



32^{ème} congrès de l'AGRH
Paris, 13-14-15 octobre 2021

Mutations de l'environnement, mutations des organisations, mutations de la GRH ?

LA GRH EN PME : VERS DE NOUVELLES MUTATIONS

Auteur(s) : Ludivine ADLA* & Virginie GALLEGO-ROQUELAURE**

Affiliation(s) : *Université Grenoble Alpes, Grenoble INP, IAE-CERAG
** Université de Lyon, Université Jean Moulin Lyon 3, iaelyon, Magellan

Coordonnées : ludivine.adla@univ-grenoble-alpes.fr
virginie.roquelaure@univ-lyon3.fr

Résumé

L'objectif de cette communication est d'examiner l'évolution de la formalisation de la GRH en PME et ses effets sur les relations d'échange entre acteurs. A partir de la théorie du don/contre-don, nous avons mené une étude qualitative longitudinale au sein d'une PME française. Les résultats montrent le double visage de la formalisation de la GRH : lorsqu'elle découle des valeurs humanistes du dirigeant, elle favorise les relations de don/contre-don ; lorsqu'elle répond à des contraintes environnementales, elle détériore ces mêmes relations.

Mots clefs: PME, GRH, relations, mutation

Introduction

Quelles que soient les recherches sur la GRH en PME, les auteurs s'accordent sur ses principales caractéristiques : l'informalité, les faibles ressources, la responsabilité de la petitesse, le contrôle centralisé et la vulnérabilité aux changements externes (Cardon et Stevens, 2004). Toutefois, en raison des évolutions de l'environnement, cette GRH tend à muter (Bryson & White, 2019). Plus précisément, cette GRH oscille entre formalisation des pratiques et logiques informelles. Il importe donc d'améliorer notre compréhension de la dynamique formelle/informelle en nuancant les précédents travaux. En effet, les degrés de formalité nécessitent d'être contextualisés (Harney, 2015), et non généralisés. Ensuite, si la PME se caractérise par une forte proximité relationnelle et spatiale (Adla et Gallego-Roquelaure, 2019), comment la formalisation de la GRH peut agir sur cette dynamique

relationnelle ? L'informalité de la GRH doit-elle être privilégiée pour bénéficier de cette richesse ?

La dynamique relationnelle peut être étudiée de façon originale sous le prisme de la théorie du don/contre-don (Mauss, 1925) qui fournit un éclairage sur la valeur des liens sociaux unissant les individus. A l'instar du contrat psychologique (Delobbe et *al.*, 2005) et de la théorie de l'échange social (Blau, 1964), cet ancrage ne réduit pas l'échange à une dimension purement calculée. Le don peut se définir comme « *toute prestation de bien ou service effectuée, sans garantie de retour, en vue de créer, nourrir ou recréer le lien social entre les personnes* » (Godbout et Caillé, 1992, p.32). Les dons échangés sont susceptibles de revêtir une multitude de formes telles que la confiance ou encore le soutien (Alter, 2009).

Aussi, les outils de gestion insérés lors de la formalisation de la GRH sont susceptibles d'instrumentaliser la relation de don/contre-don et risquent ainsi de rendre l'organisation moins efficiente (Caillé et Grésy, 2018). Cela va à l'encontre de la mise en place d'une formalisation dans une optique de performance.

Comment la formalisation de la GRH va avoir des effets sur les relations de don/contre-don entre acteurs en contexte de PME ?

Pour apporter des éléments de réponses, nous avons mené une recherche qualitative et longitudinale auprès d'une PME française afin de comprendre les effets de la formalisation sur les relations de don/contre-don entre acteurs.

Les résultats font ressortir deux principaux éléments : d'un côté, lorsque la formalisation de la GRH découle des valeurs humanistes du dirigeant et plus largement de son profil, elle favorise la création et le développe de relations de don/contre-don ; d'un autre côté, lorsque la formalisation résulte de contraintes environnementales et s'inscrit dans un alignement stratégique, elle nuit aux relations de don/contre-don.

Notre communication est structurée de la façon suivante : il débute par une revue de la littérature mettant en perspective la GRH informelle en PME et les relations de don/contre-don entre acteurs. Ensuite, la méthodologie qualitative utilisée et les résultats obtenus sont présentés. Enfin, nous concluons en discutant les apports à la fois théoriques et pratiques de notre étude.

1. GRH informelle en PME et don/contre-don : un état de l'art

La GRH dans les PME est décrite dans la littérature comme étant informelle, émergente et réactive (Singh et Vohra, 2009). Elle est orientée par le dirigeant, qui est généralement considéré comme le responsable de la GRH dans les faits (Lai et al., 2016 ; Singh et Vohra, 2009). Il en résulte une GRH au caractère parfois intuitif (Marlow et *al.*, 2010 ; Cardon et Stevens, 2004) en raison de carences en matière de compétences managériales. A titre d'exemple, le recrutement se fait le plus souvent par le bouche à oreille, en utilisant les réseaux personnels et professionnels du dirigeant, tandis que la formation sur le tas est généralement privilégiée. Cette perspective reflète des pratiques de GRH discrétionnaires compte tenu du rôle prépondérant joué par le dirigeant.

Les PME privilégient ainsi l'informalité en matière de GRH et adoptent ainsi un ensemble plus restreint de pratiques formalisées (Lai et al, 2016), contrairement aux grandes entreprises. Certains auteurs notent que du fait d'une structure organisationnelle plus plate et plus flexible, et d'une proximité plus grande avec le dirigeant, ce dernier n'entrevoit pas le besoin de documenter de façon détaillée la politique et les pratiques de GRH (Kotey et Slade, 2005).

