

**SESSION 2021**

---

**CAPET  
CONCOURS EXTERNE  
ET CAFEP**

**Section : ÉCONOMIE ET GESTION**

**Option : COMMUNICATION, ORGANISATION ET GESTION DES  
RESSOURCES HUMAINES**

**COMPOSITION DE SCIENCES DE GESTION**

Durée : 5 heures

---

*L'usage de tout ouvrage de référence, de tout dictionnaire et de tout matériel électronique (y compris la calculatrice) est rigoureusement interdit.*

*Si vous repérez ce qui vous semble être une erreur d'énoncé, vous devez le signaler très lisiblement sur votre copie, en proposer la correction et poursuivre l'épreuve en conséquence. De même, si cela vous conduit à formuler une ou plusieurs hypothèses, vous devez la (ou les) mentionner explicitement.*

**NB : Conformément au principe d'anonymat, votre copie ne doit comporter aucun signe distinctif, tel que nom, signature, origine, etc. Si le travail qui vous est demandé consiste notamment en la rédaction d'un projet ou d'une note, vous devrez impérativement vous abstenir de la signer ou de l'identifier.**

## INFORMATION AUX CANDIDATS

Vous trouverez ci-après les codes nécessaires vous permettant de compléter les rubriques figurant en en-tête de votre copie.

Ces codes doivent être reportés sur chacune des copies que vous remettrez.

► **Concours externe du CAPET de l'enseignement public :**

Concours	Section/option	Epreuve	Matière
EDE	8010E	101	7392

► **Concours externe du CAFEP/CAPET de l'enseignement privé :**

Concours	Section/option	Epreuve	Matière
EDF	8010E	101	7392





La société Braley est une SARL familiale gérée par Monsieur Christian Braley assisté de sa fille, Ludivine Braley, et de son fils, Ludovic Braley.

Jusqu' alors, diverses activités ont été impulsées au sein de l'entreprise, au gré des opportunités décelées sur le marché par le dirigeant, Christian Braley. Ce dernier réunit toutes les caractéristiques de l'entrepreneur visionnaire.

Ses activités diverses s'adressent à la fois à une clientèle de professionnels et de particuliers :

- location de bennes pour les récoltes agricoles ;
- collecte, tri et traitement de déchets agricoles (bois et déchets verts) transformés en combustible ou en matière première réutilisable ;
- déchetterie et centre de transition pour les déchets industriels classés dangereux ;
- négoce de produits destinés au chauffage, jardin et activité agricole.

### **Activités orientées vers le développement durable**

L'une des forces de l'entreprise réside dans son adaptabilité et sa capacité à occuper différents secteurs tout en restant en lien avec son cœur de métier : le transport par benne de production agricole. Le développement de traitement de déchets industriels (bois, papier, déchets verts, pots de peintures, aérosols, produits phytosanitaires ou de laboratoire, etc.), avec tri, reconditionnement et production énergétique fait de cette entreprise un véritable acteur du développement durable. Dans le cadre de l'activité de négoce, un show-room a été récemment aménagé et permet la commercialisation de plusieurs produits destinés à la consommation des particuliers (granulés et bûches de bois de chauffage, compost, paillage).

Les projets continuent d'aller dans ce sens. En effet, un prototype de station hydrogène a été mis en place à Onet-le-Château (technologie utilisant du gaz naturel non polluant, car issu de la méthanisation). Cette station hydrogène, installée à l'initiative de Christian Braley, entre dans le dispositif d'un projet européen encadré par un consortium prévoyant dans un premier temps le développement de trente stations en Europe dont dix en France.

Renault propose d'ores et déjà d'équiper certains de ses véhicules de piles à combustible pour consommer cette énergie. Par ailleurs, après prospection, la société Braley a réussi à convaincre certaines collectivités locales et entreprises de la région d'utiliser ce type de véhicules (Enedis, EDF, mairie d'Onet-le-Château, La Poste). Le développement de cette station hydrogène n'en est qu'à ses débuts. À terme, elle deviendra une station multi énergie (gaz naturel, méthane...) et permettra d'alimenter les poids lourds. Ce projet revêt une importance particulière pour Christian Braley eu égard à son caractère novateur, ce dernier étant reconnu pour ne pas se tromper dans ses choix stratégiques.

Pour conduire l'ensemble de ses activités, la société met en place de nombreux partenariats avec des entreprises, tant pour la livraison de granulés de bois en vrac grâce au camion souffleur, que pour les piles à hydrogène.

### **Organisation répartie sur plusieurs sites**

Les activités se répartissent sur 3 sites localisés dans 3 communes de l'Aveyron : Onet-le-Château, Bezannes et Bozouls.

L'entreprise, dont le turnover est très faible, emploie 47 salariés. 28 salariés sont basés sur le site de Bezannes, les autres se répartissent entre Onet-le-Château et Bozouls. La contribution économique territoriale est payée sur les 3 communes.

Le site de Bezannes représente le siège social et le site historique de l'entreprise. S'y trouvent encore quelques bureaux, les ateliers d'entretien, le parcage des bennes et des véhicules ainsi que la plateforme de stockage bois.

L'aménagement récent de locaux et bureaux modernes ainsi que la création d'un show-room sur le site d'Onet-le-Château font de cet espace mieux situé géographiquement (aux portes de Rodez) le nouveau lieu de référence de l'entreprise. Il comprend la déchetterie principale ouverte aux professionnels et collectivités, la vente aux particuliers et la gestion des activités de l'entreprise.

Le site de Bozouls est une plateforme de récupération et tri du bois et déchets verts utilisés pour la fabrication de combustible et granulés.

La gestion comptable et les contrats de travail sont centralisés à Bezannes. L'administration courante du personnel (congés, absences...) se fait à Onet-le-Château. Toutefois, le traitement des bulletins de salaires et des déclarations sociales est externalisé auprès d'un prestataire spécialisé.

Les salariés sont aptes à occuper la plupart des postes techniques de l'entreprise, y compris les chauffeurs, en fonction des besoins. Ces derniers reçoivent les consignes le matin pour le remplissage de leur benne sur un secteur géographique très étendu. L'enfouissement de certains déchets se fait à Montech dans le Tarn-et-Garonne.

Cette petite entité fonctionne majoritairement de manière informelle. Outre la polyvalence des collaborateurs, cela se traduit également dans l'organisation et la gestion de l'activité. En effet, aucun document n'est disponible pour analyser la structure de la main-d'œuvre (organigramme, fiches ou profils de postes, référentiel de compétences, pyramide des âges, etc.) ou les actions RH (plan de formation, compte-rendu d'évaluation annuelle, etc.).

### **Management et culture d'entreprise**

Les relations entretenues avec le personnel sont humaines et familiales. À fréquence régulière, les salariés déjeunent au domicile de leur dirigeant. Les anniversaires sont célébrés et des cadeaux personnalisés sont offerts à chaque collaborateur pour les fêtes de Noël. Diverses sorties sont organisées. L'une des dernières a eu lieu dans le parc d'attraction Port Aventura.

