

La Représentation De La Fonction Rh Chez Les Dirigeants De Pme Marocaines

The Representation Of The Hr Function Among Managers Of Moroccan Smes.

Auteur 1 : BAGHDADI SIHAM

BAGHDADI Siham, (PA)

Université IBN ZOHR/ Ecole Supérieure de Technologie de Guelmim - MAROC.

Déclaration de divulgation : L'auteur n'a pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.

Conflit d'intérêts : L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêts.

Pour citer cet article : BAGHDADI .S (2023) « La Représentation De La Fonction Rh Chez Les Dirigeants De Pme Marocaines », African Scientific Journal « Volume 03, Numéro 20 » pp: 988 – 1017.

Date de soumission : Septembre 2023

Date de publication : Octobre 2023



DOI : 10.5281/zenodo.10149902
Copyright © 2023 – ASJ



Résumé

L'analyse de la fonction RH à partir des représentations du dirigeant permettra d'ébaucher une typologie de la situation de cette fonction en PME à partir de l'étude de l'intérêt manifesté par le dirigeant pour la fonction RH et sa conception de son acteur principal, à savoir le DRH.

En effet, l'étude de la spécificité culturelle des PME marocaines fait ressortir l'existence d'une forte identification de la PME marocaine à son dirigeant. Il s'est avéré ainsi pertinent de s'intéresser aux représentations de cet acteur privilégié pour analyser une fonction supposée être stratégique dans l'entreprise telle que la fonction RH.

Cette recherche propose ainsi de répondre à la question : pour quelle raison le dirigeant de PME marocaines va décider d'introduire ou non la direction des ressources humaines dans l'organigramme de son organisation ?

La présente recherche fait le pari que la taille de la firme reste insuffisante pour expliquer cette situation et que les représentations que les dirigeants de PME se font de la fonction RH se trouve à l'origine de la quasi absence de DRH. De ce fait, cette question de recherche se positionne à l'intersection de différents champs disciplinaires : les sciences de gestion, les sciences cognitives et les sciences sociocognitives.

Il est fait ici l'hypothèse que la notion de représentation est susceptible de permettre d'envisager justement le système référentiel subjectif de décision du dirigeant de PME. En effet, en retenant une approche centrée sur le dirigeant, et en utilisant le concept de représentation, emprunté à la psychologie cognitive, il semble possible d'envisager, en les explorant, les processus mentaux qui animent ce acteur. La perspective épistémologique retenue est donc plutôt de type constructiviste puisque le but est d'approcher ("construire") le système référentiel du dirigeant. D'un point de vue méthodologique, une combinaison entre l'analyse textuelle et la cartographie cognitive a été établie pour traiter et analyser les discours des dirigeants et ressortir leurs représentations de l'objet « fonction RH ».

Ainsi, l'apport principal de cette recherche serait de chercher à trouver des réponses en profondeur dans la réflexion même des dirigeants et non pas dans leurs environnements. En effet, comparer plusieurs cas en profondeur a permis de mieux comprendre l'approche du dirigeant à l'égard de la fonction RH .

Mots clés :

PME, Fonction RH, Dirigeants, Représentations sociales,

Abstract

For the main part, the economic wealth produced in most of the countries comes from the SME (Small And Medium-Sized Enterprise). In France for example, according to the last statistics of the INSEE (National Institute For Statistics And Economic Studies), SME represent more than 40 % of the added value produced every year and supply in France its main pool of employment. In Morocco, SME represent 95% of the economic fabric and occupy more than 50 % of the employees of the private sector. However this SME suffer from a deficit raised in GRH and the direction of the RH is there almost absent; the function RH is taken care either by the leader or by the not specialist. We see bad, therefore, how it would be possible to apply the politics and the strategies RH, such as they are conceived in the big company, in such a context. Could we envisage an improvement of the performance of the Human resources without an entity which would take care of it completely? Is it about a strategy chosen by the leaders of SME or about an undergone situation? Do the leaders of the SME Moroccans ignore the importance of such a direction for the competitiveness of their company? Would they implement measures which substitute such a direction? How and which?

This research bets that the size of the firm remains insufficient to explain this situation and that the representations that SME managers have of the HR function are at the origin of the virtual absence of HR Director. As a result, this research question is positioned at the intersection of different disciplinary fields: management sciences, cognitive sciences and socio-cognitive sciences. The hypothesis is made here that the notion of representation is likely to make it possible to consider the subjective referential decision-making system of the SME manager. Indeed, by adopting an approach centered on the manager, and by using the concept of representation, borrowed from cognitive psychology, it seems possible to consider, by exploring them, the mental processes which drive this actor. The epistemological perspective retained is therefore more of a constructivist type since the goal is to approach ("construct") the manager's referential system. From a methodological point of view, a combination of textual analysis and cognitive mapping was established to process and analyze the speeches of managers and highlight their representations of the "HR function" object.

Thus, the main contribution of this research would be to seek to find answers in depth in the thinking of leaders themselves and not in their environments. Indeed, comparing several cases in depth allowed us to better understand the manager's approach to the HR function.

Keywords

SMEs, managers, Human Resources Function, Representations

INTRODUCTION

En règle générale, les PME sont considérées comme une réduction, voire une miniature, du « modèle grande entreprise ». En ce sens, les modes de gestion proposés pour la firme de taille modeste consistent en un transfert des règles de gestion applicables dans son « aînée ». Pourtant, les questions que doivent résoudre les PME (petitesse de taille, étroitesse des marchés, incertitude de l'environnement macroéconomique, sous-traitance fréquente, solitude du dirigeant, accès délicat aux financements, etc.) semblent relever d'un autre paradigme. En effet, la différence de taille entre les entreprises induit non seulement une différence de degré mais aussi et surtout une différence de nature. L'application de la norme « grande entreprise » à la PME peut non seulement s'avérer inapproprié au contexte de la PME mais ne semble pas répondre aux vraies questions de ce type de firmes (Louart et Vilette, 2010). Conçues essentiellement pour répondre aux problématiques de gestion des grandes entreprises, les solutions de GRH recommandées et les plans d'actions conseillés se révèlent pour la plupart surdimensionnés et inadaptés à la majorité des PME. En outre, la mise en œuvre de ces pratiques RH considérées comme « haut de gamme » (Duyck, 1999) nécessite des moyens humains et financiers importants et dédiés à la gestion de la fonction RH. En effet, s'il on accepte que la PME doit se soumettre aux règles des grandes entreprises, la structure organisationnelle qui veillerait à l'application de ces règles au niveau des petites et moyennes firmes ne devrait-elle pas être également similaire ou presque à celle présentes dans la grande entreprises ? Autrement-dit, l'application des politiques de GRH inspirées du modèle de la grande entreprise au niveau des PME n'exigerait-t-elle pas également la présence d'une direction dédiée aux RH à l'identique de celle que l'on trouve dans les grandes entreprises ? Cette situation est loin d'être vérifiée dans les PME. En France par exemple, 63% des PME n'ont pas de Directeur des Ressources Humaines et pour les 37% des PME restantes qui disposent d'une personne en charge de la fonction RH, cette mission ne représente qu'une activité à temps partiel. au Maroc, les PME représentent 95% du tissu économique et occupent plus de 50% des salariés du secteur privé. Cependant ces PME souffrent d'un déficit élevé en matière de GRH et la direction des RH y est quasiment absente ; la fonction RH est prise en charge soit par le dirigeant soit par un non spécialiste. On voit mal, de ce fait, comment il serait possible d'appliquer les politiques et les stratégies RH, tels qu'ils sont conçus dans la grande entreprise, dans un tel contexte. S'agit-il d'une stratégie choisie par les dirigeants de PME ou d'une situation subie ? Les dirigeants des PME marocaines ignorent-ils l'importance d'une telle direction pour la compétitivité de leur entreprise ? Mettent-ils en œuvre des mesures qui substituent une telle direction ? Comment et lesquelles ? En soulevant ces différents questionnements, cet article tend à

s'inscrire dans la continuité des recherches sur les PME. Il s'insère ainsi parmi les travaux qualifiés « de grande urgence » (Louart et Vilette, 2010) dans le contexte économique contemporain.

CADRE CONCEPTUEL ET INTERET DE LA RECHERCHE

Pour Usinier et al (1993), la tâche du chercheur en sciences humaines « *ne devrait pas être d'accumuler les données factuelles, ni de mesurer à quelles fréquences certains phénomènes apparaissent, mais plutôt de mettre en parallèle les différentes constructions et significations que les gens attribuent à leur expérience* » (in Scouarnec, 2008 : 176). De ce fait, c'est à une analyse des représentations des dirigeants que nous souhaitons nous livrer dans le cadre de la présente recherche. En effet, s'agissant de « l'objet PME » et connaissant la place du dirigeant dans les firmes de petite taille, il reste probable que la place du DRH dans les PME dépend des représentations que le dirigeant en fait. Ainsi, l'intérêt de cette étude se centre sur le dirigeant de PME et ses représentations par rapport à la fonction.

