

Gérer les RH dans les PME : de la théorie à la pratique,
Coordonné par Marc-André Vilette, Paris, Vuibert 2014, 385 p.

Stéphane Chiarello

Volume 28, Number 1, 2015

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1030486ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/1030486ar>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

Editions EMS – In Quarto SARL

ISSN

0776-5436 (print)

1918-9699 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this review

Chiarello, S. (2015). Review of [*Gérer les RH dans les PME : de la théorie à la pratique*, Coordonné par Marc-André Vilette, Paris, Vuibert 2014, 385 p.] *Revue internationale P.M.E.*, 28(1), 197–200. <https://doi.org/10.7202/1030486ar>

Gérer les RH dans les PME : de la théorie à la pratique

Coordonné par Marc-André VILETTE

Paris, Vuibert
2014, 385 p.

Cet ouvrage contenant plus de 18 textes de théoriciens et praticiens regroupés selon les cinq parties suivantes : *De la proximité, Avec le dirigeant, GRH et stratégie, Autour des compétences et la RSE.*

Les trois premiers chapitres traitent de la proximité et nous permettent d'aborder des sujets aussi divers que le concept de proximité dans les PME – observable en GRH – la formation continue, l'accessibilité des services pour les PME, ainsi que la notion de proxémique associée à la gestion des connaissances.

Le texte de Torrès et Enrico nous rappelle que la PME vit une proximité avec l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise. Partant de cette prémisse, les auteurs offrent une lecture de cette proximité, appliquée à la GRH. On y apprend, entre autres, que le lien entre proximité et PME, en gestion, peut être transférable à la GRH. La proposition d'une modélisation de la GRH en fonction du concept de proximité est une ouverture vers des possibilités d'approfondissement du sujet.

Le deuxième chapitre nous offre l'opportunité de réfléchir à la place qu'occupe la formation continue dans une perspective particulière, soit celle des relations qu'une entreprise noue avec les principaux intervenants dans ce domaine. Alphonse-Tilloy, Masingue et Pottier font ressortir l'importance du soutien que peuvent apporter les conseillers externes, publics et privés, dans l'élaboration de programmes de formation continue, mais surtout dans la compréhension des outils qui peuvent être disponibles pour l'entreprise. Les besoins étant hétérogènes, voilà le défi auquel tentent de répondre les accompagnateurs RH.

La gestion des compétences au sein d'entreprises dans le secteur de l'optique photonique revêt un défi particulier pour les dirigeants. Métailler et Gadille ont mené leurs recherches sur ce terrain en tentant de connaître les réalités que vivent ces pôles de compétition en matière de gestion des connaissances et de recrutement. L'article est aussi l'occasion de réfléchir sur la mutualisation des services RH.

La deuxième partie, intitulée *Avec le dirigeant*, commence par une étude sur l'accompagnement du dirigeant d'entreprise à l'aide de méthodes d'évaluation psychologique, plus précisément le MBTI. Deux cas appuient les conclusions de Charles Pauvers, Schieb-Bienfait et Lebas, permettant ainsi d'ajouter un côté pragmatique à la démarche des auteurs voulant que le MBTI soit utilisé « avec beaucoup de prudence et de réserve ». La confirmation d'une nécessité de compétences pour accompagner les entrepreneurs se voit renforcée.

Le modèle de Bayad et Nebenhaus (1996) est repris, dans cette recherche, afin de comprendre « les relations entre les pratiques de GRH et les logiques d'action des dirigeants de PME ». Le texte de Bayad, Aït Razouk et Chantal s'ouvre sur une réflexion cruciale, soit la transférabilité des recherches théoriques vers les praticiens. De plus, les auteurs font ressortir qu'informel n'est point synonyme d'absence de pratiques RH. Les pratiques RH informelles, en PME, étant la résultante des intentions stratégiques déterminées par le dirigeant de l'entreprise.

À travers les témoignages de la famille d'un dirigeant d'une TPE, Albert et Couture font ressortir les défis que doit relever l'entrepreneur gérant des membres de sa famille. Devant la complexité à gérer l'aspect des relations personnelles, les auteurs proposent de recentrer la réflexion en prenant en considération un cadre global où l'organisation serait l'épicentre.

Le chapitre 7 permet de discuter des pratiques de dotation et de rémunération, d'un point de vue stratégique, au sein d'un secteur particulier, celui des biotechnologies. Secteur des plus innovants, les biotechnologies ont la particularité d'être un marché qui doit être attractif, mais qui cherche également à augmenter son taux de rétention. Galindo et Delcourt soulignent, entre autres, que le recrutement dans ce secteur est l'affaire des investisseurs. Les auteurs soulignent également que l'absence d'un personnel RH ne doit pas être perçue comme un synonyme d'abandon des enjeux stratégiques RH, bien au contraire.

La troisième partie, traitant de la GRH et de la stratégie, s'ouvre sur un texte de Phanuel et Burdin, qui proposent d'analyser le positionnement RH de l'entreprise ICEBERG selon le concept d'intelligence économique et de stratégie (IES). Les auteurs feront cette analyse dans une perspective normative et d'alignement, comprenant quatre stratégies RH d'IES : stratégie défensive de la RH, stratégie RH « enchevêtrée », absence de contribution de la RH et stratégie offensive de la RH. Les auteurs feront également l'analyse des politiques d'IES liées aux stratégies présentées précédemment.