Par ailleurs, M. Braley accueille régulièrement des jeunes en stage et n'hésite pas à communiquer sur son activité et son expérience d'entrepreneur lors d'interventions au sein de collèges et de lycées.

Ainsi, le style de management peut être qualifié de « paternaliste bienveillant ». Cet entrepreneur jouit d'un leadership très important sur ses équipes avec lesquelles il établit un lien chaleureux basé sur la confiance. Sa personnalité très forte constitue un élément majeur de l'identité de l'entreprise. Christian Braley est très attaché à sa région qu'il aime promouvoir par l'intermédiaire de son activité. Cet attachement se traduit également dans ses engagements personnels puisqu'il est élu local. En parallèle, il développe des activités innovantes avec une vision à long terme. Il est doté d'une réelle capacité à saisir, voire créer des opportunités et entretient un large réseau relationnel professionnel depuis de nombreuses années, au niveau régional, mais également national.

Trentenaires dynamiques et totalement investis dans l'entreprise familiale, Ludivine et Ludovic ont préalablement mené des études dans la gestion et le management des PME. Ludivine dirige le site d'Onet-le-Château. Créative et dotée d'un sens relationnel développé, elle dispose d'une aisance dans l'utilisation des outils digitaux. Ludovic, moins enclin aux activités administratives et de gestion, est plus à l'aise au niveau de la coordination des collaborateurs sur le terrain. Il gère le site de Bozouls qui inclut la plateforme de tri et de récupération du bois et des déchets verts. Le mode de fonctionnement de Ludivine et Ludovic tranche quelque peu avec celui de leur père : en effet, ils instaurent une communication plus rapprochée avec les salariés et tiennent compte de leurs avis avant une prise de décision. Pour l'instant, malgré la complicité et la concertation permanente avec ses enfants, les décisions majeures restent centralisées par Christian Braley.

## Communication

La communication interne ne fait pas l'objet d'une formalisation particulière, mais les informations circulent de manière fluide et transparente compte tenu de la proximité entre le dirigeant et ses collaborateurs.

Sur le plan de la communication externe, l'entreprise fonctionne de façon intuitive. En effet, les responsables font preuve de créativité et d'opportunité pour mener des actions communicantes et disruptives imaginées en interne. La communication est multisupport en fonction du contexte. Parmi les exemples d'actions communicantes, on relève notamment :

- le record du plus long camion du monde ; un porteur a tiré 41 remorques sur une distance de 4,86 kilomètres sur l'Autoroute A75, reliant la Cavalerie au Viaduc de Millau ;
- le test de charge du viaduc de Millau avant son homologation ; pour ce faire, la flotte de camions de l'entreprise a été mise à contribution pour vérifier la capacité du viaduc à supporter la charge des véhicules ;
- la formation d'une croix occitane à l'aide de végétaux dans un champ de céréales, grâce au terreau produit par l'entreprise.



D'autre part, des cartes de vœux sont imprimées chaque année pour les clients et partenaires. Des opérations de mécénat sont impulsées depuis de nombreuses années en direction des clubs de football locaux.

Le site internet, qui constitue essentiellement une vitrine, est mis en ligne par une société aurillacoise puis administré par Ludivine Braley elle-même. Elle veille par ailleurs à faire vivre un espace dédié sur le réseau social Facebook.

## Perspectives

Les successeurs de Christian Braley, sa fille Ludivine et son fils Ludovic s'apprêtent à reprendre la direction de la société. Ils souhaitent conserver la culture d'entreprise mise en place par leur père, tout en modernisant la gestion de l'entreprise.

Compte tenu des activités largement orientées vers le développement durable et des valeurs sociales fortes portées par la société, ils envisagent de formaliser une stratégie qui prend appui sur la RSE. Ils s'inscrivent dans une perspective de croissance qui impliquera des recrutements à moyen terme.

Le second axe de développement stratégique concerne la formalisation du système d'information en vue de rationaliser l'organisation des activités et la gestion de l'entreprise.

Votre mission consiste à établir un diagnostic de la situation actuelle de la société Braley en repérant les enjeux stratégiques puis à émettre des propositions en vue d'accompagner la transmission de l'entreprise entre le gérant actuel, fondateur de l'entreprise et ses descendants.

## **DOSSIER 1 : LA STRATÉGIE DE L'ENTREPRISE BRALEY**

Les enjeux liés aux ressources humaines, au système d'information et à la communication apparaissent essentiels pour assurer la transmission de l'entreprise.

1. Qualifier la stratégie en vigueur dans l'entreprise Braley.
2. Proposer un diagnostic interne de la société eu égard au projet de changement de dirigeants.
3. Identifier les enjeux majeurs liés aux ressources humaines et inhérents à la reprise de l'activité par les enfants de Christian Braley, actuel dirigeant et fondateur de l'entreprise.

## **DOSSIER 2 : LES AXES DE DÉVELOPPEMENT STRATÉGIQUES ENVISAGÉS PAR BRALEY**

Les deux axes prioritaires de développement stratégique identifiés par Ludivine et Ludovic Braley concernent la mise en place d'une démarche RSE comme dénominateur commun entre les différentes activités, puis l'instauration d'un système d'information sur lequel seront par la suite adossés des processus rationalisés.

La prise en compte spontanée de la RSE, tant sur le plan environnemental que social, se traduit d'ores et déjà dans la stratégie et les actions de l'entreprise. Toutefois, celle-ci ne fait pas l'objet d'une démarche officielle à ce jour, ce qui la rend peu visible pour les salariés. Les nouveaux dirigeants souhaitent donc formaliser une stratégie RSE, pour ensuite l'approfondir et identifier les enjeux pour les relations avec les parties prenantes. Se pose la question de formaliser la démarche qualité via une certification ISO 26000. Un partenariat avec la région Occitanie est également à l'étude sur l'éducation au développement durable. La région a diffusé un appel d'offres pour financer partiellement les acteurs locaux qui mettraient en place des actions en faveur de l'éducation des jeunes au développement durable. Les dirigeants souhaitent recruter un collaborateur ou une collaboratrice qui aura en charge la mise en œuvre des partenariats, et plus généralement de la RSE.

Concernant le système d'information, il fait aujourd'hui l'objet d'une formalisation réduite à sa plus simple expression. Du point de vue informatique, l'entreprise fonctionne de manière traditionnelle : elle dispose d'une suite bureautique simple, d'un logiciel de comptabilité personnalisé et d'un logiciel de pesée. Ce logiciel permet de déterminer le poids des déchets collectés puis de facturer les prestations en conséquence. Les salariés qui gèrent la partie administrative de l'activité sont équipés de postes fixes, les chauffeurs et manutentionnaires disposent d'un smartphone. Ludivine et Ludovic ont l'habitude d'utiliser un ordinateur portable, source de souplesse. Par la suite, la mise en place d'un intranet entre les 3 sites est envisagée.

4. Analyser les enjeux de la formalisation de la démarche RSE.
5. Établir un plan d'action pour instaurer et faire vivre le partenariat avec la collectivité territoriale sur l'éducation au développement durable.
6. Élaborer un profil de poste en vue du recrutement d'une personne référente RSE.
7. Indiquer les évolutions à prévoir pour formaliser le système.

