historique de la GRH :

Selon l'article du Figaro, la notion des ressources humaines est apparue dans les usines aux 19<sup>ème</sup> siècles<sup>32</sup>. Elle est initiée avec le modèle Frederick Winslow Taylor, inventeur de "l'organisation scientifique du travail " (OST). Les conditions de travail sont compliquées, les salaires sont bas et le turnover élevé, la gestion du personnel naît donc dans les grandes usines. Patrick Guilbert nous explique dans son ouvrage : "Au début du XX<sup>e</sup> siècle, dans le « *Scientific Management* » de F. W. Taylor, aux États-Unis, comme dans la

---

<sup>29</sup> Gérer les RH dans les PME, de la théorie à la pratique, Marc-André VILETTE

<sup>30</sup> Gestion des hommes et formation dans les très petites entreprises, BENTABET, MICHUM et TROUVÉ

<sup>31</sup> La gestion des ressources humaines dans les PME : une analyse systématique de la littérature, Geneviève Robert-Huot et Julie Cloutier

<sup>32</sup> <https://recruteur.lefigaro.fr/article/ressources-humaines-rh-toute-une-histoire/>

doctrine administrative de H. Fayol, en France, le seul individu qui compte vraiment est le chef. Sans être absente, la prise en compte de l'individu à la base de l'organisation se limite à l'énoncé de quelques vertus morales<sup>33</sup>". De plus, Fayol insiste sur ce qu'il appelle « la discipline: obéissance, assiduité, tenue et signes de respect"<sup>34</sup>.

Après la Première Guerre Mondiale, la gestion du personnel se précise, elle comprend l'organisation et le contrôle du travail, la gestion des salaires, la gestion des conflits et la réduction du turnover (fidélisation des ouvriers). Selon Patrick Guilbert, après la Première Guerre Mondiale, que ce soit en Europe ou aux Etats-Unis, on observe un véritable intérêt pour l'étude des individus en milieu professionnel notamment en matière de recrutement ou la prévention des accidents de travail<sup>35</sup>.

Les relations sociales avec les salariés et les syndicats intéressent avec l'arrivée du Front populaire en 1936. En effet, avec cette arrivée au pouvoir, le gouvernement de Léon BLUM a révolutionné le droit du travail français avec notamment trois lois qui sont les congés payés, la semaine de 40 heures et la modification des conventions collectives selon Alain CHATRIOT<sup>36</sup>.

Patrick Guilbert nous explique que "bien que l'école des relations humaines se soit forgée durant l'entre-deux guerres, il faut attendre la fin des années 1960, pour que la vision de l'individu se détache de celle de l'ingénieur et façonne de façon originale la gestion du personnel<sup>37</sup>". La notion de ressources humaines s'affine d'année en année mais celle-ci évolue davantage à partir de 1970. Nous passons de la gestion du personnel à la gestion des ressources humaines. L'aspect stratégique des RH apparaît. Nous sommes face à une individualisation de la société ce qui entraîne une individualisation des processus RH avec des parcours professionnels individuels adaptés à chaque salarié. Il y a une véritable révolution en termes de recrutement, salaire ou formation afin d'apporter à l'entreprise une baisse des coûts et une valeur stratégique des RH.

Odile Uzan nous en dit davantage sur l'évolution des RH : " Au début des années 1980, la GRH en PME a fait l'objet d'un double regain d'intérêt aux Etats-Unis. Le premier,

---

<sup>33</sup> L'individu en GRH : apport de la psychologie, Patrick Gilbert

<sup>34</sup> L'individu en GRH : apport de la psychologie, Patrick Gilbert

<sup>35</sup> L'individu en GRH : apport de la psychologie, Patrick Gilbert

<sup>36</sup> <https://www.jean-jaures.org/publication/le-front-populaire-et-le-droit-du-travail/>

<sup>37</sup> L'individu en GRH : apport de la psychologie, Patrick Gilbert

relatif à la GRH, traduit les revendications croissantes des salariés en matière de «qualité de vie au travail» ainsi que l'accroissement des contraintes légales et des orientations gouvernementales dans ce domaine. Le second, relatif à la PME : par son rôle dans l'économie nationale américaine, elle oblige les différents acteurs à s'interroger sur ses facteurs de succès et d'échec. A l'origine de la popularisation de ce regain d'intérêt, se situe la presse généraliste et spécialisée<sup>38</sup>.

Dans les années 90, il y a une nouvelle évolution avec la dénomination qui devient "la gestion stratégique des ressources humaines ". L'objectif est l'employabilité, les coûts, l'évolution des salariés. La notion du bien-être au travail apparaît également à cette période. Les RH sont face à de nouveaux défis, ils évoluent avec les changements de la société.

Depuis les années 2000, la concurrence augmente, les entreprises doivent donc être novatrices et se doter de talents ayant des compétences dites rares et spécifiques. Les ressources humaines ont un rôle crucial : gestion du capital humain de l'entreprise et assurer l'avantage face à ses concurrents.

De plus, depuis plusieurs années le monde du travail a fait face à de nombreux chamboulements comme dernièrement la COVID-19 qui a complètement transformé notre rapport à l'entreprise. Ainsi, la GRH a fait face à de nouveaux défis, nous retrouvons la transformation numérique où les RH ont dû s'adapter à ces changements en intégrant des outils et des plateformes facilitant les processus de recrutement, la gestion des performances ou encore la formation.

Il y a également la gestion de la diversité et l'inclusion qui sont devenues des enjeux majeurs pour les entreprises, les RH doivent promouvoir des politiques et des pratiques visant à favoriser l'égalité des chances, la diversité culturelle, l'inclusion de tous les collaborateurs. En outre, nous avons aussi l'équilibre vie personnelle et vie professionnelle des collaborateurs qui est aujourd'hui un véritable défi pour attirer et fidéliser les talents. Les RH

---

<sup>38</sup> La Gestion des Ressources Humaines en PME : quelques repères pour la recherche, Odile UZAN

doivent se réinventer en instaurant de la flexibilité, l'aménagement du temps de travail avec le télétravail notamment.

L'un des nouveaux enjeux de ce 21ème siècle est également la responsabilité sociale et environnementale des entreprises. Les RH doivent intégrer des politiques durables, de responsabilités sociales et de bien-être au travail.

### I-B.3. Historique de la GRH en PME :

Nous pouvons constater que la fonction ressource humaine a énormément évolué depuis plusieurs années. Tout d'abord considérée comme une fonction administrative, elle a aujourd'hui une valeur plus stratégique. Néanmoins, certains dirigeants de PME "considèrent encore la fonction ressources humaines comme administrative, sa portée étant principalement connectée aux enjeux opérationnels quotidiens de l'organisation" selon un article Carrefour RH<sup>39</sup>. Cela peut être dû aux coûts financiers qu'engendre d'avoir un professionnel ou un service ressources humaines au sein d'une PME. Marc-André VILETTE nous explique les difficultés des ressources humaines en contexte PME<sup>40</sup> : "Si traditionnellement, elle (la GRH) n'est prioritaire aux yeux de ce dernier (le dirigeant), la fonction RH connaît plusieurs types de difficultés :

- Faible formalisation des politiques, procédures et pratiques de GRH ;
- Limites des ressources financières, matérielles et humaines ;
- Manque global d'expertise dans les méthodes et techniques de GRH ;
- Forte centralisation autour du propriétaire-dirigeant et difficultés de délégation ;
- Attitudes négatives et résistances aux changements de la part du personnel et du dirigeant ;
- Inadéquation des démarches socio-économiques et politiques (Amboise et Garand, 1995).

Cela nous permet de dire que les ressources humaines ne sont pas une pratique courante en PME. En effet, pendant de nombreuses années, la GRH en PME était considérée comme secondaire et les dirigeants se concentraient seulement sur leur activité. De plus, du fait des

---

<sup>39</sup><https://carrefourrh.org/ressources/revue-rh/archives/positionner-la-fonction-rh-comme-acteur-strategique-en-pme-c-est-possible>

<sup>40</sup> Gérer autrement les RH en PME : convergence entre travail à temps partagé et TIC, Marc-André VILETTE

nombreuses difficultés que comprend celle-ci, le dirigeant préfère garder cette partie sous sa direction. Dans l'ouvrage *Management des RH en PME* de Marc-André VILETTE *et al.* il est dit que "les perceptions du dirigeant de PME impactent directement les modes de gestions déployés dans l'entreprise et notamment en matière de GRH (PARADAS, 2009)"<sup>41</sup>. La présence d'une véritable politique RH résulte de la sensibilité du dirigeant à celle-ci. Nous devons donc nuancer les différents propos des auteurs en matière de RH en PME, car cela dépend directement des dirigeants.

Selon différentes sources<sup>42</sup>, à partir des années 80, la fonction RH prend une place grandissante au sein des PME. Cela est le résultat d'une évolution de l'environnement économique et social. La compétitivité entre les entreprises s'intensifie ce qui a conduit les dirigeants à reconsidérer la GRH.

Ensuite, dans les années 90, les pratiques RH sont davantage intégrées au sein des PME avec des politiques de recrutement, de gestion du personnel ou encore de formation<sup>43</sup>.

Selon l'article du 5ème congrès International Francophone sur la PME, la GRH en PME se distingue par des pratiques moins avancées et moins formalisées que celles dans les grandes entreprises. Dans ce contexte, la fonction RH est fortement centralisée en la personne du dirigeant, elles sont face à des limites financières, matérielles et humaines. Elles font également face à un manque général d'expertise dans les méthodes et techniques GRH<sup>44</sup>. De plus, il ajoute à cette analyse de la fonction RH en PME que "la faible formalisation qui caractérise les PME en matière de GRH pourrait nous laisser croire que cette fonction est dépourvue de caractère stratégique. Ce n'est pourtant pas le cas, soutiennent BAYAD et al. (1995), selon qui « la GRH en PME est intégrée et stratégique par sa transversalité fonctionnelle et par la centralisation de son dirigeant"<sup>45</sup>. En effet, selon plusieurs auteurs, la particularité de la GRH en PME est la centralisation de celle-ci en la

---

<sup>41</sup> *Management des RH en PME*, Marc-André VILETTE, Ludivine ADLA, Virginie GALLEGO-ROQUELAURE

<sup>42</sup> *La GRH dans les PME*, Sabrina Loufrani-Fedida et Florence Noguera

<sup>43</sup> *La GRH dans les PME*, Sabrina Loufrani-Fedida et Florence Noguera

<sup>44</sup> 5ème congrès International Francophone sur la PME

<sup>45</sup> 5ème congrès International Francophone sur la PME

personne du dirigeant. Néanmoins, Henri MAHE DE BOISLANDELLE<sup>46</sup> vient nuancer ses propos en nous expliquant que la formalisation de la fonction RH en PME s'intensifie avec l'augmentation de la taille de cette dernière.

Comme développé précédemment, le caractère de proximité en PME est une de ces caractéristiques principales, c'est aussi une pratique ancrée dans son mode de fonctionnement depuis sa création. Cette proximité est notamment développée par Olivier TORRES dans ses nombreux ouvrages sur la PME. Cette proximité s'allie avec des pratiques informelles qui sont, elles aussi, ancrées dans son fonctionnement, selon Louart et Vilette (2010) « les dirigeants mettent avant tout l'accent sur des pratiques informelles, liées aux échanges de tous les jours et à la proximité du travail »<sup>47</sup>.

Les dirigeants de PME prennent, aujourd'hui, en compte la valeur des ressources humaines. Cela est confirmé dans l'ouvrage GRH en PME : entre continuité et évolution, dans un contexte de transformation où il nous est expliqué une évolution des mentalités en matière de risque "Si en 2010, le risque social n'exist[ait] que rarement aux yeux du dirigeant (Bachelard et Burlea Schiopoiu, 2010), il semble davantage pris en compte aujourd'hui par les interviewés, même s'il n'est pas explicitement mentionné (Phanuel et Vilette, 2020)"<sup>48</sup>.

La GRH en PME s'est développée, selon mes différentes lectures sur le sujet, de par plusieurs raisons. Tout d'abord, les PME doivent respecter la législation. Elles doivent se conformer aux réglementations en matière de travail, de protection sociale et de relations professionnelles. La GRH permettra de veiller à ce que les politiques et les pratiques de l'entreprise soient conformes aux différentes obligations légales. Le contexte en termes de recrutement joue aussi un rôle. En effet, les PME peinent à recruter et à fidéliser les talents contrairement à des grandes entreprises qui ont davantage de ressources. Les RH permettront la mise en place de véritables pratiques et processus davantage attractifs afin d'attirer et fidéliser.

---

<sup>46</sup> Gestion des RH en PME, Henri MAHE de BOISLANDELLE

<sup>47</sup> GRH en PME : entre continuité et évolution, dans un contexte de transformation, Marc-André Vilette, Marina Bourgain, Agnès Paradas

<sup>48</sup> GRH en PME : entre continuité et évolution, dans un contexte de transformation, Marc-André Vilette, Marina Bourgain, Agnès Paradas

## C- PME et fonction RH : relation entre pratiques RH et performance des PME :

### I-C.1. Le recrutement en PME :

Selon Marc-André VILETTE, comme toutes les autres prises de décisions en PME, le recrutement est centralisé en la personne du dirigeant<sup>49</sup>. Comme dit précédemment, cela diminue avec l'augmentation de la taille de la PME, le dirigeant garde tout de même une place importante dans la prise de décision. Du fait de leur petite taille, le recrutement est enjeu majeur et stratégique, l'erreur n'est pas envisageable car cela engendrerait un coût trop important. C'est pour ces raisons que le dirigeant prend la décision, il souhaite réduire toute incertitude. Selon Henri MAHE de BOISLANDELLE<sup>50</sup>, dans 86% des cas c'est lui (le dirigeant), aidé ou non, qui en assure le rôle. Ensuite, Marc-André Vilette<sup>51</sup> parle de "recrutement par homophilie" c'est-à-dire que le dirigeant recrute à son image, des personnes qui lui ressemble, cela le rassure. Les caractéristiques de ressemblance (lieu de naissance, formation, expérience) viennent influencer son choix final, ici la proximité est rassurante et réductrice d'incertitude.

