

DIALOGUE SOCIAL DANS LES PME : COMMENT GÉRER DE FAÇON STRATÉGIQUE LES EFFETS DE SEUIL D'EFFECTIF ?

Si la littérature scientifique s'accorde sur la faible formalisation des pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) dans les petites et moyennes entreprises (PME), peu d'études concernent le dialogue social au sein de ces structures (VOYNNET-FOURBOUL, 2010 ; BACHELARD et BURLEA SCHIOPOIU, 2010) et aucune, à notre connaissance, n'envisage la façon dont les dirigeants de PME peuvent gérer les effets de seuil. Pourtant, les obligations légales en matière de dialogue social sont fortement différenciées selon les effectifs composant l'entreprise et elles sont de plus en plus contraignantes avec le franchissement des seuils, en particulier celui des 50 salariés. S'appuyant sur une enquête qualitative réalisée auprès de dirigeants de PME, cette étude appréhende les attitudes de dirigeants de PME ayant déjà franchi ou s'appropriant à franchir des seuils d'effectifs. Si elle révèle une concordance des discours autour des risques d'artifice, de conflictualisation et de technicisation du dialogue social liés aux franchissements des seuils, elle explicite les pratiques des dirigeants « coopérants » (DUVAL-HAMEL, 2005) qui visent à gérer le dialogue social de façon stratégique.

Par **Yvan BAREL*** et **Sandrine FRÉMEAUX****

Dans le contexte actuel d'une économie vacillante, les petites et moyennes entreprises (1) (PME) suscitent un intérêt croissant, tant leur rôle crucial dans la création d'emplois et leur contribution à la croissance sont désormais clairement reconnus. Décrites comme « *une source indispensable*

* Maître de conférences habilité à diriger des recherches en Sciences de gestion, LEMNA (Laboratoire d'Economie et de Management de Nantes-Atlantique), Université de Nantes.
Adresse courriel : yvan.barel@univ-nantes.fr

** Professeur, Audencia.Nantes - Ecole de management.
Adresse courriel : sfremeaux@audencia.com

de créativité, de dynamisme et d'emplois » (DE WOOT, 1998, p. 7), les PME, qui représentent déjà entre 95 et 99 % des effectifs des entreprises dans le monde, voient leur nombre s'accroître (OCDE, 2005). Les études scientifiques, qui avaient jusque-là porté sur les spécificités des modes de gestion des PME, s'accordent aujourd'hui sur le faible degré de formalisation des pratiques liées à la gestion des ressources humaines (JAOUEN et TESSIER, 2008) et sur l'influence significative de la personnalité des dirigeants sur la stratégie et la gestion de leur entreprise (FABI et LACOURSIÈRE, 2007). Il en résulte un dialogue social (2) peu formalisé, dont la mise en œuvre est dans une large mesure fonction de la personnalité du dirigeant (VOYNNET-FOURBOUL, 2010).

Si les petites structures échappent à de nombreuses obligations légales en matière de dialogue social, le franchissement du seuil des 50 salariés, qui impose de nombreuses obligations réglementaires supplémentaires, notamment la création d'un comité d'entreprise (CE), d'un comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) et la mise en place des négociations obligatoires, représente une étape importante, que certains dirigeants d'entreprise peuvent redouter.

La question de la suppression des seuils est régulièrement débattue dans les médias. Pourtant, l'incidence du franchissement des seuils sur la qualité du dialogue social n'est guère envisagée dans la sphère académique.

Il se peut que les franchissements de seuils accroissent les phénomènes de formalisation et de conflictualisation des relations et, qu'au final, ils détériorent le dialogue social. Mais il se peut qu'au contraire, les franchissements de seuils favorisent le dialogue social en permettant aux dirigeants de faire évoluer l'organisation du travail avec le soutien des représentants du personnel.

Dans sa typologie des dirigeants d'entreprise, Duval-Hamel (2005) évoque le profil du dirigeant « *coopérant* » qui est fortement investi et fait du dialogue social un outil stratégique. Marqué par une personnalisation de la gestion du dialogue social en la personne de son dirigeant, le cadre des PME est particulièrement pertinent pour envisager les déclinaisons managériales de ce profil particulier de dirigeant.

(1) Depuis 2003, les PME sont définies par la Commission européenne comme des entreprises de moins de 250 emplois (équivalents temps plein) ayant un chiffre d'affaires annuel ne dépassant pas les 50 millions d'euros et présentant un total de bilan au plus de 43 millions d'euros. En outre, pour être considérée comme une PME, une entreprise doit satisfaire au critère d'indépendance, c'est-à-dire ne pas être détenue à plus de 25 % par une (ou par plusieurs) entreprise(s).

(2) Selon la définition qu'en donne l'Organisation Internationale du Travail (OIT), le dialogue social inclut toutes les formes de négociation, de consultation et d'échange d'informations entre les représentants des gouvernements, des employeurs et des travailleurs sur des sujets d'intérêt commun.

Notre étude s'appuie sur une enquête qualitative que nous avons menée auprès de 22 dirigeants de PME afin d'analyser leurs attitudes à l'égard des effets de seuil dans le domaine de la gestion du dialogue social. Elle met en évidence chez une minorité de dirigeants des pratiques « *coopératives* » visant à établir un lien de confiance avec les représentants du personnel alors envisagés comme des relais d'information et de changement et ce, afin de surmonter les risques de formalisation et de conflictualisation du dialogue social induits par les franchissements de seuils.

Dans un premier temps, une revue de la littérature permettra d'envisager le dialogue social dans les PME sous l'angle du dispositif légal, des pratiques de GRH et du profil du dirigeant. Dans un second temps, nous présenterons la méthodologie utilisée ainsi que les résultats obtenus, qui mettent en évidence chez les dirigeants de PME des craintes quant au risque d'enlisement du dialogue social, mais aussi des comportements managériaux « *coopératifs* ».

LE DIALOGUE SOCIAL DANS LES PME : UNE RÉALITÉ JURIDIQUE, SOCIALE ET STRATÉGIQUE

Dispositif légal et dialogue social dans les PME

La multiplication des règles dans le domaine du dialogue social et le « *développement d'un droit conventionnel (dont la négociation collective de règles du travail salarié entre partenaires sociaux fournit la meilleure illustration)* » (JEAMMAUD, 1991, p. 8) sont grandement en cause dans la complexification croissante du droit du dialogue social (BLOCH-LONDON et PÉLISSE, 2008). En encourageant la production de règles autonomes et la généralisation du contractuel, les lois relatives au dialogue social visent à mieux répondre aux besoins des entreprises, mais elles peuvent également provoquer un rapport de force plus défavorable pour les salariés, en particulier pour les salariés de PME (DERVAUX, 2010). Bevort et Jobert (2008) montrent eux aussi que le « *tout contractuel* » peut rester artificiel, la multiplication des accords ne garantissant pas toujours un dialogue social réel et fructueux.

