

## TABLE RONDE 3 :

### GRH et humanisme : les PME comme outil ?

Dans le prolongement de la table ronde de l'AGRH à Toulouse, nous avons désiré continuer notre réflexion avec les mêmes chercheurs, autour de l'humanisme en gestion et de la pertinence de l'utilisation des PME comme outils de recherche. La valeur ajoutée de cette table ronde sera principalement une approche beaucoup plus académique et théorique que celle développée avec des intervenants praticiens lors de la précédente table ronde. Le recours au courant personnaliste sera également davantage mis en évidence.

**Agnès PARADAS** est Maître de Conférences HDR à l'Université d'Avignon, chercheur à l'ERFI – Université Montpellier 1. Le débat qui est proposé dans cette table ronde constitue un prolongement de son HDR : *L'humanité dans les sciences de gestion. La PME comme outil*. PMiste depuis plus de vingt ans, elle s'intéresse particulièrement à la gestion des compétences dans les PME et au développement durable défini comme une réflexion permettant de situer l'homme au centre des préoccupations économiques.

**Marion POLGE** est Maître de Conférences HDR à l'Université Montpellier 1, chercheur à l'ERFI, membre du réseau Artisanat-Universités. Ses travaux visent à rapprocher le monde de l'Université et celui de l'artisanat afin de concevoir des outils d'accompagnement. Dans ce cadre, elle développe une méthodologie originale se posant comme objectif la conception d'artefacts<sup>1</sup> qui permettent d'affiner les choix stratégiques. De nombreuses réflexions traitant de la gestion des compétences ont été développées dans le cadre de ses recherches.

**Philippe TROUVE** est Professeur HDR et Directeur de la recherche au Groupe ESC Clermont, Professeur associé à l'Université d'Auvergne, Directeur du CAR-CEREQ de Clermont-Ferrand. Ses principaux travaux portent sur les formes de mobilisation de la main-d'oeuvre dans les PME, sur la sociologie des catégories intermédiaires d'encadrement ainsi que sur les utopies d'entreprise.

**Marc VALAX** est Maître de Conférences HDR à l'IAE de Pau et des Pays de l'Adour, chercheur au CREG. Spécialiste de la GRH des PME à l'international, il s'intéresse particulièrement aux questions d'empowerment et à certains éléments de RSE comme la

---

<sup>1</sup> La notion d'artefact est employée par les auteurs dans le sens de projet de connaissance et de contexte commun (selon Simon, 1991).

diversité ou la qualité de vie au travail. L'aspect longitudinal de ses travaux lui permet de disposer d'un certain recul sur les processus d'internationalisation des PME.

**Marc-André VILETTE** est Enseignant-chercheur à l'ESC Saint-Etienne – CREST, et Responsable RH à temps partagé en PME. Sa double compétence lui permet une approche fine des problèmes de GRH dans les PME et de la vision de l'humain dans la mise en œuvre des pratiques. Spécialisé dans les recherches portant sur le travail à temps partagé, il permet d'offrir une vision approfondie des relations interindividuelles au sein de ces situations particulières pourtant très utiles aux petites structures.

Les intervenants apparaissent tous comme des spécialistes des PME et intéressés par les questions liées aux ressources humaines. Une sensibilité les réunit autour de réflexions liées à la place de l'homme dans l'entreprise.

Le terme même de Gestion des Ressources Humaines correspond à une vision de l'homme comme ressource, souvent au service de l'entreprise. Si plusieurs auteurs comme Peretti (1994) ou Thévenet (2007) admettent la dérive sémantique d'une telle expression, le terme est pourtant couramment admis jusqu'à nos jours. Toutefois, les excès de l'économie et les remises en cause qui en découlent (Chanlat, 1999, Benoît, 2005, Michéa, 2006) poussent de plus en plus d'acteurs à préférer le terme de *gestion des personnes*.

Ainsi, de nombreux auteurs (Le Goff, 2000, Supiot, 2003 ou De Gaulejac, 2005, par exemple) dénoncent une confusion des causalités : c'est l'entreprise qui est une production humaine et non l'inverse. Et la conséquence de cette méprise est que l'économie devient la finalité exclusive de la société, participant à la transformation de l'humain en « ressource ».