Par ailleurs, Cunningham et Rowley (2010) précisent qu'il peut s'agir d'un choix délibéré afin d'être plus réactif face aux transformations de l'environnement. Ce choix permet également d'être en capacité de saisir de nouvelles opportunités (Singh et Vohra, 2009).

Le recours à une GRH informelle recèle en outre de multiples intérêts en matière de relations interpersonnelles. Les relations informelles peuvent être définies comme “a process of workforce engagement, collective and/or individual, based mainly on unwritten customs and tacit understandings that arise out of the interactions of the parties at work” (Ram *et al.*, 2001: 846). Celles-ci favorisent notamment le développement de liens de confiance (Forth *et al.*, 2006). Des études empiriques ont également révélé que les salariés des PME peuvent ressentir une plus grande satisfaction au travail compte tenu de l’environnement agréable offert par ces organisations (Forth *et al.*, 2006). En effet, Forth *et al.* (2006) précisent que l’environnement de travail est plus agréable puisque les relations ne sont pas enfermées dans des pratiques formalisées.

Finalement, ce caractère informel se traduit par un contrôle bureaucratique moindre, créant ainsi de meilleures relations sociales (Dietz *et al.*, 2006). Les relations plus saines entre collaborateurs et dirigeants amènent à un engagement plus fort vis-à-vis de son organisation (Psychogios, 2016).

Pour autant, le manque de formalisation de la GRH peut aussi comporter des faiblesses. A titre d’illustration, l’une de ses carences est associée à un accès restreint à la formation qui permettrait aux salariés de développer davantage leurs compétences (Saridakis *et al.*, 2008).

Certains auteurs prônent une hybridation des pratiques de GRH, c’est-à-dire une combinaison de pratiques de GRH informelles et dans une certaine mesure formalisées dans des domaines tels que le recrutement et la rémunération (Cardon et Stevens, 2004).

Aït Razouk (2011) considère que des pratiques de GRH formalisées peuvent être un levier de performance. La formalisation consiste à instaurer des politiques et procédures en matière de GRH qui soient écrites et appliquées par tous (Nguyen et Bryant, 2004) tout en étant conformes aux exigences légales (Kok et Uhlaner, 2001). D’autres considèrent qu’il faut importer dans les PME les outils de GRH qui sont efficaces dans les grandes. Il s’agit d’une conception normative du management qui occulte la question centrale du contexte dans lequel ces pratiques vont être mises en place. Pour pallier les limites de la perspective universaliste censée induire mécaniquement la performance, une perspective contingente a été proposée pour favoriser un alignement stratégique de la GRH (Schuler et Jackson, 1987). Les tenants de cette approche défendent la nécessité de prendre en considération les facteurs contextuels susceptibles d’avoir une influence sur la GRH.

A titre d’illustration, Psychogios *et al.* (2016) montrent que le degré de formalité de la GRH dépend de trois facteurs clés: le fonctionnement géographique des PME (gamme d’opérations internationale vs locale), le secteur (fabrication vs services et commerce de détail) et la taille organisationnelle (grande vs petite). D’autres facteurs apparaissent tels que la composition des compétences de la main-d’œuvre, la culture organisationnelle, la culture familiale, les ressources disponibles et les alliances avec des entreprises plus grandes ou multinationales (Edwards et Ram, 2009).

À mesure que la taille de l’organisation augmente et que l’étendue géographique des opérations s’élargit, il y a un besoin accru de formalisation de la GRH et les entreprises commencent à développer des fonctions RH (Bayo-Moriones et Merino-Díaz de Cerio, 2001). Quel que soit le facteur, la formalisation vise avant tout à accroître la performance de la PME. Si d’un côté, la formalisation a le mérite d’introduire des outils de gestion performants, elle peut aussi être source de tension et nuire aux relations inter-personnelles (Alter, 2009). Dans le même sens, Bryson et White (2019) montrent qu’en contexte de PME, les situations de travail sont intrinsèquement motivantes en l’absence de GRH, et sont détériorées lorsque des pratiques formelles sont instaurées. Ils nuancent ainsi les bienfaits d’une GRH formelle sophistiquée en PME. En effet, la formalisation revêt des aspects négatifs puisqu’elle est susceptible de réduire l’autonomie et la satisfaction des collaborateurs, et de nuire à leur

engagement (Lai et *al.*, 2017). Elle peut également faire émerger des tensions interpersonnelles (Gilman et Edwards, 2008).

Nous attirons l'attention sur le fait que les pratiques de GRH reposent également sur une relation d'échange social (Tremblay et *al.*, 2010), qu'il convient de ne pas occulter. Ces dernières sont susceptibles de masquer *in fine* des relations de don/contre-don (Adla et Gallego-Roquelaure, 2019) agissant comme un levier de performance (Caillé et Grésy, 2018). Pour mieux comprendre la tension entre le caractère formel et informel de la GRH, le don/contre-don peut constituer une grille de lecture originale en PME.

La logique du don débute lorsque l'un des acteurs donne : ce geste implique pour le donateur de sacrifier une partie des ressources détenues. Lorsque le destinataire du don le reçoit, deux possibilités s'offrent alors à lui : l'accepter ou le refuser. Si l'individu l'accepte, il va à son tour, effectuer un don pour préserver la relation. Ce contre-don, différé dans le temps, ne fait pas l'objet d'une planification.

Alter (2009) souligne que la réciprocité ne s'exerce pas uniquement entre deux individus, mais entre l'individu et la communauté. On parle dès lors de réciprocité généralisée. Une nouvelle dynamique de don, fondée sur le même cycle ternaire, s'enclenche.