En effet, l'une des caractéristiques consensuelle de la spécificité de PME est la place centrale du dirigeant dans l'ensemble de système de gestion. En effet, contrairement aux dirigeants de GE, les dirigeants de PME sont beaucoup plus en prise directe avec les événements quotidiens de l'entreprise. Ils sont amenés à exercer un pilotage constant de leurs PME et marquent une omniprésence forte au niveau de toutes les fonctions de l'entreprise. Cette situation se traduit par une centralisation de la gestion de l'entreprise en leurs personnes. Plusieurs facteurs peuvent expliquer ce phénomène, cependant, il s'avère clair que les mécanismes cognitifs chez le dirigeant marquent des incidences majeures sur ses choix et ses modalités de gestion (Laroche, 1994). Le dirigeant de PME marque les comportements de l'entreprise et son développement et se situe au cœur de la compréhension de son organisation (Filion, 2008). Ainsi, la réalité de la fonction RH en PME doit être comprise à travers la traduction qui en est faite par son dirigeant. Les dirigeants, « *filtrent les significations utiles, jugent ce qui est bon ou mauvais et autorisent ou non l'action en donnant les moyens et implications nécessaires* » (Beaucourt et Louart, in Duchéneaut, 1995 : 85), par conséquent, ils constituent « un chemin obligé » pour toute recherche en GRH (Vilette et Louart, 2010). En effet, selon Mahé de Boislandelle (1988), le système cognitif du dirigeant de PME est à l'origine des interprétations que cet acteur fait de l'organisation dont il a la charge ainsi que de son environnement. D'ailleurs, l'observation des pratiques gestionnaires du dirigeant de PME conduit à noter l'émergence de nombreux biais interprétatifs. Certains sont liés à la dimension (effectif réduit, implication forte...) mais aussi à des confusions entre, d'une part, l'urgence et l'importance des actions et, d'autre part, entre les

différents horizons de calculs auxquels il est confronté quotidiennement. Ainsi, « On peut admettre que c'est une structure cognitive qui guide le dirigeant, comme tous les individus, dans les actions à entreprendre et dans l'interprétation des événements » (Mahé de Boislandelle, 1998 : 84). En outre, « *en nous référant au système cognitif du dirigeant, nous entendons moins la réalité « objective » dans laquelle il se trouve que la construction subjective qu'il réalise de sa propre réalité, en supposant que c'est à partir d'elle qu'il décide et agit. On peut admettre que c'est une structure cognitive qui guide le dirigeant, comme tous les individus, dans les actions à entreprendre et dans l'interprétation des événements. Le dirigeant occupant une place de choix, il est légitime de s'intéresser à ses représentations mentales* » (ibid). En effet, les mécanismes cognitifs conditionnent largement la nature, la complexité, la diversité et le niveau de formalisation des activités de gestion en PME (Mahé de Boislandelle, 1988-a ; Mintzberg, 1990 ; Bayad et Garand, 1993 ; Bayad et Nebenhaus, 1993). Ainsi, les principales explications annoncées quant aux spécificités du mode de gestion de la fonction RH au sein des PME revêtira un autre sens si l'on veut bien essayer de les éclairer sous l'angle de mécanismes cognitifs chez le dirigeant de PME tels que les représentations (Laroche et Nioche, 1994). D'ailleurs, selon Quinn (1997), le dirigeant de PME est plus à même de faire prévaloir ses représentations et ses perceptions personnelles dans sa gestion de l'entreprise qu'un dirigeant ou un cadre supérieur dans un grand groupe. Connaître les représentations du dirigeant de PME constitue, en ce sens, un enjeu majeur d'étude de la fonction RH dans ce type d'organisation (ibid, Paradas, 2010). Ainsi, le recours aux représentations en tant que cadre théorique de la présente recherche s'impose. Selon l'approche cognitive, l'esprit humain appréhende son environnement en construisant des représentations, c'est-à-dire des images qui lui permettent de comprendre le monde qui l'entoure. Les représentations naissent de l'interaction de la personne, et donc de sa personnalité, avec l'environnement qu'elle observe et auquel elle participe (Levin, 1957). Elles concourent à l'établissement d'une vision de la réalité, c'est à dire d'une production individuelle qui n'existe pas indépendamment du système de traitement qui la fonde en l'occurrence le cerveau (Ruano, Borbalon, 1993). Elles ont aussi une visée pratique importante puisqu'elles sont utilisées par l'individu pour organiser, maîtriser l'environnement et orienter ses conduites et ses communications. Le concept de représentation fournit ainsi un schéma de compréhension qui, loin d'être inactif va guider, voire déterminer l'action du dirigeant. Représentation et action entretiennent un rapport de cause à effet réciproque et dynamique : la première motive et pilote la seconde qui, dans son déroulement et ses résultats, peut agir rétroactivement sur la première. Appliquée à l'objet de la présente recherche, cette approche conduit à formuler une problématique de fonction RH en PME. Le dirigeant de PME possède une certaine

représentation de la fonction DRH qui s'est construite sur l'acquisition de modèles conceptuels, sur l'influence de l'environnement, sur l'expérience directe, et ce tout au long d'une histoire individuelle et collective. Il possède aussi une certaine idée de ce que doit être son positionnement et son rôle de dirigeant au sein de son entreprise, notamment concernant la gestion des RH qui lui incombe. Il dispose de plus d'une conception et d'un parti pris de ce que doivent être les objectifs et les instruments de GRH. Il procède ensuite à une certaine évaluation des résultats, des besoins et des attentes en terme de GRH à partir de la situation particulière qu'il vit et ressent empiriquement à un instant donné. Enfin, il comprend et interprète les réactions des acteurs de l'entreprise qui sont par ailleurs les récipiendaires visés des actions de GRH mises en œuvre. Ces représentations entretiennent entre elles des relations qu'Abrić qualifie de « relations d'emboîtement ». Il existerait entre ces représentations des relations de dépendance dont il est important d'avoir conscience. En effet, ces représentations peuvent orienter les stratégies d'ajustement des dirigeants de PME en termes de GRH, elles déterminent par conséquent les actions des dirigeants concernant la fonction RH et sont ainsi fondamentales pour l'aboutissement à une compréhension éventuelle du mode de gestion des Ressources Humaines au niveau des PME.

Objet de la recherche :

On l'a compris, l'objet de ce travail est précisément de se centrer sur « l'objet PME » et de le réintroduire dans les débats de gestion en s'interrogeant sur les facteurs qui expliquent l'absence de la direction RH dans ce type d'entreprise. En effet, la littérature sur la GRH en PME, bien qu'elle soit loin d'être abondante, explicite bien l'état de l'art de la fonction RH, ses spécificités ainsi que ces conséquences sur la gestion des petites et moyennes firmes. Cependant, peu de recherches ont tenté à examiner les raisons qui peuvent expliquer l'absence de la direction RH dans les PME. Ainsi, la présente recherche fait le pari que la taille de la firme reste insuffisante pour expliquer cette situation et que les représentations que les dirigeants de PME se font de la fonction RH se trouve à l'origine de la quasi absence de DRH. De ce fait, cette question de recherche se positionne à l'intersection de différents champs disciplinaires : les sciences de gestion, les sciences cognitives et les sciences sociocognitives. Dans le cadre d'un article en sciences de gestion, l'objectif consistera à utiliser les apports multidisciplinaires à des fins gestionnaires. Ainsi, la question principale à laquelle cette thèse cherche à répondre s'énonce comme suit :

Pour quelle(s) raison(s) les dirigeants de PME marocaines ont-ils des difficultés à intégrer la direction RH dans l'organigramme de leurs structures ?

La figure suivante schématise la confrontation des facteurs théoriques et contextuels qui ont fait émerger cette question de recherche ainsi que les propositions de réponses.

Figure 1 : schématisation du processus d'émergence de la question de recherche

| CONSTATS DU TERRAIN | CORPUS THEORIQUE |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ✚ La fonction RH est quasi-absente dans les PME marocaines | <ul style="list-style-type: none"> ✚ La place centrale du dirigeant dans la PME |
| <ul style="list-style-type: none"> ✚ La fonction RH est généralement prise en charge par le dirigeant ou par un non spécialiste | <ul style="list-style-type: none"> ✚ L'impact du système représentatif sur les processus décisionnel des dirigeants |

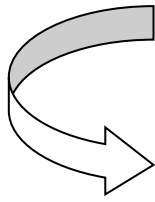
Un positionnement qui emprunte au « positivisme logique aménagé »

Le positionnement épistémologique adopté par un chercheur est influencé par son cadre de référence qui reflète ses expériences, sa formation, ses lectures, son mode d'appréhension de la littérature, son idéologie et ses valeurs (Lévy-Tadjine, 2004). Selon David (1999), il faut admettre que la réalité existe, mais qu'elle est construite de deux manières :

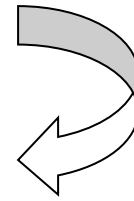
- ✚ construite dans nos esprits, parce que nous n'en avons que des représentations,
- ✚ construite parce que, en sciences de gestion, les différents acteurs - y compris les chercheurs - la construisent ou aident à la construire.

Le présent article, cherchant à comprendre les raisons de l'absence de la fonction RH dans les PME à travers les représentations des dirigeants peut répondre à cette logique qui place le chercheur dans une posture constructiviste. Selon ce positionnement épistémologique, la connaissance des phénomènes résulte d'une co-construction effectuée par les sujets (Morin, 1996). La réalité ne se découvre pas à travers les investigations poursuivies, elle se construit.