L'application du personnalisme de Mounier (1936, 1949) est l'une des sources d'inspiration de ces remises en cause d'un homme aliéné ou matérialiste. Elle permet de revenir à des réflexions fondamentales sur les visions du monde qui sous-tendent les modèles économiques et les modèles de management qui en découlent. Cela permet d'affirmer la place spécifique des hommes, non plus comme des ressources au même titre que d'autres ressources, mais comme des êtres humains à part entière. L'enjeu de demain nous semble finalement se situer dans la prise en compte des attentes de chaque femme et homme de l'entreprise mais aussi des relations interpersonnelles essentielles au fonctionnement des groupes.

Les PME sont souvent présentées comme des lieux facilitateurs des relations interpersonnelles. S'il ne s'agit pas de broser un portrait naïf d'un monde sans difficulté humaine, il semble pourtant que certaines caractéristiques des petites structures pourraient être exploitées pour décrire certaines pratiques spécifiques, et pourquoi pas, pouvant servir de modèle aux plus grandes. Les objectifs et les contraintes des dirigeants, très présents dans leur entreprise, vont souvent les inciter à tenir compte (presque de manière impérative) des attentes des salariés et de la qualité des relations. La recherche de pérennité (Paradas, 2009), l'importance d'une culture commune, la nature affective des relations, les pressions externes mais aussi l'absence d'intermédiaires entre le dirigeant et ses salariés (Torres, 2006) conduisent en effet à cette nécessité de conduite plus humaine. La barque dans laquelle chacun joue un rôle face aux éléments déchaînés exige davantage de prise en considération des richesses humaines que le grand paquebot à l'organisation plus formalisée ... Tout cela induit que

les PME cultivent les relations plus humaines (par goût ou par contrainte) et que leur configuration de proximité peut être favorable à l'enrichissement de chacun (Filion, 2008). Les dirigeants sont amenés à assumer leurs actes, à respecter leurs devoirs et à faire preuve de valeurs morales comme le courage, l'honnêteté ou la volonté, et les valeurs seraient alors plutôt de l'ordre de l'affection, de la solidarité et de l'engagement réciproque (Calisti et Karolewicz, 2005, Lahdesmaki, 2005).

Au-delà de l'intérêt de telles observations dans les PME, il semble également intéressant de considérer les PME comme outils de recherche permettant de proposer certaines pistes aux plus grandes entreprises, et cela particulièrement dans le domaine des relations humaines. L'exemple des PE pourrait également apporter des réflexions enrichissantes sur le rôle et la responsabilité des dirigeants et des décideurs, bien au-delà de la seule poursuite d'un « avantage » matérialisé par les revenus financiers et la satisfaction des actionnaires (Hafsi et Youssofzai, 2008). Plusieurs modalités, comme la proximité en interne et en externe, la structure de gouvernance ou l'importance des relations interindividuelles modifient le profil du management du dirigeant qui parvient à atteindre une performance en ne respectant pas toujours les canons des sciences de gestion.

Toutefois, l'hétérogénéité reconnue des PME nous incite à entrer davantage dans le détail des situations. Les différents auteurs proposant de lancer le débat vont ainsi apporter chacun des éclairages différents, tout en restant dans la voie d'une réflexion sur la place de l'homme dans les PME et les enseignements que cela peut apporter pour le management en général.

Marc-André Vilette, fort de son expérience dans 5 PME comme RH à temps partagé et de sa position d'enseignant chercheur aujourd'hui, nous présentera une étude des relations interindividuelles des DRH à Temps Partagé. Ensuite, deux illustrations différentes permettront d'envisager la diversité des PME : l'une plutôt locale, l'autre internationale. Marion Polge s'attachera à nous faire partager les résultats de sa recherche concernant le passage de l'approche ressource à l'approche relation tendant à favoriser les démarches innovantes dans les petites entreprises artisanales. L'avancée récente de ses travaux à propos des compétences stratégiques des dirigeants viendra enrichir son propos et notre débat. L'approche internationale présentée par Marc Valax se centrera plus particulièrement sur l'analyse des logiques d'autonomie contrôlée dans les PME. Afin de conclure et de centrer le débat sur les approches personnalistes Philippe Trouvé proposera une approche critique d'une vision que l'on pourrait appeler « personnaliste » de la gestion.