En augmentation constante, les lois relatives au dialogue social qui portent sur les instances représentatives du personnel (IRP), les négociations et la diversité, s'appuient sur différents seuils d'effectifs (voir le schéma 1 de la page suivante). Il en résulte une discontinuité dans la distribution des entreprises autour des seuils des 11, 20 et 50 salariés (CECI-RENAUD et CHEVALIER, 2010). Ces seuils modulent les obligations en matière d'élection des IRP, de nombre de délégués et de fréquence des réunions de ces instances. La taille de l'entreprise est également un élément

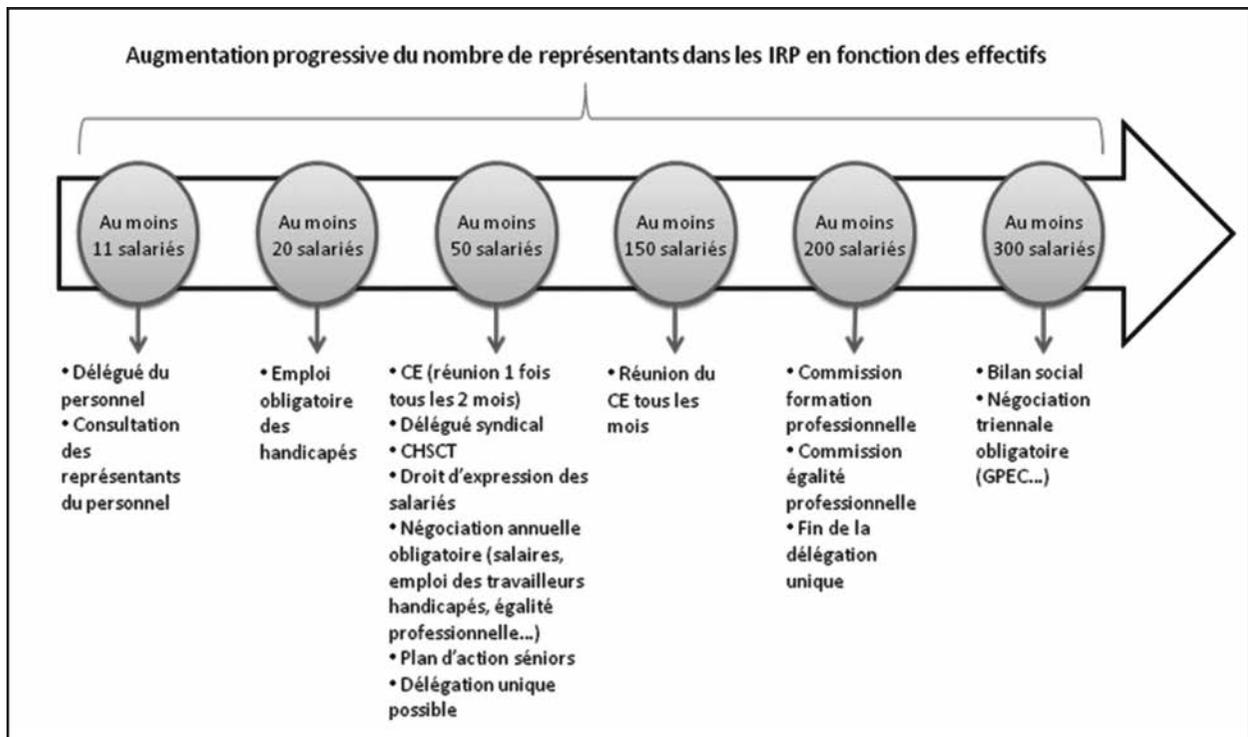


Schéma 1 : Les effets de seuil en matière de dialogue social.

explicatif de l'importance plus ou moins grande accordée à la négociation. En effet, la négociation annuelle qui porte sur les salaires effectifs, la durée et l'organisation du temps de travail n'est obligatoire que dans les entreprises dans lesquelles une section syndicale représentative est constituée. Et l'existence d'une représentation syndicale, bien que non subordonnée à un seuil, est plus fréquente dans les entreprises de grande taille.

Pratiques de GRH et dialogue social dans les PME

Dans la structure souple et flexible qui caractérise la PME (JULIEN et CARRIER, 2002), la gestion des ressources humaines est peu formalisée et centrée sur le recrutement et la rémunération (FABI et *al.*, 2007 ; PEARSON et *al.*, 2006).

Si la PME recouvre une réalité hétérogène composée de toutes petites entreprises (de moins de 10 salariés), de petites entreprises (comptant entre 10 et 49 salariés) et de moyennes entreprises (entre 50 et 249 salariés), le principal invariant susceptible de caractériser les PME par opposition aux grandes entreprises serait la personnalisation du mode de gestion (FABI et LACOURSIÈRE, 2007 ; PARLIER, 2006).

Centralisée entre les mains du dirigeant, la prise de décision, y compris en matière de GRH, est rapide, s'y effectuant souvent sur le modèle « intuition-décision-action » (JULIEN et MARCHESNAY, 1988). La proximité hiérarchique, spatiale et temporelle entre le dirigeant et son personnel permet en effet une meilleure connaissance des problèmes et leur résolution diligente par la direction (TORRÈS, 2003).

La littérature portant plus spécifiquement sur le dialogue dans les PME montre que, dans ces structures, le poids de la personnalité du dirigeant et la qualité des relations interpersonnelles tiennent souvent lieu de dialogue social (VOYNNET-FOURBOUL, 2010). S'il peut être source d'abus et de manipulation, le poids de la personnalité du dirigeant présente également des avantages en termes de rapidité, de transparence et de souplesse des relations sociales, se traduisant parfois (en particulier dans les plus petites structures) par des usages et des arrangements informels (BACHELARD et BURLEA SCHIOPOIU, 2010). D'après les enquêtes *Acémo* (in LAROCHE, 2010, p. 193), les conflits sont trois fois plus fréquents dans les entreprises de 500 salariés que dans celles de 20 à 49 salariés. Dans les petites entreprises, la contestation prend davantage des formes individualisées – absentéisme ou refus d'effectuer des heures supplémentaires – que des formes collectives, telles que la grève. Selon l'étude *Réponses 2004-2005* (in LAROCHE, 2010, p. 195), la conflictualité dans les PME s'accroît avec la taille de l'entreprise et en présence d'un délégué syndical.