Allant plus loin dans la réflexion, Caillé et Grésy (2018) s'interrogent sur l'étape précédant la logique du don en proposant ainsi une « valse à quatre temps » : « demander, donner, recevoir, rendre ». Elle revient à considérer que cette dynamique de don répond à un besoin. Dans le même temps, ces auteurs ne nient pas que certaines organisations s'inscrivent dans un cercle vicieux « ignorer, prendre, refuser, garder ».

Enfin, Mauss (1925), au travers du « fait social total », appelle à une prise en considération du contexte dans lequel est encastré l'échange. Les différents facteurs internes et externes de contingence ne peuvent être occultés au regard des spécificités de la structure, de l'interdépendance des multiples sphères.

Finalement le « fait social total », contrairement aux positions universalistes, permet d'explorer la façon dont la GRH est conceptualisée et opérationnalisée dans le contexte des PME (Allen, et *al.*, 2013). L'approche du don maussien permet d'intégrer les spécificités de la PME dans laquelle les échanges ont lieu.

Dotée d'un mode de gestion informel et caractérisée par la proximité entre dirigeant et collaborateurs, la PME est un terrain fertile pour les échanges. De plus, compte tenu des moyens limités dont disposent les PME, les différents liens tissés permettent d'obtenir davantage de ressources et d'identifier de nouvelles opportunités. Toutefois, du fait de la centralisation du pouvoir, un déséquilibre peut apparaître dans la relation notamment lorsque les échanges de dons s'opèrent entre le dirigeant et ses collaborateurs. Plus particulièrement, dès lors que la demande émane du dirigeant, celle-ci peut masquer une intention initiale qui n'est pas toujours perçue par les collaborateurs. Elle peut donc s'apparenter à une instrumentalisation de la logique du don. Le récipiendaire se trouve placé dans une situation de dépendance créant un déséquilibre dans la relation et nous amenant à nous interroger sur le contre-don réellement attendu et sur celui perçu. Pour faciliter les échanges de don/contre-don entre les membres de l'organisation des pratiques de GRH adaptées nécessitent d'être mises en place (Caillé et Grésy, 2018). Celles-ci doivent notamment permettre de renforcer les liens sociaux tissés, de responsabiliser les acteurs en leur témoigner de la confiance, ou encore d'apporter du soutien aux collaborateurs qui en ont besoin. Aussi, le dirigeant peut montrer sa gratitude à la suite des dons offerts par les acteurs en leur offrant une promotion ou encore une augmentation (Alter, 2009). L'ensemble de ces éléments contribue à maintenir l'engagement des collaborateurs et *in fine* la performance de l'organisation (Caillé et Grésy, 2018). Par ailleurs, les dons peuvent également être réalisés par les collaborateurs à la fois sur le plan personnel et professionnel (Vignal et Oiry, 2021). Il appartient ensuite à l'entreprise de

leur témoigner sa reconnaissance en effectuant, à son tour, des contre-dons en matière de formation ou encore de promotion.

La formalisation imposée par le dirigeant de PME vise à introduire des outils de gestion afin d'améliorer la performance (Aït Razouk, 2011). Ces outils de gestion vont instrumentaliser la relation de don/contre-don et risquent ainsi de rendre l'organisation moins efficiente (Caillé et Grésy, 2018).

Cette recherche vise ainsi à comprendre les effets de la formalisation sur les dons échangés. La théorie du don/contre-don constituera ainsi une grille de lecture originale pour comprendre la formalisation de la GRH et les relations entre acteurs.

1. Méthodologie de la recherche

1.1. Contexte de recherche

Dans cette recherche, nous avons étudié la PME Persontop, appartenant au secteur de l'économie sociale et solidaire (ESS), de façon longitudinale de 2014 à 2017 en raison des logiques informelles qu'elle renferme et d'une tendance à la formalisation de ses pratiques de GRH.

Cette PME vise à aider les personnes qui ont perdu leurs repères et ne savent pas vers qui se tourner face à des difficultés personnelles. Spécialisée dans le domaine de l'intermédiation sociale, la PME propose des services de conseil et d'accompagnement pour le compte d'organisations, principalement du secteur de la protection sociale, leur permettant ainsi de répondre aux préoccupations de leurs bénéficiaires. Son cœur de métier était dans un premier temps axé sur l'accompagnement des personnes âgées en étroite collaboration avec les fonds de retraite. Cependant, depuis 2010, elle propose également ses services aux grandes entreprises et assure ainsi un suivi au profit des personnes actives. Cette société a réalisé un chiffre d'affaires de 12 millions d'euros et est passée à 95 collaborateurs, opérant sur trois sites en 2016.

1.2. Modes de collecte et d'analyse des données

Nous avons diversifié nos méthodes de collecte des données : récits de vie, entretiens semi-directifs, observations des participants et documents. 20 entretiens sont analysés dans cet article (tableau 1): 18 entretiens ont été réalisés entre 2015 et 2016, dont 2 rétrospectifs en 2017 (Calabretta et al., 2017). D'autres entretiens ont été menés avec des acteurs externes, mais en raison du niveau d'analyse intra-organisationnelle choisi, nous avons décidé de ne pas les intégrer. L'objectif était de vérifier certaines informations et de déterminer si les perceptions du dirigeant et de la GRH avaient changé.