De plus, en PME il n'existe pas de véritable processus de recrutement, le terme qui revient le plus souvent est "l'intuition" du dirigeant en recrutement. Celle-ci est guidée par son expérience ou l'urgence de la prise de la prise de décision. La recommandation est également utilisée en recrutement par les PME. Une enquête a été menée en France sur la gestion du personnel dans les petites entreprises<sup>52</sup>, CHASSARD et BOURUET (2003) montrent que les relations et le bouche à oreille arrivent en tête bien avant l'agence d'intérim ou le cabinet de recrutement. Ici, le dirigeant trouve en cette méthode de la confiance et de la sûreté réduisant considérablement ses doutes et donc l'erreur de recrutement. Selon

---

<sup>49</sup> Management des RH en PME, Marc-André VILETTE, Ludivine ADLA, Virginie GALLEGO-ROQUELAURE

<sup>50</sup> Gestion des RH en PME, Henri MAHE de BOISLANDELLE

<sup>51</sup> Management des RH en PME, Marc-André VILETTE, Ludivine ADLA, Virginie GALLEGO-ROQUELAURE

<sup>52</sup> Management des RH en PME, Marc-André VILETTE, Ludivine ADLA, Virginie GALLEGO-ROQUELAURE

Marc-André VILETTE<sup>53</sup>, le dirigeant ne voit pas l'intérêt d'un outil de recrutement, l'entretien est informel et il a peu de visibilité sur les sites de recrutement. Cela confirme que ces nouveaux modes de recrutement (via les réseaux sociaux ou des processus de recrutement formel) ne correspondent pas aux besoins des PME. Le dirigeant prend en charge la décision mais ne dispose pas d'énormément de temps et donc ces nouveaux processus établis sont considérés comme trop longs et coûteux.

Le recrutement en PME est souvent subi, avec des départs ou des recrutements mal formulés. Selon Henri MAHE de BOISLANDELLE<sup>54</sup>, cela découle d'un problème organisationnel que les PME souhaitent résoudre en changeant les Hommes.

A cela s'ajoute, la question de l'embauche en PME, pourquoi ne recrute-t-elle pas ? Henri MAHE de BOISLANDELLE<sup>55</sup> nous expose les raisons, l'étude fait apparaître une hiérarchisation des obstacles : Difficulté de licenciement, importance des charges sociales, baisse d'activité, effet de seuils. A nouveau, les faibles ressources des PME se font ressentir, elles sont face à des limites financières difficilement surmontables. Comme dit précédemment, le gouvernement a mis en place depuis quelques années des aides à l'embauche dont les PME peuvent bénéficier.

A cela nous pouvons ajouter que les PME sont face à différentes contraintes, j'ai pu observer celle-ci au sein de mon alternance chez Gestivert Environnement. Tout d'abord, et comme déjà expliqué précédemment, les PME sont face à des ressources limitées en termes de budget, de salariés pouvant engendrer une plus grande difficulté à recruter. Ensuite, elles souffrent également de leur manque de visibilité auprès des candidats et peinent à les attirer. Elles font également face à la concurrence qui peut présenter de nombreux avantages qu'elles ne peuvent pas se permettre. Et enfin, il y a un manque de temps de la part des collaborateurs et du dirigeant, le processus de recrutement est long et n'est pas à prendre à la légère. De plus, il existe un manque de compétence, réussir un recrutement n'est pas simple et demande de connaître certains biais afin de l'optimiser.

---

<sup>53</sup> Management des RH en PME, Marc-André VILETTE, Ludivine ADLA, Virginie GALLEGU-ROQUELAURE

<sup>54</sup> Gestion des RH en PME, Henri MAHE de BOISLANDELLE

<sup>55</sup> Gestion des RH en PME, Henri MAHE de BOISLANDELLE

Il existe également un autre obstacle, la difficulté de trouver des profils adéquats en PME. Il est nécessaire d'être polyvalent et curieux en PME ce qui est très différent d'une grande entreprise où les postes sont plutôt cloisonnés. De plus, la notion de seuils en PME est importante puisqu'une entreprise de moins de 50 salariés a moins d'obligations qu'une entreprise atteignant ce seuil (accord de participation, augmentation de certaines cotisations sociales)<sup>56</sup>.

Nous pouvons également nous demander le rapport des PME à la GEN Z (la nouvelle génération née entre 1995 et 2010). Ce sera un nouveau défi pour les RH en PME d'attirer cette nouvelle génération qui demande de l'innovation, de la flexibilité, une conscience environnementale et qui en quête de sens.

### I-C.2. La formation en PME :

La formation se développe de plus en plus en PME. Celle-ci permet, en effet, de créer une certaine valeur ajoutée à l'entreprise avec des collaborateurs qualifiés mais elle contribue également à la motivation de ceux-ci. Toutefois, la question de comment les PME forment-elles leurs collaborateurs avec leurs ressources limitées se pose.

Comme évoqué précédemment, les PME résonnent sur le court terme, en fonction de l'urgence. Néanmoins Marc-André VILETTE<sup>57</sup> exprime le fait que les effets de la formation se font ressentir sur le long terme, ce pourquoi les PME peinent à former leurs salariés. Lorsque celles-ci souhaitent former, elles établissent un plan de formation annuel et non pluriannuel réduisant les opportunités. De plus, la formation est effectuée en fonction des volontés du dirigeant et non en fonction de la nécessité de celle-ci<sup>58</sup>. La formation est informelle en PME malgré les obligations légales qui incombent les dirigeants. Ces derniers

---

<sup>56</sup> <https://entreprendre.service-public.fr/vosdroits/F31415>

<sup>57</sup> Management des RH en PME, Marc-André VILETTE, Ludivine ADLA, Virginie GALLEGO-ROQUELAURE

<sup>58</sup> Gestion des RH en PME, Henri MAHE de BOISLANDELLE

soulignent que la formation spécialise leur personnel alors qu'ils attendent essentiellement de celui-ci de la polyvalence dans leur travail ( KOTÉY et FOLKER, 2007)<sup>59</sup>.

Les dirigeants des PME reconnaissent leur manque de savoir en formation mais le justifient par la lourdeur des procédures<sup>60</sup>. La complexité du système de formation professionnelle continue et la distance avec leur OPCO rendent nécessaire le recours pour les dirigeants à d'autres relais de proximité pour non seulement faciliter mais aussi rendre effective la mise en œuvre de dispositif<sup>61</sup>. Les dirigeants préfèrent recourir à de la formation informelle, c'est-à-dire à de la transmission d'expérience avec les plus expérimentés, ce processus les rassure et est sécurisante. Marc-André VILETTE parle de la notion de proxemic behaviour<sup>62</sup>. TORRES et ENRICO (2014) parlent de "formation de proximité" pour désigner la formation sur le tas - en interne<sup>63</sup>.

Néanmoins, plus la taille des PME augmente, plus les dirigeants ont recours à la formation. Des dispositifs ont d'ailleurs été mis en place pour simplifier l'accès à la formation des PME notamment avec les lois du 24 novembre 2009 et de mars 2014<sup>64</sup>. Dans cette continuité, la création du Plan de développement des compétences est une aide pour le financement de la formation réservé aux TPE et PME de moins de 50 salariés<sup>65</sup>.

La formation est vue comme une contrainte en PME plutôt qu'un avantage concurrentiel par les dirigeants. Les seules formations véritablement effectuées en PME sont les formations dites obligatoire c'est-à-dire les formations sécuritaires (SST) selon mon expérience au sein de la PME Gestivert Environnement ainsi qu'avec mes différents entretiens en PME. De plus, qui dit formation dit absence du salarié en formation, les PME doivent donc absorber cette absence avec leur nombre réduit de salarié. Cela n'est pas

---

<sup>59</sup> Management des RH en PME, Ludivine ADLA, Virginie GALLEGO-ROQUELAURE, Marc-André VILETTE

<sup>60</sup> Management des RH en PME, Marc-André VILETTE, Ludivine ADLA, Virginie GALLEGO-ROQUELAURE

<sup>61</sup> Management des RH en PME, Marc-André VILETTE, Ludivine ADLA, Virginie GALLEGO-ROQUELAURE

<sup>62</sup> Management des RH en PME, Marc-André VILETTE, Ludivine ADLA, Virginie GALLEGO-ROQUELAURE

<sup>63</sup> GRH en PME : entre continuité et évolution, dans un contexte de transformation, Marc-André Vilette, Marina Bourgain, Agnès Paradas

<sup>64</sup> Gestion des RH en PME, Henri MAHE de BOISLANDELLE

<sup>65</sup> <https://www.adecco.fr/blog/2020/july/aides-formation-tpe-pme/>

toujours simple et demande une certaine organisation. Ainsi, les formations de courte durée vont être plébiscitées, 1 ou 2 jours, afin de ne pas désorganiser le fonctionnement de la productivité et de l'entreprise. Les PME font également face à des formations qui ne correspondent pas à leurs besoins uniques du fait de leur mode de fonctionnement particulier avec la polyvalence des collaborateurs notamment. Ainsi, comme personne n'est véritablement désignée pour l'organisation de la formation, elles ne disposent d'aucun collaborateur ou ressource pouvant rechercher des formations adaptées. A cela, nous pouvons ajouter le manque de visibilité des PME concernant les formations. Les entretiens professionnels et/ou annuels ne sont pas forcément utilisés correctement afin de faire monter en compétences les collaborateurs. A nouveau, comme aucun salarié n'est désigné pour cette mission, personne ne s'y attarde et élabore des plans de formations.

Tout comme en recrutement, la formation en PME fait face à de nombreuses contraintes, j'ai, à nouveau, constaté cela au sein de mon alternance au sein d'une PME. Tout d'abord, les PME sont face à des ressources limitées et ne prévoient pas nécessairement de budget prédéfini pour la formation. Ensuite, et comme dans le recrutement, le manque de temps est en défaveur des formations en PME. En effet, les dirigeants n'ont pas le temps de chercher ou d'organiser des formations mais ils ne désignent personne pour le faire, ainsi le temps consacré à la formation est fortement réduit.

### I-C.3. La gestion du personnel en PME :

Par gestion du personnel nous entendons la gestion administrative de celle-ci. Cette dernière englobe<sup>66</sup>:

- Collecter et traiter des données spécifiques à son domaine d'intervention dans le respect des procédures définies
- Répondre à des demandes d'informations provenant d'interlocuteurs internes ou externes

---

<sup>66</sup><https://obsmetiers.rcp-pro.fr/les-metiers/support/gestionnaire-administratif?vnrosnrosee=yes&cHash=216cf9ee4c09df6efd17d5b58a314041>

- Réaliser des opérations de classement et d'archivage

Comme évoqué précédemment, Henri MAHE de BOISLANDELLE<sup>67</sup> nous exprime 3 niveaux en GRH que nous vous rappelons ci-joint :

1. Administration du personnel
2. Politique du personnel
3. Management global des RH

A ces trois niveaux, il ajoute l'analyse suivante "la difficulté de différenciation conduit beaucoup de dirigeants à considérer la GRH comme relevant du niveau 1 et ainsi s'approprie le niveau 2 et 3 dans une fonction commune de direction générale. La différenciation entre les 3 niveaux est le signe d'une plus grande compréhension et le gage d'une plus grande maîtrise de la GRH en PME". Nous observons donc que le caractère stratégique des ressources humaines lui est complètement retiré et réduit celle-ci à la définition précédente. La tâche de la paie est souvent externalisée ou confiée au comptable en poste en PME. J'ai pu remarquer cela lors de mon alternance dans une PME où la paie était tout d'abord externalisée dans un cabinet externalisé puis le dirigeant a formé la comptable en poste afin de ré internalisé la paie au sein de la PME. Lors de mes divers entretiens, ce sont les deux pratiques les plus courantes en termes de gestion de paie.

De ce fait, la plupart des PME assurent une administration rigoureuse<sup>68</sup>. Nous pouvons analyser cela de par l'absence de toute stratégie RH en PME, la seule mission restante est la gestion du personnel. La PME y accorde donc une grande importance demandée par le dirigeant afin d'éviter toutes sortes de contrôles (fiscal ou URSSAF) qu'elles ne pourraient pas absorber. Dans les PME, la gestion administrative ne revient pas forcément au service RH, les collaborateurs étant polyvalents, cette tâche revient à la personne ayant "du temps". Cela est à nouveau informel et manque de procédure. Le dirigeant enlevant toute source de responsabilité aux ressources humaines ne voit pas la nécessité d'embaucher un collaborateur à plein temps dans ce domaine, il préfère déléguer cela à des collaborateurs déjà en poste, la comptable ou l'assistante de direction par exemple. Pour Henri MAHE de BOISLANDELLE<sup>69</sup>, la GRH en PME revêt un caractère

---

<sup>67</sup> Gestion des RH en PME, Henri MAHE de BOISLANDELLE

<sup>68</sup> Gestion des RH en PME, Henri MAHE de BOISLANDELLE

<sup>69</sup> Gestion des RH en PME, Henri MAHE de BOISLANDELLE

particulier, du fait de la prééminence fréquente du dirigeant et de la limitation des moyens qui lui sont consacrés.

Nous pouvons, également, ajouter que concernant la gestion du personnel, la rétention des collaborateurs en PME est complexe. Même si celle-ci présente des avantages comme la convivialité, la flexibilité, la prise de décision rapide, la polyvalence, les hautes responsabilités qui sont octroyées aux salariés, la proximité et bien d'autres encore, les grandes entreprises attirent davantage les candidats. Ce sont ses atouts que les candidats recherchent mais que les PME ne mettent pas en avant alors que c'est ce mode de fonctionnement qui la distingue de la GE. Leurs ressources limitées ne leur permettent pas d'être compétitives avec des entreprises qui ont plus du double de leurs ressources. Elles doivent se réinventer afin d'attirer davantage de talents mais cela est complexe. Le dirigeant manque de temps et à nouveau il ne nomme personne pour développer cet aspect des ressources humaines.

## **Partie 2 : Etude empirique :**

Suite aux lectures et aux différentes recherches, nous avons un aperçu théorique de notre problématique. Nous souhaitons désormais développer l'aspect sur le terrain, au sein d'une PME. Dans un premier temps, nous présenterons l'enquête de terrain avec sa méthodologie et sa cible, nous décrirons ensuite les obstacles rencontrés et nous terminerons sur une analyse des résultats suite aux entretiens.

### **II- La véritable valeur ajoutée d'un service RH en PME :**

#### **II-A- L'enquête de terrain**

##### **II-A.1. Entretien ou questionnaires ?**

Notre mémoire nécessite la présence d'une enquête de terrain. Pour cela, nous avons le choix entre un questionnaire et/ ou des entretiens. Le questionnaire doit comporter 50 réponses et l'entretien entre 8 et 10. Les 2 types d'enquêtes sont très différentes quand l'un est quantitatif l'autre est qualitatif. L'analyse est différente ainsi que le rapport des réponses. Ce choix est plutôt déterminant car il va déterminer toute une partie de notre mémoire, cela doit être réfléchi et pensé en fonction de notre problématique afin de trouver la solution adéquate.