Profil du dirigeant et dialogue social dans les PME

Certaines études évoquent un rapport au droit plutôt négatif dans les PME, les dirigeants de ces structures pouvant même faire le choix délibéré d'un non respect des règles légales et prendre ainsi le risque de se voir opposer des procédures prud'homales coûteuses (PARLIER, 2006).

Lepley (2006, p. 39) va jusqu'à dire que « cette distance au droit est liée, pour certains patrons, à une prétention

d'impunité et à un comportement de droit divin, et, en règle générale, à une très forte méconnaissance du droit du travail ».

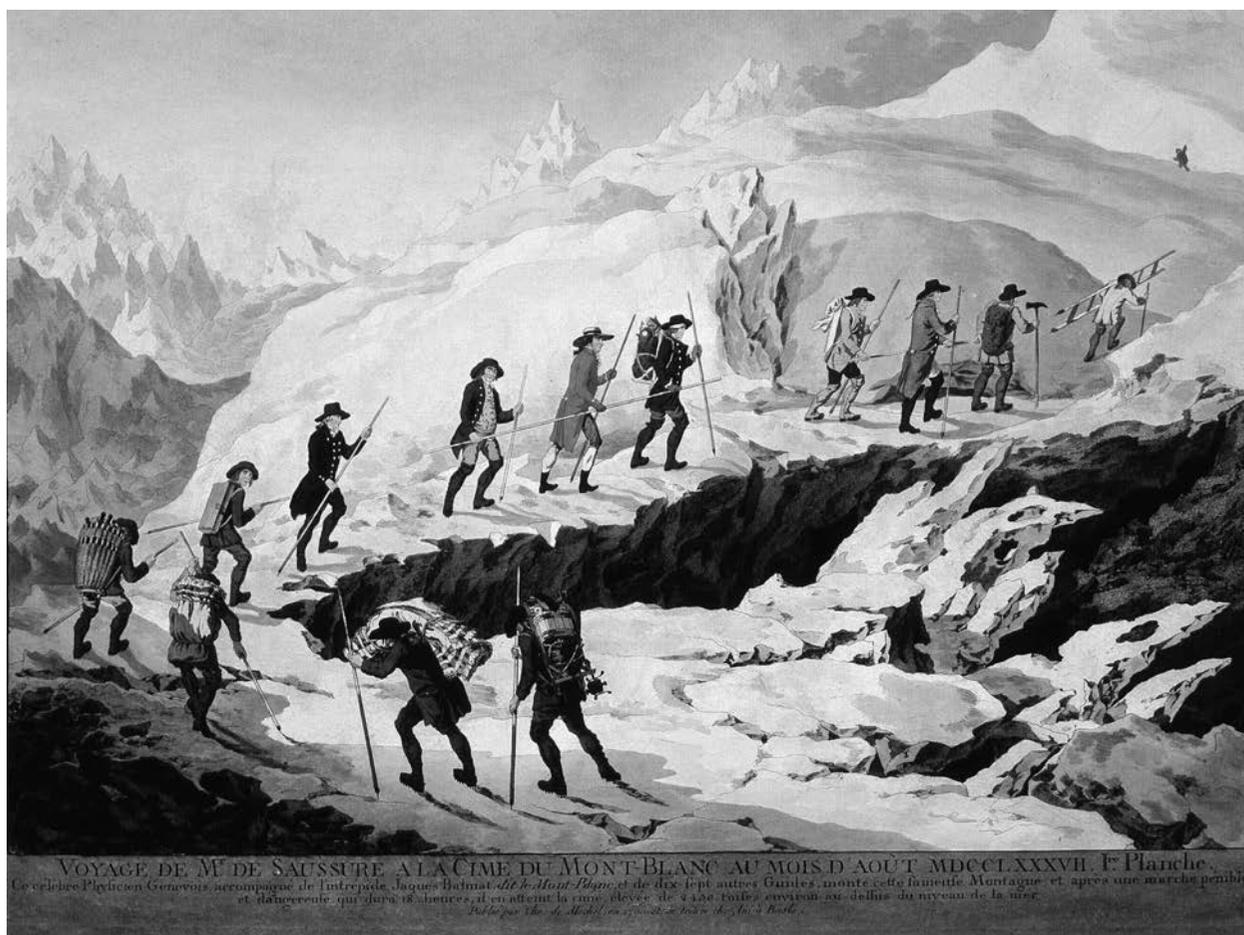
Ainsi, selon Parlier (2006) et Lepley (2006), le risque de non respect des règles légales, notamment en matière de dialogue social, serait plus élevé dans les PME que dans les grandes entreprises, les dirigeants de PME étant particulièrement peu outillés pour faire face à l'inflation législative. Les aspects plus positifs du rapport au dialogue social qu'entretiennent ces dirigeants sont rarement évoqués.

Dans la sphère des grandes entreprises, Duval-Hamel (2005) montre que des dirigeants qu'il appelle « *coopérants* » entretiennent de manière favorable les nouvelles obligations légales et vont au-delà du minimum légal ou fonctionnel. Cet auteur élabore une typologie comportant quatre profils de dirigeant, que l'on peut classer par ordre croissant d'implication : l'« *opposant* » qui considère le dialogue social comme inutile et qui adopte un comportement conflictuel ; le « *légaliste* » qui agit par soumission à la loi ; le « *fonctionnaliste* » qui intègre le dialogue comme une fonction du dirigeant ; et, enfin, le « *coopérant* » qui croit en l'incidence posi-

tive d'une gestion stratégique du dialogue social sur la performance de son entreprise. Cette typologie permet de mettre en évidence différentes façons pour le dirigeant de se positionner par rapport au système juridique et/ou par rapport au dialogue social.

Duval-Hamel (2005) décrit de manière plus approfondie le profil du dirigeant « *coopérant* » qui est très investi, participant à toutes les instances de dialogue, allant, par conviction, au-delà des exigences légales. Pour lui, les relations sociales sont stratégiques, la renommée sociale est importante pour son entreprise, la fiabilité sociale a une valeur économique. Désireux d'impliquer les représentants du personnel afin de peser sur l'opinion interne, le dirigeant « *coopérant* » perçoit les IRP comme des relais dans la gestion des changements et dans la communication interne descendante et ascendante. Le dialogue social est un *think tank*, un « laboratoire d'idées », lui permettant de tester ses idées et ses projets, et de délivrer une ambition sociale et citoyenne.