### **Les questions majeures proposées à l'assistance pourront être les suivantes :**

- Identification des éléments qui incitent à la remise en cause du courant dominant (dans une perspective CMS) et à la recherche de nouvelles conceptions de la vision de la composante humaine dans l'entreprise.
- Identification des caractéristiques des petites entreprises permettant de formuler des approches originales et humanistes.
- Mise en perspective avec les théories personnalistes et enseignements croisés.

- Pertinence de propositions considérant les PME comme des outils de la recherche.

-Benoît, J. (2005), *Pédagogie de l'éthique. Le cœur du développement durable est le développement durable du cœur*, EMS, Management et Société, 440 p.

-Calisti, B., Carolewicz, F. (2005), *RH et développement durable : une autre vision de la performance*, Editions d'Organisation, Paris, 240p.

-Chanlat, J-F. (1999), *Sciences sociales et management*, ESKA, 116 p.

-De Gaulejac, V. (2005), *La société malade de la gestion*, Seuil, Paris, 276 p.

-Filion, L.J. (dir.) (2008), *Le management des PME. De la création à la croissance*, Pearson Education, 566 p.

-Hafsi, T., Youssofzai, F. (2008), « Dirigeants d'entreprises, focaliser sur les actionnaires n'est pas légitime ! », *Revue Française de Gestion*, 34, 183, avril, p. 111-130.

-Lahdesmaki, M. (2005), « When ethics matters – Interpreting the ethical discourse of small nature – based entrepreneurs », *Journal of Business Ethics*, 61, p. 55-68.

-Le Goff, J-P. (2000), *Les illusions du management*, La Découverte, Poche, 164 p.

-Michéa, J-C. (2006), *Impasse Adam Smith*, Flammarion, Paris, 187 p.

-Mounier, E. (1936), *Manifeste au service du personnalisme*, [http://classiques.uqac.ca/classiques/Mounier\\_Emanuel/manifeste\\_service\\_pers/mounier\\_manifeste\\_pers.pdf](http://classiques.uqac.ca/classiques/Mounier_Emanuel/manifeste_service_pers/mounier_manifeste_pers.pdf), Édition numérique complétée à Chicoutimi le 15 novembre 2003, disponible en Collection Points Essais 2000.

-Mounier, E. (1949), *Le personnalisme*, Edition électronique 2004 de la 7° Edition, [http://classiques.uqac.ca/classiques/Mounier\\_Emanuel/personnalisme/le\\_personnalisme.pdf](http://classiques.uqac.ca/classiques/Mounier_Emanuel/personnalisme/le_personnalisme.pdf), Que-sais-je ? Presses Universitaires de France, 1961.

-Paradas, A. (2009), « L'humanité dans les sciences de gestion. La PME comme outil », *Habilitation à diriger les Recherches* menée sous la direction du Professeur J-M. Peretti, soutenue le 8 juin à l'IAE d'Aix-en-Provence.

-Peretti, J-M. (1994), *Ressources humaines et gestion du personnel*, Vuibert.

-Simon (1991), *Sciences des systèmes - sciences de l'artificiel*, Paris, Dunod

-Supiot, A. (2003), « Ressources humaines et non « matériel humain » », *Le Monde Initiatives*, novembre.

-Thévenet, M. (2007), *Fonctions RH*, Pearson éducation, 448 p.

-Torres, O. (2006), « Le rôle du toucher en psychologie sociale et son importance en PME », In Fourcade, F. et al. (coord), *La stratégie dans tous ses états*, Mélanges en l'honneur du Professeur Marchesnay, EMS, p.231-242.