Il nous a semblé évident d'effectuer des entretiens pour notre enquête de terrain pour différentes raisons. Tout d'abord, le contact humain était très important pour nous, nous voulions échanger avec des professionnels sur notre problématique. Les entretiens nous offraient la possibilité d'avoir un véritable dialogue alors que les questionnaires sont plus impersonnels. De plus, dans cette continuité d'échange, avec les entretiens nous pouvons faire en sorte que notre interlocuteur développe ses réponses ou les affine alors que le questionnaire ne nous le permet pas, nous récupérons les réponses comme tel tout en espérant que les personnes interrogées aient bien répondu. Les entretiens permettent également de connaître davantage l'environnement de l'entreprise, ce qui est important pour comprendre le contexte et donc effectuer une analyse plus poussée. Les réponses sont importantes mais le non-verbal, le ton de la voix sont des caractéristiques qui peuvent nous faire comprendre davantage de choses sans qu'elles n'aient été dites. Pour notre problématique, il était important de connaître la personnalité du dirigeant, les différents services, cerner le fonctionnement de la PME...

#### II-A.2. La cible des entretiens :

Nous souhaitons, à travers ce mémoire, montrer la véritable valeur ajoutée d'un service RH au sein d'une PME. Pour cela, nous avons choisi d'effectuer notre enquête via une méthode qualitative, nous devons donc déterminer les acteurs, notre panel à interroger.

Il nous a paru judicieux d'interroger différents directeurs et collaborateurs de PME. Notre sujet traite de la mise en place d'un service RH en PME, nous avons jugé cela pertinent de rencontrer et d'échanger avec les Directeurs de ses PME. Parallèlement, nous voulions interroger les collaborateurs de ces mêmes PME. Nous souhaitions avoir une vision

globale des PME donc nous avons choisi différentes tailles de PME mais également des PME avec et sans service RH. Le but étant de se rapprocher de la réalité et apporter une véritable réponse à la problématique posée. Étant alternante chez GESTIVERT ENVIRONNEMENT, j'ai eu accès à toutes les PME de la fédération dont nous faisons partie. Ainsi, les PME que j'ai pu observer sont toutes spécialisées dans les espaces verts.

Nous avons 2 échantillons comme expliqué précédemment :

- Les Directeurs de PME :

Ceux-ci ont été choisis en fonction de la taille de leur entreprise et de la présence ou non d'une personne / service RH. Comme expliqué précédemment, nous souhaitons avoir un panel de PME divers et variés afin d'avoir la vision la plus juste et la plus représentative de la situation. Monsieur POUVESLE Sébastien, Président de GESTIVERT ENVIRONNEMENT et maître d'apprentissage, m'a également appuyé pour ce choix en fonction de ses connaissances. Nous avons sollicité 4 Directeurs de PME et nous avons interrogé les 4 (cf annexe 2). Monsieur POUVESLE Sébastien dirige deux sociétés distinctes et il était intéressant d'obtenir son mode de fonctionnement pour 2 PME avec des tailles très différentes.

- Les collaborateurs/ salariés de la PME :

Les collaborateurs étaient interrogés lors de notre venue pour interroger leurs directeurs. Nous en avons sollicité 5 mais interrogé que 3. Nous avons interrogé différents postes en entreprise, le but étant d'avoir une vision à 360 de la question. (cf annexe 3)

### II-A.3. Elaborations des grilles d'entretiens :

Nous avons interrogé 8 personnes, les grilles d'entretien ont été adaptées aux 2 échantillons. Ainsi, 2 trames d'entretiens ont été créées : Une pour les Directeurs des PME, une pour les salariés des PME.

Ces trames sont encore scindées en 2 catégories créant ainsi 4 trames : Une pour les Directeurs des PME avec un service RH (cf annexes 4), une pour les Directeurs des PME sans

service RH (cf annexes 5), une pour les salariés des PME avec un service RH (cf annexes 6), une pour les salariés des PME sans service RH (cf annexes 7).

Les entretiens demandés sont semi-directifs. Mais qu'est-ce qu'un entretien semi-directif ? Selon Geneviève Imbert, l'entretien semi-directif ou l'entrevue semi-dirigée (Savoie-Zajc, 1997) est une technique de collecte de données qui contribue au développement de connaissances favorisant des approches qualitatives et interprétatives relevant en particulier des paradigmes constructivistes (Lincoln, 1995)<sup>70</sup>. Ainsi, les trames élaborées vont dans ce sens. Nous rappelons que notre problématique s'attarde sur la mise en place d'un service RH au sein d'une PME, nous souhaitons comprendre la volonté du dirigeant ou ses réticences à sa mise en place, que souhaite réellement le collaborateur en termes de ressources humaines, qu'est-ce que nous pouvons améliorer ? Les entretiens semi-directifs permettent donc de poser des questions tout en laissant le champ libre à notre interlocuteur, nous pouvons interagir ensemble sur la réponse donnée, approfondir une notion, développer nos questions laissant place à un échange constructif.

Les entretiens sont la validation pratique de toute l'approche théorique dont nous vous avons fait part en première partie. Ainsi, l'approche semi-directive laisse la parole à la personne interrogée tout en respectant le cadre de la personne qui interroge. Le cadre nous a permis d'obtenir une analyse fiable mais également des éléments de comparaison entre les PME car nous avons posé les mêmes questions aux différents interlocuteurs du même échantillon.

Nous avons débuté l'élaboration des trames d'entretiens pendant le mois de janvier. Les questions venaient assez naturellement suite aux lectures mais également dû à mon expérience au sein d'une PME, je rencontre la problématique exposée au quotidien. Les premières questions étaient trop fermées, j'ai retravaillé cela avec Madame DUGOURD, directrice de mémoire, afin d'obtenir les meilleures réponses possibles et surtout exploitables. Le but étant d'apporter un cadre à la personne interrogée tout en la laissant donner son point de vue librement et sans contrainte (cf annexes 9).

---

<sup>70</sup> L'entretien semi-directif : à la frontière de la santé publique et de l'anthropologie Geneviève Imbert

#### II-B. 4. Les obstacles à cette enquête:

L'une des premières difficultés auxquelles nous avons dû faire face est le manque de disponibilité des Directeurs de PME. Il fallait qu'ils puissent se rendre disponibles pour répondre à nos questions alors qu'ils ne nous connaissaient pas. Afin d'établir un premier contact, nous avons commencé par un appel téléphonique à la mi-janvier où nous leur avons expliqué qui nous étions et le but de notre démarche, aucun ne m'a répondu, nous avons donc laissé un message vocal. Après cet appel, nous avons envoyé un mail et à nouveau personne ne m'a recontacté. Nous avons de nouveau passé plusieurs appels téléphoniques. Nous avons laissé passer 1 mois dans cette situation avant de demander à notre maître d'apprentissage, Monsieur POUVESLE Sébastien, de les contacter afin qu'ils nous répondent. Cette méthode a été plus efficace puisqu'ils nous ont tous rappelés et nous avons pu fixer un rendez-vous. Nous avons réussi à faire l'intégralité des entretiens sur 2 semaines. La majorité des Directeurs nous ont très bien accueilli, néanmoins avec certains nous sentions que nous devions nous dépêcher et qu'il n'avait pas le temps. C'est très déstabilisateur car nous n'allons pas au bout des choses, nous n'osions pas demander à développer. Connaissant l'importance d'obtenir des réponses nous avons tout de même insisté mais cela reste un exercice difficile.

De plus, lors de notre demande d'entretien aux Directeurs nous leur demandions systématiquement d'interroger un de leurs collaborateurs, leur réponse était toujours positive. Au moment où nous nous rendions sur place pour les interroger et que nous demandions à voir les salariés ils étaient surpris et n'avaient prévu personne. Nous avons arrêté de leur demander, voyant que cela ne menait à rien. Nous sommes frustrés de ne pas avoir les réponses des collaborateurs des autres PME que GESTIVERT ENVIRONNEMENT ou EDL. Cela nous aurait permis d'effectuer une véritable comparaison entre la vision du dirigeant et celle de ses collaborateurs au sein de la même entité. Malheureusement, cela n'a pas pu aboutir et nous avons donc interrogé davantage de collaborateurs, qui sont mes collègues, de GESTIVERT ENVIRONNEMENT et EDL. Cela n'a pas l'effet escompté car pour établir une véritable analyse comme nous le souhaitions nous aurions dû comparer la vision RH collaborateur et Directeur... Nous pouvons nous demander si cela n'est pas

véritablement intentionnel de la part des Directeurs. En effet, avec notre questionnaire nous aurions pu développer chez les différents collaborateurs une sorte de mécontentement, ils auraient pu se poser des questions, ce questionnaire aurait pu être une ouverture à la réflexion sur les pratiques des RH au sein des entreprises dans lesquelles ils travaillent et les Directeurs ne souhaitent pas développer cela.

Nous avons également été confrontés à des intervenants peu bavards. Leurs réponses étaient un simple “oui” ou “non”. Nous devons leur en faire dire plus mais cela est compliqué lorsque nous sommes face à un mur. Nous avons tout de même été persévérants et nous essayons de rebondir sur chacune de leur phrase afin d’en tirer un maximum profit. Cela rejoint le point précédent, le manque de temps de nos interlocuteurs ou leur manque d’intérêt à notre projet, ne nous permettait pas d’être dans des conditions optimales. En effet, notre venue pouvait être vue comme une perte de temps car pendant que nous échangeons personne ne faisait leur travail... Nous tenons tout de même à nuancer nos propos avec certains interlocuteurs qui ont véritablement pris le temps de développer leur réponse, d’aller plus loin dans leur réflexion et de nous apporter des réponses claires, nous les en remercions.

Dans cette continuité, nous avons également senti la réticence de nos interlocuteurs à nous fournir des éléments considérés confidentiels. Nous les avons rassurés en leur expliquant que ces entretiens sont à destination de la Sorbonne et que personne d’autre que nos professeurs ne les liront.

Lors de l’élaboration des trames, nous tentons de poser des questions claires et simples. Toutefois, lors de l’entretien il est possible que certaines questions ne soient pas comprises comme nous l’entendions. Nous avons été confrontés à cette problématique. Un des entretiens d’un collaborateur est inexploitable car la personne répond toujours à côté de la question posée. Nous avons tenté de reformuler mais cela peut rapidement être mal pris ou jugé comme irrespectueux sachant qu’elle nous accorde déjà du temps. Pour cette personne, nous avons raccourci l’entretien de sorte que ça ne soit pas une perte de temps pour quiconque. A nouveau, nous pouvons nous demander si cela n’était pas intentionnel et qu’ils ne souhaitaient pas répondre à nos questions...

Lorsque cette problématique se posait sur une ou deux questions, nous avons bien sûr reformulées ou apportées des exemples à notre interlocuteur.

Lors de la réflexion sur notre sujet / problématique, nous savions que pour les enquêtes nous allions avoir accès aux PME de la fédération EVARISTE. Cela était un véritable soulagement et gain de temps mais impliquait d'interroger des PME spécialisées dans les espaces verts. Nous avons choisi de ne pas chercher plus loin car nous avons mis beaucoup de temps à obtenir des rendez-vous alors même que certains nous connaissaient de par notre poste au sein d'une PME du groupe. Nous avons donc fait le choix de privilégier la proximité entre Monsieur POUVESLE Sébastien, Président Gestivert Environnement, et les Directeurs des autres PME. Ainsi, l'ensemble de notre analyse atteint certaines limites car nous avons eu des réponses pour des PME dans un secteur spécifique, peut-être que celle-ci aurait été complètement différente avec d'autres PME.

Et enfin, l'une des dernières difficultés a été qu'en PME la RH est cantonnée à la formation, recrutement et gestion du personnel et pour certaines qu'à l'aspect administratif. Il était compliqué pour nous d'élargir nos questionnaires sur des questions de QVT, climat social, la digitalisation des outils car ce ne sont pas des pratiques communes en PME. Nous avons donc dû concentrer notre mémoire sur quelques missions "standard" des ressources humaines afin d'assurer une véritable analyse sur ces quelques points. Nous avons remarqué que cet élargissement de mission avait été évoqué par un seul des dirigeants de PME avec 155 salariés.

## **B- Analyse des résultats en terme de RH :**

### **II-B.1. Une définition des RH limitée :**

L'une des premières questions que nous avons posées aux directeurs est de nous donner la définition des ressources humaines et si pour eux il y avait une distinction entre les RH au sein d'un grand groupe et au sein d'une PME. Ainsi, RF<sup>71</sup> nous répond *"Tout ce qui*

---

<sup>71</sup> Rodolphe FANELLI , Directeur d'Exploitation EuroVert, 100 salariés

touche le salarié et c'est identique dans une PME et dans un grand groupe". Ensuite, SP<sup>72</sup> nous dit " C'est un sujet passionnant en entreprise mais cela est compliqué dans le contexte actuel : turnover, fidélisation, énergivore. Les sujets divergent entre PME et grand groupe mais le principe reste le même ". CM<sup>73</sup>, lui répond "C'est un domaine très large qui comprend l'embauche, le suivi, le contrôle, la formation, le cadre réglementaire d'une vie d'entreprise. C'est lié à l'humain ". BF<sup>74</sup> nous apporte une réponse davantage détaillée "Tout ce qui touche au volet social et juridique. Ce sont des enjeux majeurs dans les sociétés de services, nous devons donc être présents pour nos collaborateurs. Selon moi, il y a des nuances en PME sur le volet social qui a une importance capitale. L'ensemble de l'exploitation ne tourne qu'autour de ça. Nous ne pouvons pas nous permettre d'être à 100% efficace en termes de RH car nous devons accompagner nos collaborateurs sur un ensemble de sujets comme la lecture fiche de paie, le social, nous devons être des oreilles attentives. Notre masse salariale représente 70% donc nous devons nous occuper de celle-ci à 70% de notre temps ". Nous pouvons observer qu'aucun d'entre eux ne parle de l'aspect stratégique des ressources humaines en entreprise. SP<sup>75</sup> l'évoque avec le turnover et la fidélisation où il est important de mettre en place une véritable stratégie mais rien de plus. Pour les autres, il résume la GRH à la partie administrative.

