

LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

AU SEIN DES PETITES ENTREPRISES

Les petites et très petites entreprises représentent un enjeu majeur en termes de développement économique et de création d'emplois. Elles sont actuellement environ 2,4 millions en France. Elles produisent 39 % de la valeur ajoutée et réalisent plus de 30 % des investissements de l'ensemble des entreprises. Ces petites entreprises apparaissent aujourd'hui relativement démunies en moyens humains et techniques dans la gestion de leurs ressources humaines (GRH) par rapport aux grandes entreprises.

La gestion des ressources humaines consiste à acquérir de la main d'œuvre, l'intégrer à l'entreprise et assurer son efficacité. La GRH recouvre donc, au-delà des questions administratives obligatoires liées à l'emploi de salariés, socle commun à toutes les entreprises, des notions et fonctions liées au recrutement, à la formation, à la motivation et à la fidélisation, à la communication, et à la gestion des compétences.

L'entreprise est une cellule sociale, un groupe d'individus réunis dans le cadre d'une économie marchande en vue de réaliser un bénéfice.

La très petite entreprise (TPE) selon la définition européenne de la micro-entreprise emploie moins de 10 salariés, et son chiffre d'affaires n'excède pas 10 millions d'euros. Les petites entreprises (PE) emploient 10 à 50 salariés.

Pour simplifier, nous parlerons ici indifféremment de TPE, petite entreprise ou micro-entreprise pour désigner les entreprises de 0 à 50 salariés.

L'évolution de la GRH d'une part et le nombre important des petites entreprises présentes dans le tissu économique d'autre part, nous conduisent à nous demander comment les dirigeants de petite entreprise organisent cette fonction.

Dans une première partie, nous étudierons l'organisation de la GRH dans la grande entreprise et dans la petite entreprise et dans une seconde partie, nous parlerons des difficultés rencontrées par le dirigeant de micro-entreprise dans sa gestion des ressources humaines.

I-LA GRH DE LA GRANDE A LA PETITE ENTREPRISE

Pour bien comprendre la GRH, nous allons d'abord étudier, l'organisation de ce domaine dans la grande entreprise car c'est là qu'elle prend toute son ampleur. Dans un second temps, nous verrons comment la GRH est appréhendée dans les petites entreprises.

A-Une organisation au service de la GRH dans les grandes entreprises

La gestion des salariés consiste à prendre des décisions, en référence à une politique des ressources humaines et en cohérence avec le fonctionnement de l'entreprise, puis à les mettre en oeuvre et à les contrôler. La GRH repose donc sur des décisions et des actions menées en vue d'accroître l'efficacité de l'entreprise. Ses missions sont la politique de recrutement, les plans de formation, le système de rémunération ainsi que les conditions de travail.

Lorsque la dimension de l'entreprise est importante, l'ensemble de ces missions est généralement confié à une direction du personnel, elle-même structurée en services spécialisés : service de paie, service de sécurité, service de formation. Le service de paie gère le fichier du personnel et établit périodiquement les bulletins de salaire. Le service de sécurité a une action préventive en matière de contrôle de matériel de sécurité, d'information, de formation du personnel et d'enquêtes sur les accidents. Le service de formation définit les programmes de formation, gère le budget de formation, réalise les stages internes et établit annuellement un bilan de la formation dans l'entreprise.

Dans les grandes entreprises, la GRH peut devenir une véritable stratégie si elle est menée en cohérence avec la politique globale de l'entreprise. Dans ce cas, la GRH devient un enjeu stratégique car elle permet une adéquation entre les besoins en personnel et les salariés recrutés.

Par contre, dans les micro-entreprises, la GRH n'est pas aussi structurée.

B-Le chef d'entreprise seul face à la GRH dans les petites entreprises

Le terme de ressources humaines, employé dans les grandes entreprises, n'est pas adapté à l'environnement des TPE, leurs dirigeants parlent plus volontiers de relations humaines. En effet, ces dernières, au sens relationnel, sont très importantes dans ces sociétés car plus l'entreprise est petite et plus l'ambiance et les relations de travail peuvent avoir des incidences lourdes sur le climat et la production des biens et services de l'entreprise.

Le chef de TPE n'a pas l'organisation adéquate qui pourrait lui permettre de prendre, en toute connaissance de cause, les décisions concernant la GRH. Il assume souvent seul des responsabilités humaines lourdes.

