

# Introduction

---

On pourrait s'étonner du peu d'ouvrages consacrés aux petites entreprises, en général, et au management des ressources humaines dans celles-ci, en particulier. Cela traduit-il un manque d'intérêt pour ce type de structures ? Les auteurs potentiels considèrent-ils que les outils de RH ne sont pas pertinents pour ces organisations ? Ou encore, ont-ils le sentiment que les responsables de ces entreprises ne se sentent pas concernés par la problématique Ressources Humaines de par le fait « qu'ils auraient d'autres chats à fouetter » ?

Que vous ayez d'autres urgences à gérer, cela ne fait aucun doute. Ce qui caractérise l'emploi de chef d'entreprise en PME, c'est qu'il ne laisse guère de temps pour décompresser, encore moins pour ne rien faire. Vous devez vous occuper de multiples domaines et en négliger aussi peu que possible. Mais, pourquoi certains d'entre vous se détournent-ils des ressources humaines ?

- On pourrait évoquer un manque de connaissances dans cette discipline. Beaucoup de dirigeants ont des compétences techniques dans le cœur de métier de l'entreprise ; ils les ont cultivées, intensifiées. Les réflexes d'évitement sont alors légitimes dans les domaines connexes. Faute d'avoir une représentation suffisante de la GRH, les cursus de formation n'y attribuant pas une place importante (sauf dans les Masters spécialisés), vous vous orientez vers ce que vous maîtrisez le mieux.
- La mécanique humaine est complexe et il n'existe pas de réponse unique appropriée à toutes les situations. Elle est, en outre, consommatrice de temps et les solutions trouvées n'ont qu'une durée de vie

restreinte. Nous avons tous été confrontés à ces difficultés que nous croyions surmontées et qui nous imposaient une nouvelle intervention, deux ou trois mois après, les engagements actés semblant oubliés par les partenaires. Dès lors, c'est un comportement logique, une organisation de la gestion de son temps optimale, de se préoccuper d'abord de ce qui est moins chronophage.

- La représentation de la GRH n'est pas toujours valorisée. Nous avons entendu de multiples fois l'expression « science molle » pour en parler, par opposition aux sciences dures, à dimension quantitative dominante.
- La GRH est considérée comme une discipline concernant les grandes entreprises, à l'exclusion de toutes les autres.

Pourtant, de plus en plus d'entre vous évoquent leur intention de développer à court terme des manières de faire plus performantes relatives à la gestion et l'optimisation du capital humain. Dans une société de plus en plus concurrentielle, de nouveaux facteurs de réussite émergent du fait des progrès accomplis par nombre d'entreprises. Il n'existe plus de mauvaises entreprises, et il n'y a pas d'abonnement au succès. Toutes celles qui perdurent fabriquent des produits adaptés, intègrent les outils de contrôle de gestion dans leur organisation, se préoccupent d'effectuer les investissements qui s'imposent pour augmenter la productivité, font la chasse aux temps morts et aux gaspillages, réfléchissent à l'optimisation des flux de production, mettent en place des démarches qualité et des procédures...

La différence entre les firmes qui réussissent et celles qui rencontrent des difficultés repose aujourd'hui sur une distinction entre bonnes et très bonnes entreprises. Il faut appartenir impérativement au second groupe, sous peine de disparaître. Le comportement et le potentiel des salariés prennent alors une importance grandissante et sont

déterminants au niveau de l'efficacité. Les sociologues ont introduit, il y a quelques années, l'expression **acteur professionnel**. Ils ont ainsi voulu attirer l'attention sur le fait que les hommes de l'entreprise ne sont pas seulement des employés ou salariés, c'est-à-dire qu'ils ne sont pas définis seulement par leur statut. Ils ne s'adaptent pas passivement à la structure, ils y réagissent et l'accrochent, identifient, développent, exploitent des espaces de liberté. Vous avez tous constaté combien certains sont à l'origine de freinages fréquents, de blocages de l'information, voire de mauvaise ambiance de travail, dissimulent leurs erreurs, n'aident pas les collègues en difficulté, ont toujours une excuse pour ne pas se libérer et permettre de faire face à un aléa, ne se préoccupent pas de la qualité de leur travail, ni de la satisfaction client... *A contrario*, d'autres adoptent les comportements inverses, et sont sources de valeur ajoutée indéniable. Il n'est pas anodin de constater que lors des acquisitions d'entreprises, de plus en plus de repreneurs demandent aujourd'hui une évaluation du **capital humain et social** : « quand les machines sont obsolètes, on peut les changer ; quand les salariés le sont, comment peut-on réagir ? Le handicap est devenu alors structurel et durable », nous disait récemment un de vos collègues.

Nous vous présenterons dans les pages qui suivent des outils qui nous semblent applicables assez aisément dans les petites structures. Nous ne rechercherons pas une approche exhaustive, mais nous évoquerons des dimensions concrètes, ou des points de vigilance qui nous semblent essentiels. Nous avons donc effectué des choix que l'on pourra nous reprocher. Certains points mentionnés renverront à des pratiques connues et utilisées par vous. Notre ambition est modeste : que vous trouviez dans cet ouvrage quelques aspects qui retiennent votre attention et soient sources de réflexion complémentaires dans votre pratique managériale.

Les termes chef d'entreprise, dirigeant (et d'autres) seront utilisés au masculin. Certains(aines) de nos lecteurs(trices)

pourraient nous le reprocher. Nous n'ignorons pas que des femmes sont aussi chefs d'entreprise. Elles sont de plus en plus nombreuses à s'engager dans l'aventure entrepreneuriale, et à y réussir. La fonction n'est pas l'apanage des hommes. Nous avons seulement voulu éviter ces formulations au masculin **et** au féminin qui alourdissent les phrases plus que de raison (cf. page précédente).