Bien que l'étude de Duval-Hamel (2005) ne traite pas des PME, la description qu'il fait du profil de « *coopérant* » est particulièrement bien adaptée au cadre de la



VOYAGE DE M. DE SAUSSURE A LA CIME DU MONT-BLANC AU MOIS D'AOÛT MDCCLXXXVII. F. Planche.
Ce célèbre Physicien Genevois, accompagné de l'Intrepide, Jacques Balmat dit le Mont-Blanc, et de dix-sept autres Guides, monte cette fameuse Montagne, et après une marche pénible et dangereuse, qui dura 18 heures, il en atteint la cime, élevée de 4450 toises environ au-dessus du niveau de la mer.
Dessiné par Ch. de Moëll, en 1830, d'après le dessin de M. de Saussure.

© Gianni DAGLI-ORTI/THE PICTURE DESK

« Dans les PME, le poids de la personnalité du dirigeant et la qualité des relations interpersonnelles tiennent souvent lieu de dialogue social. S'il peut être source d'abus et de manipulation, le poids de la personnalité du dirigeant présente également des avantages en termes de rapidité, de transparence et de souplesse des relations sociales, se traduisant parfois (en particulier dans les plus petites structures) par des usages et des arrangements informels. », « la montée – Ascension de M. de Saussure jusqu'à la cime du Mont-Blanc en août 1787 », aquarelle de Woher, Genève, Bibliothèque de l'université.

Catégories	Activités	Nombre de salariés (équivalent temps plein)	Franchissement (ou non) d'un ou plusieurs seuils d'effectifs
Toutes petites entreprises	Conseil-formation	6	non
	Restauration	8	non
	Climatisation	8	non
Petites entreprises	Architecture	13	oui (seuil de 11)
	Plomberie	14	oui (seuil de 11)
	Maintenance électronique	16	oui (seuil de 11)
	Transformation et conservation de la viande de boucherie	41	oui (seuil de 11)
	Découpe de matériaux composites	44	oui (seuils de 11 et 20)
	Gestion de solutions de veille commerciale	44	oui (seuils de 11 et 20)
	Bâtiments Travaux Publics	47	non
Moyennes entreprises	Gestion de la paie	65	oui (seuil de 50)
	Dépannage et diagnostic électrique	68	oui (seuils de 11, 20 et 50)
	Nettoyage	74	oui (seuil de 50)
	Aménagement technique et décoratif	76	oui (seuil de 50)
	Menuiserie métallique	81	oui (seuils de 20 et 50)
	Service d'aide à domicile	85	oui (seuils de 20 et 50)
	Traitement de déchets	91	oui (seuil de 50)
	Industrie agroalimentaire	92	oui (seuil de 50)
	Informatique	118	oui (seuil de 50)
	Armement	138	oui (seuils de 11, 20 et 50)
	Industrie chimique	223	oui (seuils de 50, 150 et 200)
	Commerce de gros	231	oui (seuil de 200)

Tableau 1 : Caractéristiques des entreprises composant l'échantillon.

PME. En effet, à la différence des autres profils de dirigeant, le dirigeant « *coopérant* » se caractérise par sa forte implication dans le dialogue social. Il a « *la mainmise sur la dimension politique et opérationnelle de la gestion des relations sociales* » (DUVAL-HAMEL, 2005, p. 10). Il paraît donc pertinent de l'appréhender dans le cadre des PME, dans lesquelles les dirigeants sont réputés être plus fortement investis sur les plans politique et opérationnel. L'objectif de notre étude n'est pas de vérifier la typologie établie par Duval-Hamel (2005), mais bien de focaliser notre attention sur l'un des profils de cette typologie, celui de « *coopérant* », afin de repérer, dans le cadre des PME, les pratiques *coopératives* que le dirigeant met en œuvre à l'occasion de franchissements de seuils d'effectifs.

Dès lors que les dirigeants de PME sont directement impliqués dans la gestion du dialogue social, il est possible de solliciter leur opinion sur l'incidence du franchissement des seuils en matière de dialogue social. Compte tenu de la nouveauté de l'objet d'étude que constitue la perception par le dirigeant du franchissement des seuils d'effectifs, une approche exploratoire s'appuyant sur des entretiens semi-directifs a été privilégiée. Le critère retenu dans la présente étude pour caractériser les PME est le nombre d'emplois. Il est non seulement le plus commode (en raison de l'accès à l'information), mais il est également central dans une problématique portant sur les effets de seuil. Nous avons cherché dans la mesure du possible à constituer un

échantillon varié de PME tant sur le plan du nombre d'emplois que sur celui du secteur d'activité, de manière à obtenir un éventail de situations.

L'échantillon que nous avons interrogé se compose de 22 dirigeants de PME, dont la grande majorité a connu le franchissement d'au moins un seuil (voir le tableau 1 de la page précédente). La caractéristique première des PME étant le rôle qu'y jouent leurs dirigeants, c'est bien auprès de cette population que les entretiens ont été menés, y compris lorsque la structure disposait d'un responsable des ressources humaines (tel était le cas des quatre plus grandes entreprises de notre échantillon).

Afin de garantir une analyse pertinente de leur contenu, les entretiens d'une durée moyenne de 70 minutes ont été enregistrés, puis retranscrits intégralement. Élaboré sur la base des cadres théoriques précités portant sur le dialogue social dans les PME, notre guide d'entretiens s'articule autour de trois thèmes : les perceptions du dialogue social, les pratiques du dialogue social et les perceptions des conséquences du franchissement d'un seuil d'effectif (voir le tableau 2 ci-dessous).

L'analyse des données recueillies s'appuie sur une exploration qualitative du contenu, une approche qui correspond, selon Bardin (2001), à une procédure intuitive, souple et adaptable, et qui repose principalement sur une analyse horizontale des

entretiens, au cours de laquelle ceux-ci sont comparés entre eux. La synthèse écrite, globale, des résultats a été envoyée aux personnes interrogées avec une invitation à réagir. Les 16 réactions obtenues en retour nous ont permis de valider et d'enrichir notre analyse

LA GESTION DES EFFETS DE SEUIL PAR LES DIRIGEANTS

Après avoir procédé à une analyse globale des risques liés aux franchissements de seuils, nous présenterons une analyse plus ciblée des comportements coopératifs de dirigeants affirmant avoir géré les effets de seuil de façon stratégique et répondant ainsi à la description faite par Duval-Hamel (2005) du profil de « *coopérant* ».