Pour approfondir cette définition, nous avons demandé aux Directeurs de PME ayant un service RH dans leur société : "Quels bénéfices avez-vous trouvés à la mise en place de votre service RH ? ", RF<sup>76</sup> nous répond " Le réel point positif c'est le classement et l'archivage des données. Nous sommes capables de retrouver exactement toutes les informations sur nos collaborateurs grâce à la création d'une personne chargée du RH. Comme chacun est responsable au sein de notre PME, c'est le QHSE qui s'occupe des formations. Ce peut être une mission RH mais pour moi nous allons avoir tout un suivi lié ". Ici, RF ne voit que l'aspect administratif des RH, il lui enlève tout son caractère managérial, stratégique, novateur. Il va même plus loin en retirant une mission classique des RH, la formation, il explique son choix mais à nouveau nous remarquons que la plus-value des RH n'est pas correctement

---

<sup>72</sup> Sébastien POUVESLE, Président GESTIVERT ENVIRONNEMENT, 70 salariés et EDL, 20 salariés

<sup>73</sup> Cyril MAINGAULT, Directeur d'Exploitation Loobuyck et Espace arrosage, 40 salariés

<sup>74</sup> Boris FARNOUX, Président Général Voisin Parcs et Jardin, 155 salariés

<sup>75</sup> Sébastien POUVESLE, Président GESTIVERT ENVIRONNEMENT, 70 salariés et EDL, 20 salariés

<sup>76</sup> Rodolphe FANELLI, Directeur d'Exploitation EuroVert, 100 salariés

interprétée. A cette même question, BF<sup>77</sup> vient apporter une nouvelle vision *“Le service RH vient me seconder sur mes décisions car je ne suis pas compétent sur les sujets purs RH, j’ai besoin d’une personne qui a des compétences juridiques. C’est aussi un relais qui est moins officiel, nous pouvons avoir une remontée d’information informelle avec les bruits de couloir par exemple. C’est également un relais social qui permet de prendre des décisions. Et enfin, les RH apportent une vision juridique et sociale qui permet à la direction générale de trancher”*. BF<sup>78</sup> apporte davantage le côté soutien à la Direction des RH, il nous montre à quel point ce service est primordial dans son entreprise. Lui aussi n’apporte pas une vision de la GRH stratégique.

## II-B.2. L’omniprésence du dirigeant :

Les différents entretiens ont tous le même point commun et c’est une notion qui a énormément été évoquée lors de nos lectures : l’omniprésence du dirigeant. Lorsqu’un service RH est présent en PME, le dirigeant est maître de l’ensemble des décisions. Ainsi, à la question *“Quel niveau décisionnel avez-vous en termes de RH ?”*, SP<sup>79</sup> répond *“ Je prends l’ensemble des décisions RH ”* et RF<sup>80</sup> quant à lui répond *“ Tout, je valide tout “*. Pour les entreprises sans service RH, c’est le Directeur qui reprend l’ensemble des sujets. A la question *“Qui assure l’administration du personnel ? Du recrutement ? La paie ? L’organisation des entretiens pro et annuels ? Qui est le référent en cas de question RH ? “*, CM<sup>81</sup> répond *“ C’est la Direction qui s’occupe de toutes cette partie c’est-à-dire ma femme et moi-même. Nous sommes les référents en matière de RH “*. Les dirigeants confondent l’administratif et les ressources humaines, ainsi ils ne vont pas confier une prise de décision RH à une personne effectuant des tâches dites administratives.

Nous constatons cette omniprésence dans les entretiens des dirigeants mais également avec le ressenti des salariés. Nous souhaitons connaître l’avis des collaborateurs

---

<sup>77</sup> Boris FARNOUX, Président Général Voisin Parcs et Jardin, 155 salariés

<sup>78</sup> Boris FARNOUX, Président Général Voisin Parcs et Jardin, 155 salariés

<sup>79</sup> Sébastien POUVESLE, Président GESTIVERT ENVIRONNEMENT, 70 salariés et EDL, 20 salariés

<sup>80</sup> Rodolphe FANELLI, Directeur d’Exploitation EuroVert, 100 salariés

<sup>81</sup> Cyril MAINGAULT, Directeur d’Exploitation Loobuyck et Espace arrosage, 40 salariés

en termes de décisionnelle RH vis-à-vis de leur Directeur. Ainsi, en toute fin d'entretien, MF<sup>82</sup> nous dit " *Il y a un problème dans le fonctionnement des RH chez GVE, le travail des RH est réduit à peu de chose car le Directeur veut tout contrôler* ". A cela, PB<sup>83</sup> ajoute " *Les décisions RH sont souvent en attente de validation chez le dirigeant, ne permettant pas un avancement rapide et efficace comme nous le souhaitons, les RH ne sont pas autonomes* ".

Avec les réponses précédentes des dirigeants, nous pouvons voir leur niveau décisionnel en général sur les RH. Mais qu'en est-il pour les tâches plus spécifiques ? Ainsi, à la question " *Comment recrutez-vous vos collaborateurs ?* ", RF<sup>84</sup> nous répond " *L'ensemble des recrutements passe par moi à 99%* ", CM<sup>85</sup> quant à lui répond " *Je mène les entretiens. Mon processus est simple, nous avons des fiches de poste que nous donnons aux candidats, le recrutement se fait au feeling, nous invitons toujours le N+1 au recrutement afin qu'il prenne part à la décision surtout sur des postes techniques. En tant que Direction nous évaluons les soft skills* " et OR nous dit " *Je mène les entretiens sans véritable processus, nous discutons et je regarde si cela peut me convenir, c'est eux qui doivent convenir et pas l'inverse*". Comme vu précédemment lors de notre revue littéraire, le recrutement est une partie sensible des ressources humaines. Le dirigeant ne veut pas d'erreur car cela peut avoir un coût important. Ainsi, il préfère en garder la charge afin d'être rassuré car il se fait confiance et recrute selon ses valeurs.

L'ensemble de ces réponses nous prouve que les ressources humaines en PME sont réservées au dirigeant. Ce dernier tient quand même à embaucher un collaborateur RH quand le nombre de salariés devient trop important. En effet, à la question " *Quel a été l'élément déclencheur à la création du service RH ?* ", SP<sup>86</sup> répond " *Nous avons été dans la nécessité de mettre un en place un service RH de par la croissance de l'entreprise. Nous avons effectué près de 20 embauches en 2 ans, nous devons redimensionner l'entreprise* ". A cette même question, BF<sup>87</sup> répond " *Le nombre de personnes fait la nécessité de la création* ". Nonobstant cette embauche, il garde un total contrôle sur la prise de décision finale. Comme

---

<sup>82</sup> MF, Salarié Gestivert Environnement

<sup>83</sup> PB, Salarié EDL

<sup>84</sup> Rodolphe FANELLI , Directeur d'Exploitation EuroVert, 100 salariés

<sup>85</sup> Cyril MAINGAULT, Directeur d'Exploitation Loobuyck et Espace arrosage, 40 salariés

<sup>86</sup> Sébastien POUVESLE , Président GÉSTIVERT ENVIRONNEMENT, 70 salariés et EDL, 20 salariés

<sup>87</sup> Boris FARNOUX, Président Général Voisin Parcs et Jardin, 155 salariés

évoqué précédemment lors de la revue littéraire, les ressources humaines sont vues comme un point sensible de l'entreprise, l'erreur n'est pas envisageable. En prenant toutes les décisions relatives à cela, le dirigeant est rassuré.

Dans cette continuité, nous avons souhaité demander aux Directeurs : *“Seriez-vous prêt à vous retirer complètement des prises de décisions RH ?”*, cette question a été posée aux Directeurs ayant un service ou une personne dédiée aux ressources humaines. Ainsi, RF<sup>88</sup> nous répond *“ Oui mais je ne l'applique pas car je pallie au manque de temps des personnes qui serait capable de les prendre. Pour le recrutement par exemple, nous avons des profils différents face à nous. Ma méthode de recrutement n'est pas basée sur le recrutement RH commun. Je vais regarder le savoir-être et le savoir-faire. Il faut que le savoir être soit en adéquation avec le fonctionnement de l'entreprise. Le but est de faire fonctionner un groupe, je peux recruter des profils atypiques mais cela doit enrichir le groupe. Je serai prêt à donner la main mais ces méthodes de recrutement, elles me sont propres et c'est très intuitif. Je fais du recrutement sur des qualités humaines, et certains n'y sont pas sensibles donc il faut mettre en place des grilles et je n'en ai pas envie. Nous n'avons pas tous les mêmes sensibilités donc c'est compliqué, je dis oui pour passer la main car je dois le faire et cela prend du temps ”*. BF<sup>89</sup> quant à lui nous dit *“ Pas sur une PME, nous sommes trop proches des salariés pour déléguer à 100% le sujet car nous sommes sur une entreprise familiale ”*.

Avec ces réponses, nous pouvons affirmer que le dirigeant est attaché à sa PME. Tous les dirigeants n'ont pas créé la société qu'il préside mais il y a tout de même cet attachement sentimental, cette ambiance familiale qui crée le bel environnement de la PME. Le dirigeant fait confiance en ses collaborateurs, mais sur des notions stratégiques il ne fait confiance qu'à lui-même, en PME surtout ces derniers ont des difficultés de délégation. Avec le discours de RF<sup>90</sup>, nous pouvons sous-entendre qu'il recrute à son image par homophile comme expliqué lors de notre première partie. Il a des biais cognitifs qui lui sont propres et déléguer cette partie recrutement reviendrait à déséquilibrer son entreprise. A nouveau, il ne fait confiance qu'en sa sensibilité, ses propres convictions. CM, dans son entretien, évoque aussi la sensibilité *“Nous avons un alternant qui assure la partie opérationnelle en*

---

<sup>88</sup> Rodolphe FANELLI, Directeur d'Exploitation EuroVert, 100 salariés

<sup>89</sup> Boris FARNOUX, Président Général Voisin Parcs et Jardin, 155 salariés

<sup>90</sup> Rodolphe FANELLI, Directeur d'Exploitation EuroVert, 100 salariés

*RH (saisie d'heure, suivi des visites médicales) cela est important mais ne nécessite pas un niveau de sensibilité élevé* ". Cette "sensibilité" comme il l'appelle sont en réalité leurs convictions, leurs valeurs, leurs modes de fonctionnement.

### II-B.3. Les dirigeants des PME résonne sur le court terme :

L'une des caractéristiques des PME est de raisonner à court terme et de ne rien anticiper. Elles résonnent dans l'urgence et en fonction des priorités. Cette notion n'a pas été évoquée dans les entretiens avec les dirigeants contrairement aux entretiens avec les salariés où se sont eux qui l'ont évoqué sans que nous les ayons amenés à en discuter. En fin d'entretien, MF<sup>91</sup> nous dit en parlant de la formation *"Si nous établissons un plan de formation avec un recensement de toutes les parties, il (le dirigeant) fera sur le court terme et urgence. Nous avons peu de moyens termes"*. En PME, nous retrouvons que très peu d'outils de recensement comme les entretiens professionnels et annuels même si ceux-ci tendent à être de plus en plus effectués.

Ces notions d'agir sur le court terme et dans l'urgence avaient été évoquées en première partie, les PME n'ont pas les moyens financiers et humains de résonner autrement. Nous avons pu le remarquer au sein de notre entreprise, surtout en termes de formation, nous avons eu le cas d'un collaborateur qui démissionne alors qu'il était le seul à avoir son permis remorque, sans lui tout le secteur de l'ouest parisien ne fonctionnait plus ou du moins difficilement. Nous avons dû organiser une formation BE en quelques semaines, tout en sachant que les places sont très limitées, l'examen est également compliqué donc les collaborateurs avaient une certaine pression. C'est le mode de fonctionnement unique des PME, permettant de réduire les coûts inutiles et d'agir qu'en cas de réel besoin.

Dans cette continuité, d'urgence nous avons le manque de procédure des PME. La polyvalence de chaque collaborateur induit l'informalité des procédures. A la question, *"Comment formez-vous vos collaborateurs ?"*, OR<sup>92</sup> nous répond *"La comptable gère*

---

<sup>91</sup> MF, Salarié Gestivert Environnement

<sup>92</sup> Olivier Riols, Directeur Capsel, 15 salariés

*l'organisation de la formation, tout est très informel* ". Pour le recrutement, CM<sup>93</sup> nous dit *"Le recrutement se fait au feeling* ". Cela nous fait prendre conscience qu'en PME, les procédures sont faites mais rapidement sans processus délimité.

Nous pouvons joindre ces notions au manque de temps des différents acteurs des PME. Tout d'abord, le dirigeant endosse plusieurs rôles, ses collaborateurs sont également très polyvalents et enfin elles manquent de ressources causant une surcharge de travail.

Il est important de nuancer tout de même, Henri MAHE de BOISLANDELLE<sup>94</sup> nous dit *"En même temps que la taille, le professionnalisme de la GRH augmente avec une maîtrise de différentes tâches* ". Nous avons pu constater cela avec une des PME que nous avons interrogées. Celle-ci comporte 155 collaborateurs, c'est la plus grande PME que nous avons étudiée, nous avons remarqué des processus plus clairs, plus précis. Lorsque nous échangeons sur le recrutement au sein de sa PME, BF<sup>95</sup> nous dit *"Nous avons un processus d'intégration avec tous les moyens mis à la disposition du nouveau collaborateur pour son arrivée. Nous éditons un planning de 15 jours où le nouveau collaborateur va rencontrer tous les salariés de l'entreprise, avec une présentation de chaque service* ". De plus, à la question *"Comment formez-vous vos collaborateurs ?* ", BF<sup>96</sup> nous détaille chaque étape de son processus de formation qui est véritablement établie et semblable à de grandes entreprises. Les pratiques GRH se formalisent plus l'entreprise grandit. En effet, il nous dit : *"Les souhaits des collaborateurs sont recensés en novembre. Nous avons des besoins internes mais également externes avec l'aspect réglementaire. Ensuite, nous avons les entretiens professionnels et annuels, ils sont faits sur le premier trimestre et sont connexes aux premières demandes des salariés en novembre. Ensuite nous éditons notre plan de formation, il est suivi et mis à jour très régulièrement* ".

Avec cette explication, nous voyons que les ressources humaines sont pensées autrement que dans les plus petites PME qui ont davantage ce caractère familial. Les processus y sont véritablement établis ou bien tendent à le faire.