Même en cas de surcharge d'activités, il se débrouille par ses propres moyens. C'est lui qui s'occupe du recrutement, des salaires, des primes, des avantages sociaux et de la formation continue. Il gère dans l'urgence et à court terme. De ce fait, il n'éprouve pas le besoin d'expliquer les procédures qu'il applique, ni de formaliser les processus qui lui permettraient de déléguer certaines tâches. Cependant, il a souvent recours à son expert-comptable pour le conseiller car celui-ci est très compétent dans son domaine. En effet, au sein des petites structures, l'emploi d'un nouveau collaborateur représente un coût, un véritable investissement qui engage la pérennité de l'entreprise. L'expert-comptable semble donc être le plus apte à apprécier l'opportunité de ce coût.

L'absence de règles formelles, de procédures ou de normes peut engendrer des dysfonctionnements. Si le caractère intuitif de la stratégie des TPE s'avère souvent un facteur de flexibilité et de souplesse, il peut en revanche atténuer l'efficacité des membres de l'organisation qui, dès que leur nombre approche la dizaine, ont besoin de repères plus solides.

Du fait qu'il est le seul à s'occuper de la GRH, le dirigeant peut être confronté à différents problèmes dans ce domaine.

II- LES FAIBLESSES DE LA GRH DANS LES TPE

Dans cette partie, nous allons mettre en évidence les deux principales difficultés rencontrées par le dirigeant de micro-entreprise, à savoir la fidélisation et le recrutement des salariés.

A-Une fidélisation des salariés difficile

Le recours à un professionnel, qui à l'origine n'est pas un spécialiste de la gestion des ressources humaines, met en évidence l'isolement du chef d'entreprise. L'expert-comptable n'est pas forcément compétent sur les questions de la législation et sur la pratique du dialogue social. Le chef d'entreprise délègue ainsi très rarement ses compétences dans ce domaine.

La méconnaissance de la législation sociale induit une difficulté à fidéliser à minima les compétences. Certains salariés préfèrent partir dans une grande entreprise qui lui apportera des avantages sociaux comme la mutuelle, le 13^{ème} mois, le chèque-restaurant... même s'il n'est pas sûr de trouver une meilleure ambiance ou de meilleures conditions de travail.

Face à ce problème, le dirigeant peut trouver différents moyens de retenir ses salariés. Dans un premier temps, il fait jouer les relations amicales qu'il entretient avec eux. En effet, dans une TPE, ils se connaissent tous et connaissent aussi le directeur, contrairement aux grandes entreprises où un employé connaît les personnes de son service mais pas forcément son dirigeant. Dans un second temps, le chef

d'entreprise peut proposer des actions de formation professionnelle, ainsi le salarié se sent plus impliqué dans son travail. La politique salariale joue aussi un très grand rôle pour valoriser les compétences et motiver le personnel. Un employé rémunéré à sa juste valeur aura envie de conserver sa place. Des primes ponctuelles contribuent également à motiver le personnel sans engager durablement la masse salariale de l'entreprise contrairement par exemple à un 13^{ème} mois qui, lorsqu'il est mis en place, est définitif. Un système de rémunération juste contribue à entretenir un bon climat social qui peut jouer en faveur de la petite entreprise par rapport à la grande.

De plus, la loi Aubry II ouvre la possibilité de mettre en place des Commissions Paritaires Locales professionnelles ou interprofessionnelles tout à fait adaptées aux PE et TPE dépourvues de représentation collective et syndicale. Elles peuvent assurer une régulation sociale de proximité, une sorte de guichet unique, un intermédiaire entre les branches professionnelles, nationales et les millions de PE et TPE. Par ce biais, les dirigeants de micro-entreprises peuvent se regrouper pour mettre en place des avantages sociaux susceptibles de fidéliser les salariés.

Outre ce problème de fidélisation des salariés, le chef de petite entreprise est également confronté aux difficultés de recrutement.

B-La solution adoptée pour le recrutement : la proxémique

Face à une surcharge de travail, les TPE, ne vont pas embaucher immédiatement, car la décision d'embauche d'un CDI est considérée comme un véritable investissement à caractère irréversible. En effet, les charges sociales et les complexités administratives sont souvent invoquées comme un obstacle à l'embauche. Tout d'abord, le chef d'entreprise doit arbitrer entre embaucher un nouveau salarié ou faire effectuer des heures supplémentaires aux salariés déjà en place. S'il décide de recruter une personne supplémentaire, se pose alors la question du type de contrat : CDI ou contrat précaire. De ce fait, le dirigeant doit être capable d'identifier le caractère ponctuel ou durable de l'augmentation de la demande. Il peut alors avoir recours aux formes flexibles d'emploi (CDD, intérim, voire sous-traitance). Cela permet de combler le besoin de main d'œuvre tout en autorisant la réversibilité de la décision d'embauche.