QUESTION DE RECHERCHE



Pour quelles raisons les dirigeants de PME marocaines ont-ils des difficultés à intégrer la direction RH dans l'organigramme de leurs structures ?



Cependant, les différents allers et retours entre le terrain et la littérature qu'a connus le présent travail doctoral ont permis d'avancer certaines hypothèses qui permettront à répondre à la question de recherche. Dans une telle perspective, la réalité n'est pas totalement construite a posteriori. Elle est également plus ou moins prédictible à travers des hypothèses puisées de la littérature et du terrain. C'est en testant ces différentes hypothèses que le chercheur découvrira cette réalité. En principe, une telle approche répond à un positionnement épistémologique de type positiviste. Cependant, l'une des plus vives critiques du positivisme concerne justement le fait de considérer les faits sociaux et cognitifs comme des choses. Ce principe « *se heurte à l'évidence des expériences subjectives* » (Ansart, 1990 : 13) et va par conséquent à l'encontre de toute recherche faisant appel à un concept aussi subjectif que la représentation. En effet, le « *positivisme réfute tout jugement de valeur qui ne peut s'appuyer sur aucune certitude scientifique* » (Pourtois & Desmet, 1988 : 20). Devant un tel dualisme, dans le cadre de la présente recherche, il a été convenu non pas de privilégier une approche au détriment de l'autre mais plutôt d'aboutir à une intégration de ces deux dimensions épistémologiques sous l'emblème d'une seule approche « modérée » soucieuse de concilier l'objectif et le subjectif. En ce sens, il a été décidé d'adopter la position d'un « *positivisme logique aménagé* »¹ telle qu'elle est présentée par Huberman & Miles (2003). Cette posture postule que les « *phénomènes*

¹ Certains auteurs cités par Lévy-Tadjine (2004) qualifient cette approche épistémologique d'« *Individualisme méthodologique non rationaliste* » (Dupuy, 1988) ou d'« *Individualisme méthodologique sophistiqué* » (Cahuc, 1989) ou encore d'« *Holindividualisme* » (Theret, 2000). Ces différentes appellations sous-tendent l'idée selon laquelle le fait de donner une place centrale à l'individu ne doit pas pour autant inciter à occulter les interactions sociales qui contraignent l'individu-sujet.

sociaux existent non seulement dans les esprits mais aussi dans le monde réel et qu'on peut découvrir entre eux quelques relations légitimes et raisonnablement stables » (ibid : 31).

1. METHODES DE RECUEIL ET DE TRAITEMENT DE DONNEES

1.1 Une méthode qualitative

Comme le souligne Mucchielli (1991 : 91), la méthode qualitative est privilégiée lorsque l'objet de la recherche touche à la dimension humaine : « *Lorsque l'objet de la recherche est donc un phénomène humain qui n'est pas d'essence scientifique [...] alors il est nécessaire de mettre en œuvre une stratégie de recherche ou une méthodologie qualitative* ». Par ailleurs, Huberman et Miles (2003 : 22) estiment que cet outil « *permet de mener à d'heureuses trouvailles et à des nouvelles trouvailles théoriques ; elle permet aux chercheurs de dépasser leur a priori et leur cadres conceptuels initiaux* ». C'est dans cette perspective que la méthode qualitative a été mobilisée lors de la présente recherche.

1.2 L'échantillon

Selon Thiétart (2003 :216), « *La taille adéquate d'un échantillon est celle qui permet d'atteindre la saturation théorique. Cette saturation théorique est atteinte lorsqu'on ne trouve plus d'information supplémentaire capable d'enrichir la théorie [...] Ce principe est difficile à mettre en œuvre de manière parfaitement rigoureuse car on ne peut jamais avoir la certitude qu'il n'existe plus d'information supplémentaire capable d'enrichir la théorie. Il revient donc au chercheur d'estimer s'il est parvenu au stade saturation* ». Au niveau du présent travail, le seuil de saturation a été ressenti dès l'atteinte de quarante entretiens, mais il a été jugé plus prudent de continuer jusqu'au 50^{ème} entretien. Ainsi, l'échantillon est constitué de 50 PME marocaines opérant dans les trois plus importants secteurs au MAROC (textile, agroalimentaire et BTP) et situées dans différentes villes marocaines (Casablanca, Marrakech, Tanger, Rabat, Kenitra, Mohammedia). L'accès aux entreprises a été assuré en premier temps grâce aux présidents de fédérations et d'associations de PME qui nous ont mis en contact avec un certain nombre d'entreprises. Puis après, l'échantillon s'est agrandi par l'effet de boule de neige. Cependant, traitant des raisons de l'absence de la direction RH, les très petites entreprises de moins de 50 salariés ainsi que les PME de plus de 200 salariés ont été exclues de la population effective, seules les PME dont le nombre de salarié se situent entre 50 et 200 personnes ont été concernées.

1.3 Des entretiens semi-directifs

Le présent travail mobilise l'entretien comme méthode de collecte de données. L'entretien comme méthode de collecte de données: Ce choix porte en les caractéristiques et les qualités spécifiques liées à l'étude des représentations. Par ailleurs, l'utilisation des

entretiens semi-directifs présente non seulement la particularité d'éviter le risque de débordements de la discussion mais il tient surtout à la légitimité de l'objet/sujet du présent travail. Les interrogations émises lors des entretiens témoignent, en effet, de la surprise des dirigeants à s'intéresser à la fonction RH dans le cadre d'une PME, cette fonction étant émergente dans le contexte marocain même au niveau des grandes entreprises. La question de « la fonction RH » n'étant pas bien identifiée, l'énoncé définie par Webb et alii (1979) s'est formalisée lors du processus discursif des dirigeants. Il aurait donc été délicat de demander aux dirigeants de réfléchir directement au sujet et de répondre à des questions ouvertes. Ainsi, l'entretien semi-directif a permis une prise de conscience progressive de la question. Dès lors, l'entretien a été choisi de réaliser des entretiens dynamiques dans le sens où la formulation de plus de la moitié des questions s'adapte aux réponses données précédemment par la personne interrogée. D'ailleurs, les entretiens dynamiques sont typiques pour la création de cartes cognitives (Allard-Poési, 2003). Le questionnement s'est poursuivi jusqu'à saturation de la part de la personne interviewée (Cossette P., 1994).

2. ANALYSE DES DONNEES

S'intéressant aux représentations des acteurs, deux méthodes sont mobilisées dans le cadre du présent travail. : il s'agit de l'analyse lexicale qui fait appel à la méthode de l'analyse de discours via le logiciel Alceste puis une analyse de contenu réalisée à partir de la cartographie cognitive via le logiciel *Decision explorer*. Ainsi, en premier lieu, les 50 entretiens ont été analysés par la méthode de l'analyse de discours via le logiciel Alceste. Cette analyse a permis de constituer une idée d'emblée sur la représentation de la fonction RH chez les différents dirigeants de PME interviewés en faisant ressortir une grille de lecture des différents paradigmes de pensée présents chez les dirigeants de l'échantillon à l'égard de la fonction RH. En deuxième lieu, une analyse de contenu réalisée à partir de la cartographie cognitive via le logiciel *Decision explorer* a été jugé nécessaire. Pour ce faire, il été procédé de rétrécir l'échantillon en n'en choisissant que 21 PME. En effet, Le principe de saturation, précédemment utilisé pour le choix de l'échantillon global, n'est pas envisageable dans le cas de cartes cognitives individuelles qui sont par essence idiosyncrasiques, le principe de l'idiosyncrasie de la représentation n'étant pas conforme à la saturation. Par conséquent, le choix de la taille de l'échantillon répond à un autre critère spécifique à la méthode de cartographie cognitive. Il s'agit du problème d'incommensurabilité des données souvent rappelé par Cossette (1994, 2003, 2004). D'ailleurs, déjà avec 28 cartes, Pijoan (2006) évoque le problème d'incommensurabilité ainsi que la complexité de comparaison des cartes. C'est ainsi qu'il a été décidé au niveau du présent travail de ne pas dépasser ce seuil en optant pour

un échantillon de 21 dirigeants de PME. Le choix des 21 entreprises qui constituent le deuxième échantillon a été essentiellement basé sur la densité des données fournies par les dirigeants lors des entretiens.

2.1 L'analyse via Alceste :

Les 50 entretiens enregistrés et ensuite retranscrits ont été analysés en premier lieu via le logiciel Alceste. Alceste est un logiciel d'analyse textuelle qui consiste à la décomposition d'une chaîne de caractères en un flot d'unités lexicales appelées aussi lexèmes. Ce logiciel permet au chercheur de circonscrire l'espace de son corpus lexical et de regrouper des objets et des lieux usuels, avant de tenter d'en donner une description précise et une interprétation fine. L'objectif est de quantifier un texte pour en extraire les structures signifiantes les plus fortes, afin de dégager l'information essentielle contenue dans les données textuelles.

2.1.1 Principaux résultats :

Le logiciel Alceste propose une classification en 4 « mondes lexicaux » constitutifs de quatre discours type portant sur 87% des u.c.e du corpus, classification à l'intérieur de laquelle la classe 3 semble être la plus dominante².

