

LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES (GRH) A-T-ELLE SA PLACE DANS LES TPE/PME ?

43% des salariés de l'industrie, du commerce et des services travaillent dans des entreprises de moins de 50 salariés, celles qui passent pour démunies en moyens humains et techniques dans la gestion de leurs ressources humaines.

La GRH serait-elle un concept propre aux grandes entreprises auquel leurs congénères petites et moyennes n'auraient pas accès ?

Ou peut-être sont-ce les termes « GRH », « GPEC », qui font peur ? La PME, comme le Bourgeois Gentilhomme qui faisait de la prose sans le savoir, ferait-elle de la GRH en l'ignorant ?

Précisons donc que la GRH, au-delà des questions administratives obligatoires liées à l'emploi de salariés, socle commun à toutes les entreprises, recouvre des notions et fonctions liées au recrutement, la formation, la motivation et la fidélisation, la communication, la gestion des compétences.

« un seul être vous manque et tout est dépeuplé ». En entreprise, cela vaut d'autant plus que l'établissement est modeste. En PME, les hommes sont moins interchangeables, et les compétences détenues ou développées par les collaborateurs constituent sa principale richesse.

Les petites entreprises en sont parfaitement conscientes. Ainsi, une enquête du Cabinet Ernst&Young menée en 2002 auprès d'elles a montré qu'elles analysent la ressource humaine comme levier de performance : pour 47 % des 200 répondants la GPEC est un chantier prioritaire !

Une autre enquête, de l'Observatoire des PME cette fois, menée auprès de 1000 entreprises de moins de 50 salariés en 2002 montre qu'elles reconnaissent l'importance de la GRH car elles savent que chaque salarié est un rouage essentiel. 86% d'entre elles se disent intéressées par la gestion de leur personnel.

Plus intéressant sans doute, les aspects qui retiennent le plus leur attention sont le relationnel, la fidélisation, la motivation. Inversement, les questions de formation, d'organisation du travail, d'évaluation et de performance des salariés sont moins citées par les interrogés. Paradoxal quand on sait que ce sont ces différents éléments qui sont à privilégier pour réduire le turn-over !

Autre point délicat, comment décliner les enseignements et préceptes de GRH forgés pour les grands groupes ? Certains se dotent d'outils originaux : telle entreprise de 40 salariés fait le choix de présenter sa stratégie à son personnel, de créer une charte interne, de mettre en place des entretiens d'évaluation et de multiplier par deux ses dépenses de formation.

Une autre de 120 salariés, pour faire face au papy-boom annoncé, a décidé de capitaliser les savoirs et créer des postes d'adjoints qui pourront prendre la relève.

Malheureusement cela reste l'exception : les dirigeants des PME gèrent le plus souvent dans l'urgence.

Ils doivent prendre conscience que l'absence de règles formelles, de procédures, de normes (sans pour cela inventer des « usines à gaz » inapplicables) entraînent souvent dysfonctionnement et insatisfaction. Le caractère intuitif de la stratégie des responsables de petites structures s'avère souvent un gage de flexibilité et de souplesse, mais sur un thème comme la GRH, il faut mieux agir en professionnel.

Il faudrait donc que les dirigeants acceptent de se faire aider mais justement le recours aux cabinets conseils et aux experts externes n'est pas dans la culture de la PME. Trop cher, pas assez rentable. Résultat, au lieu d'une politique raisonnée de gestion des ressources humaines, on se contente trop souvent d'une gestion administrative du personnel au jour le jour. Dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre annoncé à court ou moyen terme, les petites entreprises pourraient bien le payer rapidement très cher.

Sources

Les Echos du 1 octobre 2003

La Tribune du 5 décembre 2003

Gestion du personnel et de l'emploi dans les petites entreprises, par l'Observatoire des PME
<http://www.portailpme.fr/html/observ/etudes.jsp>