Tableau 1. Modes de collecte des données

| Période | Modes de collecte des données | |
|-----------|-------------------------------|---|
| 2014/2015 | Récits de vie (2) | Dirigeant, Directeur Général |
| | Entretiens semi-directifs (4) | Responsable RH, Directrice de l'innovation, Responsable du service rendu, Responsable d'équipe |
| | Documents internes | Présentation du Comité Santé Bien-Etre 2015, Support entretien annuel, Pacte social, Organigramme 2015, Document relatif au processus de recrutement, Référentiel RH et |

| | | |
|-------------|---------------------------------------|---|
| | | Référentiel de compétences |
| | Observations | Visite de l'entreprise en 2014, Restitution |
| 2016 | Entretiens semi-directifs (14) | Dirigeant, Directeur Général, Directeur de la relation client, Directeur des usages et du marketing social, Responsable RH, Directrice de l'innovation, Responsable du service rendu, Responsable informatique, Responsable d'équipe, Responsable pédagogique, Responsable de l'information, Responsable de l'ingénierie métier, Responsable de l'ingénierie, Tutrice-conseillère |
| | Documents internes | Organigramme 2016, Référentiel de compétences et métiers 2016, Accord sur le télétravail 2016, Document relatif à un audit social, BDES DUP 2016, Plan avenir 2017 |
| | Observations | Double écoute sur le plateau téléphonique avec des conseillers issus de différents services, Restitution |
| 2017 | Entretiens rétrospectifs (2) | Dirigeant, Responsable RH |
| | Restitution | Responsable RH, Responsable du service rendu, Directrice de l'innovation |

Nous avons réutilisé de données qualitatives (Germain et Chabaud, 2006). Nos données proviennent d'une première étude sur le lien entre GRH et innovation dans les PME. Les entretiens menés par l'un des auteurs de cet article ont mis en évidence le rôle prépondérant du manager dans l'évolution de l'organisation vers une forme alternative. Nous avons donc décidé de mener une supra-analyse qui «transcende l'objet de l'étude primaire à partir de laquelle les données sont dérivées, en examinant de nouvelles questions empiriques, théoriques ou méthodologiques» (Heaton, 2004: 34).

Pour réutiliser des données qualitatives, certains thèmes des guides d'entretien initiaux sont analysés pour chaque population: Organisation, Environnement et Gestion des ressources humaines. Tous les entretiens ont été enregistrés et entièrement transcrits. Les entretiens durent entre 40 minutes et 2 heures et 30 minutes.

Dans le cadre d'une recherche orientée processus, nous avons utilisé une stratégie de bracketing temporel (Langley, 1999). Ainsi, nous avons identifié des séquences à l'intérieur de la trajectoire de la formalisation de la GRH. Elles ont été identifiées à partir de dates clés et d'événements de rupture, qui ont émergé grâce à l'analyse des entretiens avec le dirigeant, les salariés et les partenaires clés de la PME, mais aussi à travers des documents attestant de l'évolution de l'organisation, comme le pacte social.

Nous mettons ainsi en évidence 2 dimensions: la formalisation de la GRH sous l'effet du dirigeant et la formalisation de la GRH sous l'effet de l'environnement.

3. Résultats de la recherche

3.1. Une formalisation de la GRH tournée vers la relation dès la création

Détenteur d'un master en psychologie du travail et ergonomie, le dirigeant de cette PME a fait ses premiers pas au sein d'un grand groupe français où il a occupé un poste de DRH pendant

plusieurs années. Durant cette période, il s'est fortement interrogé sur la politique de GRH de cette entreprise trop formalisée pour lui et finalement peu connectée à ses valeurs personnelles. Au regard de ses fortes convictions centrées sur l'humain, il a créé Persontop.

« C'est un vrai entrepreneur, enfin... dans le milieu social ! C'est ce qui explique que l'entreprise est comme elle est avec ses valeurs et un fonctionnement RH particulier. » (Directrice de l'innovation).

Dès la création de l'entreprise, il a choisi de mettre en place une GRH formalisée en définissant des politiques et en s'appuyant sur des outils. Très rapidement, un processus de recrutement a été créé pour vérifier que la personne recrutée pourrait acquérir les compétences correspondant aux différentes facettes du métier. Celles-ci étaient notamment liées à des *soft skills* telles que les capacités d'écoute ou encore l'aptitude à créer un climat de confiance favorisant le dialogue. Elles sont vérifiées lors d'entretiens et de mises en situation conçues par l'entreprise. Un programme d'intégration a ensuite été élaboré pour accompagner les nouveaux arrivants dans leur prise de poste et les aider à créer du lien avec l'ensemble des membres de l'organisation.

« Depuis la création de la boîte, on est très tournés vers le savoir-être ici ! C'est ce qui compte le plus car les compétences techniques, on peut les avoir après ! On a créé des mises en situation pour les conseillers, pour voir comment ils se comportent au téléphone ! On a créé un programme d'intégration de 6 mois pour coacher les nouvelles personnes et les aider à comprendre le métier, l'organisation, etc. » (Responsable Ingénierie service)

Bien que cette GRH soit formalisée, elle est avant tout orientée vers la relation. Les salariés sont le plus souvent dans une logique d'entraide. A titre d'exemple, lors d'une journée d'observation, Paul nous expliquait avoir donné de son temps à Marc en travaillant sur son projet. De son côté, Marc a accepté ce don, et le dirigeant n'a pas hésité à féliciter Paul pour son aide. Cette relation de don/contre-don se traduit également par une flexibilité sur les horaires de travail afin de faciliter le lien entre vie privée et vie professionnelle. En contrepartie, les salariés s'investissent au-delà du travail demandé lorsque cela est nécessaire.