Les risques liés au franchissement d'un seuil d'effectif

- *Le seuil des 50 salariés : un seuil particulièrement redouté*

Parmi les seuils d'effectifs redoutés par les dirigeants de PME, il en est un que ces dirigeants décrivent comme « *crucial* », celui des 50 salariés, en raison de l'obligation qu'il implique de créer un comité d'entre-

Thèmes	Sous-thèmes	Questions
Perceptions du dialogue social	Droit applicable au dialogue social	Perceptions des échanges sur les questions basiques de GRH (gestion des emplois, des carrières et des augmentations salariales).
		Perceptions des réunions avec les IRP.
		Perceptions des procédures de consultation et d'information du CE et du CHSCT.
	Lois récentes en matière de dialogue social	Perceptions des exigences légales en matière d'intégration des séniors, d'intégration des personnes handicapées et d'égalité hommes-femmes.
Pratiques du dialogue social	Droit applicable au dialogue social	Réalisation du minimum légal en matière de dialogue social. Pratiques dépassant le minimum légal en matière de dialogue social.
	Lois récentes en matière de dialogue social	Management de la diversité (plans d'action, recrutements et gestion des pénalités, transformation de l'organisation du travail et du management).
Perception du franchissement des seuils d'effectifs légaux	Perception des risques liés au franchissement potentiel d'un seuil d'effectif. Gestion des effets de seuil en cas de franchissement. Impact du franchissement d'un seuil d'effectif sur le dialogue social.	

Tableau 2 : Teneur du guide utilisé pour la conduite des entretiens.

prise (CE) et un comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT).

La principale critique exprimée concerne le surcoût que représentent à la fois la démultiplication des réunions, l'augmentation du nombre des élus dans les instances précitées, le recours par ces derniers à des heures de délégation et le temps consacré aux négociations obligatoires. Certains dirigeants de petites entreprises y ajoutent le risque d'« éloignement de la réalité » [Découpe de matériaux composites, 44 salariés], qui, selon eux, porterait préjudice au bon fonctionnement organisationnel.

Le seuil des 11 salariés est également parfois perçu comme un frein au dialogue, les dirigeants des toutes petites entreprises affirmant avoir un lien de confiance avec chacun des salariés qui les dispenserait avantageusement de toute instance représentative : « *Il n'y a aucun intérêt, étant donné la taille de l'entreprise, à mettre des chaînons intermédiaires de représentation* » [Climatisation, 8 salariés]. Certains dirigeants d'entreprise ayant dépassé le seuil des 11 salariés observent que l'existence d'un ou plusieurs représentants rend difficile le dialogue : « *Avant, les salariés s'adressaient à moi. Maintenant, ils s'adressent au représentant, qui ne me rapporte pas les choses avec autant de clarté* » [Maintenance électronique, 16 salariés].

- *Des risques de formalisation et d'artifice*

Les dirigeants de PME ayant subi des franchissements de seuils font le même constat, celui d'une formalisation du rapport du dirigeant aux salariés : « *Avant, je passais beaucoup plus de temps sur le terrain. Maintenant je passe du temps dans les différentes réunions* » [Nettoyage, 74 salariés]. Un dirigeant a le sentiment de faire « *plus de politique que de management : j'ai fini par être stratège dans ma relation aux représentants du personnel. Je n'aime pas beaucoup ça. Moi, je préfère des relations franches et directes. Les représentants du personnel sont trop dans la critique, la recherche de la faille...* » [Service d'aide à domicile, 85 salariés]. Dans le même esprit, un dirigeant a l'impression de participer à un jeu de rôle dans lequel « *celui qui perd, c'est celui qui dévoile ses cartes, celui qui n'y met pas les formes* » [Commerce de gros, 231 salariés]. Ce risque de formalisation et d'artifice semble s'accroître au fur et à mesure que le nombre de réunions et le nombre de représentants augmentent dans les instances : « *Ils sont de plus en plus nombreux autour de la table ; il est de plus en plus difficile d'aborder les sujets avec simplicité* » [Industrie chimique, 223 salariés].

Ce risque est également évoqué en matière de gestion de la diversité, certains dirigeants considérant les plans d'action en faveur de l'intégration professionnelle des seniors ou de l'égalité professionnelle comme des obligations assez artificielles de dire, et non de faire. Bien que le nombre d'accords augmente sous la pression de la contrainte légale, la réalité sociale, diffi-

cilement mesurable, est moins élogieuse : « *Beaucoup de discussions, de réunions et de rapports, pour, finalement, peu de réalisations concrètes* » [Menuiserie métallique, 81 salariés]. Certains dirigeants de moyennes entreprises considèrent que la signature d'accords relève avant tout de l'image : « *Je peux me targuer d'un accord sur telle ou telle question sociale. Pareil, pour les représentants du personnel. Et après ? Pour être honnête, je ne suis pas sûr que les salariés y gagnent vraiment quelque chose* » [Industrie chimique, 223 salariés]. L'un d'entre eux avoue ne pas se soumettre à cette obligation de dire, en évacuant la négociation sur les seniors, étant convaincu que les pénalités fixées à 1 % de la masse salariale ne seront pas en pratique appliquées par l'inspection du travail : « *Les parlementaires ne se rendent pas compte du poids chronophage des lois sur les PME. On n'a pas les structures des grosses boîtes, les services adéquats... On ne peut pas gérer tous les dossiers. Il y a une amende de prévue, mais je suis sûr qu'il n'y aura rien...* » [Aménagement technique et décoratif, 76 salariés].

- *Des risques de conflictualisation et de technicisation*

Les dirigeants de PME ayant subi les conséquences d'un franchissement de seuil évoquent des expériences nouvelles de conflictualité : « *Les salariés comprenaient et vivaient avec nous les restrictions budgétaires et les choix de répartition de ressources. Avec le développement de l'entreprise, la multiplication des fonctions supports et (avec) le temps plus important consacré à la coordination, chacun se sent lésé, et le rapport de force est systématique* » [Gestion de la paie, 65 salariés]. Pour des raisons inhérentes à la conflictualisation des liens intra-entreprise, les dirigeants craignent une crispation relationnelle qui peut les exposer à des sanctions pénales pour délit d'entrave, à des sanctions civiles pour irrégularités de procédures et à de réelles situations de blocage (démissions de représentants élus, refus de signer un ordre du jour, demandes massives de documents, refus d'émettre un avis, etc.) : « *La déléguée syndicale m'a demandé des statistiques très précises sur la situation comparée des hommes et des femmes. J'ai donné toutes les informations que j'avais à ma disposition. Mais elle a trouvé que ce n'était pas suffisant et elle n'a pas voulu signer l'accord sur l'égalité professionnelle. J'ai compris, après, que de toute façon, elle n'avait pas l'intention de signer* » [Commerce de gros, 231 salariés]. Suite au franchissement du seuil des 50 salariés, certains dirigeants affirment avoir commis l'erreur d'avoir voulu répondre (par crainte de se voir reprocher un délit d'entrave) à toutes les questions, y compris à celles qui relevaient de la compétence d'une autre instance, ou qui concernaient davantage la vision stratégique : « *Depuis le dépassement du seuil des 50, certains élus cherchent à être une SCOP. Ils donnent leurs points de vue sur tout, y compris sur des sujets sur lesquels ils n'ont aucune connaissance !* » [Dépannage et

diagnostic électrique, 68 salariés]. Ils ont alors été confrontés à une surabondance de questions redondantes, qu'ils ont vécues comme conflictuelles.