### **DOSSIER 3 : CULTURE D'ENTREPRISE ET COMMUNICATION DANS L'ENTREPRISE BRALEY**

La culture d'entreprise se traduit dans l'organisation et la communication interne puis nourrit les opérations de communication externe. Celle-ci s'adosse à de nombreuses actions spontanées et originales qui révèlent à la fois des valeurs traditionnelles de la famille et des valeurs du terroir tout en valorisant des orientations innovantes. Les enfants du fondateur et dirigeant, Christian Braley, souhaitent mener une réflexion sur ce point dans la perspective de leur projet de reprise de la société.

8. Montrer en quoi la culture d'entreprise risque d'être impactée par le changement de Direction.
9. Identifier les objectifs de communication interne et externe dans le cadre de la mise en place de la nouvelle stratégie RSE.
10. Élaborer un plan de communication pour les douze mois à venir afin de rendre l'action de l'entreprise plus lisible à l'externe.

### **DOSSIER 4 : ROLE DE LA FONCTION RH DANS L'ACCOMPAGNEMENT D'UN DEVELOPPEMENT STRATEGIQUE POUR L'ENTREPRISE BRALEY**

Dans le cadre de la transmission de l'entreprise Braley, vont être impulsées la mise en place d'un système d'information et la formalisation d'une démarche RSE. Celles-ci induiront une nécessaire rationalisation de la fonction RH.

11. En prenant appui sur les analyses de Abdelwahab Aït Razouk et Mohamed Bayad, analyser les impacts d'une GRH mobilisatrice sur la performance d'une PME.

## Liste des annexes

---

Annexe 1 – Historique et évolution de la société Braley

Annexe 2 – Chiffres clés

Annexe 3 – Organigramme

Annexe 4 – Stratégie d'entreprise

Annexe 5 – Ressentis de salariés sur le management actuel des ressources humaines

Annexe 6 – L'intensité de la stratégie responsable d'une PME

Annexe 7 – Opérationnaliser la RSE dans les PME, quelles pratiques de GRH socialement responsables ?

Annexe 8 – La norme ISO 26000 et la RSE dans les PME

Annexe 9 – Modèle de convention-cadre avec la région Occitanie pour l'éducation au développement durable

Annexe 10 – Projet SI : effets et risques potentiels sur l'organisation

Annexe 11 – Les outils numériques

Annexe 12 – Culture d'entreprise

Annexe 13 – Extraits de la page Facebook ÉTS BRALEY

Annexe 14 – GRH mobilisatrice et performance des PME

## **ANNEXE 1 : Historique et évolution de la société Braley**



- 1972, création de l'entreprise. Collecte du lait avec une seule camionnette.
- 1976, acquisition d'un camion-benne pour la récolte du blé en Camargue. Du champ à la coopérative, gain de temps important pour les producteurs.
- 1981, achat de deux bennes et d'un camion multi-bennes (camion qui permet de poser à terre et reprendre les bennes – systèmes novateurs, car un seul camion permet une grande souplesse d'utilisation) mis à la disposition des entreprises et des particuliers.
- 1990, l'entreprise s'adapte au marché (achat de bennes spécifiques pour les céréales, vendanges, récoltes de tomates, riz...) et s'oriente vers la récupération des déchets bois, déchets industriels bruts, et leur recyclage.
- 1999, mise en place d'une plate-forme de récupération des déchets bois et déchets verts afin de les revaloriser (compost, écorces, sciures pour la fabrication de panneaux de bois agglomérés, plaquettes pour les chaufferies industrielles...).
- 2005, ouverture du Centre de tri à Bozouls qui permet la collecte et le tri des déchets.
- 2009, installation de 6 400m<sup>2</sup> de panneaux photovoltaïques en toiture du centre de tri de Bozouls avec récupération de l'énergie thermique pour le séchage des plaquettes bois.
- 2010, agrandissement du site d'Onet le Château : ouverture d'une déchetterie professionnelle et développement de la vente de produits issus du recyclage des déchets de bois et déchets verts.
- 2014, mise en service de la ligne de traitement des déchets multiflux.
- 2016, incendie de la ligne multiflux.
- 2017, ouverture de la déchetterie pour les professionnels d'Onet-le-Château.
- 2019, reconstruction de la ligne multiflux.

## **ANNEXE 2 : Chiffres clés**

Chiffre d'affaires en 2019 : 10 623 000 €

Nombre de salariés : 47

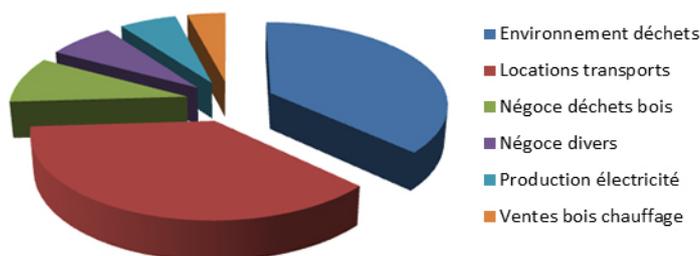
3 Sites : Bezannes, Bozouls, Onet-le-Château

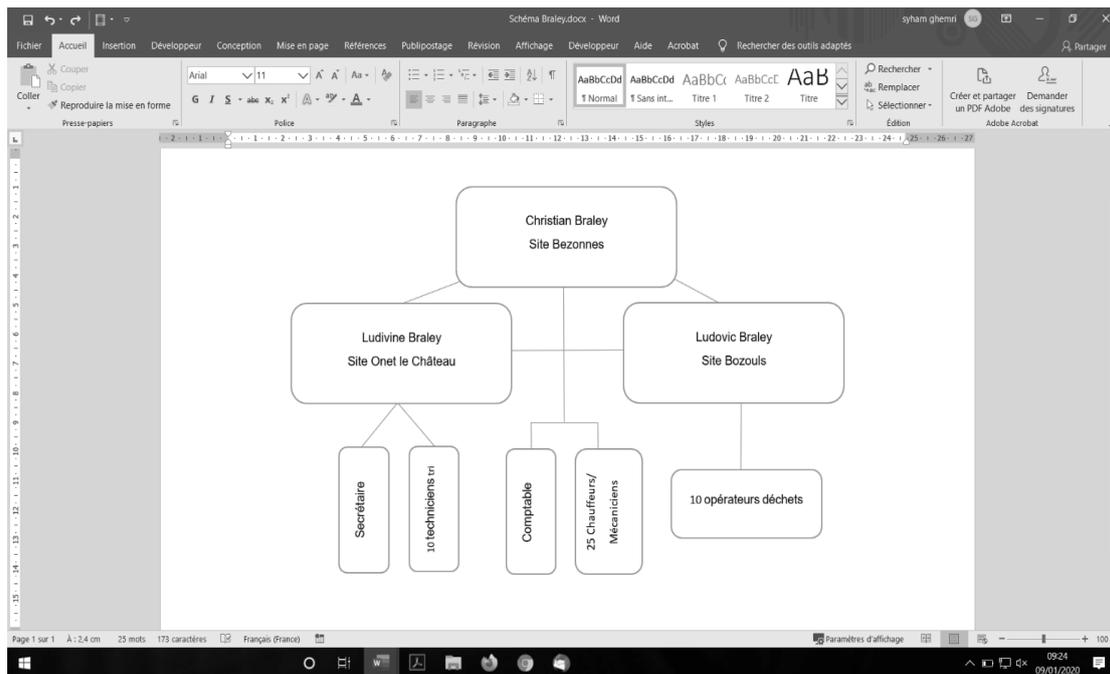
2800 bennes

55 Camion-remorques

4 Semi-remorques à fond mouvant

Répartition du chiffre d'affaires :