Le discours des entrepreneurs :

Cette classe contient 535 u.c.e. soit 19% des u.c.e du corpus analysé. C'est une classe qui concerne essentiellement les secteurs de textile (77) et BTP (72). Elle explique les éléments les plus déterminants dans le choix des dirigeants de créer (créer (112), démarrer (83), création (48)) des entreprises opérant dans de tels secteurs (124). Ces dirigeants « entrepreneurs » se préoccupent essentiellement de la rentabilité de leurs investissements (investir (63), projets (60)) calculée par rapport à la demande de leur produit (36) sur le marché (40). Il paraît que cette classe de dirigeants néglige complètement les problématiques de la gestion interne et plus précisément du personnel ainsi que son impact sur la rentabilité de leurs projets. D'ailleurs l'analyse du vocabulaire significativement absent confronte ce point de vue. Les dirigeants de cette classe ne s'attardent aucunement sur les problématiques concernant les ouvriers (-68) ni au recrutement d'un responsable (-38) que ce soit de personnel (-42) ou des ressources humaines (-32). Une des réponses proposées par Alceste comme caractéristique de cette classe illustre cette situation de « financiers » :

« On a choisi d'opérer dans le secteur parce que c'était un secteur très rentable à l'époque, c'était même vu comme le secteur le plus rentable à l'époque. Alors tout le monde s'orientait vers ce secteur ».

² Voir annexe 3

Le discours des gestionnaires :

Cette classe contient 466 u.c.e. soit 16.98 % des u.c.e du corpus analysé. Elle est caractérisée par un discours centrée sur la gestion (96) des ressources (140) humaines (149) ; les gestionnaires s'intéressent spécialement à la catégorie cadre (30) qu'il faut former (58), et gérer (57) sa carrière (20). Les préoccupations de cette catégorie de DG en termes de GRH concernent également la mise en place (établir (34), doter (34)) des outils de mesure (34) et formalisation (34) des procédures de gestion. Toutefois, quoique les outils spécifiques au discours de cette catégorie donne l'impression d'une classe ouverte et prête à mettre en doute certaines de ses pratiques de gestion (je pense (45), peut-être (27)), elle ne semble pas pour autant être concernée par les problématiques de la gestion de la catégorie ouvrière puisque cette dernière fait partie du vocabulaire significativement absent dans le discours de cette classe (-25). En outre, même si les gestionnaires sont persuadés de l'importance de la gestion des ressources humaines dans l'entreprise, ils le sont moins pour prendre la décision de recruter un DRH ; la raison est simple : tant qu'on n'a pas atteint un seuil critique en termes d'effectif de « cadres », il n'y a pas mieux qu'un Dirigeant pour occuper un tel poste.

D'ailleurs les phrases sélectionnées par le logiciel Alceste expliquent bien ce raisonnement :

« L'entreprise a besoin d'avoir un personnel qualifié, elle a besoin de s'étendre, et ça nécessite une vraie gestion des RH, ça nécessite que tout dirigeant ait une formation en RH, il faut qu'il soit apte à gérer les RH et à valoriser les ressources humaines »,

« On revient vers le dirigeant coacheur, le coach, le coaching. Le coaching suppose une gestion des ressources humaines, suppose un contrôleur de gestion, suppose un reporting, et ce sont des éléments qui ne peuvent être fait que par le dirigeant ».

« Pour moi personnellement, je pense qu'il n'y a pas une grande différence. C'est une question de gestion approfondie mais pas autre chose. Je pense qu'être directeur des ressources humaines demande une base, des études, donc c'est une spécialité. Dans une entreprise comme la notre par exemple elle n'a pas besoin d'un responsable ou d'un directeur des ressources humaines. »

« Ça peut se justifier pour nous, comme ça ne peut pas se justifier. C'est en fonction de la complexité des compétences que vous avez. Tu as par exemple des métiers pointus, les bureaux d'étude, les gens qui développent, tu n'as que des cadres, si tu as 60 cadres et tu n'as pas de DRH, tu te bloqueras ».

Le discours des « producteurs » :

Cette classe contient 1155 u.c.e. soit 42.08 % du corpus, elle est très caractéristique du comportement des dirigeants dont la mission principale se centralise autour de la gestion de

production. La main d'œuvre (175,05) est à la tête du discours dominant dans cette classe. L'importance accordée à cet élément dans le discours de ces dirigeants émane du fait qu'il constitue le facteur indispensable pour respecter le délai de production et gagner par conséquent la satisfaction du client. Trouver (44,84) la main d'œuvre, la former (apprendre (37) et gérer son départ (partir (38), rester (24)) constituent par conséquent les préoccupations principales chez ce DG surtout que la main d'œuvre qualifiée est devenue chère (18,98) et rare (22,30) sur le marché de travail (58,80). Il n'est par ailleurs nullement question de parler de politiques de fidélisation en dehors de proposer un bon salaire puisque cette main d'œuvre n'est intéressée que par l'argent (31,08). En outre, l'analyse du discours de cette classe de dirigeants révèle la présence d'une distanciation de ces dirigeants « producteurs » par rapport à leurs salariés qui sont considérés comme des gens (83,67) présentant une charge lourde (payer (104,58), salaire (43,40), dirhams (23,15), CNSS (18)) pour l'entreprise plutôt que d'être qualifiés comme une ressource. D'ailleurs, l'analyse du vocabulaire absent confronte ce point de vue puisque le discours de cette classe exclut tout vocabulaire se référant à la gestion (-45) des ressources (-106) humaines (-104) ainsi qu'à l'instauration de direction (-59) ou du moins de la présence d'un responsable (-72) s'occupant du personnel (-59). Tous ces éléments rend la gestion des ouvriers une mission difficile au regard des dirigeants appartenant à cette classe de discours. Cette situation est bien exprimée au niveau des trois phrases proposées par le logiciel Alceste en tant que réponses caractéristiques de cette classe :

« Ceci nous perd des clients parce que nous n'avons pas de main d'œuvre, on a plutôt besoin de main d'œuvre qualifiée. Avant, il n'y avait pas de rareté. L'ouvrier n'était pas demandé sur le marché de travail comme il l'est aujourd'hui. Aujourd'hui, on ne le trouve même pas. Le salaire horaire de l'ouvrier a augmenté. Aujourd'hui on a plus de frais et moins de bénéfices et ça nous demande beaucoup plus de patience »

« C'est difficile de la gérer. Déjà il faut trouver des manœuvres qualifiée, tu les formes et ils peuvent te laisser au milieu du chemin, il faut veiller à ce que le travail soit bien fait, c'est un grand problème ».

« Une fois qu'il est formé, s'il trouve du travail ailleurs il part, il peut même partir sans t'avertir. Il suffit que quelqu'un lui propose un sous de plus, il part. »

L'ampleur du problème de la main d'œuvre ressenti par les dirigeants peut être aussi mise en lumière par l'examen des outils spécifiques les plus significatifs dans le discours de cette classe. En effet, ces outils font référence à un discours très négatif (ne (434), rien (64), pas (621)) mais aussi amplificateur (beaucoup (106), très (151)) et contraignant (mais (355)). La fréquence remarquable de l'utilisation des articles de personne de singulier (ils (181), leur (106)) peut, en

autre, exprimer une sorte de rejet de la responsabilité de ces contraintes sur les autres qui ne peuvent être que les ouvriers.

Le discours des « patrons » :

Cette classe contient 567 u.c.e. soit 21% du corpus. Les dirigeants de cette classe se qualifient comme des dirigeants (32) patrons (49) qui s'attachent à maintenir un contact (81) direct avec le personnel (66). Ils tiennent à intervenir (45) dans toutes les décisions (37) et communiquer (communiquer (35), message (43)) directement avec le personnel afin d'être au courant (35) de tout ce qui se passe dans l'entreprise. L'examen des trois phrases proposées par le logiciel Alceste en tant que réponses caractéristiques témoigne de l'intérêt porté par ces dirigeants à la proximité avec le personnel:

« D'ailleurs le point le plus fort d'une PME c'est d'arriver à garder une certaine gestion de proximité avec les ouvriers »

« Il rentre tout de suite, il me dit j'ai tel et tel problème, je le résous avec lui sur place. »

« Il vaut mieux discuter du problème et essayer de lui (l'ouvrier) expliquer sa faute avec respect, et ça marche très bien ».

Le degré de proximité maintenue par le DG avec le personnel est également bien ressentie lorsqu'on examine les outils spécifiques du discours de cette classe : (avec (150), je (278), il (326), moi (135), lui (95)). D'ailleurs, la décision de partage semble être un point très bien justifié (parce que (126), par exemple (67), pour (188) quand (69), si (108)) sur lequel les locuteurs de cette classe sont déterminants (falloir (149), devoir (85)).