Enfin, la prolifération des réunions avec les représentants du personnel a occasionné le développement de discussions portant sur des questions techniques qui n'étaient pas abordées avant le franchissement de seuil. La plupart des dirigeants de moyennes entreprises estiment que les représentants du personnel « manquent de vision globale » [Menuiserie métallique, 81 salariés] et qu'ils ont tendance à aborder « le détail, mais pas le fond des problèmes » [Nettoyage, 74 salariés]. Un dirigeant évoque par exemple les longueurs qui ont jalonné le processus de négociation d'un accord sur la durée et l'aménagement du temps de travail : « Des problèmes techniques d'aménagement du temps de travail, d'organisation des congés et des pauses (qui ne concernent que quelques salariés) sont abordés en réunion, alors qu'ils auraient pu être réglés, en amont, par le chef d'équipe compétent » [Service d'aide à domicile, 85 salariés].

Focus sur les comportements coopératifs

Quatre dirigeants ont exprimé spontanément la possibilité de tirer parti des franchissements de seuils pour adopter une gestion stratégique et ont énuméré des pratiques managériales visant à améliorer le dialogue social. Ils ont tous les quatre décrit les franchissements de seuils comme des opportunités. Relevant respectivement des secteurs du traitement des déchets, de l'industrie agroalimentaire, de l'informatique et de l'armement, ils ont en commun de diriger des entreprises de taille moyenne (entre 91 et 138 salariés) et d'avoir connu un ou plusieurs franchissements de seuils, dont celui des 50 salariés.

• Des contraintes légales vues sous l'angle de l'opportunité

Conscients des risques précités, ces quatre dirigeants de PME affirment avoir adopté une démarche stratégique à l'occasion des franchissements de seuils.

D'abord, ils observent que le calendrier lié aux obligations légales est un moyen de cadrer et de rythmer le travail de gestion du personnel : « Tel mois, on a le plan de formation... tel mois, le rapport sur l'égalité hommes-femmes. Sans ces réunions obligatoires, on serait moins rigoureux, on se laisserait vite prendre par le quotidien... » [Informatique, 118 salariés].

Ensuite, ils disent que des contraintes légales peuvent être des opportunités d'amélioration des conditions de travail. Ils estiment que les réunions avec les IRP sont un moyen d'envisager sereinement la politique de GRH, notamment en matière de gestion de la diversité : « Ces sujets sont délicats. J'étais prêt à prendre des mesures rapidement, trop rapidement... Les représentants du personnel sont plus prudents. Ils ont raison. Ils m'ont alerté sur les risques de stigmatisation. Il est impor-

tant de réfléchir ensemble. C'est tout l'intérêt de la négociation » [Armement, 138 salariés]. C'est ainsi qu'une réflexion sur la séniorité, partagée avec les membres des IRP dans le but de favoriser le maintien dans l'emploi du personnel âgé, a permis des améliorations dont profite l'ensemble des salariés, quel que soit leur âge : « La loi sur les seniors nous a poussés à réfléchir à l'ergonomie des postes. C'est positif, parce qu'en définitive, tout le monde en profite. Les IRP nous ont soutenus. On a réduit l'absentéisme : (il y a) moins de troubles musculo-squelettiques, moins d'accidents... » [Armement, 138 salariés].

Enfin, ils disent promouvoir les œuvres sociales comme des moyens de favoriser la convivialité, et considèrent comme très utile l'attention apportée par certains délégués du personnel à leurs collègues de travail, dans un environnement où les marques d'entraide sont de nature à reconforter l'ensemble des salariés : « Le seul fait qu'un représentant du personnel dise aux salariés : "Comment ça va ?", c'est déjà beaucoup, à partir du moment où c'est une vraie interrogation, bien sûr. Je n'ai pas forcément le temps de faire ça..., d'être attentif... » [Industrie agroalimentaire, 92 salariés].

• La responsabilité du dirigeant en matière de qualité du dialogue social

Les dirigeants évoquent leur responsabilité dans la qualité du dialogue instauré : « On a la représentation que l'on mérite » [Informatique, 118 salariés]. Ils soulignent l'intérêt d'agir à deux niveaux, en amont des élections et dans le quotidien de la relation avec les élus, pour créer les conditions d'un dialogue constructif.

Dans la préparation des élections, ils insistent sur la nécessité de dialoguer avec les représentants du personnel connus qui souhaitent se représenter, afin de maintenir la relation de confiance. Ils entendent, plusieurs mois avant les élections, la possibilité d'une délégation unique, lorsque celle-ci est possible. Ils affirment, durant cette phase préalable, souligner auprès du personnel l'importance qu'ils accordent aux IRP, aux élections et, plus précisément, au taux de participation. Lorsqu'il y a plusieurs listes, ils disent échanger avec les élus du syndicat représentatif avec lesquels ils souhaitent travailler, afin qu'ils soient élus dès le premier tour en bénéficiant d'un fort taux de participation pour asseoir leur légitimité. L'intérêt pour l'entreprise est d'éviter un second tour, qui risque de conduire à la représentation d'une pluralité de syndicats qui pourrait nuire à la qualité et à la simplicité du dialogue social : « Le délégué syndical de la principale liste ne souhaitait plus se représenter, pour laisser la main à d'autres. Je lui ai dit à quel point son travail est utile. Il s'est finalement représenté aux élections, et a gagné dès le premier tour » [Informatique, 118 salariés].