**ANNEXE 3 : Organigramme****ANNEXE 4 : Stratégie d'entreprise**Stratégie délibérée versus stratégie émergente

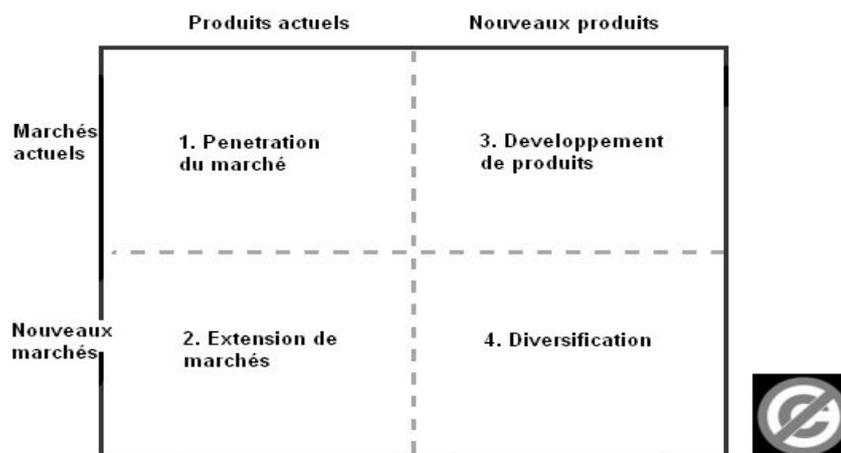
Mintzberg opère une distinction entre stratégie délibérée et stratégie émergente.

Stratégie voulue, la stratégie délibérée est conçue et mise au point de manière très formelle et souvent très détaillée, suivant un processus normatif souvent assimilé à la planification stratégique (strategic planning). Le processus de réflexion initial s'attache peu aux caractéristiques de l'environnement dans lequel se situe l'entreprise et à ses interactions présentes et futures avec les objectifs. Et la mise en application de la stratégie définie tolère très difficilement d'éventuelles possibilités d'adaptation. Pourtant, au-delà du plan qu'elle représente, Henry Mintzberg rappelle que : « La stratégie est aussi une forme, c'est-à-dire une cohérence entre comportements au cours du temps [...] Ce qui est implicite dans le concept de stratégie délibérée est la croyance selon laquelle la stratégie arrive en bloc d'un endroit central qui est la direction générale (ou le département de planification) ».

La stratégie émergente n'est pas strictement planifiée en amont, mais provient au final de différentes décisions inférées par l'action elle-même. La stratégie émerge des divers choix et adaptations aux évolutions de l'environnement. « Le processus d'élaboration des budgets d'investissement peut influencer le processus de formation de la stratégie sans que ce dernier en soit conscient, par l'émergence de stratégies. En d'autres termes, l'organisation prend ses décisions simplement projet par projet, et dans ce processus, des formes émergent et deviennent des stratégies. Des formes qui ne sont pas tout à fait cohérentes avec les stratégies existantes peuvent créer des précédents qui conduisent à des formes nouvelles », explique Henry Mintzberg qui, le premier, a proposé cette approche. La stratégie émergente repose sur le principe que l'incertitude est trop omniprésente pour permettre l'établissement de prévisions stratégiques immuables et fiables. Ses détracteurs mettent alors en avant que si la stratégie est purement émergente, elle ne relève dès lors plus de la stratégie, par essence même. La notion de stratégie émergente s'oppose à celle de stratégie délibérée. Dans les faits, il est rare qu'une stratégie soit purement délibérée ou purement émergente, mais davantage un compromis entre les deux, fonction de la nature et de l'activité de l'entreprise, de son environnement et des intentions de ses dirigeants.

Source : [www.e-marketing.fr](http://www.e-marketing.fr)

Matrice des stratégies selon Igor Ansoff



**ANNEXE 5 : Ressentis de salariés sur le management actuel des ressources humaines**

*Ludivine et Ludovic Braley s'interrogent sur la perception que les salariés ont du management actuel des ressources humaines, fortement lié à la personnalité de leur père.*

*Antonin, chauffeur poids lourd, 45 ans : « M. Braley est tellement investi qu'il en est impressionnant. Parfois on n'ose pas lui parler de nos difficultés. Par exemple, le fait de devoir déposer certains déchets assez loin de chez nous perturbe notre vie familiale lorsqu'on est prévenu au dernier moment. Le plus souvent on le découvre en arrivant sur site... »*

*Claire, comptable, 30 ans : « L'ambiance est familiale et on est plutôt content de venir travailler. M. Braley a toujours des idées innovantes et on peut être fier de notre entreprise. La seule limite est qu'il oublie parfois les enjeux des nouvelles technologies en dehors du cadre du développement durable. Ces technologies pourraient nous faciliter le travail dans les bureaux. »*

*Pierre, technicien, 50 ans : « Je n'aime pas trop les invitations à aller au domicile de M. Braley. Chacun doit avoir sa vie privée. J'ai l'impression que par ses petites attentions, il essaie d'éviter toute revendication syndicale. La création du CSE va changer les choses et surtout la communication sera plus cadrée. M. Braley a modernisé les locaux et les bureaux : tout ce qui est visible ! Mais des améliorations sont aussi attendues pour les chauffeurs et les techniciens ! »*

*Françoise, commerciale, 55 ans : « J'ai fait toute ma carrière chez Braley et je m'y sens bien. J'ai pu progresser et évoluer au sein de l'entreprise. C'est vrai que je n'ai pas bénéficié de formation spécifique : j'ai appris sur le tas, avec le développement de l'entreprise et grâce à M. Braley. De toute façon, comme je ne compte pas quitter l'entreprise, je n'ai pas demandé de formation reconnaissant mes compétences nouvelles. Je suis mieux payée et cela me suffit. »*

*Youssef, comptable, 35 ans : « Grâce à M. Braley, j'ai demandé et pu obtenir un BTS comptabilité gestion par VAE. »*

*Romain, chauffeur, 42 ans : « On doit savoir tout faire dans cette entreprise. C'est bien car j'aime diversifier mon travail. Je sais que certains préféreraient se spécialiser. »*

Source : Les auteurs

**ANNEXE 6 : L'intensité de la stratégie responsable d'une PME**

Dans ce travail, les auteurs se fondent sur la classification de Bellini (2003), elle-même inspirée des travaux de Carroll (1979). Celle-ci identifie trois comportements durables dominants : l'éco-défense, l'éco-conformité et l'éco-sensibilité. Cette typologie adopte une acception large de la RSE. Chaque comportement se caractérise par des arbitrages en termes d'allocation des ressources entre les dimensions écologique, sociale, sociétale et économique et se traduit par l'adoption d'une logique décisionnelle qui remet plus ou moins fortement en cause la logique dominante de l'entreprise (Bellini, 2003).