« Moi je dis qu'il faut garder le contact avec le personnel quand on est petit »

« Je dis qu'il faut toujours garder une certaine proximité pour qu'ils sentent qu'on est près (d'eux) »

Cependant, en dépit de la place importante qu'occupe le personnel dans le discours de ces dirigeants, il convient de noter que ces derniers ne le considèrent pas comme une ressource, cette dernière notion faisant partie des vocabulaires les plus significativement absents dans le discours de cette classe. (Ressources (-22)). Par ailleurs, l'examen du discours de ces dirigeants fait révéler la présence d'une crainte ressentie par les dirigeants à l'égard de la délégation (29) de la fonction RH à un spécialiste (déléguer (29), problème (29), DRH (28)) et préfèrent s'en occuper (80) personnellement même en présence d'un responsable (184) ou chef (48) de personnel. Cette aversion à la délégation de la fonction RH peut être également confirmée par l'examen des phrases proposées par Alceste :

« Alors que si c'était un DRH, je serais obligé de lui déléguer cette partie. Après il y a des syndicats qui se constituent et on commence à faire des grèves ».

« Justement c'est la proximité et le respect des ouvriers. Une fois j'aurais atteint ce seuil, je mettrai quelqu'un qui va prendre ma place, mais ça sera quelqu'un de l'atelier, je ne mettrai jamais quelqu'un de l'extérieur dans ce poste »

2.1.2 Synthèse des résultats de l'analyse via Alceste :

Il est possible de proposer une synthèse des différents éléments ressortant de l'analyse des discours des dirigeants via Alceste et qui peut être présentée dans le tableau suivant :

Tableau 1 : synthèse des résultats d'analyse via Alceste

| | Classe 1 <i>Les entrepreneurs</i> | Classe 3 <i>Les producteurs</i> | Classe 4 <i>Les patrons</i> | Classe 2 <i>Les gestionnaires</i> |
|---|---|---|--|---|
| Catégorie de personnel concerné | – | Ouvrier | Ouvrier | Cadre |
| qualification du DG adopté par le DG | – | – | Patron | Manager |
| Qualification du salarié dans le discours | – | Main d'œuvre | Personnel | Ressource humaine |
| Représentation du salarié par les DG | Sans impact réel sur la rentabilité de l'entreprise | Un moyen de production essentiel | Un acteur social qui peut agir sur la gouvernance d'entreprise | Un levier de développement |
| Degré d'implication du DG dans la GRH | – | faible | importante | importante |
| Préoccupations des DG en termes de GRH | – | Recherche de la main d'œuvre et gestion des départs | Communication et maintien de proximité | Formation et mise en place des outils de formalisation et de mesure |
| Les objectifs de la fonction RH | – | Réussir la gestion de production | Maîtrise du contrôle de l'entreprise | Développement des compétences et des performances |
| Représentations de la GRH | GRH ignorée | GRH donnant-donnant | GRH comme moyen de gouvernance | GRH comme levier de développement |

Ainsi, les résultats de l'analyse via Alceste des discours des 21 dirigeants de PME qui constituent l'échantillon de la présente recherche doctorale révèle la présence de quatre paradigmes de représentation de la fonction RH chez ces différents dirigeants. Ce résultat peut soulever trois scénarios de lecture :

- ✓ Un premier scénario qu'on peut qualifier comme « classique » où les résultats reflètent la réalité de l'hétérogénéité des PME qui est non-conforme à la présence d'une seule et unique représentation de la fonction RH chez tous les dirigeants.
- ✓ Un deuxième scénario où l'on peut imaginer que les différentes représentations constituent une continuité d'étapes de progression de la représentation de la fonction RH chez tout dirigeant de PME dépendamment de l'évolution de son entreprise. Ainsi on peut imaginer qu'en général, la représentation de la fonction RH chez le dirigeant connaît trois étapes d'évolution qui peuvent être explicitées comme suit :
- ✓ *L'étape de l'ignorance* : cette étape est vécue dans les premières années de constitution de l'entreprise où le dirigeant de PME est guidé par une logique entrepreneuriale de gestion. Dans cette phase la préoccupation majeure du dirigeant est de réussir son insertion dans son secteur d'activité en détriment de la gestion interne de l'entreprise, dont la GRH qui se trouve totalement ignorée.
- ✓ *L'étape de la GRH donnant-donnant* : A ce stade, le dirigeant est dominé par la logique de maximisation de profit. Il est envisagé qu'il adopte deux solutions concomitantes pour réaliser son objectif: augmenter la rentabilité de l'entreprise et réduire au maximum les dépenses. Ainsi, si le salarié gagne plus d'intérêt au regard du DG en tant qu'élément essentiel dans le système de production, il ne peut éviter d'être soumis à la politique d'économie de dépenses adopté par le DG. Dans ce cadre, la GRH ne peut dépasser le stade de la relation « donnant-donnant » entre l'employeur et le salarié.
- ✓ *L'étape de la GRH comme moyen de gouvernance* : A ce stade, l'entreprise grandit et assiste à la présence d'un effectif assez important. Le personnel commence à constituer un groupe social qui a ses propres règles de jeu. Le dirigeant, se rendant compte de l'impact du salarié sur la gouvernance de l'entreprise, juge important de maîtriser les réactions de cet acteur en adoptant un mode de gestion de proximité.
- ✓ *L'étape de la GRH comme levier de développement* : le DG est convaincu de l'importance du salarié pour la réussite de l'entreprise et le considère comme une ressource et un levier de développement pour l'entreprise.

Le passage d'une étape à autre sera par conséquent dépendant de l'évolution de la représentation que se fait le DG du salarié.

✚ Un troisième scénario peut également être imaginé. Il s'agit de la coexistence des quatre représentations de la GRH en même temps chez le même dirigeant, ce dernier se dotant de représentations différentes de la fonction RH qui changent selon la représentation qu'il se fait de chacune des catégories de personnel présentes dans l'entreprise. In fact, le dirigeant va adopter, par exemple, une GRH ignorée pour les manœuvres non qualifiée, une GRH donnant-donnant pour les manœuvres qualifiés, une GRH comme moyen de gouvernance ou une GRH comme levier de développement pour les cadres.

Les trois scénarios sont possibles. Ils peuvent exister isolément comme ils peuvent se superposer. Ils s'unissent en deux points communs essentiels pour la compréhension de la représentation du DG de la fonction RH :

- ✚ Il n'existe pas de représentation unique de la fonction RH chez les dirigeants de PME mais elle est plutôt structurée sous forme de quatre paradigmes.
- ✚ Le passage d'un paradigme à autre dépend de l'évolution de la représentation que se fait le DG du personnel dans un continuum qui va se déplacer du niveau de la GRH ignorée vers le niveau de la GRH comme levier de développement.

Ainsi, afin de compléter l'analyse des discours des 21 dirigeants de l'échantillon, le recours à la méthode de cartographie cognitive a été jugé nécessaire.

2.2 Analyse via les cartes cognitives :

L'analyse des cartes cognitives peut être déclinée de diverses manières. Au niveau de la présente recherche il a eu recours à l'analyse en profondeur via le logiciel Decision Explorer actuellement le plus utilisé pour l'analyse de cartes cognitives. Au niveau de la présente recherche nous nous sommes concentrés sur les quatre indicateurs d'analyse présentés comme les plus pertinents par Cossette (2004). Il s'agit de : la centralité des concepts, les explications et les conséquences, le regroupement des concepts ainsi que l'analyse des boucles. L'étude de ces quatre aspects va permettre de mettre en évidence, respectivement, l'importance relative qu'attribue le dirigeant à chacun des concepts de sa carte cognitive, les facteurs qu'il envisage surtout ou parfois exclusivement comme des explications ou encore comme des conséquences d'autres facteurs, les dimensions particulières à partir desquelles il organise ou structure sa vision stratégique, et pour terminer, la logique plus ou moins circulaire qui caractérise son mode de pensée. Ainsi, dans le but de ressortir les idées principales qui constituent le pivot essentiel de la représentation mentale de chaque dirigeant de l'échantillon, une analyse carte par carte a été réalisée. Ensuite, afin d'élaborer une représentation collective, une analyse comparative des différents résultats obtenus a été effectuée.

2.2.1 L'analyse carte par carte :

Cette première étape d'analyse consiste à ressortir les dimensions principales qui organisent la représentation de la fonction RH chez chaque dirigeant. Toutes les cartes ont été analysées suivant le même protocole : il s'agit de ressortir les concepts centraux dans le discours de chaque dirigeant à travers une analyse de centralité. Ensuite les thématiques principales qui organisent la représentation de la fonction RH chez chaque dirigeant sont identifiées grâce à l'analyse des regroupements. Par ailleurs afin de mieux structurer les données, les cartes sont regroupées par secteur activité.

2.2.2 Résumé des résultats :

Il ressort de l'analyse des regroupements issus des 21 cartes de dirigeants de PME que la représentation de la fonction RH chez ces dirigeants résulte de l'imbrication de cinq représentations : la représentation du personnel, la représentation de la fonction dirigeant, la représentation de la GRH, la représentation du poste DRH ainsi que de la représentation de la PME et de son mode de fonctionnement. La diversité des thématiques ainsi que de leurs contenus illustre bien la spécificité de chaque PME en termes de mode de gestion interne. En effet, l'accent n'est pas mis par les différents dirigeants sur les mêmes thématiques de manière systématique même s'il semble exister un accord assez large sur certaines d'entre elles notamment sur la thématique relative à la représentation du personnel. Cependant, il est à souligner que l'important n'est pas de répertorier tous les groupes d'idées ou thématiques pouvant structurer les représentations individuelles des dirigeants en matière de la fonction des ressources humaines mais d'arriver à dégager des thématiques centrales pouvant aboutir à une représentation collective sur laquelle il serait possible d'agir. Par conséquent, une analyse multicarte est jugée nécessaire.