Au sein de Persontop, la formation passe essentiellement par du tutorat entre des conseillers expérimentés et des nouveaux arrivants. Pour autant, cette pratique n'est pas informelle dans la mesure où un parcours spécifique est conçu en fonction des différents sujets abordés en lien avec la santé ou encore l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle. Des salariés donnent de leur temps aux nouveaux afin de les accompagner, et le dirigeant sait se montrer reconnaissant au travers de gestes de gratitude afin de valoriser les salariés volontaires.

« On fait beaucoup de tutorats en construisant des programmes pour chaque besoin identifié. Derrière les connaissances transmises, le but est de créer des échanges, des liens aussi bien avec le dirigeant qu'entre nous. On voit tout l'intérêt de cette relation sur le plateau téléphonique avec le soutien apporté, les informations, etc. ». (Responsable Ingénierie Formation).

Par ailleurs, le dirigeant a choisi de créer une grille d'évaluation sur laquelle les managers intermédiaires s'appuient lors des entretiens annuels instaurés. A la lumière des référentiels de compétences et métiers élaborés, ils s'intéressent à la pratique des membres de leurs équipes. L'objectif est de valoriser les compétences développées et d'identifier des axes d'amélioration. Ce temps d'échange permet également de témoigner du soutien en discutant des actions à mettre en place ou encore des perspectives d'évolution envisagées. Il vise à renforcer les liens sociaux noués et à s'assurer que les collaborateurs se sentent bien dans cette entreprise prônant des valeurs sociales très fortes. Celles-ci sont centrées sur l'engagement, le respect et la solidarité. Elles constituent un cadre dans lequel évoluent les membres de l'entreprise, qui doivent veiller à ce que leur comportement soit conforme à celles-ci.

« Les valeurs du dirigeant ont toujours été une référence, un point de repères qui guide les actions de tout le monde ! Elles sont présentes dans la grille d'évaluation qu'on utilise. Elles permettent d'avoir des relations plus fortes, de se soutenir, de s'écouter, etc ». (Responsable des ressources humaines. »

Enfin, la communication orale et directe est très présente dans la PME en raison de la forte proximité partagée par les managers intermédiaires et les conseillers téléphoniques notamment. Elle permet de nourrir les liens sociaux tissés, de favoriser toute forme d'échanges entre les acteurs de l'entreprise. Néanmoins, pour communiquer avec le client grand nombre et s'assurer de transmettre des informations identiques, le dirigeant a choisi de créer un intranet. Il s'agit de l'outil de communication central qui contient toute sorte de document à destination des collaborateurs. Il héberge également un forum permettant d'avoir des échanges plus informels et de maintenir le lien entre l'ensemble des acteurs répartis entre les trois sites.

« On utilise beaucoup l'intranet pour communiquer ! On évite des déperditions de l'information comme ça... On peut aussi l'utiliser pour avoir des échanges plus « fun » sur les sorties qu'on veut organiser, sur les bonnes nouvelles à partager. Ça crée de la convivialité ! » (Conseillère téléphonique)

3.2. Une formalisation de la GRH alignée à la stratégie

Au vu de la turbulence du marché de l'économie sociale et solidaire dans lequel navigue la PME, les attentes des clients ont évolué.

L'écosystème de Persontop connaît de profondes transformations qui l'amènent à se repositionner sur son marché en élargissant son cœur de métier. Par conséquent, l'activité de l'entreprise s'en trouve bouleversée. Les clients de la PME dominent le secteur sclérosé et institutionnalisé dans lequel elle évolue. Compte tenu de sa taille, elle possède un pouvoir limité face à ces acteurs représentant de gros mastodontes.

« En gros, nos clients historiques, c'était les caisses de retraite. Il y en avait une quarantaine en France, il y a peut-être 15 ans, plein de choses se sont passées, elles sont vouées à en devenir 5... Si on reste sur notre marché historique, on va avoir un petit problème... » (Responsable Ingénierie Information).

La transition numérique impacte en outre fortement le secteur d'activité de la PME. Ayant jusqu'ici accumulé un retard important dans ce domaine, le dirigeant tente en partie de le rattraper mais les membres de l'entreprise ne maîtrisent pas les codes inhérents à cette nouvelle approche.

« Aujourd'hui, on est dans un contexte de fortes tensions économiques y compris dans les rapports économiques qui se veulent très purs, ça devient une clé d'entrée. J'allais même dire que c'est d'autant plus vrai quand on rentre dans le digital où on nous assène d'un certain nombre de transformations très violentes. Gérer une relation avec des capteurs, c'est une chose dont on n'a pas l'habitude par rapport à d'autres acteurs du marché... » (Dirigeant).

Mettant sous tension les collaborateurs, les pressions de l'environnement externe ont conduit à un renforcement de la structuration de l'organisation. Résultant de la croissance rapide vécue par l'entreprise, celle-ci s'est faite au détriment de l'accompagnement des salariés situés à des niveaux hiérarchiques inférieurs.

« Je trouve que la relation humaine change, elle est moins forte qu'avant. Il y a moins de moments de temps d'échange privilégiés... Pour une entreprise centrée sur la personne, c'est un peu moyen quoi... Je pense que c'est une conséquence de toutes ces innovations et de la croissance qui font que l'entreprise s'organise toujours plus. » (Conseillère téléphonique).

Le dirigeant, le directeur général et la directrice de l'innovation mènent une réflexion commune pour repenser l'organisation de la PME de manière à ce qu'elle reflète la vision

stratégique du dirigeant et permette d'atteindre les objectifs définis. Celle-ci se révèle cependant être enfermante pour les salariés.