Tableau 1 : L'évaluation de l'intensité des stratégies responsables des PME

Intensité de la stratégie RSE	Eco-défense (intensité faible)	Eco-conformité (intensité moyenne)	Eco-sensibilité (intensité forte)
Caractéristiques et évaluation	1- Se situe en deçà des normes réglementaires 2- Ne déploie aucune démarche responsable 3- N'alloue aucune ressource au DD	1- Se situe au niveau des normes réglementaires 2- Déploie une démarche responsable selon un processus non formalisé 3- Alloue des ressources au DD au même niveau que la moyenne des concurrents	1- Se situe au-delà des normes réglementaires 2- Déploie une démarche responsable structurée selon un processus formalisé 3- Alloue des ressources au DD à un niveau supérieur à la moyenne des concurrents

Tableau 2 : L'évaluation de l'orientation des stratégies responsables des PME

Orientation de la stratégie RSE	Ecologique	Sociale	Sociétale
Caractéristiques et évaluation	1- Réduction et recyclage des déchets 2- Consommation d'énergie 3- Prévention de la pollution 4- Préservation de l'environnement naturel 5- Transport	1- Dialogue social 2- Equilibre vie privée/vie professionnelle 3- Gestion des compétences 4- Diversité au travail	1- Développement du tissu économique local 2- Mécénat 3- Réinsertion professionnelle 4- Partenariat formalisé avec les fournisseurs

*Source : Les stratégies de responsabilité sociale des petites et moyennes entreprises : quels effets pour quelles parties prenantes ? E. Bonneveux et R. Soparnot, in Revue interdisciplinaire Management, Homme(s) et Entreprise, N°2016/1 n°20, pp. 6-9*

**ANNEXE 7 : Opérationnaliser la RSE dans les PME, quelles pratiques de GRH socialement responsables ?**

Alors que la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) est surtout exprimée - et étudiée - dans la sphère des grandes firmes elles-mêmes en quête de légitimité, le présent article questionne l'engagement des dirigeants de PME dans la RSE en tant que responsabilité des effets qu'elles exercent sur la société (Commission Européenne, 2011). Nous définirons ici la RSE comme la prise en considération par une entreprise dans la détermination de ses objectifs stratégiques, des demandes sociales et environnementales de ses différentes parties prenantes qui vont au-delà de ce qui est prescrit par la loi (Capron et Quairel, 2004). [...]

Si aujourd'hui encore, la RSE semble l'apanage des grandes entreprises, certaines spécificités propres aux PME constituent à l'évidence, des handicaps dans l'intégration des principes de celle-ci. Force est cependant de constater qu'à ces faiblesses, s'opposent des atouts qui facilitent son appropriation. Dans cette vision holistique, différents facteurs de contingence interne et externe peuvent ainsi impacter positivement ou négativement sur sa mise en œuvre, ce qui débouche *in fine* sur des pratiques protéiformes. [...]

**La taille et le chiffre d'affaires.** [...] En ayant une grille de lecture de la démarche RSE en termes de coûts, des arguments liés à la taille et au chiffre d'affaires peuvent être évoqués pour expliquer en partie, la réticence de certaines PME à s'engager dans cette voie. En effet, s'agissant des PE ou des TPE en particulier où la survie de la PME constitue souvent l'objectif prioritaire des dirigeants, le coût d'un processus de labellisation RSE peut s'avérer rédhibitoire pour un engagement du dirigeant dans cette démarche.

**L'assise locale.** [...] Delchet souligne que l'assise locale peut inhiber la démarche RSE à travers une moindre participation aux initiatives de développement durable. Autrement dit, l'entreprise n'a plus forcément besoin de démontrer sa notoriété en termes d'image, ce qui peut reléguer les préoccupations RSE au second plan. Au-delà de ces handicaps, l'assise locale d'une PME peut sous certaines conditions, présenter des atouts dans la mise en œuvre d'une politique RSE, du fait des liens étroits (physiques, culturels et affectifs) qui peuvent s'instaurer facilement avec le territoire et ses parties prenantes. De plus, une assise locale suppose une relation avec les acteurs du territoire, inscrite dans la durée, ce qui est propice à la démarche RSE.

**L'influence du dirigeant-proprétaire et la stratégie.** Richcomme-Huet et d'Andria (2010) rappellent que les responsabilités et tâches des dirigeants de PME sont multiples. S'il s'investit personnellement et se sent concerné par la dynamique vertueuse de la RSE, le dirigeant peut être une personne-ressource et un acteur-clé dans les relations avec les stakeholders du territoire. Comme le soulignent Cornet et El Abboubi (2010), l'influence positive du dirigeant-propriétaire en faveur d'une démarche RSE peut s'inscrire dans une stratégie proactive RSE (Murillo et Lozano, 2006), ou résulter d'une stratégie réactive de conformité (Quairel et Auberger, 2005). D'après Delchet (2007), une stratégie intuitive de court terme peu formalisée, irait à contre-courant d'un projet durable RSE. [...]

**L'organisation centralisée.** D'après Delchet (2007), l'horizon de court terme induit par l'adoption d'une organisation centralisée peut constituer un frein aux initiatives RSE. En effet, les priorités à court terme relèvent très souvent de décisions opérationnelles. Le risque du manque de recul et d'anticipation peut alors impacter négativement sur les initiatives en matière de RSE en laissant peu de temps dédié à la réflexion stratégique et de formalisation.

**La faible spécialisation.** Selon Delchet (2007), un faible degré de spécialisation peut induire un frein à la mise en place d'une politique RSE à cause des compétences limitées, à cause de la méconnaissance de la législation ou des programmes d'appuis et des solutions disponibles. [...] Soulignons que certaines activités spécialisées sont souvent encadrées par des normes et certifications qualité dans certaines PME, une démarche de certification RSE complète souvent les labels qualité.

**Les systèmes d'information simples et informels.** [...] Si une PME affiche une bonne volonté de s'inscrire dans une démarche RSE en utilisant des systèmes d'information simples et informels, le manque de visibilité et d'anticipation face aux nouveaux enjeux, risques et opportunités peut aller à contre-courant des résultats escomptés. L'avantage pour une PME de s'inscrire dans une démarche formalisée réside principalement dans la visibilité vis-à-vis des stakeholders en termes d'image. Par ailleurs l'alignement entre pratiques et principes de la RSE au sein d'une organisation n'est pas forcément spontané. Enfin le déploiement même des process RSE peut être approché à la fois comme un processus de changement organisationnel et/ou comme un processus stratégique dans l'optique de renforcer la chaîne de valeur (Igalens et Gond, 2012).

