

## **ANALYSE D'OUVRAGE**

---

Annick SCHOIT

À propos du livre :

**PILOTAGE DES RESSOURCES HUMAINES EN PME -  
LOIN DES MODÈLES POUR NE PLUS  
TARIR LES HOMMES AU TRAVAIL**  
de Michel JURQUET & Annick SCHOTI

Pilotage des ressources humaines en PME, paru en décembre 2013, est le fruit d'une collaboration entre un consultant en ressources humaines, Michel Jurquet, également expert et médiateur judiciaire auprès des tribunaux, spécialisé en gestion sociale et une universitaire en Sciences de l'Information et de la Communication, Annick Schott, Maître de Conférences à l'Université de Bordeaux Montaigne, spécialiste de l'étude des dirigeants de PME.

Présenté sous une approche résolument pragmatique, l'ouvrage, qui s'articule autour de trois grandes parties, propose les caractéristiques de la gestion des ressources humaines en PME, sa place et ses atouts au sein de la stratégie générale. L'humain est positionné au cœur de la stratégie des ressources humaines.

Dans un premier temps, les auteurs vont s'attacher à présenter les éléments actuels orientant la stratégie générale de pilotage des ressources humaines dans les PME. Les difficultés de positionnement de cette dernière sont soulignées car elle doit trouver sa place au sein de la stratégie globale de la direction axée sur la satisfaction de la cible commerciale choisie, la préservation des profits et l'atteinte des objectifs quantitatifs, commerciaux et financiers. Une place importante est accordée aux apports conceptuels tels que la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) et le développement durable présentés comme les nouveaux leviers de la gestion des ressources humaines favorisant la contribution des salariés à la stratégie générale.

Dans un second temps, des outils correctifs sont proposés permettant de montrer comment la gestion des ressources humaines peut contribuer à atteindre, voire orienter les objectifs de satisfaction du client et de rentabilité de l'organisation

La troisième partie est consacrée à l'exposé de situations d'entreprises qui viennent illustrer de manière concrète les éléments constitutifs de la spécificité des PME/PMI en matière de ressources humaines.

### **Éléments du schéma général de gouvernance**

Le concept de responsabilité sociétale des entreprises (RSE), associé à ceux de l'éthique et du développement durable, propose de placer la relation partenariale au cœur de la stratégie de l'entreprise. C'est une alternative à la maximisation des profits, mode de gestion à court terme qui a montré ses limites lors des dernières crises économiques.

À ce titre, l'analyse de supports juridiques, comme le code du travail, met en lumière tous les éléments qui permettent de construire une relation plus humaine, notamment en soulignant la place accordée au respect de la vie privée et familiale, à la sécurité et au bien-être dans l'entreprise. Sur le plan pratique, de nombreux facteurs prenant en compte l'humain sont mis en évidence, comme les habitudes culturelles, les différences entre les sexes, la pratique de la religion.

Les auteurs positionnent d'emblée la stratégie des ressources humaines comme une démarche au service de la stratégie générale.

Les contraintes stratégiques des PME (adaptation rapide au marché, prise en compte plus importante des risques, nécessité de fabriquer de nouveaux produits) impactent directement les ressources humaines qui doivent sans cesse se réadapter en conséquence.

La place réservée aux ressources humaines varie en fonction du mode d'organisation choisi par la direction.

Des éléments de diagnostic, courts et rapides et présents dans toutes les PME, sont proposés en vue de vérifier la cohérence générale de leur stratégie. Pour cela, s'inspirant des travaux de synthèse d'Henri Mahé de Boislandelle, trois pôles d'appréciation sont analysés : les performances technico économiques, le climat social et l'image sociale.

### **Éléments de pratiques de la GRH**

Un éclairage précis et pratique est apporté sur les contenus et les outils de la gestion des ressources humaines dans trois domaines : la gestion des postes de travail; l'animation et la dynamisation des équipes, présentées comme le cœur du processus des ressources humaines, gage de la réussite d'un climat social harmonieux, et enfin les réglages structurels et stratégiques. Ces derniers renseignent le lecteur sur le mode de fonctionnement des interlocuteurs élus ou représentants des salariés, ou sur les dispositifs légaux en matière de sécurité et de respect des conditions de travail, afin de conduire les relations sociales de manière efficace.

### **Situations d'entreprises**

Une présentation de l'entreprise J-ED, qui a fait l'objet d'une étude sur plusieurs années, donne au lecteur une illustration concrète de l'adaptation de la gestion des ressources humaines aux spécificités de l'entreprise, que ce soit dans la prise de décision, dans le mode de management, dans la culture d'entreprise ou dans le pilotage des ressources humaines au sein de la PME.

Des points déterminants comme la personnalité du dirigeant, les points de vigilance en fonction de la stratégie choisie sont analysés. Le concept du « mix social » est détaillé en vue d'organiser l'ensemble des choix de la politique sociale de l'entreprise autour de quatre axes fédérateurs : la politique de l'emploi, la politique de la rémunération avec les différents systèmes de rémunération, la politique de valorisation et la politique de participation.

Une analyse du secteur du bâtiment permet de mettre en lumière les spécificités de la gestion des ressources humaines en fonction du secteur d'activité et de l'organisation induite par cette dernière.

L'étude menée auprès de dix entreprises du secteur du bâtiment met en lumière leurs pratiques dans les domaines suivants : le recrutement et la gestion des effectifs, l'implication des salariés qui s'appuie essentiellement sur le management de proximité, les conditions de travail, les moyens de communication des instances représentatives du personnel avec les salariés, la formation professionnelle continue, la rémunération, l'intégration territoriale ou la sauvegarde de l'emploi.

Les auteurs concluent en soulignant la particularité de la gestion des ressources humaines en PME qui doit à la fois tenir compte de la stratégie générale de l'entreprise mais aussi des caractéristiques propres à cette dernière. La réussite de cette démarche tient souvent à la pluridisciplinarité de la fonction qui doit réunir des qualités de juriste, de communicant, de gestionnaire et une sensibilité en sciences humaines.