Le renforcement de la structuration organisationnelle se traduit également par l'introduction de nombreux instruments de gestion. Cela entraîne une formalisation de la GRH qui laisse, peu voire pas de place, aux échanges informels. Les salariés se trouvent ainsi placés dans des contextes contraignants.

« On structure les choses et l'entreprise, ce qui fait que la prise en main, elle est plutôt dans un cadre formel qu'informel alors que ça serait plutôt l'inverse qu'il faudrait faire. Il faut avoir une vigilance là-dessus, à trop cadrer avec des outils, des indicateurs de production... » (Responsable Ingénierie des Services).

Désormais les conseillers téléphoniques sont contraints de suivre des procédures établies précises afin d'atteindre les objectifs fixés.

« Pour recadrer, on va revenir sur des consignes très précises alors, qu'en même temps, c'est ce qu'on ne veut pas ! On veut leur donner le sens ! Mais à un moment donné pour raccrocher les wagons et avoir des résultats, il faut qu'on revienne là-dessus... Du coup, là on se cherche un peu... C'est ce qui ressort du projet, ça s'est passé comme ça à la fin de la réalisation... » (Responsable de la production).

Certains conseillers téléphoniques ont fait preuve d'initiative en faisant des propositions visant à améliorer les conditions de travail mais ils se sont heurtés à un refus de la part de la direction en raison des impératifs de production.

« Il y a des conseillers qui souhaiteraient participer à des projets (...), mais on leur demande de rester en production comme il y a beaucoup de travail... C'est bizarre parce qu'on entend souvent que la richesse vient du conseiller quand même... » (Conseillère téléphonique).

Cette formalisation s'accompagne d'un manque de reconnaissance du dirigeant qui provoque des déceptions chez les salariés. Au sein de Persontop, la reconnaissance demeure essentiellement collective tandis que le don correspond à un geste individuel.

Plusieurs acteurs estiment que leur augmentation individuelle n'est pas à la hauteur de leur engagement et des dons fournis. Autrement dit, les efforts ne sont donc pas récompensés à juste titre.

« Il y a quand même un manque de communication sur les éléments positifs, on le ressent. On a besoin de l'entendre parfois pour se rebooster, après tout ce qu'on a donné dans le projet... et les autres aussi d'ailleurs ! Il faut dire que l'augmentation individuelle, ce n'est pas trop ça quoi... » (Responsable d'équipe).

La perte de sens ressentie par les collaborateurs contribue à la détérioration de la relation.

« Après, au niveau des partenaires, je n'ai pas non plus une connaissance de tout ce qu'il peut se faire autour du maintien à domicile, des nouvelles technologies en téléassistance. J'ai été informée de ce projet très récemment, c'est-à-dire quasi après sa fin quoi... alors que c'est moi qui organise la formation des conseillers... » (Responsable Ingénierie Information).

Les entretiens annuels d'évaluation sont également extrêmement cadrés et structurés au travers d'une grille très détaillée. Ils ne symbolisent plus un lieu d'échange privilégié avec les responsables hiérarchiques auxquels ils incombent de donner du sens aux membres de leur équipe.

« Les entretiens, c'est hyper cadré aujourd'hui ! On a des critères quanti et quali, chacun est évalué là-dessus ! Mais finalement, on ne comprend pas toujours la stratégie et les projets plus larges de l'entreprise comme il y a des pertes de l'info... On ne nous les explique pas, en fait, on n'a pas le temps comme on suit la grille... » (Conseillère téléphonique).

Le manque de reconnaissance et la perte de sens ont engendré un essoufflement des collaborateurs de Persontop. Certains membres de la PME se sentent particulièrement épuisés après s'être surinvestis au regard des nombreux dons réalisés au profit de l'objectif commun. Les émotions ressenties et les résultats obtenus participent à leur essoufflement.

« Il y a une telle déperdition, un tel écart entre ce qu'on livre comme énergie, notre engagement pour qu'on y arrive, et ce que ça donne au final ! C'est un indicateur de quoi ? Quand ce sentiment-là perdure, qu'on l'entend, une année, deux années, trois années... » (Directrice de l'innovation).

Certains acteurs échangent régulièrement afin de tenter de comprendre la raison pour laquelle les résultats obtenus sont loin de refléter l'ensemble des efforts fournis.

« On était totalement à fond, mais on voit que la résultante n'est pas bonne... On en parle souvent avec Héloïse et Anthony par exemple, il faut comprendre pourquoi, il faut remonter la chaîne et voir s'il y a des ruptures... Il n'y a pas la matière pour réimpulser la dynamique, l'innovation parfois. Tout ce truc là aujourd'hui, il est un peu très fragile... C'est assez décevant en fait... » (Responsable Ingénierie des Services).

Si le désengagement de certains acteurs est progressif, il se situe à un stade plus avancé pour d'autres salariés particulièrement lassés et souhaitant quitter la PME¹.

« Aujourd'hui, nos responsables d'équipes au niveau des conseillers veulent toutes partir pour des raisons diverses et variées, il y a du pro et du perso. Pour le pro, on s'est beaucoup appuyés sur elles. C'est assez problématique parce qu'elles font partie de nos piliers... » (Responsable RH).

L'évolution de la formalisation vers des objectifs de performance alignés à la stratégie détériore progressivement les relations entre acteurs en les enfermant dans des procédures rigides.