**Les référentiels et la labellisation.** Les DRH ont à s'assurer de la prise en compte des droits humains fondamentaux et de la cohérence voire de l'harmonisation éventuelle entre les règles éthiques et les règles sociales en vigueur au plan national et international. Plusieurs référentiels coexistent, ce qui pose parfois des problèmes dans le choix des normes à adopter : EMAS ; ISO 9001, 14001, 26000 ; SA8000... [...] Ainsi

la GRH est amenée à coopérer avec de nouveaux acteurs traditionnellement externes à l'entreprise : cet engagement sociétal est largement recommandé par la norme ISO 26000 qui souligne que le premier domaine d'action de l'entreprise en la matière consiste en son ancrage territorial. [...] Les spécificités qui conduisent les PME à s'engager dans une démarche de labellisation sont : amélioration de l'image, mise en conformité par rapport aux normes en lien avec l'activité principale.

*Source : P. Imbs et L. Ramboarison-Lalao, Management et Avenir, 2013/1 n°59, pp. 35-55, extraits*

## **ANNEXE 8 : La norme ISO 26000 et la RSE dans les PME**

Les normes peuvent aussi bien encadrer des objets techniques, comme des processus, tels que les systèmes de management du type Iso 14001 sur l'environnement ou OSHAS 18001 sur la santé et la sécurité au travail, ou bien, plus récemment encore, des sujets non techniques comme des valeurs sociétales, à l'image de la norme Iso 26000. [...] La RSE est aujourd'hui considérée comme une modalité de réponse aux problématiques du développement durable (CMED, 1987). C'est dans le but, à la fois, d'universaliser ce concept et de le rendre accessible à tout type d'organisation souhaitant s'y engager volontairement que l'organisme international Iso édite depuis 2010 les lignes directrices de la RSE. Disposant d'une grande autonomie, les organisations sont alors encouragées à conjointement intégrer de nouveaux principes RSE (redevabilité, transparence, comportement éthique, reconnaissance des intérêts des parties prenantes, principe de respect de la loi, prise en compte des normes internationales de comportement, respect des droits de l'homme) (Afnor, 2010) et à mettre en place deux nouvelles pratiques que sont l'identification de leurs responsabilités au travers de sept questions centrales (gouvernance, droits de l'Homme, relations et conditions de travail, environnement, loyauté des pratiques, questions relatives aux consommateurs, communauté et développement local (Afnor, 2010) et l'instauration d'un dialogue avec leurs parties prenantes. [...] Ainsi, en plus d'établir une vision partagée de la RSE, la norme Iso 26000 apparaît aussi comme « un outil de gestion permettant le pilotage de la responsabilité sociétale dans une entreprise ».

Afin de construire un projet d'entreprise durable et d'être en cohérence avec la dynamique de son territoire, une PME décide de renouveler son modèle économique au travers du prisme de la norme Iso 26000. Pour l'accompagner dans son projet de normalisation, cette entreprise travaille en étroite collaboration avec un consultant certifié dont le rôle est de l'accompagner dans la construction de sa démarche RSE ainsi que dans sa mise en œuvre, en s'appuyant sur trois phases de la méthodologie Iso 26000 (Afnor, 2010) : l'état des lieux, le déploiement et le rendre compte. Durant la première étape d'« état des lieux conduisant à l'identification des priorités », l'organisation élabore le fondement de sa démarche RSE en déterminant les enjeux sur lesquels elle souhaite agir ou réagir ainsi que le panel de parties prenantes qui composent son environnement. Dans la seconde phase de « déploiement », l'organisation construit sa démarche RSE en déterminant sa politique d'entreprise, en réfléchissant à des plans d'actions qui actualisent ses processus et ses procédures (Afnor, 2010). Enfin lors du dernier échelon, le « rendre compte », l'organisation justifie auprès de ses parties prenantes ses progrès RSE. [...]

Les résultats de l'analyse montrent que l'appropriation de la norme Iso 26000 par la PME repose sur des conditions spécifiques. Celles-ci ont permis l'apprentissage organisationnel de la RSE selon un apprentissage en double boucle. Initialement, ses valeurs sont tournées vers le rayonnement du territoire, le respect de la législation et la satisfaction de ses clients, et ses normes organisationnelles vers la qualité et la performance économique. [...]

L'appropriation des enjeux de la norme Iso 26000 entraîne une refonte de ses valeurs et normes organisationnelles entraînant par conséquent une modification de ses paradigmes managériaux et de ses stratégies d'actions. Ses valeurs s'inscrivent dans une perspective, à la fois éthique et de développement durable, tandis que ses normes organisationnelles dans une logique de performances sociétales. Elle développe des pratiques économiques, sociales, écologiques et sociétales proactives en refondant ses paradigmes managériaux selon un système d'amélioration continue et de reporting sociétal.

Une stratégie RSE est également élaborée et se décline autour d'un plan pluriannuel d'actions, d'un panel de parties prenantes et d'un rapport RSE.

[...] Les résultats indiquent que l'apprentissage organisationnel engendré par la norme Iso 26000 s'appuie sur la création d'une dynamique managériale qui s'articule autour de trois types d'acteurs : l'équipe de direction, les cadres intermédiaires et, enfin, les personnels. L'équipe de direction est chargée d'impulser la vision stratégique du projet RSE. Les cadres intermédiaires, constitués en équipe projet, puis en comité de pilotage, sont ici chargés de créer un cadre qui intègre conjointement cette vision stratégique et la réalité opérationnelle à laquelle ils sont confrontés. Leur objectif est de développer une stratégie opérationnelle de la RSE qui se traduit lors de l'intervention de l'expert par l'élaboration d'un plan d'actions prioritaire et d'un plan d'actions pluriannuel durant la nôtre. Enfin, guidés par les cadres intermédiaires, les personnels, constitués en groupes de travail, sont chargés de produire de nouvelles connaissances qui visent conjointement à alimenter la stratégie opérationnelle et la vision stratégique de l'équipe de direction, et cela au travers de la création de nouvelles fiches actions qui viennent alimenter le plan d'actions prioritaires puis le plan d'actions pluriannuel.

*Source : Une perspective interactionniste de la norme ISO 26000 comme vecteur d'apprentissage organisationnel – K. Paulus et R. Soparnot, in Revue interdisciplinaire Management, Homme(s) et entreprise, 2015 n°17*

## **ANNEXE 9 : Modèle de convention-cadre avec la région Occitanie pour l'éducation au développement durable**



### **CONVENTION CADRE DE PARTENARIAT**

#### **RELATIVE À**

#### **L'ÉDUCATION À L'ENVIRONNEMENT ET AU DÉVELOPPEMENT DURABLE**

#### **Entre**

La Région Occitanie représentée par Madame la Présidente du Conseil régional et désignée sous le terme « la Région », d'une part,

#### **Et**

La structure XXX, statut de la structure, dont le siège social est situé XXX, représentée par XXX, et désignée sous le terme « la structure-partenaire », d'autre part,

**Vu** la délibération n°XXX du XX mars 2020 approuvant la politique régionale d'éducation à la transition écologique et énergétique,

Il est convenu ce qui suit :

#### **PRÉAMBULE**

#### **En ce qui concerne la Région :**

La loi « MAPTAM » de janvier 2014 et la Loi « NOTRE » d'août 2015 ont confié aux Régions des compétences renforcées relatives à l'aménagement et au développement durable du territoire, à la protection de la biodiversité, au climat, à la qualité de l'air et à l'énergie. Dans ce contexte, la Région Occitanie mène plusieurs grands chantiers qui contribuent à la Transition Ecologique et Energétique (TEE) régionale.