Une fois les représentants du personnel élus, les dirigeants cherchent à maintenir la qualité du lien. Ils

disent solliciter l'avis des représentants du personnel sur les projets de changement organisationnel, en abordant spontanément ce sujet dans les différentes instances. Ils donnent des informations spécifiques, bien sûr à l'occasion des réunions, mais aussi en dehors des réunions : « *Si on limite le dialogue social aux impératifs de la loi, on se plante complètement. Ça fait partie du dialogue, mais l'essentiel est ailleurs* » [Armement, 138 salariés]. Ils considèrent les représentants du personnel comme les relais les plus efficaces pour transmettre des informations de façon positive sur certains changements organisationnels. Et ils expriment le désir de veiller à ce que les discussions dans le cadre des instances débouchent sur des décisions et des actions tangibles : « *Rien n'est pire, pour les membres des IRP, que d'avoir le sentiment d'être inutiles. Il y a beaucoup de réunions, mais il y a aussi, chaque année, des décisions individuelles et collectives qui n'auraient pas été prises si elles n'avaient pas été mûries dans ces instances* » [Informatique, 118 salariés]. Les quatre dirigeants affirment également s'assurer que les représentants du personnel soient bien accueillis par l'encadrement intermédiaire, notamment lorsqu'une difficulté sociale survient. Enfin, n'envisageant pas de limiter leurs relations avec leurs salariés à une relation indirecte *via* les représentants de ceux-ci, ils disent s'employer à organiser des espaces de communication leur permettant d'avoir d'autres retours sur les éven-

tuels dysfonctionnements. À titre d'illustration, des petits déjeuners (parfois thématiques) avec le personnel permettent aux dirigeants d'être mieux informés des difficultés de terrain, et de communiquer de façon plus pertinente et plus juste, lors des rencontres formelles avec les représentants du personnel [Traitement des déchets, 91 salariés].

Implications managériales

Même si les franchissements de seuils d'effectif présentent des risques de formalisation, d'artifice, de conflictualisation et de technicisation du dialogue social, notre étude montre que celui-ci n'est pas toujours altéré. Contrairement à l'idée reçue d'un dialogue social quasi inexistant dans les PME, ces dernières peuvent être le lieu d'échanges riches et constructifs, à la condition que les dirigeants aient la volonté et la faculté d'envisager le dialogue social comme un moyen de sensibilisation et de changement. Une telle optique stratégique fait alors d'eux des « *coopérants* », au sens donné à ce terme par Duval-Hamel (2005). Le tableau 3 ci-dessous enrichit l'analyse de ce profil en présentant une synthèse des pratiques managériales s'inscrivant dans cette dynamique coopérative.

Parce que, comme le souligne Thévenet (2000), un même outil peut produire des effets très contrastés selon la façon dont il est utilisé et selon les personnes

Préparation des élections	
Relations aux élus	<ul style="list-style-type: none"> • Rencontrer les représentants du personnel connus en leur exprimant une confiance. • Analyser avec les élus la possibilité d'une délégation unique du personnel, plusieurs mois avant les élections. • Soutenir la liste du syndicat représentatif en cas de pluralité de listes. • Informer les futurs représentants du personnel des projets envisagés.
Relations au personnel	<ul style="list-style-type: none"> • Rassurer le personnel sur l'importance accordée aux IRP et sur le travail effectué. • Inciter le personnel à participer aux élections afin d'augmenter le taux de participation et la représentativité de la liste élue. • Informer le personnel sur les chantiers (en cours et à venir) en matière de dialogue social.
Fonctionnement des IRP	
Relations aux élus	<ul style="list-style-type: none"> • Solliciter régulièrement l'avis des IRP sur des questions liées à l'organisation du travail. • Donner des informations spécifiques (lors des réunions et en dehors des réunions). • Utiliser les IRP comme un moyen de sensibilisation du personnel. • Reconnaître le CE, notamment pour les œuvres sociales. • Reconnaître le CHSCT et les délégués du personnel (DP) pour leurs actions d'entraide et d'information. • Être attentif aux sources potentielles de conflits (nouvelles technologies, charge de travail trop lourde, flou organisationnel, communication déficiente...). • En cas de tensions, apporter une réponse rapide, que celle-ci soit positive ou négative. • Veiller à ce que certaines discussions débouchent sur des actions concrètes.
Relations au personnel	<ul style="list-style-type: none"> • Expliquer aux membres de l'encadrement intermédiaire que les représentants du personnel peuvent s'adresser à eux. • Établir des espaces de communication permettant au dirigeant d'avoir d'autres retours sur d'éventuels dysfonctionnements. • Exprimer devant l'ensemble du personnel une reconnaissance et une confiance dans les capacités d'écoute des membres des IRP.

Tableau 3 : Synthèse des comportements coopératifs de dirigeants en matière de dialogue social

auxquelles il s'adresse, les comportements *coopératifs* peuvent être plus ou moins fructueux selon l'intention qui anime le dirigeant et la manière dont celle-ci est perçue par les représentants du personnel. Or, si les intentions perçues des comportements du dirigeant sont principalement fonction des expériences passées, de ses paroles, de sa communication non verbale, de ses décisions, de ses actions et de la cohérence globale de l'ensemble, elles dépendent également de la sensibilité des représentants du personnel et de la qualité de la dynamique de groupe dans les IRP. Ainsi, un dialogue social fructueux constitue davantage un défi permanent qu'un acquis. Si les dirigeants *a priori* les plus « *coopérants* » insistent sur cette idée que l'on a les partenaires sociaux que l'on mérite, mettant par là en valeur leur propension à l'action et leur sens des responsabilités, ils évoquent aussi, de manière moins explicite, la dimension co-construite (avec les IRP) des pratiques *coopératives*. C'est là un point de vigilance important pour des dirigeants de PME souvent habités par un fort volontarisme entrepreneurial. Les pratiques évoquées, même mises en œuvre dans un esprit *coopératif*, peuvent ne pas avoir les effets escomptés. Constituant une condition nécessaire, une attitude durablement *coopérative* des dirigeants n'est pas pour autant suffisante pour réussir un franchissement de seuil, étant donnée l'importance du rôle que jouent les représentants du personnel dans la construction du dialogue social.

CONCLUSION

L'augmentation du nombre de représentants du personnel au sein des IRP et la multiplication des obligations légales conduisent souvent les dirigeants à percevoir les effets de seuil comme une source de formalisation, d'artifice, de conflictualisation ou de technicisation.

Notre étude montre que la réussite d'un franchissement d'un seuil d'effectif en termes de dialogue social tient en partie au profil managérial des dirigeants.