Une fois le type de contrat choisi, il faut encore prospecter et sélectionner le candidat. En effet, l'entreprise n'a, bien souvent, pas les moyens financiers ni le temps de faire appel aux cabinets de recrutement. C'est la raison pour laquelle beaucoup de TPE déclarent devoir allonger leurs délais de recrutement. Elles ont donc recours aux heures supplémentaires et quelquefois, renoncent même à certaines commandes en limitant leur production et finalement doivent abandonner leur projet d'embauche.

Pour le recrutement, on s'aperçoit que l'environnement de proximité est primordial dans les modalités de gestion du personnel de la TPE. La GRH est ici plus une affaire de relations interpersonnelles que d'outils de gestion proprement dits. Le chef de petite entreprise a en charge la responsabilité du destin économique de personnes qu'il côtoie tous les jours et dont il connaît bien souvent la famille, contrairement aux chefs des grandes entreprises. En cas de surcharge d'activité, les chefs de TPE se débrouillent généralement en ayant recours à des membres de leur famille ou de leur entourage. On retrouve ici le principe de la loi proxémique énoncée par Abraham Moles et Elisabeth Rohmer dans les années 70. Selon ces auteurs : "ce qui est proche est, toutes choses égales par ailleurs, plus important que ce qui est loin, qu'il s'agisse d'un événement, d'un objet, d'un phénomène ou d'un être." Appliquée aux TPE, la proxémique apparaît comme un mode de hiérarchisation des problèmes rencontrés et des solutions apportées qui se traduit par une propension du dirigeant de petite et toute petite entreprise à surévaluer ce qui est proche et à sous-évaluer ce qui est lointain. Plus la taille est petite, plus les effets de proximité sont forts. Le mode de recrutement dans la TPE illustre l'effet de proximité. Le dirigeant de la petite entreprise n'aime pas les intermédiaires et préfère mobiliser son propre carnet d'adresses pour recruter quelqu'un. Ce type de comportement est tout à fait rationnel car une recommandation par un proche est un gage de confiance. La proximité joue donc un rôle de garantie mais aussi de réducteur d'incertitude. C'est la raison pour laquelle, lorsque le dirigeant de TPE embauche, il privilégie souvent son conjoint, puis élargit sa recherche à la famille ou au cercle d'amis. Ce n'est qu'en dernier ressort qu'il recourt au marché du travail, plus anonyme. Cette stratégie de proximité a cependant des limites car les compétences des plus proches ne sont pas forcément les plus pertinentes.

CONCLUSION

Actuellement, la GRH est assez complexe puisqu'elle comprend plusieurs missions, de la simple gestion administrative, au recrutement, en passant par les conditions de travail. De ce fait, elle a pris une importance capitale dans les grandes entreprises qui se sont organisées et structurées pour faire face à ses multiples facettes. Parallèlement, les petites entreprises évoquent plus volontiers des relations humaines, ce qui correspond mieux au climat qu'elles entretiennent avec leur personnel. Le chef de TPE assume seul toutes les fonctions de la GRH. Ce système "D" et intuitif du chef d'entreprise pose de réels problèmes, surtout en période de forte activité, notamment pour fidéliser et recruter les salariés. Pour la fidélisation, il peut s'appuyer sur les relations amicales qu'il entretient avec son personnel, avoir recours à une politique salariale juste et/ou se regrouper avec d'autres professionnels au sein d'une commission paritaire locale. Pour le recrutement, il doit à lui seul estimer les besoins, vérifier si l'état des finances lui permet d'embaucher et dans quelles conditions et ensuite trouver la personne adéquate. En fait, il fait jouer la proximité et embauche souvent quelqu'un de son entourage ou connu de celui-ci, soit pour éviter de perdre

du temps dans des procédures de recrutement, soit parce qu'il n'a pas les moyens d'avoir recours à un cabinet spécialisé, soit pour se rassurer.

Pour gérer efficacement son personnel, le dirigeant de PE TPE devrait se former ou accepter de se faire aider car sur un thème comme la GRH, il vaut mieux agir en professionnel.