Ces grands chantiers demandent, pour réussir, une implication citoyenne, collective et associative. Parce que son approche est globale et qu'elle s'adresse à tous les publics, l'éducation à l'environnement et au développement durable (EEDD) est un outil transversal nécessaire à la mise en œuvre de ces politiques régionales sectorielles. L'approche n'est plus simplement thématique, mais devient complexe et territoriale.

L'évolution et la réussite de ces chantiers portés par la Région en faveur de la transition écologique et énergétique (TEE) seront corrélées à la sensibilisation et à l'éducation de tous les publics régionaux (en ciblant en particulier les publics jeunes et lycéens et en favorisant notamment l'accès des personnes en situation de handicap), dans le cadre d'accompagnements et de processus pédagogiques de long terme (créant et accroissant une prise de conscience de chaque public ciblé).

Ces actions d'EEDD doivent permettre d'impulser des changements de comportements durables, individuels et collectifs, nécessaires à la transition écologique et énergétique régionale.

**En ce qui concerne la structure-partenaire :**

*Rédaction par la structure-partenaire en précisant : son objet, son territoire d'intervention, son positionnement vis-à-vis des enjeux de la transition écologique et énergétique sur son territoire.*

**ARTICLE 1 - OBJET DE LA CONVENTION CADRE**

La présente convention a pour objectif de définir :

- Les objectifs poursuivis conjointement par la Région et la structure-partenaire,
- Les modalités de suivi et de mise en œuvre de la convention-cadre.

**ARTICLE 2 – OBJECTIFS POURSUIVIS CONJOINTEMENT**

Les objectifs conjointement poursuivis dans le cadre du partenariat sont :

**En ce qui concerne la Région :**

- De soutenir des actions d'EEDD qui concourent à l'atteinte des objectifs régionaux en matière de TEE conformes aux différentes Stratégies que la Région mène, notamment :
  - Objectif de devenir Région à énergie positive à l'horizon 2050
  - Élaboration d'une stratégie régionale de la biodiversité, en lien avec la préfiguration de l'Agence Régionale de la Biodiversité
  - Préparation d'un Plan régional de prévention et gestion des déchets (PRPGD), qui mettra l'accent notamment sur l'économie circulaire.
  - Préparation du Schéma régional d'aménagement de développement durable et d'égalité des territoires (SRADDET) « Occitanie 2040 ».

**En ce qui concerne la structure-partenaire :**

- Pour la structure-partenaire, de mettre en œuvre des actions ou dispositifs qui répondent aux Stratégies régionales.

*Rédaction par la structure partenaire mettant en avant les objectifs propres de la structure, cohérents avec ceux de la Région.*

**ARTICLE 3 – MODALITÉS DE SUIVI ET DE MISE EN ŒUVRE DE LA CONVENTION CADRE**

- Une réunion de suivi est mise en place annuellement pour veiller à la mise en œuvre des objectifs de la convention cadre et, en tant que de besoin, procéder aux ajustements nécessaires. Elle permet également à la structure de présenter les réalisations de son programme d'actions de l'année écoulée. Elle se tient chaque année au cours du dernier trimestre.
- Les demandes annuelles de subvention (cohérentes avec la convention cadre) doivent être déposées au plus tard le 31 décembre pour le programme d'actions de l'année suivante.

#### **ARTICLE 4 – ENGAGEMENTS DU PARTENAIRE**

La structure-partenaire s'engage à fournir au 31 décembre de chaque année au plus tard, les déclarations relatives aux changements survenus dans l'administration ou la direction de la structure.

Ainsi que :

- Une prévision globale portant sur l'activité générale de la structure-partenaire pour l'année suivante ;
- Un budget prévisionnel global de la structure-partenaire pour l'année suivante ;
- Une description des actions, (ou portions annuelles d'actions) entrant dans le cadre de la présente convention pour l'année suivante (programme annuel), et pour lesquelles l'organisation demande une subvention ;
- Un budget prévisionnel de chacune de ces actions ou phase annuelle d'actions.

La structure-partenaire s'engage à informer la Région de toute initiative de communication publique ayant trait à la convention et aux programmes d'actions s'y référant, à faire connaître le soutien de la Région lors des actions de relations avec la presse, et à apposer sur tout document informatif relatif aux actions subventionnées le logo de la Région Occitanie. Elle s'engage également à inscrire tout au long de l'année, dans les différents agendas proposés en ligne par la Région, les animations grand public ou plus spécialisées qu'elle organise, ce qui lui permet en retour de bénéficier de la visibilité assurée par ces agendas en ligne de la Région.

#### **ARTICLE 5 – ENGAGEMENTS DE LA RÉGION**

La Région apportera, dans la limite de ses moyens annuels, son soutien au travers d'une subvention pour la réalisation du programme d'actions annuel de la structure-partenaire, lequel doit être cohérent :

- Avec les priorités des politiques régionales en matière de transition écologique et énergétique décrites dans la présente convention cadre ;
- Avec les modalités de soutien de la Région au développement de l'éducation à la transition écologique et énergétique.

#### **ARTICLE 6 – DURÉE ET RECONDUCTION**

La convention de partenariat est conclue pour 3 années civiles. Elle prend effet à compter de la date de sa signature, au titre de l'année civile en cours. Elle peut être reconduite annuellement par voie d'avenant.

#### **ARTICLE 7 - AVENANTS - DÉNONCIATION**

Toute modification à la présente convention fera l'objet d'un avenant.

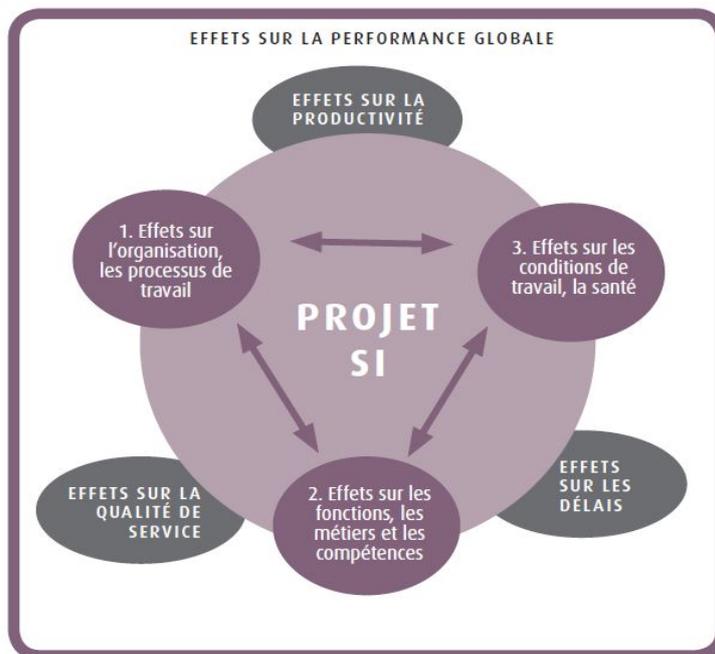
En cas de manquement, la présente convention pourra être dénoncée par l'un des partenaires signataires, par lettre recommandée avec accusé de réception.