4. Discussion

4.1. Apports théoriques

La littérature a permis d'identifier plusieurs facteurs contextuels venant façonner la GRH des PME (Psychogios et *al.*, 2016). Dans notre cas, l'environnement concurrentiel lié au secteur d'activité de l'ESS de la PME la contraint à formaliser sa politique de GRH. Cette formalisation exacerbée vise en outre à accroître la performance de l'entreprise qui connaît une forte croissance. Pour ce faire, le dirigeant renonce aux pratiques de GRH orientée relations et opte pour un alignement de la GRH sur la stratégie. Par conséquent, des effets dévastateurs ont été observés : ce renforcement du contrôle et de la structuration organisationnelle a réduit les logiques informelles, qui sont particulièrement propices aux échanges de don/contre-don. Aussi, la prise d'initiatives des collaborateurs s'en est trouvée inhibée. Le cadre défini a nui aux relations de don/contre-don malgré la proximité présente. Ce recul du lien social a généré un désengagement progressif des acteurs de la PME (Alter, 2009), des tensions interpersonnelles en raison des transformations engendrées et du manque de sens donné à celles-ci. En effet, si l'entreprise est avant tout caractérisée par l'échange marchand, il n'en demeure pas moins que les relations de travail échappent en partie à la rationalité économique et à toute forme de formalisation, étant donné que le don « ne se soumet pas à l'étroitesse des dispositifs de gestion » (Alter, 2009, p.26). La frustration des collaborateurs s'est traduite par une augmentation de l'absentéisme compte tenu des nombreux efforts demandés pour faire face aux différents bouleversements environnementaux. Nous rejoignons ainsi les travaux de Bryson et White (2019) qui nuancent les vertus de la formalisation de la GRH en montrant qu'elle peut finalement détériorer la motivation et l'engagement des salariés. Finalement, la formalisation n'est pas une aubaine ou un danger pour les PME. Il importe de porter une attention particulière au sens qui lui est

¹ Début 2017, une collaboratrice, directement impliquée dans l'innovation, a d'ailleurs franchi le pas en démissionnant.

donné. En effet, si le sens repose sur les valeurs humanistes du dirigeant, les relations de don/contre-don seront privilégiées, à l'inverse, lorsque le sens est dicté par l'environnement, les relations de don/contre-don seront détériorées. En effet, cette recherche souligne le rôle des valeurs personnelles du dirigeant centrées sur une meilleure prise en considération de la personne qui agissent sur la GRH instaurée. Ces valeurs reposent sur des échanges de don/contre-don s'opérant au travers de pratiques orientées vers la relation telle que le tutorat. En définitive, lorsque la formalisation de la GRH découle des valeurs humanistes du dirigeant et plus largement de son profil, elle favorise la création et le développement de relations de don/contre-don. Nos résultats soulignent ainsi le poids du dirigeant de la PME qui peut libérer des dons ou fournir des contre-dons aux salariés.

4.2. Implications managériales

Les pratiques mises en œuvre nécessitent ainsi de favoriser la collaboration à la fois verticale et horizontale. Par conséquent, il est essentiel que les dirigeants acceptent les dons offerts par les salariés. En outre, il paraît indispensable d'instaurer des dispositifs d'accompagnement et de soutien pour favoriser la création de liens sociaux entre les membres de la PME. De telles pratiques permettraient également de prévenir l'absentéisme lors des changements vécus par l'organisation.

Il semble primordial de donner du sens aux collaborateurs en expliquant les choix effectués en matière de pratiques de GRH afin qu'ils comprennent les enjeux en matière de relations et d'échanges. L'objectif est qu'ils adhèrent aux pratiques instaurées et que celles-ci répondent à leurs attentes de manière à s'assurer de leur engagement. Il pourrait être intéressant d'envisager de faire participer les collaborateurs à une réflexion dédiée à l'évolution des pratiques de GRH.

Enfin, pour favoriser les échanges, les différents facteurs méritent d'être pris en considération. Toutefois, leur intégration ne doit pas aboutir à une formalisation de la GRH entravant les relations de don/contre-don. La recherche de l'alignement stratégique ne doit pas se faire au détriment des logiques informelles présentes en PME. Ces espaces nécessitent d'être préservés pour maintenir les échanges au travers des liens sociaux créés entre les acteurs.

4.3. Limitations et perspectives de recherche

Cette recherche présente plusieurs limites. En effet, le cas étudié appartient au secteur de l'économie sociale et solidaire. Ce contexte particulier incite les acteurs à s'engager au nom d'un objectif commun et à faire don de soi au vu de leur forte adhésion à la mission de l'organisation. Une attention particulière est accordée au bien-être des collaborateurs et aux relations interpersonnelles nouées. Par ailleurs, cette recherche porte sur un cas unique, certes explicatif, mais néanmoins souffrant d'une interrogation quant à la représentativité. Il conviendrait donc d'élargir cette recherche à des PME d'autres secteurs d'activité en testant les résultats obtenus. Pour finir, il aurait été intéressant de réaliser une comparaison internationale avec des PME appartenant au secteur de l'économie sociale et solidaire dans un pays anglophone afin d'observer les différences et les similitudes.

Bibliographie

Adla, L., et Gallego-Roquelaure, V. (2019). The gift in shared HRM ethics in SMEs. *Employee Relations*, 41(5), 997-1014.