2.2.3 L'analyse multicarte :

Dans une perspective comparative, un problème fondamental s'impose. Il s'agit de l'incommensurabilité des cartes non structurées souvent rappelée par Cossette (2004). Ce principe privilégie les divergences des éléments présents dans les différentes cartes de dimensions également différentes plaçant la comparaison globale des cartes non opportune. En effet, si le traitement d'un nombre restreint de cartes semble encore envisageable, à partir d'un nombre important, la complexité s'intensifie. Cas qui caractérise ici les 21 cartes qui constituent l'échantillon de la présente recherche. Dans un tel contexte, l'analyse ne peut aboutir à un sens commun dans une intention globale de comparaison ; il convient par conséquent de d'en délimiter l'espace. En examinant les résultats de l'analyse carte par carte précédemment effectuée, il s'est avéré possible de regrouper les différentes cartes des dirigeants interrogés

selon deux critères : la perception du dirigeant de la nécessité ou non de la création du poste de DRH pour sa PME ainsi que le mode de prise en charge de la fonction RH adopté par le dirigeant. La répartition des cartes selon ces deux critères a permis de constituer quatre groupes de cartes qui sont présentés dans le tableau récapitulatif suivant.

Tableau 2 : Répartition des 21 dirigeants selon le degré de l'importance perçue du poste

| Poste DRH sans nécessité | | Poste DRH nécessaire | |
|---|-------------------------|-------------------------|--|
| Occupé par un autre acteur non spécialisé | Occupé par le dirigeant | Occupé par le dirigeant | Partagé entre les différents cadres responsables |
| <i>Groupe 1</i> | <i>Groupe 2</i> | <i>Groupe 3</i> | <i>Groupe 4</i> |

Grâce à cette répartition des cartes, le problème d'incommensurabilité est minimisé mais n'est pas réellement écarté. Car s'il on prend en considération l'ensemble des concepts de chaque carte, l'analyse comparative des cartes s'avère encore difficilement réalisable. Il conviendrait donc de mener, au niveau de chaque groupe de cartes, une comparaison non pas globale mais plutôt basée sur des concepts restreints. Il s'agira de procéder en somme à une comparaison des concepts centraux des différentes cartes appartenant au même groupe et les regrouper par thématiques. Ensuite, une agrégation des thématiques et concepts les plus centraux est réalisée.

Analyse des concepts centraux du groupe 1 :

Les thématiques « représentation du personnel » et « représentation de la GRH » constituent des thématiques centrales chez l'ensemble des dirigeants appartenant à ce groupe. Par ailleurs, si la thématique « représentation personnel » regroupe les concepts les plus centraux, elle connaît une divergence en termes de contenu des idées centrales évoquées par les différents dirigeants. Néanmoins, un examen général des différentes idées fait ressortir une représentation du personnel en tant que source de problèmes. Les dirigeants centralisent également leur discours autour de la thématique « représentation de la GRH ». La GRH est représentée essentiellement comme étant égale à une administration du personnel ainsi qu'au bon relationnel même si ces deux idées représentatives demeurent loin d'être partagées par l'ensemble des dirigeants.

Analyse des concepts centraux du groupe 2 :

Les thématiques « représentation GRH » et « représentation DG » constituent des éléments centraux chez l'ensemble des dirigeants appartenant à cette catégorie de personnel. L'idée la plus centrale (11) met en avant une intégration forte de la fonction RH en la fonction DG. Ainsi selon les dirigeants, la prise en charge de la fonction RH ne fait que répondre à une mission

« naturelle » du dirigeant. Par ailleurs, les dirigeants centralisent essentiellement leur discours sur la gestion de production en tant qu'élément centrale dans la représentation de la GRH marquant ainsi une imbrication forte entre la gestion de production et la GRH. Le tableau suivant résume l'ensemble de ces idées en présentant les thématiques et les idées les plus centrales dans les cartes cognitives des dirigeants appartenant au groupe 2.

Analyse des concepts centraux du groupe 3 :

La représentation de la GRH, du poste RH de la fonction DG sont les thématiques centrales chez tous les dirigeants appartenant à cette catégorie. En effet, ces trois thématiques sont présentes dans tous les discours des dirigeants. Cependant, la représentation du personnel et de la PME ne sont évoquées que par trois dirigeants et ne constituent pas par conséquent des thématiques centrales dans le discours de cette catégorie de dirigeants. L'idée la plus centrale dans la thématique dirigeant soulève une imbrication forte entre la fonction DG et la fonction RH. En effet, les dirigeants déclarent que la GRH fait partie de leurs missions et s'approprient ainsi la fonction RH. Concernant la thématique « représentation de la GRH », la fidélisation du personnel ainsi que le bon relationnel constituent ses idées les plus centrales. Par ailleurs, le profil rare du DRH est au centre de la représentation du dirigeant du poste DRH.

Analyse des concepts centraux du groupe 4 :

La représentation de la GRH, du poste RH et de la PME constitue les thématiques centrales chez tous les dirigeants appartenant à cette catégorie. Cependant, la représentation du personnel n'est évoquée que par un seul dirigeant et ne constitue pas par conséquent une thématique centrale dans le discours de cette catégorie de dirigeants. De manière générale, les dirigeants appartenant à ce groupe centralisent essentiellement leurs discours autour de la représentation du poste DRH dont ils lient la présence à l'importance de la masse du travail en termes de GRH. Par ailleurs, la fidélisation du personnel ainsi que la motivation constituent les idées les plus centrales au niveau de la thématique « représentation de la GRH ». Cependant, si la « représentation de la fonction DG » présente une thématique centrale dans le discours des dirigeants, les idées soulevées par ces derniers sont assez divergentes. Le tableau suivant synthétise les quatre tableaux qui regroupent les thématiques et les idées les plus centrales dans les discours de chaque groupe de dirigeants.

Tableau 3 : écapitulatif de l'ensemble des idées ressorties chez les quatre groupes de dirigeants :

| Poste DRH sans nécessité | | Poste DRH nécessaire | |
|---|--|---|---|
| Occupé par un autre acteur non spécialisé | Occupé exclusivement par le dirigeant | Occupé exclusivement par le dirigeant | Partagé entre les différents cadres responsables et chapotée par le dirigeant |
| <i>Groupe 1</i> | <i>Groupe 2</i> | <i>Groupe 3</i> | <i>Groupe 4</i> |
| Thématiques/idées centrales | Thématiques/idées centrales | Thématiques/idées centrales | Thématiques/idées centrales |
| <p><i>Représentation du personnel</i> Source de problème</p> <p><i>Représentation de la GRH</i> Administration du personnel Bon relationnel</p> | <p><i>Représentation du personnel</i> Source de réussite Difficile à gérer</p> <p><i>Représentation de la GRH</i> Gestion de production</p> <p><i>Représentation de la fonction dirigeant</i> La GRH fait partie des missions du dirigeant</p> | <p><i>Représentation de personnel</i> Source de réussite Manque de motivation</p> <p><i>Représentation de la GRH</i> relationnel Fidélisation</p> <p><i>Représentation de la fonction dirigeant</i> Le DG doit s'occuper de la GRH</p> <p><i>Représentation du poste DRH</i> Profil difficile à trouver</p> | <p><i>Représentation de la GRH</i> motivation Evaluation/développement des compétences Fidélisation</p> <p><i>Représentation du poste DRH</i> Sa présence est liée à l'importance de la masse de travail en termes de GRH</p> |

D'après cette analyse il paraît qu'aucun élément externe à l'entreprise n'est présent dans la représentation de la fonction RH chez les dirigeants de PME interrogés. La fonction RH paraît ainsi comme une problématique interne à l'entreprise presque indépendante des effets de l'environnement externes aux PME. Ce qui laisse déduire que les problématiques relatives à la fonction RH sont maîtrisables par l'entreprise et surtout par le dirigeant, l'homme orchestre de la PME. Par ailleurs, la petitesse de taille, critère soulevé par tous les dirigeants de PME interrogés, n'est paradoxalement pas perçue comme thématique centrale dans la représentation de la fonction RH chez aucun des quatre groupes. La petitesse de taille, ne constitue pas par conséquent une explication centrale du mode de prise en charge de la fonction RH en PME. En outre, les dirigeants appartenant aux groupes 2 et 4 ont tendance de s'approprier la fonction RH et trouvent du mal à la déléguer complètement. En effet, même dans le cadre d'une gestion partagée de la fonction (groupe 4), le dirigeant demeure le premier responsable de la fonction et la chapote sans éprouver le besoin de recruter un DRH. Par ailleurs, on remarque également qu'aucune explication du choix du mode de prise en charge de la fonction RH n'est centrale dans le raisonnement de ces dirigeants. Le choix de rester en tête de la fonction RH ne semble pas par conséquent répondre à une contrainte de gestion chez ces dirigeants mais plutôt à un besoin éprouvé de s'occuper de près de son personnel. Cependant, la thématique « représentation de la GRH » occupe une position centrale dans la structure de pensée des dirigeants appartenant des quatre groupes. Cette représentation évolue en passant du niveau d'administration de personnel chez le groupe 1 vers le niveau de gestion de compétences chez les dirigeants du groupe 4. Ainsi, il est possible d'en déduire que plus la représentation de la GRH évolue plus le dirigeant ressent l'importance de la délégation de la fonction RH vers un spécialiste.