## **RESUMES DES CONTRIBUTIONS DES DIFFERENTS INTERVENANTS**

Communication et relations interindividuelles :  
application au cas des cadres à temps partagé  
Marc-André Vilette

La présentation est issue d'une observation des particularités du système de relations d'un cadre à temps partagé. Elle interroge le lecteur sur le lien entre des relations interindividuelles naturellement limitées par la présence partielle des coopérateurs dans les locaux et leur engagement aléatoire dans le fonctionnement de l'entreprise. De nombreux auteurs reconnaissent aujourd'hui la multitude des proximités existant dans les PME. Il semble que c'est dans la proximité des pratiques et des rapports au quotidien, tant avec les collaborateurs éventuels et les collègues, qu'avec le dirigeant, que le cadre à temps partagé va s'imprégner de toutes les dimensions culturelles de l'organisation dans laquelle il travaille. Ce constat met en évidence la spécificité de la place des relations interindividuelles dans la fonction de DRH-TP. Cet acteur pourra seconder le dirigeant dans des tâches qu'il a difficilement le temps d'assumer tout en en appréciant l'importance. C'est le cas par exemple de l'accompagnement individuel aidant à la mise en place de changements comportementaux, le DRH pouvant être à la fois le coach pour le chef d'entreprise et un genre de superviseur pour les autres collaborateurs. C'est également le cas des compétences qui pourront être développées dans la PME, tant en matière de communication que d'écoute active. Ainsi, le DRH-TP pourra endosser (entre autres) le rôle attendu d'un coach que le dirigeant de PME n'aurait pas les moyens d'embaucher.

L'humain à l'origine des démarches innovantes dans les entreprises artisanales  
Marion Polge

La petite entreprise fonctionne selon un degré élevé d'interaction dans les relations humaines : à l'intérieur de l'organisation, la proximité est liée au faible effectif et à l'interdépendance des tâches, tandis que vis-à-vis de l'extérieur, le dirigeant assure largement les contacts avec les partenaires (commerciaux, confrères, experts, institutions...). Inscrire l'innovation dans le contexte humain signifie qu'elle doit être considérée comme le résultat de processus sociaux complexes, d'adaptation et d'apprentissage. L'innovation ne fait pas partie du « dictionnaire » de l'artisan. Dans le cadre du club des dirigeants Languedoc-Roussillon, les artisans ont préféré utiliser le terme de Démarche Innovante pour qualifier l'engagement vers quelque chose de nouveau, plutôt que l'approche classique correspondant à la notion d'innovation. La démarche innovante est globale, systémique, et son approche est dynamique. La notion de relations humaines étant extrêmement vaste, elle mérite également d'être précisée. La « relation » signifie que nous nous intéresserons au lien plus qu'à la variable « humain » elle-même. Selon l'approche fondée sur les ressources, les « ressources humaines » font partie du potentiel de l'entreprise. Les relations humaines, internes et externes, seraient quant à elles l'une des capacités à combiner les ressources. Relations

humaines et démarche innovante composent un système dynamique en constante évolution. Si l'une des variables se stabilise, le système se routinise et il n'y a plus de démarche innovante. De ce point de vue, les relations humaines ont un effet d'engagement sur le système. Toutes formes de relations humaines peuvent être à l'origine de la démarche innovante ; sans relations humaines, il est impossible de parler de démarche innovante. Les relations humaines sont également dynamisées par la démarche innovante en provoquant diverses incidences : sur la nature des relations, sur leur diversité ou leur recentrage, sur leur nombre et sur leur intensité. Deux grilles d'analyses décomposant la relation entre démarche innovante et relation humaine ont ainsi pu être établies. Ces outils enseignent plusieurs éléments quant à la place de la relation humaine dans la stratégie entrepreneuriale de démarche innovante dans une perspective dynamique et systémique.