- Aït Razouk, A. (2011). High-performance work systems and performance of French small- and medium-sized enterprises: examining causal order. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(2), 311-330.
- Allen, M. R., Ericksen, J., et Collins, C. J. (2013). Human resource management, employee exchange relationships, and performance in small businesses. *Human Resource Management*, 52(2), 153-173.
- Alter, N. (2009). *Donner et prendre: la coopération en entreprise*. Paris: La découverte.
- Bayo-Moriones, J. A., et de Cerio, J. M. D. (2001). Size and HRM in the Spanish manufacturing industry. *Employee relations*, 23(2), 188-207.
- Blau, P. (1964). *Power and exchange in social life*. New York: John Wiley et Sons.
- Bryson, A., et White, M. (2019). HRM and small-firm employee motivation: before and after the great recession. *ILR Review*, 72(3), 749-773.
- Caillé, A., et Grésy, J. E. (2018). *OEil pour oeil, don pour don: La psychologie revisitée*. Bruxelles : Desclée De Brouwer.
- Calabretta, G., Gemser, G., et Wijnberg, N. M. (2017). The interplay between intuition and rationality in strategic decision making: A paradox perspective. *Organization Studies*, 38(3-4), 365-401.
- Cardon, M. S., et Stevens, C. E. (2004). Managing human resources in small organizations: What do we know?. *Human resource management review*, 14(3), 295-323.
- Cunningham, L. X., et Rowley, C. (2010). Small and medium-sized enterprises in China: a literature review, human resource management and suggestions for further research. *Asia Pacific Business Review*, 16(3), 319-337.
- De Kok, J., et Uhlaner, L. M. (2001). Organization context and human resource management in the small firm. *Small business economics*, 17(4), 273-291.
- Delobbe, N., Herrbach, O., et Lacaze, D. (2005). *Comportement organisationnel : Contrat psychologique, émotions au travail, socialisation organisationnelle (vol. 1)*. Bruxelles : De Boeck Supérieur.
- Dietz, G., Van der Wiele, T., Van Iwaarden, J., et Brosseau, J. (2006). HRM inside UK e-commerce firms: Innovations in the 'new' economy and continuities with the 'old'. *International Small Business Journal*, 24(5), 443-470.
- Edwards, P., et Ram, M. (2009). HRM in small firms: Respecting and regulating informality. *The Sage handbook of human resource management*, 524-540.
- Forth, J., Bewley, H., et Bryson, A. (2006). *Small and Medium-sized Enterprises. Findings from the 2004 Workplace Employment Relations Survey*, London: Department of Trade and Industry.
- Galang, M.C., et Osman, I. (2014). The Antecedents and Consequences of Strategic HRM in Malaysian and Philippine SMEs. In Machado, C. et Melo, P. (eds.), *Effective Human Resources Management in Small and Medium Enterprises Global perspectives*, Hershey PA : Business Science Reference, 1-27.
- Germain, O. et Chabaud, D. (2006). Re-using qualitative data in management science: A second choice? *M@n@gement*, 9(3), 191-213.
- Gilman, M. W., et Edwards, P. K. (2008). Testing a framework of the organization of small firms: Fast-growth, high-tech SMEs. *International Small Business Journal*, 26(5), 531-558.
- Godbout, J., et Caillé, A. (1992). *L'esprit du don*. Paris: La découverte.
- Harney, B. (2015). HRM and SMEs: contextualizing significance, neglect and meaning in an international context. In Brian Harney (dir.), *International Human Resources Management*, 109-122, Springer.
- Heaton, J. (2004). *Reworking qualitative data*. London: Sage.
- Kotey, B., et Slade, P. (2005). Formal human resource management practices in small growing firms. *Journal of small business management*, 43(1), 16-40.

- Lai, Y., Saridakis, G., et Johnstone, S. (2017). Human resource practices, employee attitudes and small firm performance. *International Small Business Journal*, 35(4), 470-494.
- Langley, A. (1999). Strategies for theorizing from process data. *Academy of Management Review*, 24(4), 691–710
- Marlow, S., Taylor, S., et Thompson, A. (2010). Informality and formality in medium-sized companies: Contestation and synchronization. *British Journal of Management*, 21(4), 954-966.
- Mauss, M. (1925). *Essai sur le don forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques*. Paris : Presses Universitaires de France.
- Nguyen, T. V., et Bryant, S. E. (2004). A study of the formality of human resource management practices in small and medium-size enterprises in Vietnam. *International small business journal*, 22(6), 595-618.
- Psychogios, A., Szamosi, L. T., Prouska, R., et Brewster, C. (2016). A three-fold framework for understanding HRM practices in South-Eastern European SMEs. *Employee Relations*, 38(3), 310-331.
- Ram, M. (2001) 'Family Dynamics in a Small Consultancy Firm: A Case Study', *Human Relations*, 54: 395 – 419.
- Saridakis, G., Sen-Gupta, S., Edwards, P., et Storey, D. J. (2008). The impact of enterprise size on employment tribunal incidence and outcomes: Evidence from Britain. *British Journal of Industrial Relations*, 46(3), 469-499.
- Schuler, R. S., et Jackson, S. E. (1987). Organizational strategy and organization level as determinants of human resource management practices. *Human resource planning*, 10(3).
- Singh, M., et Vohra, N. (2009). Level of formalisation of human resource management in small and medium enterprises in India. *The Journal of Entrepreneurship*, 18(1), 95-116.
- Tremblay, M., Cloutier, J., Simard, G., Chênevert, D., et Vandenberghe, C. (2010). The role of HRM practices, procedural justice, organizational support and trust in organizational commitment and in-role and extra-role performance. *The international journal of human resource management*, 21(3), 405-433.
- Vignal, J., et Oiry, E. (2021). Des expatriés de retour frustrés mais fidèles à leur organisation. Analyse d'un paradoxe à l'aide de la théorie du don/contre-don. *Management international/International Management/Gestión Internacional*, 25(1), 171-192.