Les dirigeants « *coopérants* » font du dialogue social un levier stratégique et affirment mettre en place des pratiques coopératives qui favorisent les échanges. Pour eux, la meilleure façon de surmonter les risques inhérents aux franchissements de seuils est de les envisager comme des opportunités permettant de faire évoluer le dialogue social. Dans cette perspective, ils semblent chercher à maintenir la relation de confiance en dépit du renforcement de la formalisation des liens, et envisagent la conflictualisation et la technicisation de la relation avec les IRP non pas comme des signes d'une détérioration du dialogue social, mais au contraire comme des signes de ce que des questions sociales jusque-là non abordées, parfois organisationnelles ou techniques, peuvent être envisagées dans un collectif

de travail. De plus, les contraintes légales, notamment en matière de diversité, sont perçues de façon positive parce qu'elles conduisent à réfléchir à des thématiques nouvelles jusque-là ignorées par le dirigeant. Enfin, la démultiplication des réunions et la rencontre avec un plus grand nombre de représentants peuvent être l'occasion d'aider au changement, au moyen d'un effort de sensibilisation et d'explication dans les instances de représentation du personnel.

La valeur ajoutée de cette étude réside aussi dans le fait qu'elle met en avant des pratiques managériales qui sont transposables à des entreprises de taille plus importante, en tant qu'elles peuvent aider à manager d'autres transitions que les franchissements de seuils, telles que des tensions sociales liées à une croissance rapide des effectifs ou à une restructuration.

À l'image de ceux de l'étude de Duval-Hamel (2005), nos entretiens ont été menés auprès des dirigeants. Le risque inhérent à cette démarche est d'avoir davantage accès à des discours portant sur des pratiques affichées par les dirigeants qu'à des actions réellement menées et effectivement perçues par les représentants. Même si la dynamique de coopération dans le dialogue social s'explique en partie par la personnalité, les comportements et les choix stratégiques des dirigeants, la responsabilité des représentants du personnel mérite d'être étudiée. Pour contourner ces difficultés, il serait intéressant d'interviewer à la fois des dirigeants « *coopérants* » et les membres des IRP sur la question des franchissements de seuils. De même, il conviendrait de mener des études longitudinales dans des entreprises en expansion afin d'observer l'évolution des pratiques managériales avant et après les franchissements de seuils. ■

BIBLIOGRAPHIE

- BACHELARD (O.) & BURLEA SCHIOPOIU (A.), « Risque social et dirigeant », in LOUART (P.) et VILETTE (M.-A.) (dir.), *La GRH dans les PME*, Vuibert, Paris, pp. 105-125, 2010.
- BARDIN (L.), *L'analyse de contenu*, PUF, Paris, 2001.
- BEVORT (A.) & JOBERT (A.), *Sociologie du travail : les relations professionnelles*, Colin, Paris, 2008.
- BLOCH-LONDON (C.) & PÉLISSÉ (J.), « L'évolution du cadre légal des relations professionnelles en France depuis les années 1990 : entre foisonnement juridique et renouvellement des acteurs, une appropriation sélective des dispositifs », in AMOSSE (T.), BLOCH-LONDON (C.) & WOLFF (L.) (dir.), *Les relations sociales en entreprise*, La Découverte, Paris, pp. 102-122, 2008.
- CECI-RENAUD (N.) & CHEVALIER (P.-A.), « L'impact des seuils de 10, 20 et 50 salariés sur la taille des entreprises françaises », *Economie et statistique*, n°437, pp. 29-45, 2010.

- DE WOOT (P.), Préface dans WITTERWULGHE (R.) (dir.), *La PME, une entreprise humaine*, DE BOECK & LARCIER, Bruxelles, 1998.
- DERVAUX (C.), « Stratégie du dirigeant et droit », in LOUART (P.) & VILETTE (M.-A.) (dir.), *La GRH dans les PME*, Vuibert, Paris, pp. 127-138, 2010.
- DUPUY (F.), *Lost in management. La vie quotidienne des entreprises au XXI^e siècle*, Seuil, Paris, 2011.
- DUVAL-HAMEL (J.), « L'implication des dirigeants dans les relations sociales : essai de typologie », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°56, pp. 2-18, 2005.
- FABI (B.) & LACOURSIÈRE (R.), « Gestion des ressources humaines dans un contexte de PME », in FILION (L.J.) (dir.), *Management des PME. De la création à la croissance*, Pearson Education, Québec, pp. 231-244, 2007.
- FABI (B.), RAYMOND (L.) & LACOURSIÈRE (R.), « La GRH, levier du développement stratégique des PME », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°65, pp. 41-55, juillet-août-septembre, 2007.
- JAOUEN (A.) & TORRÈS (O.) (dir.), *Les très petites entreprises, un management de proximité*, Hermès Lavoisier, Londres, 2008.
- JEAMMAUD (A.), « Le droit au musée ? », *Economie et Humanisme*, n°318, pp. 7-14, 1991.
- JULIEN (P.-A.) & CARRIER (C.), « Innovation et PME », in JULIEN (P.-A.) (dir.), *Les PME : Bilan et perspectives*, 3^{ème} éd., Presses Inter-Universitaires, Cap-Rouge (Québec), 2002.
- JULIEN (P.-A.) & MARCHESNAY (M.), *La petite entreprise : principes d'économie et de gestion*, Vuibert, Paris, 1988.
- LAROCHE (P.), *Gérer les relations avec les partenaires sociaux. Fonctionnement et enjeux du dialogue social*, Dunod, Paris, 2010.
- LEPLEY (B.), « La petite entreprise n'est pas une famille », *Revue Personnel - ANDRH*, n°475, pp. 38-40, 2006.
- OCDE, *Perspectives de l'OCDE sur les PME et l'entrepreneuriat*, Éditions de l'OCDE, Paris, 2005.
- PARLIER (M.), « Les ressources humaines dans les PME », in ALLOUCHE (J.) (dir.), *Encyclopédie des Ressources Humaines*, Vuibert, Paris, pp. 175-198, 2006.
- PEARSON (T.R.), STRINGER (D.Y.), MILLS (L.V.H.) & SUMMERS (D.F.), "Micro vs small Enterprises: a profile of human resource personnel, Practices and support systems", *Journal of Management Research*, vol. 6, n°2, pp. 102-112, 2006.
- THÉVENET (M.), *Le plaisir de travailler. Favoriser l'implication des personnes*, Editions d'Organisation, Paris, 2000.
- TORRÈS (O.), « Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité », *Revue Française de Gestion*, n°144, pp. 119-138, 2003.
- VOYNNET-FOURBOUL (C.), « Le dialogue social en PME, L'intervention d'un tiers facilitateur », in LOUART (P.) & VILETTE (M.-A.) (dir.), *La GRH dans les PME*, Vuibert, Paris, pp. 343-360, 2010.