

Les journées nationales du management
La PME dans tous ses états
13/14 octobre 2014

Bruno Billand

Le développement des compétences et la formation dans les PME en croissance

Brigitte Dubreuk, Françoise Chevalier, Jean Marie Jestin

Présentation de l'Atelier

La notion d'entreprise en croissance, des PME aux ETI, recouvre des réalités diverses et les pratiques des ressources humaines y sont variées. Elles sont le plus souvent liées à la taille de l'entreprise, à la vision entrepreneuriale du dirigeant et au caractère plus ou moins familial de l'entreprise. Certaines entreprises sont mieux équipées que d'autres dans le domaine RH. Il n'y a pas de pratique unique mais des pratiques différentes en fonction de la taille de l'entreprise et des objectifs du dirigeant.

Quelques rappels :

- L'hétérogénéité des PME

La France compte environ, 2,9 millions d'entreprises, 2,7 sont des microentreprises : il s'agit essentiellement de très petites unités du commerce, des services ou de l'artisanat, 164 000 PME (non microentreprises) sont présentes dans l'ensemble des secteurs avec une trentaine de salariés en moyenne. On compte également 4 600 entreprises de taille intermédiaire employant 650 salariés en moyenne.

- Des dirigeants aux aspirations différentes

La croissance de l'entreprise n'est pas une finalité pour tous les dirigeants. La finalité de l'entreprise est influencée par les valeurs personnelles et les aspirations des dirigeants et des associés, les statuts et l'histoire de l'entreprise, les attentes du personnel et les contraintes imposées par l'environnement.

- La croissance est un processus multidimensionnel

La croissance n'est pas un phénomène spontané ni aléatoire, mais bien la conséquence d'une décision du propriétaire de l'entreprise.

Pour Janssen,

la croissance est le résultat d'un accroissement de la demande pour les produits ou les services de la firme. Dans un premier temps, cela aurait pour effet d'augmenter les ventes, dans un second temps, cela permettrait à la firme d'investir dans des facteurs de production supplémentaires afin de s'adapter à un nouveau niveau de demande.

La croissance est aussi considérée comme une étape de transformation au regard de la

taille et/ou des activités d'une entreprise.

-La notion de ressources humaines

Les RH concernent l'ensemble des processus par lesquels une organisation attire, développe et conserve une force de travail talentueuse au service de sa mission.

Constat :

Les RH dans les petites structures :

- Un mode de management intuitif, informel et à l'affectif,
- L'effet de grossissement : les décisions ont des impacts plus importants dans les petites structures (ex : un mauvais recrutement) ,
- Un dirigeant « multitâches », une fonction RH souvent absente. ...

Les défis de la croissance :

- Effet de taille et de seuil,
- Les différents modes de croissance : interne, partenariale, externe
- Le cycle de vie de l'entreprise...

Impactent les ressources humaines et impliquent la structuration de la fonction RH.

Comment lorsque l'entreprise grandie, conserver ce management de proximité, sa flexibilité... ?

Les leviers :

- Mettre en place un responsable et un service RH,
- Pratiquer la délégation,
- Recruter et intégrer efficacement,
- Apprécier, former et développer les compétences,
- Rémunérer et valoriser les talents,
- Informer, communiquer et faire participer (pas de compétitivité sans dialogue),
- Fédérer autour d'une culture et un esprit maison.

Conclusion :

L'adaptation des ressources humaines à la croissance de la PME implique une évolution du rôle du dirigeant (ex : accepter de déléguer) et nécessite de faire du «sur mesure» compte tenu de l'hétérogénéité des PME.