Garantir une autonomie contrôlée et une compétence collective  
aux RH de PME engagées dans un processus d'internationalisation

Marc VALAX

Dans leurs divers processus d'internationalisation, les dirigeants de PME font appel à un pilotage stratégique fort mais pas toujours à une politique RH structurée. Un travail de recherche longitudinal sur 10 ans montre que l'avantage concurrentiel que peut procurer une redéfinition des responsabilités et de l'autorité au sein de la PME dépend de la manière dont les compétences sont agencées dans un contexte de changement culturel important. Toute la difficulté du processus d'internationalisation en PME est d'admettre que le rôle de la direction générale et de l'encadrement serait de garantir aux RH une autonomie contrôlée et une compétence collective pour affronter les aléas économiques. Cette autonomie contrôlée permet de distinguer la sphère personnelle (l'individu au travail dans ce qu'il peut affirmer de singulier) et la sphère PME (celle régie par l'organisation humaine précisément politique des hommes entre eux). Elle révèle une contradiction au moins latente entre les exigences de l'individu (orientées vers une capacité d'action et une émancipation) et celles de la PME (qui se préoccupent, sinon d'un bien équitablement partagé, du moins d'un bien équitablement réparti et d'une compétence collective). Dans leurs processus d'internationalisation, les PME doivent ainsi affronter des questions relatives à la délégation, à la justice et, plus généralement à la responsabilité morale et à l'autorité. Ces questions, lourdes de conséquences, peuvent poser de multiples problèmes de GRH si les relations de démocratie participative liant les RH et la PME sont insuffisamment imprécises, et, dans ce cas, des problèmes d'interprétation peuvent survenir sur le lien de dépendance hiérarchique. Dans une logique de maîtrise du processus d'internationalisation, on retrouve la prise en compte simultanée de trois catégories de contraintes : le temps, les ressources et un changement culturel important. Ce processus doit être géré comme une démarche spécifique de projet managérial qui permet de structurer méthodiquement et progressivement une réalité à venir avant de s'attacher aux résultats et aux moyens mobilisés. L'aboutissement des travaux de recherche présente un modèle qui intègre douze variables pour promouvoir la participation active et l'autonomisation des membres de la PME. Il s'agit de redonner du pouvoir aux personnes pour favoriser la recherche de performances, d'innovations et de qualité dans le sens de la stratégie

d'internationalisation de la PME. Sur le plan méthodologique, plusieurs lectures de la PME sont possibles et contribuent à s'ouvrir sur le système psychosociologique de l'acteur organisationnel et de développer un pouvoir partagé pour agir sur les décisions de la PME.

## Le renouveau du personnalisme : progrès ou régression ?

Philippe TROUVE

La présentation s'appuie sur des programmes de recherche soit menés, soit en cours.

L'orientation générale du débat révèle une mise en évidence d'un recentrage en GRH récent et actuel sur les personnes, et le fait que les PME très marquées par les relations inter individuelles et la proximité peuvent servir de guide pour certaines observations et réflexions. Il s'agit de montrer que ce recentrage peut à la fois être un vecteur de progrès, mais aussi constituer une espèce de danger voire de régression. Cela sera analysé selon trois registres :

- A partir des travaux réalisés sur les formes de régulation des conflits en PME. En réalité dans les PME on est dans un espace d'auto réglementation et si on n'articule pas l'interpersonnel à un contrat ou des éléments juridiques, on risque des déviations, des tyrannies. Et aujourd'hui un grand nombre de dirigeants s'étonnent que les salariés les amènent dans des espaces judiciaires auxquels ils ne sont pas préparés.
- Une frénésie actuelle qui vise à importer dans les PE des outillages et instrumentations de RH comme la GPEC qui n'ont même pas encore fait leurs preuves dans les GE. Ces instruments suivent des logiques individuelles qui sont en décalage avec l'importance du collectif et du systémique dans les PME.
- Tout ce qui est dit sur la proximité et l'humanité dans les PME, alors que l'on est quand même dans un espace où règne l'absence de dialogue social.

La présentation s'appuie sur les recommandations du personnalisme inspiré par Mounier, plus particulièrement dans la troisième partie de son Manifeste...(1936), saisissante de modernité et propose de revisiter toutes ces traditions : les personnalistes certes (car Mounier tenait au pluriel), les solidaristes, les utopiques, et les humanistes... Par leurs anticipations, elles pourraient constituer un réservoir philosophique à l'usage des gestionnaires. En conclusion, le défi est là : il faut restaurer la personne humaine, qui a largement été oubliée, mais cela n'est-il pas porteur d'effets pervers ??