---

<sup>93</sup> Cyril MAINGAULT, Directeur d'Exploitation Loobuyck et Espace arrosage, 40 salariés

<sup>94</sup> Gestion des RH en PME, Henri MAHE de BOISLANDELLE

<sup>95</sup> Boris FARNOUX, Président Général Voisin Parcs et Jardin, 155 salariés

<sup>96</sup> Boris FARNOUX, Président Général Voisin Parcs et Jardin, 155 salariés

## C- Analyse des résultats : RH et PME

### II-C.1. Les dirigeants des PME n'ont pas le sens de la valeur ajoutée des RH :

L'un des grands défauts des PME est qu'en raison de leur petite taille elles ne s'attardent pas sur la mise en place d'un service RH. La conception GRH repose sur la vision du dirigeant<sup>97</sup>. Ainsi, il est primordial que ce dirigeant ait une certaine sensibilité aux ressources humaines pour la mettre en place dans son entreprise. Par conséquent, à la question *“Trouvez-vous cela pertinent de mettre en place un service RH en PME ?”* la plupart des réponses se rejoignent sur la pertinence de mettre en place un service RH en corrélation avec l'évolution de l'entreprise. OR<sup>98</sup> nous dit *“ Dans une plus grande structure oui mais dans une société telle que la mienne non ”*. Selon RF<sup>99</sup> cela reste pertinent car cela amènera de la valeur ajoutée à l'entreprise. Il ajoute que cette pertinence est liée à l'économie de l'entreprise donc nous devons analyser le coût afin de pouvoir l'amortir, chez Eurovert il ne pense pas que cela est véritablement possible car il ne dégage pas suffisamment de marge mais cela reste intéressant. De plus, il affirme qu'il y a un service RH développé dans les entreprises avec un plus grand nombre de salariés. Il nous dit également que, sur une entreprise à 100 personnes, il y a davantage de relations transverses, chez Eurovert, ils ont des profils qui apprécient la polyvalence plutôt que la mono-tâche. CM<sup>100</sup> va à l'encontre des autres réponses en nous disant : *“ Les ressources humaines sont entre les mains de la Direction. Si nous rencontrons des difficultés nous faisons appel à la fédération. Si nous n'avons pas cette aide nous ferions appel à des aides extérieurs comme l'UNEP ou à des RH partageant leur temps par exemple. Nous devons réfléchir en termes de coût et c'est un statut assimilé cadre voire cadre, donc la rémunération doit aller avec, nous ne pourrions pas assumer ce coût tout en sachant que la charge de travail n'est pas assez conséquente ”*. BF<sup>101</sup> qui dirige une PME de plus grande taille à un discours complètement différent, il apporte une autre vision de la RH sans évoquer la taille de l'entreprise, il nous dit *“Un service RH est*

---

<sup>97</sup> Gestion des RH en PME, Henri MAHE de BOISLANDELLE

<sup>98</sup> Olivier Riols, Directeur Capsel, 15 salariés

<sup>99</sup> Rodolphe FANELLI, Directeur d'Exploitation EuroVert, 100 salariés

<sup>100</sup> Cyril MAINGAULT, Directeur d'Exploitation Loobuyck et Espace arrosage, 40 salariés

<sup>101</sup> Boris FARNOUX, Président Général Voisin Parcs et Jardin, 155 salariés

*indispensable, les dirigeants n'ont pas la vocation à maîtriser l'aspect réglementaire des procédures comme la paie. Les professionnels des ressources humaines sont des relais sociaux importants en entreprise. Personnellement, je ne me vois pas diriger sans".*

Les réponses nous montrent que chaque dirigeant a une approche différente des ressources humaines en PME. Certains amènent une corrélation entre la mise en place et l'évolution de la taille de l'entreprise, certains amènent le coût de ce service et d'autres ne voit que du positif avec une véritable valeur ajoutée pour l'entreprise. Ces points de vue divergeant ont été évoqués lors de notre revue littéraire, nous en avons la confirmation avec les entretiens effectués. Nous pouvons également ajouter que la valeur ajoutée découle de la compétence. Dans notre cas, les dirigeants n'ont pas les compétences en matière de ressources humaines, en déléguant cette tâche ils pourraient optimiser leur temps sur des tâches qui sont directement attaché à leur poste tel que la stratégie de leur entreprise, le contrôle de gestion...

Ensuite, nous avons demandé aux dirigeants qui ne mettent pas en place de fonction RH les raisons de cette décision, OR<sup>102</sup> nous répond : *"Je suis trop petit et je n'en ai pas les moyens ni la nécessité"*, CM<sup>103</sup> quant à lui répond *" L'entreprise est jeune, nous devons tout recréer. En termes de charge de travail, nous n'avons pas besoin d'un(e) professionnel(le) RH à temps plein. Nous avons un alternant qui assure la partie opérationnelle en RH (saisie d'heure, suivi des visites médicales) cela est important mais ne nécessite pas un niveau de sensibilité élevé. Nous avons également la fédération EVARISTE qui nous aide. Toute la partie sensible (recrutement, licenciement, paie) est gérée par la Direction en appui avec la fédération "*. Pour OR<sup>104</sup> sa réponse reste cohérente avec nos lectures puisqu'ils sont 15 collaborateurs c'est une société familiale où tout est géré en interne avec simplicité. Néanmoins, pour CM<sup>105</sup> nous pouvons dire qu'il a une très faible sensibilité aux ressources humaines puisqu'il leur réserve le niveau 1 établi par Henri MAHÉ de BOISLANDELLE<sup>106</sup> que nous avons évoqué lors de notre revue littéraire. Le niveau 1 fait référence à l'administration du personnel et les 2 autres niveaux correspondent davantage à la partie stratégique des

---

<sup>102</sup> Olivier Riols, Directeur Capsel, 15 salariés

<sup>103</sup> Cyril MAINGAULT, Directeur d'Exploitation Loobuyck et Espace arrosage, 40 salariés

<sup>104</sup> Olivier Riols, Directeur Capsel, 15 salariés

<sup>105</sup> Cyril MAINGAULT, Directeur d'Exploitation Loobuyck et Espace arrosage, 40 salariés

<sup>106</sup> Gestion des RH en PME, Henri MAHE de BOISLANDELLE

ressources humaines. Pour ces 2 derniers, le dirigeant se l'approprié en laissant au RH cette partie administration du personnel. C'est exactement ce schéma que reprend CM, il ne voit donc aucun intérêt à mettre en place une fonction RH opérationnelle puisqu'il s'approprié les missions les plus stratégiques.

Lors de nos entretiens nous avons également posé la question *“Quel a été l'élément déclencheur à la création du service RH ?”*, RF<sup>107</sup> nous répond : *“C'est un poste qui demande un suivi administratif important, il y a énormément de documents, il y a une rigueur de travail qui doit être faite”*, SP<sup>108</sup> partage la même pensée que RF en disant *“ Nous avons besoin d'une véritable rigueur sur l'aspect administratif, nous souhaitons retrouver l'antériorité des documents et avoir un suivi de nos collaborateurs”*. A nouveau, ces réponses rejoignent le point précédent : en PME la GRH est perçue comme l'administration du personnel.

## II-C-2. Le recrutement en PME :

Lors de l'élaboration de nos trames d'entretien, nous avons décidé de nous centrer sur deux axes des RH : le recrutement et la formation. Nous avons choisi ces deux catégories car en tant que PME, certaines pratiques RH ne sont pas appliquées comme la communication interne, le dialogue social donc nous avons choisi des activités plutôt simples afin d'obtenir une véritable analyse. Nous avons déjà abordé quelques points en amont mais nous souhaitons établir une analyse plus poussée.

Ainsi, nous avons demandé aux différents Directeurs des PME : *“Comment recrutez-vous vos collaborateurs ?”*, BF<sup>109</sup> nous dit *“nous passons par le bouche à oreille et mon réseau personnel”*, SP<sup>110</sup> partage la même chose *“Nous faisons appel à des cabinets de chasse de tête sur des profils en tension. Je fais également jouer mon réseau personnel ou encore le bouche à oreille”*. Et OR<sup>111</sup> répond *“Nous passons principalement par pôle emploi*

---

<sup>107</sup> Rodolphe FANELLI, Directeur d'Exploitation EuroVert, 100 salariés

<sup>108</sup> Sébastien POUVESLE, Président Gestivert Environnement, 70 salariés et EDL, 20 salariés

<sup>109</sup> Boris FARNOUX, Président Général Voisin Parcs et Jardin, 155 salariés

<sup>110</sup> Sébastien POUVESLE, Président Gestivert Environnement, 70 salariés et EDL, 20 salariés

<sup>111</sup> Olivier Riols, Directeur Capsel, 15 salariés

*pour nos offres, nous ne passons pas par des cabinets de chasse de tête. Nous embauchons en CDI ”.* Nous avons été surpris par ces réponses, en effet, les PME sont connues pour leur manque de ressources financières. Les PME passent par des cabinets de chasse tête alors que les coûts sont extrêmement chers, nous avons déjà été interpellées par cela lors de notre expérience au sein de GVE et EDL. Comment expliquer que les dirigeants de PME préfèrent recourir à un cabinet de chasse de tête plutôt que d’embaucher une personne dédiée aux RH qui effectue ces missions de chasse de tête ? Nous pouvons comprendre cela car c’est un coût ponctuel qui contrairement à une personne en poste au sein de la PME ne rentre pas dans les charges sociales de l’entreprise.

Ensuite, CM<sup>112</sup> nous dit *“Nous passons principalement par le bouche à oreille et la cooptation ”*, BF<sup>113</sup> reprend le même modèle en nous répondant *“Tout le monde est acteur du recrutement. Le meilleur recrutement est le coopté : nous avons mis en place des primes à confirmation de CDI pour inciter le bon recrutement. Nous sommes sur un processus participatif ”*. Ces deux PME ont des modes de fonctionnement très différents puisqu’une a un service RH et l’autre non. Pourtant sur le recrutement, elle arrive à retrouver un même mode opératoire qui est la cooptation. Cette politique est plus que judicieuse en PME car elle incite les collaborateurs à en faire la promotion.

Concernant les types de postes, les PME se tournent plus facilement vers des CDI. En effet, BF<sup>114</sup> nous répond *“Nous recrutons en CDI, mais également en intérim qui découle ensuite sur en CDI si tout se passe bien ”*, SP<sup>115</sup> nous dit *“Nous recrutons principalement en CDI mais nous faisons appel à de l’intérim sur la haute saison ”*, et enfin CM<sup>116</sup> *“Notre recrutement est hétérogène, nous embauchons des CDI, des CDD, ou des intérimaires ”*. Nous sommes sur des types de poste classiques. Ces PME du paysage recrutent en intérim pendant la saison car nous avons des périodes plus creuses qui ne nécessitent pas un tel nombre de salariés, cette particularité est selon moi propre au paysage.

---

<sup>112</sup> Cyril MAINGAULT, Directeur d’Exploitation Loobuyck et Espace arrosage, 40 salariés

<sup>113</sup> Boris FARNOUX, Président Général Voisin Parcs et Jardin, 155 salariés

<sup>114</sup> Boris FARNOUX, Président Général Voisin Parcs et Jardin, 155 salariés

<sup>115</sup> Sébastien POUVESLE, Président Gestivert Environnement, 70 salariés et EDL, 20 salariés

<sup>116</sup> Cyril MAINGAULT, Directeur d’Exploitation Loobuyck et Espace arrosage, 40 salariés

### II-C.3. La formation en PME :

Nous avons posé la question de manière très générale : *“Comment formez-vous vos collaborateurs ?”*. CM<sup>117</sup> nous répond *“Nous avons un plan de formation qui est assuré suite aux entretiens professionnels et annuels. Nous suivons les demandes de nos clients pour les formations”*, RF<sup>118</sup> nous dit *“Nous devons former nos collaborateurs pour l’obtention de certains marchés et surtout ne pas être en retard vis-à-vis de mes concurrents”*. Nous pouvons dire que pour ces dirigeants la formation découle surtout des besoins de leurs clients et non de la montée en compétences de leurs collaborateurs. Nous l’avons vu lors de notre revue de littérature, la formation est souvent subie par les PME au lieu d’être vue comme un véritable avantage concurrentiel.

Néanmoins, pour les formations sécuritaires les dirigeants savent agir en conséquence et forment leurs collaborateurs, par exemple RF<sup>119</sup> nous dit *“Nous avons également des convictions avec la sécurité, l’environnement, chez nous, nous faisons un mix de tout ça. Il y a une seule formation où je ne pose pas de question c’est pour le SST afin d’avoir un sauveteur dans chaque équipe. On tente d’améliorer la sécurité sur les chantiers (la mise en place de quart d’heure sécurité avec des personnes dédiées, des embauches sécurités, des journées sécurités...). Chaque personne avec un accident de travail a une formation geste et posture à son retour. Nous sommes très présents sur l’aspect sécuritaire”*. BF<sup>120</sup> ajoute *“ Nous nous formons au SST en interne car nous sommes habilités, nous formons environ 10 personnes chaque année”*. Le métier du paysage est un métier à risque car les collaborateurs utilisent chaque jour des machines, des engins tranchants. Pour assurer un bon environnement et une véritable sécurité sur les chantiers, les dirigeants accordent une grande importance à ces formations sécuritaires qui sont aujourd’hui obligatoires.

A cette question de formation, la réponse d’OR<sup>121</sup> est intéressante car c’est une petite PME, il nous dit *“ Nous n’avons pas de plan de formation mais c’est important de les former,*

---

<sup>117</sup> Cyril MAINGAULT, Directeur d’Exploitation Loobuyck et Espace arrosage, 40 salariés

<sup>118</sup> Rodolphe FANELLI , Directeur d’Exploitation EuroVert, 100 salariés

<sup>119</sup> Rodolphe FANELLI, Directeur d’Exploitation EuroVert, 100 salariés

<sup>120</sup> Boris FARNOUX, Président Général Voisin Parcs et Jardin, 155 salariés

<sup>121</sup> Olivier Riols, Directeur Capsel, 15 salariés

quand il y a un besoin je les envoie en formation sans problème. Toutes les semaines nous avons une réunion en entreprise qui est ouverte à tous, chez nous il n'y a pas de hiérarchie". Nous pouvons observer que dans les très petites PME la formation est plutôt informelle. Le dirigeant n'y accorde que peu d'importance sauf sur l'aspect lié à la sécurité, il n'en voit pas la valeur ajoutée mais reste ouvert en cas de besoin.

Le point commun entre les différents dire des dirigeants est "besoin", ils forment s'ils en ont le besoin et non dans le but de réellement développer les compétences de leurs collaborateurs, de les faire évoluer. Certes, en invoquant le besoin de former les collaborateurs montent en compétences mais le raisonnement n'est pas le même, l'accès à la formation est plus compliqué dans ces conditions.

### **Partie 3: Les préconisations :**

Suite à nos recherches et à l'enquête de terrain, nous avons une vision complète de notre problématique : Pourquoi une PME, avec ses moyens et ses limites, doit-elle mettre en place une fonction RH opérationnelle ?

Nous allons, dans cette dernière partie, présenter nos préconisations pour ce sujet. Nous souhaitons sensibiliser les dirigeants des PME à reconsidérer la GRH comme un véritable atout. L'enjeu est de montrer que certaines limites peuvent être des atouts, il suffit d'y accorder une plus grande importance.

### III- Les impacts de la GRH sur la performance des PME :

#### III-A- Préconisation dominante :

##### III-A.1. Nomination d'une personne dédiée :

L'une des premières étapes que nous préconisons est de recourir à un professionnel de la RH, que ce professionnel soit à temps partiel, en tant que consultant, à temps plein, il nous semble nécessaire d'avoir une personne dédiée aux ressources humaines en PME. Le dirigeant a plusieurs solutions pour y avoir accès, nous les avons citées précédemment, cela permettra une plus grande flexibilité.