Dupont a choisi de remettre en question le positionnement de la fonction RH comme partenaire stratégique de l'entreprise en PME. Les études menées dans l'entreprise Verre confirment la valeur ajoutée que peut avoir la fonction RH lorsqu'articulée stratégiquement plutôt que vue comme une adaptation de la fonction RH. Dans le chapitre 9, l'auteur nous rappelle qu'une hétérogénéité des modèles peut exister « en raison des facteurs contextuels auxquels l'organisation fait face ».

Parler de compétences et de stratégie, voilà le sujet que nous proposent Bootz, Schenk et Sonntag. Les chercheurs ont utilisé la recherche-action afin d'explorer la vision stratégique du dirigeant d'une PME industrielle familiale et la mise en place de processus de GRH. Une recherche selon laquelle la démarche de compétence s'aligne sur la vision stratégique de l'entreprise, mais qu'également elle peut expliquer et permettre l'évolution de la vision stratégique.

La quatrième partie, intitulée *Autour des compétences*, regroupe cinq chapitres. Le premier présente les compétences collectives et interorganisationnelles. Dufresne et Dousset abordent les deux concepts, compétences collectives et interorganisationnelles, en se questionnant sur les effets qu'ils sont susceptibles d'avoir sur la performance de l'entreprise. L'étude du cas d'une PME œuvrant dans le domaine du conseil-formation en réseau permet

également aux auteurs de proposer un modèle adapté aux PME travaillant en réseau tout en prenant en considération la performance globale.

La certification des compétences est un processus obligatoire qui n'apporte pas toujours les fruits escomptés. Alors que l'enjeu devrait être d'accompagner les PME dans la mesure du développement des compétences, Van de Portal souligne les irritants que vivent les entreprises devant cette contrainte. Malgré le caractère essentiel de la démarche d'évaluation des connaissances, une conclusion s'impose dans ce 12^e chapitre : la nécessité que l'importance de la démarche soit comprise de l'ensemble des acteurs de l'entreprise.

Brillet et Hulin proposent une étude sur la gestion des compétences, mais plus spécifiquement sur la transmission des connaissances à l'intérieur d'une PME. Une PME en bâtiment et travaux publics, tel est le terrain sur lequel les auteurs ont pu, en interrogeant le dirigeant de l'entreprise, envisager les questions liées aux enjeux des pratiques de transmission des connaissances ainsi que les conditions d'émergence de cette pratique.

Le chapitre 14 s'attarde à deux éléments de l'apprentissage soit la tradition orale et la confiance. Nicolas recueille des propos de dirigeants de PME lui permettant de proposer un modèle de l'apprentissage organisationnel où les concepts de frontière de la PME, d'unité de coopération, des effets du partage de la vision du dirigeant, du climat de confiance, de la communication informelle intra-unité et de communication, se côtoient dans un tout cohérent.

Le dernier article de cette section traite de la compétence, sous l'angle de l'acquisition de personnel. Ainsi, Pilon et Tremblay ont mené des entretiens auprès de salariés d'entreprises du multimédia et du jeu électronique afin de saisir la dynamique de ces travailleurs nomades. Ultimement, les auteurs désirent connaître les éléments qui permettraient d'augmenter l'attractivité et la rétention de la main-d'œuvre dans ce secteur hautement concurrentiel.

La dernière partie de ce volume traite de la responsabilité sociale des entreprises (RSE). El Abboubi, Oulahyane et Cornet présentent la certification RSE comme un outil à la formalisation des processus de GRH dans les PME. Par le biais du programme SA8000, les auteurs démontrent que la certification peut être un levier de changement, passant d'une GRH arbitraire à une GRH objective.

Le chapitre 17 propose d'analyser la RSE au sein de la petite entreprise (PE). La recherche de Bon pique la curiosité du lecteur alors qu'elle insiste sur l'aspect social tout en abordant les facteurs économiques et environnementaux, déjà fréquemment discutés dans la littérature. Quoiqu'informelle, elle confirme que les dirigeants de PE ont tendance à mener des actions en lien avec les politiques de RSE. Outre le facteur organisationnel, les PE étant un terrain propice à l'implantation de politiques de RSE, les facteurs individuels et institutionnels peuvent également renforcer ces politiques.

Finalement, Berger-Douce présente une étude de cas visant à aborder le sujet de la performance de l'entreprise sous l'angle de la RSE. L'auteure nous propose également d'examiner plus spécifiquement les pratiques de GRH qui, tout en respectant un cadre de RSE, peuvent avoir un impact sur la performance de l'entreprise. L'amalgame RSE et pratiques GRH pour une entreprise performante : utopie ou réalité ?

Vilette offre, dans *Gérer les RH dans les PME : de la théorie à la pratique*, un ouvrage qui permet de joindre les dirigeants et les professionnels des RH qui ont déjà parcouru la littérature scientifique. L'effort des auteurs pour rendre accessibles les dernières trouvailles en matière de RH est notable. Il est cependant nécessaire de préciser que l'ouvrage demande une certaine base en RH afin de profiter de toute la profondeur des propositions des chercheurs. Bref, voici un livre qui rapproche le chercheur du praticien, sans faire de compromis sur la rigueur de la démarche.

Stéphane CHIARELLO

Chargé de cours

Université du Québec à Trois-Rivières