2.3 AGREGATION DES RESULTATS DES DEUX METHODES D'ANALYSE

MOBILISEES :

L'examen des résultats de l'analyse relative à la thématique GRH fait apparaître une présence de cohérence entre les résultats de la méthode Alceste et celles de la cartographie cognitive. En effet, les quatre groupes de dirigeants ressortis par Alceste ainsi que les paradigmes de pensée dans lesquels ils s'inscrivent ont été retrouvés dans les résultats de la méthode de cartographie cognitive. Cette remarque est explicitée dans le tableau suivant dans un essai d'agrégation des résultats des deux méthodes d'analyse.

Tableau n°9 : agrégation des résultats de l'analyse via Alceste et cartes cognitives :

| | Groupe 1 <i>Les entrepreneurs</i> | groupe 2 <i>Les producteurs</i> | groupe 3 <i>Les patrons</i> | groupe 4 <i>Les gestionnaires</i> |
|--|---|--|---|--|
| Catégorie de personnel concerné | Ouvriers | Ouvriers qualifiés | Ouvrier qualifiés et cadres | Cadres |
| Représentation du salarié par les DG (Alctes & cartes cognitives) | Sans impact réel sur la rentabilité de l'entreprise Source de problème | Un moyen de production essentiel Qualifications rares | Qualifications rares | Un levier de développement |
| Degré d'implication du DG dans la GRH (Alceste & cartes cognitives) | Presque nulle | importante | importante | importante |
| Préoccupations des DG en termes de GRH (Alceste & cartes cognitives) | Administration du personnel | Recherche de la main d'œuvre et fidélisation | Communication et maintien de proximité/motivation et fidélisation | mise en place des outils de formalisation et de mesure/ développement des compétences, motivation et fidélisation |
| Les objectifs de la fonction RH | – | Réussir la gestion de production | Maîtrise du contrôle de l'entreprise (Alceste) | Développement des compétences et des performances |
| | Administration du personnel (cartes cognitives) | | Fidélisation du personnel qualifié (cartes cognitives) | |
| Représentations de la GRH (Alceste) | GRH ignorée | GRH donnant-donnant | GRH comme moyen de gouvernance | GRH comme levier de développement |
| Présence du poste RH (cartes cognitives) | Sans nécessité | Sans nécessité | Nécessaire | Nécessaire |
| Prise en charge du poste (cartes cognitives) | Délégation à un acteur non spécialisé | Prise en charge par le DG | Prise en charge par le DG | Poste partagé entre les différents responsables |

En général, concernant les thématiques GRH et personnel, on constate que les deux méthodes d'analyse font ressortir les mêmes résultats. Cela signifie que les idées sur lesquelles les

dirigeants insistent et focalisent leurs discours sont en mêmes temps les idées centrales qui structurent leurs représentations. Ainsi, on peut déduire que les dirigeants se sont construits une idée claire sur la place du personnel dans la réussite de l'entreprise ainsi que sur leurs objectifs et intérêts en termes de sa gestion. En outre, on remarque que même si Alceste ne donne aucune information précise sur le poste DRH, il existe une cohérence entre les résultats que ce logiciel fournit et ceux issus des cartes cognitives. En effet, les différents paradigmes de GRH sont parfaitement cohérents avec la représentation du poste DRH et le mode de prise en charge mis en lumière par la cartographie cognitive. Cependant, des divergences entre les deux méthodes existent au niveau des objectifs de la fonction RH. En effet, on constate qu'au niveau du groupe 3, Alceste présente des objectifs de la fonction RH qui diffèrent de ceux mis en avant par la cartographie cognitive. Ce résultat met en lumière l'intérêt de combiner deux méthodes reposant sur des principes différents : l'une sur la redondance des concepts (Alceste) et l'autre sur le niveau de centralité des concepts (cartes cognitives). Cette différence entre les deux résultats montre que les objectifs sur lesquels insistent les dirigeants ne sont pas centraux dans leurs schèmes. Deux explications peuvent être avancées pour comprendre cette situation:

- ✚ la fonction RH ne constitue pas une thématique claire chez ces dirigeants.
- ✚ les dirigeants vivent une situation de dissonance cognitive entre ce qu'ils déclarent et ce qui constitue le centre de leurs schèmes

Ainsi en guise de synthèse, l'ensemble des résultats peuvent être résumés en deux points essentiels :

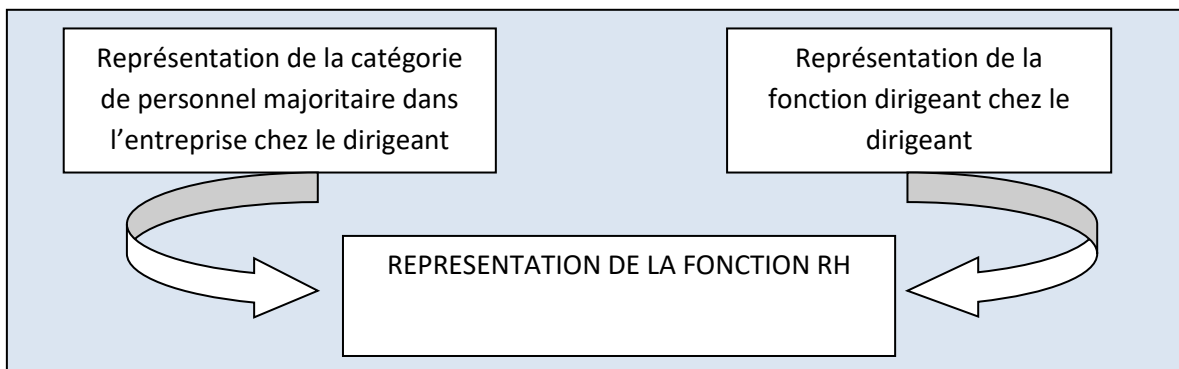
Une pluralité de représentations :

Les deux méthodes d'analyse soulèvent le problème de généralisation des résultats au niveau des PME et mettent en avant leur caractère hétérogène. On ne peut parler, par conséquent, d'une représentation unique de la fonction RH. Cette pluralité de représentations confirme que la fonction RH est construite dans le cerveau des dirigeants de PME avant d'exister dans la réalité et que l'état de l'art de la fonction RH au niveau des PME marocaines constitue bien le résultat du système représentatif des dirigeants. Par ailleurs, d'après les résultats des deux méthodes d'analyse cette pluralité de représentation est dépendante de deux facteurs importants :

- ✚ La représentation du personnel par le dirigeant de PME,
- ✚ La représentation de la fonction du dirigeant de PME par le dirigeant lui-même.

Ainsi, dans une perspective collective, il est possible de conclure que bien comprendre les représentations de la fonction RH, c'est donc bien cerner le sens donné au personnel et au rôle du dirigeant. Ces points peuvent être schématisés comme suit :

Figure 2: déterminants principaux de la représentation de la fonction RH chez les dirigeants de PME :



Ainsi, il paraît que la représentation des dirigeants de la fonction RH accorde une place importante aux acteurs et à leurs rôles. Elle privilégie l'acteur au détriment de l'outil.

Une représentation dominante : fonction nécessaire même si le poste ne l'est pas :