En fonction de la taille de la PME, ce professionnel de la RH n'aura pas les mêmes missions mais le dirigeant pourra se décharger de plusieurs d'entre elles afin de les laisser entre les mains d'un professionnel du métier. Il pourra lui-même se préoccuper de missions relevant de son poste, son temps sera davantage optimisé. Concernant le rôle du RH dans la PME, celui-ci sera différent de chaque entreprise selon sa taille. Plus la PME grandira, plus les missions du RH seront développées c'est pour cela que nous proposons différentes solutions aux dirigeants (consultant, externalisation, temps partagé) selon la taille de sa structure.

Le professionnel de la RH sera un véritable soutien à la Direction en termes de légalité, conformité, gestion du personnel, élaboration des procédures, mise en place d'une culture d'entreprise. L'ensemble de ces problématiques sont maîtrisées par les RH et non pas par les dirigeants. En effet, le professionnel de la RH possède une véritable expertise dans le domaine de la gestion des ressources humaines. Ils ont des connaissances approfondies sur divers sujets tels que le recrutement, les conformités légales... Cette expertise permettra aux PME de mettre en place des politiques et processus afin de mieux gérer leur personnel.

Dans cette continuité, il est important que le dirigeant recrute un profil particulier lors de son embauche. En effet, en PME il y a un côté familial qui fait sa singularité, ainsi le professionnel de la RH doit détenir des compétences telles que la communication, la

sympathie tout en restant professionnel. Mais cette arrivée ne doit pas entacher la bonne communication informelle qui existe au sein de la PME. En effet, les RH n'ont pas toujours une bonne réputation en entreprise, ils sont souvent vu comme les "donneurs de leçon" qui sanctionnent. Or ce n'est pas le cas, ils sont le relais entre la Direction et les salariés. Nous pensons qu'il est important que si le dirigeant choisit un RH à plein temps il rassure ses collaborateurs sur les missions de ce dernier et qu'il n'est pas embauché pour sanctionner.

Nous rappelons que la personne embauchée dépendra de chaque PME selon leurs ressources, les dirigeants peuvent recourir à plusieurs solutions : embauche à temps plein, à temps partiel, alternance, consultant ... Ils peuvent tout d'abord recourir à un RH sur un temps partagé pour analyser la plus-value et ensuite embaucher un personnel à temps plein selon les résultats obtenus.

### III-A.2. Professionnalisation de la fonction RH :

Selon différents articles, la professionnalisation des ressources humaines fait référence au processus visant à développer et à renforcer les compétences des professionnels des ressources humaines afin d'améliorer leur expertise et leur contribution à l'entreprise. Dans notre cas, nous parlerons de professionnalisation à travers la formation et le recrutement qui seront des missions des RH et non du dirigeant.

Comme observé précédemment, la formation en PME est généralement subie et non vue comme un véritable avantage. Les dirigeants doivent voir sur le moyen/ long terme pour apprécier la formation alors qu'ils résonnent davantage sur le court terme. Nous préconisons d'utiliser la formation en PME pour plusieurs raisons.

Premièrement, la formation peut aider les PME à développer leurs compétences et leurs connaissances. Celles-ci ont souvent des ressources limitées et une petite équipe, ce qui signifie qu'il peut être difficile pour elles d'avoir toutes les compétences dont elles ont besoin. Les collaborateurs sont souvent très polyvalents et ont ainsi plein de petites connaissances dans plusieurs domaines mais celles-ci ne sont pas véritablement complètes.

Ainsi, la formation peut combler ces manquements en aidant les salariés à consolider des connaissances, à en acquérir des plus pertinentes mais également à en développer de nouvelles.

Ensuite, la formation peut améliorer les processus en PME. En effet, les collaborateurs formés connaissent davantage les outils pour effectuer leurs missions, ils peuvent donc augmenter leurs efficacités et leurs productivités. Ils seront plus performants car ils connaîtront les tenants et aboutissants.

De plus, la formation est également source de motivation. Les collaborateurs formés sont davantage dévoués, enthousiastes pour effectuer leurs missions car les dirigeants leur ont permis de monter en compétences. Dans cette continuité, la formation peut également attirer les nouveaux talents. Celle-ci permet aux collaborateurs de progresser dans leurs carrières, d'acquérir de nouveaux acquis. C'est important de nos jours de développer les compétences de ses collaborateurs.

Enfin, la formation permet également à l'entreprise de rester compétitive. Dans un marché en tension, il est important pour les entreprises et surtout pour les PME, de réussir à se démarquer de ses concurrents. Les clients sont souvent demandeurs de compétences, d'innovation et la formation peut offrir cela.

Comme démontré, la formation est un véritable atout pour la PME. Les dirigeants doivent davantage s'attarder sur cette notion pour améliorer leur entreprise. Dans notre enquête de terrain, nous avons remarqué que les dirigeants étaient réticents car la formation a un coût élevé mais aujourd'hui il existe énormément d'aide aux PME pour la financer ( pour les entreprises de moins de 50 salariés, la formation est entièrement prise en compte).

De surcroît, le recrutement est incarné en la personne du dirigeant, c'est lui qui cherche les profils, c'est lui qui effectue les entretiens et c'est lui qui prend la décision. Ce mode de fonctionnement ne marche plus pour assurer une plus grande diversité au sein de la PME. Au cours de notre revue littéraire, nous avons observé que le dirigeant recruté par

homophilie, cette méthode ne permet donc pas une diversité des profils au sein de la PME. Aujourd'hui, l'exercice du recrutement est devenu difficile de par la pénurie de talents, nous sommes dans une société très compétitive où chaque entreprise souhaite les meilleurs. Les dirigeants n'ont pas les compétences de recruteurs que peuvent détenir des professionnels de la RH, il est impératif de déléguer cette tâche afin d'optimiser les recrutements.

Afin d'assurer un regard neuf, dynamique et novateur il est important que la PME se dote de profils variés. Le recrutement doit passer par divers interlocuteurs avec la RH et la Direction. Dans notre enquête de terrain, nous avons remarqué que certains dirigeants faisaient intervenir le N+1 du prochain collaborateur, cette initiative est une bonne idée car ce sont eux qui vont collaborer et travailler ensemble et non pas le dirigeant en direct. Le recrutement passe par le dirigeant car cela le rassure concernant les erreurs mais comme alternative, nous pouvons proposer cette alternative : passage par différents interlocuteurs.

De plus, le recrutement doit suivre un véritable processus et reposer sur du factuel et non du "feeling". L'embauche d'un professionnel RH viendra réguler ce manque de procédure et permettra de définir les véritables besoins de l'entreprise.

La formation et le recrutement sont les deux missions que les PME délèguent à la RH mais celle-ci comprend bien d'autres missions comme la Qualité de Vie au Travail (QVT). Nous pensons qu'il est, tout d'abord, primordial que les dirigeants comprennent l'importance des RH sans l'aspect administratif de celle-ci et ensuite ils pourront développer des aspects comme la QVT, le climat social, la RSE...

Pour aller un peu plus que ces missions, nous pouvons parler de Gestion des talents ou GPEC. Cette notion étant plutôt nouvelle et novatrice, nous préconisons d'assurer en PME une gestion des talents qui permettra une plus grande compétitivité et productivité. Celle-ci est utilisée pour recruter, embaucher, développer et conserver efficacement les collaborateurs<sup>122</sup>. En PME, il est important de se doter de collaborateurs fidèles mais pour cela les dirigeants doivent les retenir, aux vues de leurs faibles ressources cela peut paraître

---

<sup>122</sup> <https://www.oracle.com/fr/human-capital-management/talent-management/what-is-talent-management/>

compliqué. Néanmoins, cette gestion des talents est présente pour développer des compétences et des carrières permettant plus facilement la rétention de ses collaborateurs.

De plus, pour assurer la croissance de la PME, celle-ci doit se doter de talents motivés afin de les former et d'assurer cette croissance.

Ensuite, cette gestion des talents va permettre aux PME d'identifier leur manquement sur certaines compétences ou à l'inverse leurs atouts. Cela leur permettra de connaître leurs besoins en formations, en recrutement en connaissance de leurs compétences. Cette gestion des talents doit être accompagnée d'outils adaptés comme les outils de GPEC. La PME peut se renseigner sur ces démarches afin d'améliorer ses processus, si un professionnel de la RH est embauché alors cette mission lui reviendra mais la PME peut externaliser cette mission à un cabinet de conseil.

### III-A.3. Les dirigeants doivent apprendre à anticiper et planifier en PME :

Nous avons observé précédemment qu'en PME la planification n'existait que très peu. Les dirigeants résonnent sur le court terme car cela les rassure et évite les surcoûts inutiles. Néanmoins, en termes de ressources humaines, la planification et l'anticipation sont deux aspects importants et primordiaux.

Tout d'abord en termes de gestion du personnel, l'anticipation est importante. Le dirigeant doit connaître ses besoins en personnel afin de recruter ou de former ses collaborateurs. Ici l'enjeu est de taille car il y a un coût plutôt élevé, l'anticipation ne permettra pas de réduire les risques à 100% mais agir sans anticipation sur ces 2 aspects augmentera ses risques.

Dans un second temps, en termes de planification RH il est important que les PME définissent une stratégie RH. En effet, celles-ci comprennent le recrutement, la formation, une politique de rémunération, d'avantages sociaux ... Ce sont par tous ses aspects qui seront réfléchis, anticipés et planifiés que la PME va se structurer et apporter à ses

collaborateurs du positif qui amènera à leur motivation et donc une hausse de leur efficacité et engagement.

Cette démarche ne doit pas enlever à la PME son agilité qui est aujourd'hui une force. En déterminant une stratégie RH cela ne veut pas dire que tout doit être planifiée sur plusieurs années comme les grandes entreprises mais plutôt d'avoir un visuel sur l'année. L'anticipation en ressources humaines dans le contexte PME, leur permettra d'être flexibles et adaptables face aux changements du marché mais également face aux défis imprévus. Cela inclut la capacité de réaffecter les ressources en fonction des besoins changeants et répondre rapidement à de nouvelles opportunités.

### **III-B- Être avant gardiste en termes de RH en PME :**

#### **III-B.1. L'engagement de la Direction :**

Nous avons remarqué que la GRH dépendait de la vision du dirigeant sur celle-ci. Ainsi, il est primordial que les dirigeants des PME mesurent l'importance de la GRH au sein de leurs entreprises afin de la mettre en place. Ils doivent être prêts à investir sur cette fonction, à créer une équipe, à leur donner les moyens et outils nécessaires et à en voir les premiers aspects positifs sur le long terme.

De plus, les dirigeants doivent également se préparer à collaborer avec cette fonction RH, à ne plus garder les dossiers sensibles et justement à les transmettre au service RH. La Direction doit être prête à passer la main et à se décharger sur de nombreux sujets. En gardant cette omniprésence au sein des décisions RH, cette fonction ne sera jamais réellement opérationnelle.

Comme dit précédemment, la solution choisie pour inclure la GRH en PME doit correspondre au dirigeant, s'il souhaite avoir une véritable proximité avec le professionnel de la RH alors il serait judicieux d'embaucher un professionnel à temps plein afin de créer un lien de confiance. Néanmoins, avoir recours à un cabinet de consultant est également une

bonne idée sans enlever le lien de confiance, il suffit de trouver la bonne personne et solutions adaptées à l'entreprise. Nous pensons que cela dépend de la sensibilité du dirigeant en matière RH.

### III-B.2. Ne pas réduire les RH à la gestion du personnel (classement, archivage) :

Les dirigeants des PME ont tendance à réduire la GRH à l'administration du personnel en ôtant l'aspect stratégique et managérial de celle-ci. Il est nécessaire de changer les mentalités et que les dirigeants voient la GRH autrement. Ces deux concepts sont très différents, la gestion du personnel comprend l'aspect administratif des RH tel que la paie, les heures supplémentaires, les congés, les contrats de travail. Or la fonction RH inclut des pratiques plus générales telles que la gestion de talents, le développement des compétences, la culture d'entreprise. Ce sont des sujets qui ne sont pas forcément maîtrisés par le dirigeant mais surtout auxquels il n'est pas sensible. En laissant les RH s'en occuper, il peut complètement modifier son entreprise.

En réduisant la GRH à cette partie administrative, le dirigeant ne lui laisse pas l'opportunité de contribuer réellement à l'expansion de la PME. En lui laissant ces tâches purement administratives, le dirigeant rompt le lien entre RH et stratégie. Il empêche donc le déploiement de politiques pouvant améliorer la PME en termes de compétitivité.

### III-B.3. Créer des processus permettant d'améliorer les conditions de travail des collaborateurs en PME, un avantage pouvant augmenter l'efficacité et la productivité :

La GRH peut également permettre d'assurer le bien-être des collaborateurs au sein de l'entreprise. La notion de bien-être en entreprise est de plus en plus importante de nos jours. Celle-ci est cruciale puisqu'elle joue un rôle direct sur l'engagement, la motivation, l'efficacité et la productivité du collaborateur. La GRH a un rôle dans ce nouveau mode de gestion, le dirigeant en nommant un RRH permet aussi l'ouverture de sa PME à la nouveauté, aux changements.

Les RH vont avoir ce rôle de proposition, ce sont eux qui doivent être à l'initiative de cette nouvelle application dans le monde du travail. Nous préconisons plusieurs étapes au sein d'une PME. Tout d'abord, il est important d'être transparent sur les informations. Au sein des PME c'est plutôt qu'une ou double soit toutes les décisions restent à la Direction soit il y a une bonne communication entre chaque membre de la PME et les informations circulent correctement. Ensuite, afin d'assurer le bien-être de ses collaborateurs, il est important que la PME soit flexible, par le biais d'horaires de travail flexible, le télétravail, des conditions de travail adaptées aux besoins des collaborateurs. De plus, l'un des axes majeurs du bien-être au travail est la reconnaissance et/ou valorisation. Les collaborateurs contribuent à la réussite de l'entreprise, surtout en PME où ils sont très polyvalents et ont une surcharge de travail, ils ont donc besoin d'être valorisés, remerciés, reconnus pour leurs missions. Beaucoup de dirigeants pensent que cette reconnaissance passe par la rémunération, alors oui en effet, personne ne dirait non à une augmentation mais cela ne fait pas tout. Les dirigeants des PME peuvent favoriser cette reconnaissance par la communication, l'échange en exprimant celle-ci.

Avec un meilleur bien-être au travail, les collaborateurs seront plus efficaces. Pour une PME avec de faibles ressources, cela serait judicieux d'y réfléchir. Le dirigeant réussira ce changement avec l'accompagnement d'un professionnel de la RH.

## Conclusion

L'objectif de ce mémoire est de permettre aux dirigeants de comprendre l'importance d'une présence RH au sein de leur PME.