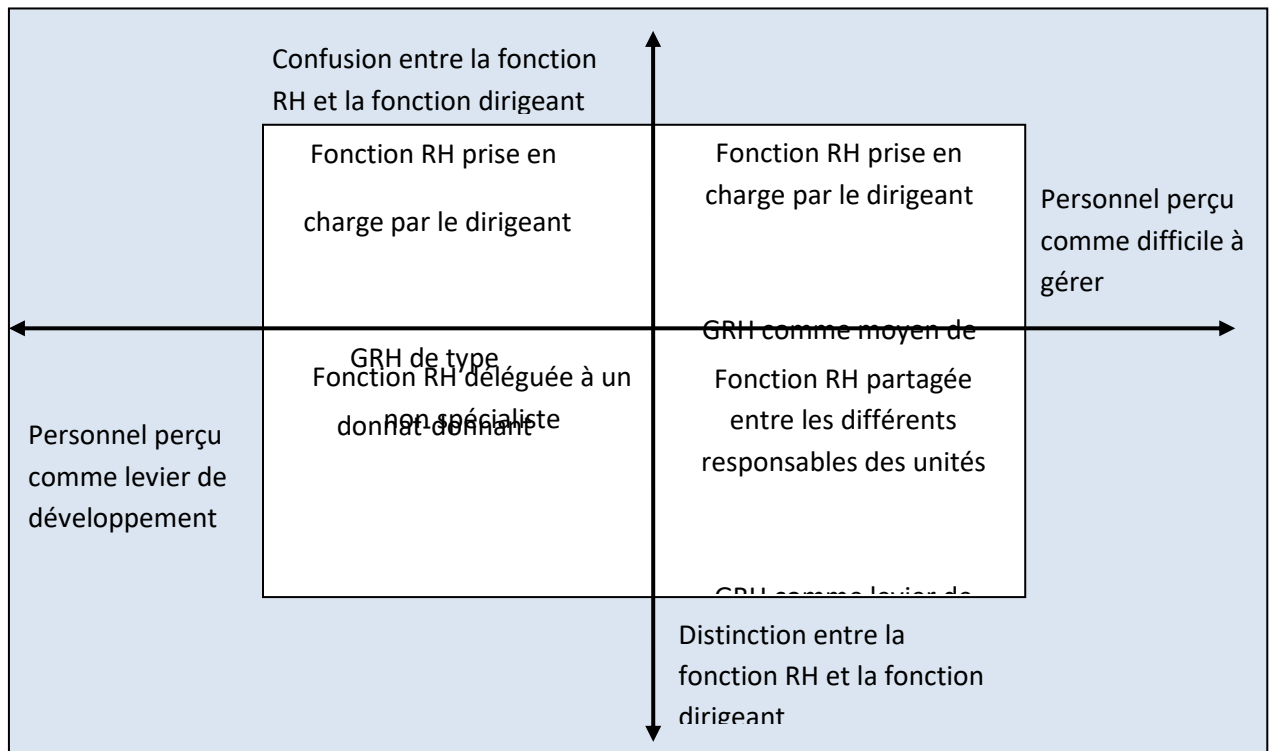
Les dirigeants de PME interrogés font une distinction entre le poste DRH et la fonction RH. En effet, selon les résultats de l'analyse, les dirigeants de PME marocaines, même s'ils n'acceptent pas généralement la présence d'un DRH dans leurs structures, ils admettent l'importance de la fonction RH pour leur PME à tel point qu'ils se l'approprient et trouvent une grande difficulté de la déléguer. Il est par conséquent possible de déduire que l'absence du poste DRH dans la majorité des PME marocaine ne reflète pas le rejet ou un désintérêt envers la fonction, mais bien au contraire, cette situation résulte principalement de l'importance accordée à la fonction RH par les dirigeants et qui les rend très réticents à l'égard d'une éventuelle délégation de cette fonction.

En effet, la représentation de la fonction RH chez le dirigeant de PME dépend essentiellement de trois facteurs dominants :

- ✚ La représentation de la GRH
- ✚ La représentation du personnel par le dirigeant de PME,
- ✚ La représentation de la fonction du dirigeant de PME par le dirigeant lui-même.

A partir de ces éléments nous proposons une grille de lecture du choix du mode de prise en charge de la fonction RH chez les dirigeants de PME marocaines et qui peut être présentée comme suit :

Figure 3: proposition de grille de lecture du choix de mode de prise en charge de la fonction RH chez le dirigeant de PME



CONCLUSION

La présente recherche avance la thèse selon laquelle il faut partir des représentations des dirigeants pour comprendre le fonctionnement de la PME en matière de la GRH. D'ailleurs, plusieurs auteurs expliquent que tout dirigeant est d'une certaine façon prisonnier des représentations et que son système cognitif se trouve à l'origine des interprétations qu'il fait de l'organisation dont il a la charge ainsi que de son environnement. Ainsi, deux postulats ont initié le présent travail. Ils sont tous les deux liés à la spécificité des PME. Avec le premier postulat, on admet que les PME ne se gèrent pas sur le même modèle que les GE et qu'elles ont pour cela besoin d'outils de gestion adaptés à leur spécificité y compris au niveau de la fonction RH. Le second se réfère à l'influence du dirigeant de PME sur la stratégie de son entreprise ou plus spécifiquement à l'influence du système représentatif du dirigeant sur la stratégie. L'étude de la thématique de la fonction RH sous un angle cognitif offre l'avantage d'être innovante. Il s'agit d'une nouvelle manière d'appréhender la fonction RH dont les principaux objectifs peuvent être énoncés comme suit:

- ✚ une meilleure compréhension générale des représentations qu'ont les dirigeants de PME de la fonction RH,

- ✚ une mise en évidence des dimensions particulières à partir desquelles les dirigeants

Ainsi, les résultats des analyses ont soulevé les points suivants :

- ✚ Le mode de prise en charge de la fonction RH dans les PME est tributaire au système cognitif du dirigeant. En effet, il est vrai que les facteurs contingents tels que la petitesse de taille et l'incertitude de l'environnement agissent sur le mode de fonctionnement de la PME notamment en matière de la Gestion des Ressources Humaines. Cependant, il s'avère que ces facteurs ne constituent pas les seuls éléments qui déterminent de mode de prise en charge de la fonction RH dans les petites et moyennes firmes. En effet, la fonction RH dépend fortement représentations que se font les dirigeants de son environnement. En effet, la représentation de la fonction RH chez le dirigeant de PME dépend essentiellement de trois facteurs dominants :La représentation de la GRH, la représentation du personnel par le dirigeant de PME et la représentation de la fonction du dirigeant de PME par le dirigeant lui-même.

En ce sens, bien comprendre les représentations de la fonction RH est lié au sens donné à la GRH, au personnel et au rôle du dirigeant par les dirigeants eux-mêmes. Ainsi, l'apport principal de cette recherche serait de trouver des réponses sur les problématique de PME en profondeur dans la réflexion même des dirigeants et non pas dans leurs environnements. Nous recommandons ainsi aux chercheurs en gestion de prendre en compte le rôle des représentations

des dirigeants de PME dans l'étude des problématiques des modèles de décision stratégique en PME d'une manière générale et en particulier en matière de GRH.

Bibliographie

ALLARD-POESI F., DRUCKER-GODARD C., EHLINGER S., 2003, Chapitre 16 : Analyse de représentations et de discours, dans THIÉTART R-A., 2003 (dir.), *Méthode de recherche en management*, Éditions Dunod, Collection Gestion Sup., Paris, pp.449- 475

ANSART, P. (1990). Pour une histoire des sociologies de la morale. Cahiers internationaux de sociologie, 13-41.

BAYAD M., & GARAND D. J. (1998). Vision du propriétaire-dirigeant de PME et processus décisionnel: de l'image à l'action. Actes du IV^{ème} Congrès International Francophone de la PME, AIREPME, Metz, France.

BAYAD M. ET NEBENHAUS D (1993), « Les préoccupations de GRH des dirigeants de PME et leur profil », Actes du 4^{ème} Congrès de l'AGRH, Jouy-en-Josas.

COSSETTE P., (dir.), 1994, *Cartes cognitives et organisations*, Éditions les Presses de l'Université Laval, Collection Sciences de l'Administration, Sainte-Foy, Québec

COSSETTE P., 2003, Méthode systématique d'aide à la formulation de la vision stratégique : illustration auprès d'un propriétaire-dirigeant, *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 2, no 1, pp.1-7

COSSETTE P., 2004, *L'organisation, une perspective cognitiviste*, Éditions les Presses de l'Université Laval, Collection Sciences de l'Administration, Québec

DUCHÉNEAUT B., 1997, Le profil du dirigeant de moyenne entreprise, *Revue Française de Gestion*, no 116, novembre-décembre, pp.95-110

DUYCK, J.-Y., 1999, Discours stratégique et réalités en GRH: quelques éléments de discussion. *Economies et sociétés (Paris)*, vol. 33, no 6-7, p. 397-424.

LEVY-TADJINE, T., NKAKLEU, R., & LANOUX, B. (2004). L'acculturation entrepreneuriale de l'entrepreneuriat africain en France. Actes du VII^{ème} Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME.

Louart, P., & Vilette, M. A. (2010). La GRH dans les PME (No. hal-00805629).

MAHE DE BOISLANDELLE H. (1988), La GRH dans les PME, Economica, Paris.

MILES M., et HUBERMAN M., (2003). Analyse des données qualitatives . Paris : De boeck University, 2e édition.

Mintzberg, H. (1990). Filemanagement. Voyage au centre des organisations, 2.

Mucchielli, A. (1991). Rôles et communications dans les organisations: connaissance du problème, applications pratiques (Vol. 49). ESF éditeur.

- QUINN, J. (1997). Personal ethics and business ethics : the ethical attitudes of owner/managers of small business. *Journal of Business Ethics*, 16(2), 119-127.
- PARADAS, A. (2010), « Intérêts et modalités de l'utilisation de la cartographie cognitive dans les petites entreprises », *Revue Management et Avenir*, n° 30, p.242-257.
- PIJOAN, N., & BRIOLE, A. (2006). Expliciter les représentations des seniors chez des directeurs: une analyse à partir de cartes causales idiosyncrasiques. *Revue management et avenir*, (1), 152-180.
- RUANO-BORBALAN, J. C., LECOMTE, J., & VOVELLE, M. (1993). Les représentations: images trompeuses du réel. *Sciences humaines (Auxerre)*, (27), 14-31.
- SCOUARNEC, A. (2008). Plaidoyer pour un «renouveau» de la prospective. *Revue management et avenir*, (5), 171-186.
- THIETART, R. colleagues (2003). *Méthodes de recherche en management* (Dunod, Paris).
- Webb, E., & Weick, K. E. (1979). Unobtrusive measures in organizational theory: A reminder. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 650-659.