Tout d'abord, nous avons pris le temps de comprendre et définir les notions de la problématique. Nous avons appréhendé les PME en les définissant, en analysant leur environnement et leur mode de fonctionnement à part entière. Celles-ci sont le noyau dur de notre économie française et mérite que l'on s'attarde sur leur sujet. Elles ont un mode de fonctionnement unique qui se distingue par leur taille et surtout elles disposent de maigres ressources avec de nombreuses contraintes. Nous avons rapidement observé que les PME avaient des problématiques étroitement liées avec la GRH. Autrement dit, les PME souffrent de leur pénurie de main d'œuvre, de leur manque de temps, de leur manque de compétence...

Ainsi, nous nous sommes ensuite attachés à mieux comprendre la GRH, tout d'abord en générale puis en contexte PME. Nous avons remarqué que la GRH en PME n'était pas une coutume pour les dirigeants, celle-ci est justement absorbée par ce dernier. Elle est réduite à des tâches administratives et non comme un aspect stratégique de l'entreprise. Nous avons donc souhaité comprendre pourquoi la fonction RH doit être mise en place en PME afin d'être une valeur ajoutée pour celle-ci.

Suite à nos lectures, recherches et entretiens réalisés dans le cadre de ce mémoire, nous pouvons répondre que oui la fonction RH en PME lui permettra d'avoir une véritable valeur ajoutée. Pour réussir cela, nous avons établi plusieurs préconisations à suivre en tant que dirigeants de PME. Chacune de ses préconisations sont importantes afin d'établir une véritable fonction RH opérationnelle. Nos préconisations sont bien sûr ajustables en fonction de la taille de la PME, les sujets seront différents en fonction de leur nombre de salariés.

## Bibliographie

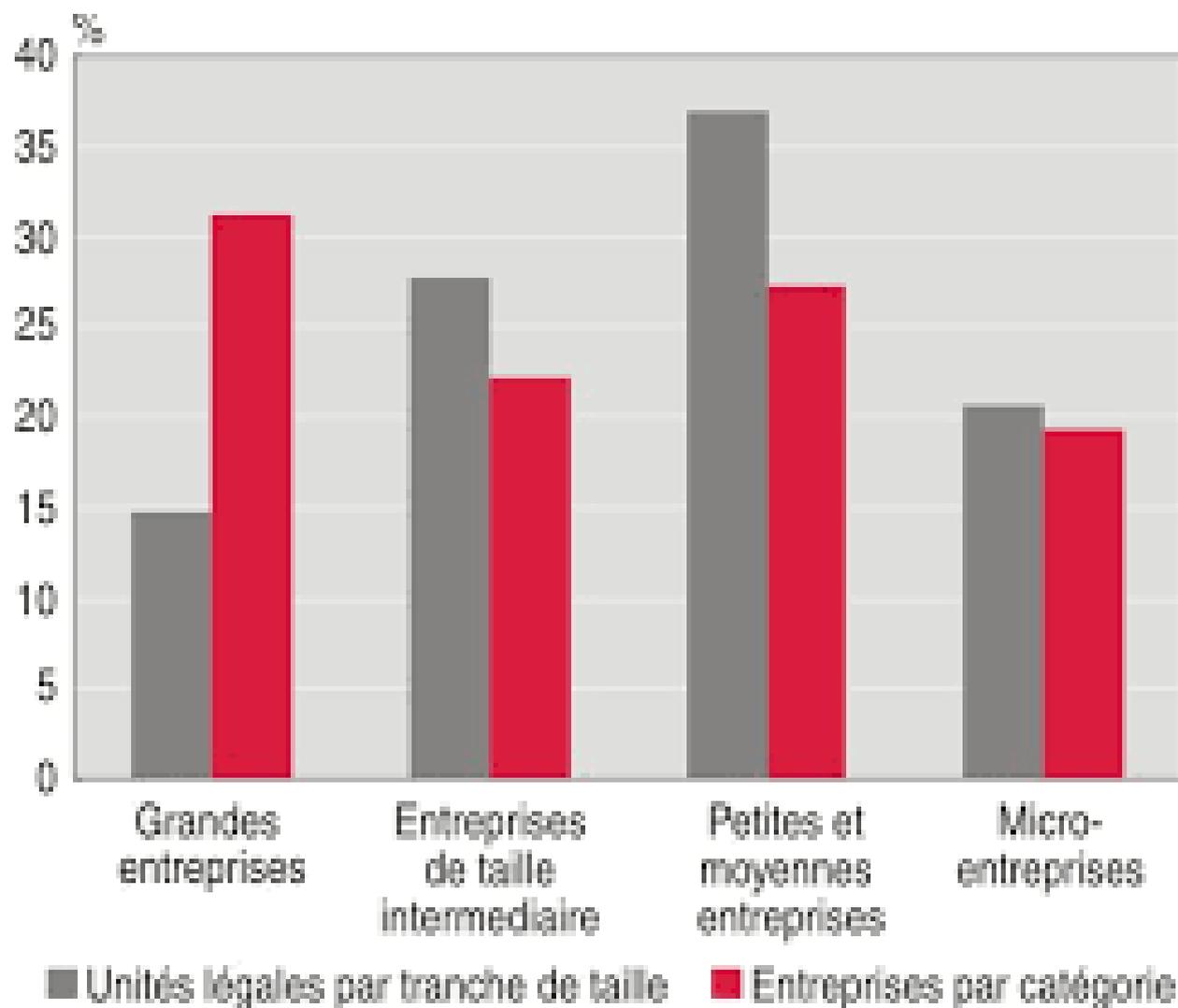
- ❖ Annick Schott & Michel Jurquet, *Pilotage des ressources humaines en PME*, L'Harmattan, 2013
- ❖ Henri MAHE DE BOISLANDELLE, *Gestion des ressources humaines dans les PME*, Economica, 2015
- ❖ Nathalie Olivier, *La bible des ressources humaines pour les PME*, Eyrolles, 2016
- ❖ Ludivine ADLA, Virginie GALLEGO ROQUELAURE & Marc-André VILETTE, *Le management des Ressources Humaines en PME*, Vuibert, 2022
- ❖ Olivier TORRES, *PME*, PDF, 1999
- ❖ Commission Européenne, *Guide de l'utilisateur pour la définition des PME*, 2005
- ❖ Geneviève Robert-Huot et Julie Cloutier, *La gestion des ressources humaines dans les PME : une analyse systématique de la littérature*, Editions EMS – In Quarto SARL, 2020
- ❖ Marc-André VILETTE, *Gérer les RH dans les PME, de la théorie à la pratique*, Vuibert, 2014
- ❖ BENTABET, MICHUM et TROUVÉ, *Gestion des hommes et formation dans les très petites entreprises*, PDF, 1999
- ❖ Patrick Gilbert, *L'individu en GRH : apport de la psychologie*, EMS Editions, 2021
- ❖ Odile UZAN, *La Gestion des Ressources Humaines en PME : quelques repères pour la recherche*, Presses de l'Université du Québec, 1990
- ❖ Marc-André VILETTE, *Gérer autrement les RH en PME : convergence entre travail à temps partagé et TIC*, Management Prospective Editions, 2008
- ❖ Sabrina Loufrani-Fedida & Florence Noguera, *La GRH dans les PME*, PDF, 2021
- ❖ 5ème congrès International Francophone sur la PME, 2022
- ❖ Marc-André Vilette, Marina Bourgain, Agnès Paradas, *GRH en PME : entre continuité et évolution, dans un contexte de transformation*, Association de Gestion des Ressources Humaines, 2019
- ❖ Geneviève Imbert, *L'entretien semi-directif : à la frontière de la santé publique et de l'anthropologie*, Association de Recherche en Soins Infirmiers, 2010

## Sitographie

- ❖ **Economie.gouv:**  
<https://www.economie.gouv.fr/cedef/definition-petites-et-moyennes-entreprises>
- ❖ **L'expert-comptable :**  
<https://www.l-expert-comptable.com/a/534203-qu-est-ce-qu-une-pme-petite-et-moyenne-entreprise.html>
- ❖ **Préfecture-région.gouv :**  
<https://www.prefectures-regions.gouv.fr/ile-de-france/Region-et-institutions/L-action-de-l-Etat/Economie-et-finances-publiques/Emploi-et-entreprises/Les-TPE-PME-au-coeur-de-France-Relance2>
- ❖ **L'expert-comptable :**  
<https://www.l-expert-comptable.com/a/6067-une-start-c-est-quoi-definition-differences.html>
- ❖ **Economie.gouv:**  
<https://www.economie.gouv.fr/facileco/fonction-ressources-humaines#>
- ❖ **Le Figaro :**  
<https://recruteur.lefigaro.fr/article/ressources-humaines-rh-toute-une-histoire/>
- ❖ **Le front populaire :**  
<https://www.jean-jaures.org/publication/le-front-populaire-et-le-droit-du-travail/>
- ❖ **Carrefour :**  
<https://carrefourrh.org/ressources/revue-rh/archives/positionner-la-fonction-rh-comme-acteur-strategique-en-pme-c-est-possible>
- ❖ **Service public :**  
<https://entreprendre.service-public.fr/vosdroits/F31415>
- ❖ **Adecco :**  
<https://www.adecco.fr/blog/2020/july/aides-formation-tpe-pme/>
- ❖ **Obs métier:**  
[https://obsmetiers.rcp-pro.fr/les-metiers/support/gestionnaire-administratif?vnrosnr\\_osee=yes&cHash=216cf9ee4c09df6efd17d5b58a314041](https://obsmetiers.rcp-pro.fr/les-metiers/support/gestionnaire-administratif?vnrosnr_osee=yes&cHash=216cf9ee4c09df6efd17d5b58a314041)

## Annexes

**Annexe 1: Représentation des 4 catégories d'entreprises en France, INSEE.**



**Annexes 2: Présentation des Directeurs interrogé dans le cadre de la réalisation de l'enquête de terrain :**

NOM/Prénom	Entreprise	Poste	Nombre de salarié	A un service RH?
FANELLI Rodolphe	Eurovert	Directeur d'Exploitation	100	Oui
POUVESLE Sébastien	Gestivert environnement / EDL	Président	70	Oui
RIOLS Olivier	Capsel	Président	15	Non
MAINGAULT Cyril	Loobuyck / Espace arrosage 2000	Directeur d'Exploitation	40	Non
FARNOUX Boris	Voisin Parcs et Jardin	Président Général	155	Oui

**Annexes 3 : Présentation des collaborateurs interrogé dans le cadre de la réalisation de l'enquête de terrain :**

NOM/Prénom	Entreprise	Poste
FORET Maxence	Gestivert Environnement	Chargée d'étude
BERNARDIN Pascale	EDL	Comptable
GOMEZ Anna	EuroVert	Responsable Administrative

#### Annexe 4 : Trame d'entretien pour les Directeurs de PME ayant un service RH

Pouvez-vous vous présenter? <i>(Nom de l'entreprise, Place au sein de l'entreprise, Parcours, Quelles sont vos missions principales)</i>
Comment définiriez-vous les Ressources humaines ? <i>Dans leur globalité</i>
Comment définiriez-vous les Ressources Humaines au sein d'une PME?
Quels sont les problèmes que vous avez en lien avec le personnel ?
Avez-vous un service RH au sein de votre PME ? <i>(Si oui, de qui est composé ce service ? Combien de personnes ? Statut des personnes de votre service (alternante, Employé, cadre, assistante, RRH, DRH? Quelles sont leurs missions ?)</i>
Quel a été l'élément déclencheur à la création du service RH ?
Quels bénéfices avez-vous trouvés à la mise en place de votre service RH ? <i>(Fidélisation des talents ? Faciliter dans le recrutement ? Dev des compétences, culture d'entreprise)</i>
Quelles actions RH sont mises en place dans votre entreprise ? <i>(Il y a-t-il une culture d'entreprise ? Avez-vous un CSE ? Communication interne ? Référent RH ?)</i>
Quel niveau décisionnel avez-vous en termes de RH ? Et vos collaborateurs RH ? <i>(Menez-vous l'ensemble des entretiens d'embauche ? Vous êtes l'acteur de toute décision RH ?)</i>
Seriez-vous prêt à vous retirer complètement des prises de décisions RH?
Trouvez-vous cela pertinent de mettre en place un service RH en PME ? <i>Pourquoi ?</i>
Comment formez-vous vos collaborateurs ? <i>(Avez-vous un plan de formation ? Quand l'établissez-vous ? Par quel biais ? Selon vos besoins, les entretiens professionnels et annuels ? Qui est chargé de l'organisation ?)</i>
Comment recrutez-vous vos collaborateurs ? <i>(Avez-vous un processus de recrutement établi ? (Comment embauchez-vous ? CDD ? CDI ? Intérim ? Qui est en charge de la quête de talent ? Comment attirez-vous les talents dans votre PME ? Postez-vous des offres sur les sites de recrutement ? Êtes-vous en contact avec des cabinets de chasse de tête ? Qui est chargé des entretiens ? Rappelez-vous systématiquement les candidats ? Suivez-vous l'intégration de vos collaborateurs une fois le processus fini ?)</i>
Que souhaitez-vous améliorer dans votre service RH ? <i>(Formation, Recrutement, Dév des compétences, meilleure gestion du personnel)</i>

Souhaitez-vous évoquer un sujet que je n'ai pas traité?

**Annexes 5 : Trame d'entretien pour les Directeurs de PME n'ayant pas un service RH :**

Pouvez-vous vous présenter? ( <i>Nom de l'entreprise, Place au sein de l'entreprise, Parcours, Quelles sont vos missions principales</i> )
Comment définiriez-vous les Ressources humaines ? <i>Dans leur globalité</i>
Comment définiriez-vous les Ressources Humaines au sein d'une PME?
Quels sont les problèmes que vous avez en lien avec le personnel ?
Avez-vous un service RH au sein de votre PME ? ( <i>Si oui, de qui est composé ce service ? Combien de personnes ? Statut des personnes de votre service (alternante, Employé, cadre, assistante, RRH, DRH? Quelles sont leurs missions ?</i> )
Qui assure l'administration du personnel ? Du recrutement ? La paie ? L'organisation des entretiens pro et annuels ? Qui est le référent en cas de question RH ? ( <i>Poste, missions</i> )
Pourquoi vous ne mettez pas en place de service RH dans votre PME ? ( <i>Raison financière, service support ?</i> )
Trouvez-vous cela pertinent un service RH en PME ? ( <i>Au vue de la petite structure ? Dév un nouveau poste pour gagner en flexibilité ? Soulagé les autres postes ? Dév un vrai modèle RH ?</i> )
Comment formez-vous vos collaborateurs ? ( <i>Avez-vous un plan de formation ? Quand l'établissez-vous ? Par quel biais ? Selon vos besoins, les entretiens professionnels et annuels ? Qui est chargé de l'organisation ?</i> )
Comment recrutez-vous vos collaborateurs ? ( <i>Avez-vous un processus de recrutement établi ? (Comment embauchez-vous ? CDD ? CDI ? Intérim ? Qui est en charge de la quête de talent ? Comment attirez-vous les talents dans votre PME ? Postez-vous des offres sur les sites de recrutement ? Êtes-vous en contact avec des cabinets de chasse de tête ? Qui est chargé des entretiens ? Rappelez-vous systématiquement les candidats ? Suivez-vous l'intégration de vos collaborateurs une fois le processus fini ?</i> )
Souhaitez-vous évoquer un sujet que je n'ai pas traité?

## Annexes 6 : Trame d'entretien pour les collaborateurs des PME ayant un service RH

Pouvez-vous vous présenter ? (Poste, mission)
Comment définiriez-vous les Ressources humaines ? <i>Dans leur globalité</i>
Comment définiriez-vous les Ressources Humaines au sein d'une PME ?
Avez-vous un service RH dans l'entreprise ? Savez-vous de qui il est composé ? Connaissez-vous leurs missions ? <i>(Nombre de personnes, mission, personne à contacter ?)</i>
Qu'attendez-vous du service RH au sein de votre entreprise ? <i>(Structuration des postes, missions ? Formation ? Suivi des collaborateurs ? Écoute ?)</i>
Quels sont les avantages de la mise en place d'une fonction RH au sein de votre entreprise? <i>(Formation, culture d'entreprise, politique de rémunération ? social ?)</i>
A quel niveau vous sentez-vous investi dans l'entreprise ? Vos managers vous communiquent-ils clairement vos objectifs ? <i>(Feedback des managers ? entretien professionnels)</i>
Par quel biais l'entreprise contribue à votre motivation ? <i>(Rémunération ? Évolutions ? reconnaissance ? Primes ? Formations ? Implication ?)</i>
Diriez-vous que l'entreprise est ouverte aux évolutions et comment prennent-ils en compte vos retours ? <i>(Lors des entretiens professionnels et annuels ? Lors de bilan de compétences ? Ou point avec le manager ?)</i>
Souhaitez-vous évoquer un sujet que je n'ai pas traité ?

## Annexes 7 : Trame d'entretien pour les collaborateurs de PME n'ayant pas de service RH

Pouvez-vous vous présenter ? (Poste, mission)
Comment définiriez-vous les Ressources humaines ? Dans leur globalité
Comment définiriez-vous les Ressources Humaines au sein d'une PME ?
Avez-vous un service RH dans l'entreprise ? Savez-vous de qui il est composé ? Connaissez-vous leurs missions ? (Nombre de personnes, mission, personne à contacter ?)
Trouvez-vous cela pertinent de mettre en place un service RH au sein de l'entreprise ? (Si oui pourquoi et si non pourquoi ?)
A qui vous référez-vous en cas de problème RH ? (Paie, congé, arrêt, besoin de formation?)
A quel niveau vous sentez-vous investi dans l'entreprise ? Vos managers vous communiquent-ils clairement vos objectifs ? (Feedback des managers ? entretiens professionnels ?)
Par quel biais l'entreprise contribue à votre motivation ? (Rémunération ? Évolutions ? reconnaissance ? Primes ? Formations ? Fidélisation ? Ambiance de travail ?)
Diriez-vous que l'entreprise est ouverte au changement et comment prennent en compte vos retours ? (Lors des entretiens professionnels et annuels ? Lors de bilan de compétences ? Ou point avec le manager ?)
Souhaitez-vous évoquer un sujet que je n'ai pas traité ?

## Annexes 8 : Retranscription d'un entretien avec un Directeur de PME

**Pouvez-vous vous présenter? (Nom de l'entreprise, Place au sein de l'entreprise, Parcours, Quelles sont vos missions principales)**

Rodolphe FANELLI, Directeur d'exploitation chez EUROVERT. Cela fait 20 ans que je suis dans les espaces verts.

Je gère l'entreprise, son fonctionnement. Nous sommes environ 100 collaborateurs.

**Comment définiriez-vous les Ressources humaines ? Dans leur globalité**

C'est la partie liée au salarié. Tout ce qui touche le salarié.

**Comment définiriez-vous les Ressources Humaines au sein d'une PME?**

C'est la même chose que la question précédente.

**Quels sont les problèmes que vous avez en lien avec le personnel ?**

Nous allons rencontrer des problèmes liés à l'être humain. Dans notre entreprise nous avons tous les types de profils, donc des profils bien différents. Nous allons avoir des conflits de par la nature humaine et cela nous emmène vers différentes problématiques de gestion.

La culture d'entreprise est censée encadrer l'ensemble des personnes dans le même sens et justement limiter ce genre de problèmes. L'une des grosses problématiques en entreprise sont les interactions entre les collaborateurs. Cela est un problème mais c'est également une force, c'est qui va permettre aussi de remettre en cause les méthodes de travail, la part de l'être humain. On est une entreprise de service donc c'est l'Homme le plus important dans l'entreprise, l'Homme et ses compétences.

Après nous avons des collaborateurs qui pensent être "mal payé", "sous payé", la comparaison avec les collègues. On va voir des difficultés avec la précarité, nous devons les aider et les accompagner. Il y a un véritable rôle de l'entreprise et même plus loin que le RH il y a la RSE donc la qualité de ce service doit être présente pour les salariés. J'élargirai même le monde de l'entreprise à la société en général où on rencontre des conflits, des problématiques qui sont les mêmes que dans le quotidien. En l'entreprise doit savoir gérer cela.

Avez-vous un service RH au sein de votre PME ? *(Si oui, de qui est composé ce service ? Combien de personnes ? Statut des personnes de votre service (alternante, Employé, cadre, assistante, RRH, DRH? Quelles sont leurs missions ?)*

Nous avons un service administratif qui s'occupe du RH. Il y a une collaboratrice qui travaille pour l'administration, elle est en CDI depuis 3 ans. Elle est accompagnée par la responsable administrative. Cette responsable gère l'administratif et son assistante est davantage dans le RH.

Aujourd'hui, à mon sens, mettre une personne en tant que RH c'est lui laisser toutes les problématiques relevant du RH mais c'est la responsabilité de tout responsable hiérarchique de régler ces problèmes là. Donc chacun doit à son niveau régler le soucis et si on trouve pas de solution alors on laisse la main au référent RH.

#### **Quel a été l'élément déclencheur à la création du service RH ?**

C'est un poste qui demande un suivi administratif important, il y a énormément de documents, il y a une rigueur de travail qui doit être faite. Pourquoi définir une personne plutôt qu'un service, je pense que cela dépend de la taille de l'entreprise. Nous pouvons nous permettre aujourd'hui de n'avoir qu'une personne chargée du RH. Et nous mettons un personne en charge de cela pour la rigueur de classification et du suivi des collaborateurs. Aujourd'hui, nous le RH regroupe autant la formation, les arrêts maladies, les documents légaux (CNI, TTS car environ 20 nationalités différentes au sein de l'entreprise). On essaye de garder un historique complet et un suivi administratif pour chaque collaborateur.

#### **Quels bénéfices avez-vous trouvé à la mise en place de votre service RH ? *(Fidélisation des talents ? Faciliter dans le recrutement ? Dev des compétence, culture d'entreprise)***

Le réel point positif c'est le classement et l'archivage des données. Nous sommes capables de retrouver exactement toutes les informations sur nos collaborateurs grâce à la création d'une personne chargée du RH.

Comme chacun est responsable au sein de notre PME, c'est le QHSE qui s'occupe des formations. Ce peut être une mission RH mais pour moi nous allons avoir tout un suivi lié (hygiène, sécurité, environnement, qualité). Les formations vont permettre un travail complet sur le terrain mais également pour les services supports (bureau).

Cela oblige les collaborateurs à discuter entre eux, il y a aussi cette relation et cette interaction que nous pouvons avoir dans différents domaines puisqu'aujourd'hui tout est lié en entreprise et les salariés doivent interagir.

**Quelles actions RH sont mises en place dans votre entreprise ? (Il y a-t-il une culture d'entreprise ? Avez-vous un CSE ? Communication interne ? Référent RH ?)**

Pour le processus de recrutement, nous en avons un mais ce n'est pas le RH qui s'en occupe mais moi (Directeur d'exploitation). Mon processus dépend de mes méthodes de travail et de celles de l'entreprise.

La culture d'entreprise nous en avons une. J'ai pris mes fonctions il y a 3 ans donc notre culture d'entreprise est "en ajustement" et en modification puisqu'il y a des départs et des arrivées et nous n'avons pas les mêmes méthodes de travail. J'essaye de garder le fond de cette culture et le sens du travail avec d'autres valeurs qui me sont propres. Elle est croissante et on la travaille au jour le jour.

**Quel niveau décisionnel avez-vous en termes de RH ? Et vos collaborateurs RH ? (Menez-vous l'ensemble des entretiens d'embauche ? Vous êtes l'acteur de toute décision RH ?)**

Pour le processus de recrutement, nous en avons un mais ce n'est pas le RH qui s'en occupe mais moi (Directeur d'exploitation). Mon processus dépend de mes méthodes de travail et de celles de l'entreprise.

La culture d'entreprise nous en avons une. J'ai pris mes fonctions il y a 3 ans donc notre culture d'entreprise est "en ajustement" et en modification puisqu'il y a des départs et des arrivées et nous n'avons pas les mêmes méthodes de travail. J'essaye de garder le fond de cette culture et le sens du travail avec d'autres valeurs qui me sont propres. Elle est croissante et on la travaille au jour le jour.

**Seriez-vous prêt à vous retirer complètement des prises de décisions RH?**

Oui mais je ne l'applique pas car je pallie au manque de temps des personnes qui serait capable de les prendre.

Pour le recrutement par exemple, nous avons des profils différents face à nous. Ma méthode de recrutement n'est pas basée sur le recrutement RH commun. Je vais regarder le savoir être et le savoir faire. Il faut que le savoir être soit en adéquation avec le fonctionnement de l'entreprise. Le but est de faire fonctionner un groupe, je peux recruter des profils atypiques mais cela doit enrichir le groupe.

Je serai prêt à donner la main mais ces méthodes de recrutement, elles me sont propres et c'est très intuitif.

Je fais du recrutement sur des qualités humaines, et certains n'y sont pas sensibles donc il faut mettre en place des grilles et je n'en ai pas envie. Nous n'avons pas tous les mêmes

sensibilités donc c'est compliqué, je dis oui pour passer la main car je dois le faire et cela prend du temps. J'ai commencé à le faire pour des services déjà en place et où nous avons besoin de personnel car c'est ces personnes en poste qui savent ce dont elles ont besoin. Pour les ouvriers j'aimerais que ce soit les conducteurs de travaux qui les embauchent mais ils ont une charge de travail conséquente et croissante du fait du manque de personnel et il faut que j'arrive en palliatif.

**Trouvez-vous cela pertinent de mettre en place un service RH en PME ? Pourquoi ?**

Pertinent oui, dans le sens où ça amènera forcément un plus à l'entreprise. Néanmoins, la pertinence est liée à l'économie de l'entreprise donc est-ce que l'on est capable d'amortir ce service. Au sein d'Eurovert, nous avons des profils qui apprécient la polyvalence plus que d'être sur de la "mono-tâche".

**Comment formez-vous vos collaborateurs ? (Avez-vous un plan de formation ? Quand l'établissez-vous ? Par quel biais ? Selon vos besoins, les entretiens professionnels et annuels ? Qui est chargé de l'organisation ?)**

Tout d'abord c'est le collaborateur qui définit ce qu'il souhaite faire. Ensuite, de part mon poste je suis plus transverse que les autres collaborateurs, je vais voir l'ensemble des services et je vais discuter avec le BE, avec les conducteurs de travaux, je regarde les marchés, j'analyse ce qui est demandé et je mets en relation les besoins en formation. Nous devons former nos collaborateurs pour l'obtention de certains marchés et surtout ne pas être en retard vis-à-vis de mes concurrents.

Nous avons également des convictions avec la sécurité, l'environnement, chez nous on fait un mix de tout ça. Il y a une seule formation où je ne pose pas de question c'est pour le SST afin d'avoir un sauveteur dans chaque équipe. On tente d'améliorer la sécurité sur les chantiers (la mise en place de quart d'heure sécurité avec des personnes dédiés, des embauches sécurités, des journées sécurités...) Chaque personne avec un accident de travail a une formation geste et posture à son retour. Nous sommes très présents sur l'aspect sécuritaire.

Pour les formations métier, il y a une montée en compétence, nous sommes dans l'échange, la personne formée doit avoir envie, et cela doit partir d'elle. Nous avons un rôle de proposition mais la décision revient entre ses mains.

Pour l'entretien professionnel, c'est la première année où les N+1 les font seuls. Chaque personne responsable d'une autre va être capable de comprendre les besoins, les axes d'améliorations, la montée en compétences pour l'accompagner. Le responsable doit se renseigner sur les formations que nous pouvons proposer afin d'apporter un échange constructif.

Il y a des formations obligatoires type sécurité /hygiène/qualité et il y a d'autres formations qui sont plus sélectives où ce sont les collaborateurs qui vont proposer leur envies.

Le service QHSE organise tout jusqu'au plan de formation mais il travaille en collaboration avec tout le monde. Nous avons de bons résultats aujourd'hui avec cette méthode, le RH intervient sur la propositions des formations.

**Comment recrutez-vous vos collaborateurs ? (Avez-vous un processus de recrutement établi ? (Comment embauchez-vous ? CDD ? CDI ? Intérim ? Qui est en charge de la quête de talent ? Comment attirez-vous les talents dans votre PME ? Postez-vous des offres sur les sites de recrutement ? Êtes-vous en contact avec des cabinets de chasse de tête ? Qui est chargé des entretiens ? Rappelez-vous systématiquement les candidats ? Suivez-vous l'intégration de vos collaborateurs une fois le processus fini ?)**

L'ensemble des recrutements passe par moi à 99%, il y a des moments où je délègue bien sûr.

Je souhaite un recrutement différent avec les responsables qui recrutent pour leur service, leur chantier. Je n'ai pas à définir comment marche leur service.

Cela devra passer par un système de formation et comment ils vont faire pour chercher ce qu'ils veulent trouver.

J'ai des critères car je connais les fiches de poste mais je vais chercher autre chose et ce sont ces plus qui vont créer une cohésion et une culture d'entreprise. Nous ne souhaitons pas créer une somme d'individus qui forme un groupe mais un groupe qui évolue pour l'entité.

**Que souhaitez-vous améliorer dans votre service RH ? (Formation, Recrutement, Dév des compétences, meilleure gestion du personnel)**

Nous avons une bonne gestion du personnel grâce à des logiciels performants. Je dois délégué le recrutement afin que celui-ci passe par les responsables eux-mêmes. On a des points à améliorer sur les échéances, ce sont des automatismes à avoir, il faut être patient. On doit se faire grandir.

Souhaitez-vous évoquer un sujet que je n'ai pas traité?