Fait en deux exemplaires, A Toulouse, le

Le représentant de la structure-partenaire

La Présidente de la Région Occitanie

## **ANNEXE 10 : Projet SI : effets et risques potentiels sur l'organisation**



### **Anticiper les effets sur l'organisation**

Les projets SI posent la question de l'évolution de l'organisation du fait d'une remodelisation des processus. En effet, une partie des échecs peut s'expliquer par le décalage brutal et peu anticipé entre l'organisation préexistante et celle induite par l'évolution du SI. Les soi-disant bonnes pratiques, portées intrinsèquement par un logiciel, ne doivent pas occulter celles qui existent déjà, ni faire oublier la nécessité d'un ajustement du SI au regard de l'organisation existante. Partir du travail réel existant constitue un atout majeur pour mener à bien son projet.

Lorsque l'on pense à l'usage de la future application, il est indispensable d'anticiper la mobilisation des savoir-faire et le potentiel d'innovation des salariés afin de ne pas penser à leur place le contenu détaillé de leur travail, ni de réduire leurs marges de manœuvre ou leur autonomie. Des collectifs de travail peu-

vent être renforcés grâce au SI (par la transparence et l'accès rapide à l'information) ou, au contraire, déstructurés par la substitution de la relation personnelle à un reporting à distance, par la mise en concurrence des salariés entre eux du fait d'une transparence mal gérée des informations... Si l'informatisation permet une simplification de certains processus de travail et le repositionnement des utilisateurs vers une activité à plus forte valeur ajoutée, la modification profonde de certains processus (commerciaux par exemple) peut appauvrir un métier, lui retirer ce qui en faisait tout l'intérêt (le contact client, la gestion globale d'un portefeuille ou d'un dossier...). Sous-estimer les effets sur l'organisation en amont des projets conduit trop souvent à des résultats mitigés malgré une organisation apparemment plus productive. La «résistance au changement» est souvent invoquée à tort pour expliquer les difficultés, alors que c'est probablement plus l'absence d'accompagnement du changement qui est en cause.

*Source : Réussir un projet système d'information en PME. Éditions réseau Anact*

## **ANNEXE 11 : Les outils numériques**

**L'ERP c'est quoi ?** Également appelée PGI (pour progiciel de gestion intégré), une solution ERP (Enterprise Resource Planning), est **un système d'information qui aide l'entreprise à coordonner et à planifier ses ressources.**

Concrètement, l'ERP intègre tous les services et fonctions et permet de mieux piloter toute l'entreprise en associant une brique logicielle appelée module afin de répondre simultanément aux besoins de chaque métier.

En appliquant ce principe, la finalité d'un ERP est de standardiser les processus et d'uniformiser un système d'information unique pour une entreprise, au lieu d'utiliser plusieurs logiciels conçus par des éditeurs différents, afin d'assurer une interopérabilité fiable et entière.

Le **SIRH** ou Système d'information de gestion des ressources humaines, permet plus particulièrement d'automatiser l'ensemble des processus de gestion de la direction des ressources humaines, des recrutements aux formations, en passant par la gestion des carrières. [...] Un outil SIRH est constitué de **plusieurs modules** qui permettent de simplifier, d'automatiser et de centraliser les tâches de la Gestion des Ressources Humaines (GRH). Le logiciel SIRH peut couvrir plusieurs domaines RH. Si toutes ces fonctions du logiciel SIRH sont indispensables pour les grands comptes, les PME et les ETI, elles, recourent à un SIRH surtout pour les 3 premières fonctions mentionnées.

## **ANNEXE 12 : Culture d'entreprise**

**La culture** représente « *un système qui fait communiquer une expérience existentielle personnelle et un savoir collectif constitué* » selon Edgar Morin.

La culture d'entreprise :

- fait référence aux valeurs partagées par la majeure partie des collaborateurs d'une entreprise ;
- s'ancre au sein d'un groupe par des valeurs, des mythes, des rites et des symboles auxquels chacun croit et adhère ;
- est influencée par la culture nationale, régionale et locale, la personnalité des fondateurs, la culture métier et les événements marquants auxquels a été confrontée l'entreprise ;
- constitue un puissant vecteur de cohésion et de motivation qui exerce une influence permanente sur les orientations et prises de décisions à tous les niveaux de l'entité.

**ANNEXE 13 : Extraits de la page Facebook ETS BRALEY**

**ETS BRALEY**  
COMMUNEMENT - ENERGIES

Accueil  
À propos  
Photos  
Avis  
Publications  
Communauté  
Créer une Page

J'aime déjà | Déjà abonné(e) | Partager | ...

**ETS BRALEY**  
22 mai · 🌐

Préparez l'Été 🍷🍷 #table #barbecue ... #showroomBraleyOnet

27 réactions · 5 partages

Envoyer un message

**Communauté** Voir tout

Invitez vos amis à aimer cette Page

699 personnes aiment ça

715 personnes suivent ce lieu

7 visites

**À Propos** Voir tout

Bezannes (311,00 km)  
12340 Rodelle  
Obtenir l'itinéraire

05 65 48 68 01

Envoyer un message

www.braley-france.com

Entreprise locale

Heures : 08:00 - 12:00, 13:30 - 17:30  
Actuellement ouvert

Suggérer des modifications

**Transparence de la Page** Voir plus

Facebook vous montre des informations pour vous aider à

**ETS BRALEY**  
COMMUNEMENT - ENERGIES

Accueil  
À propos  
Photos  
Avis  
Publications  
Communauté  
Créer une Page

J'aime déjà | Déjà abonné(e) | Partager | ...

**ETS BRALEY**  
3 janvier · 🌐

MEDIA12.FR  
Braley préfère les énergies propres et proches

LESECHOS.FR  
**Une station d'hydrogène dans l'Aveyron**  
La société de traitement des déchets investit 3,5 millions d'euros dans une...

32 réactions · 3 commentaires · 47 partages

Envoyer un message

**Pages connexes**

**RAF - Rodéz Avey...**  
Équipe sportive J'aime

**Canyon de Bozouls**  
Monument et lieu histori... J'aime

**3 France 3 Midi-Pyr...**  
Site web régional J'aime

Français (France) · English (US) · Español · Portugais (Brasil) · Deutsch +

Informations concernant les données de statistiques de Page  
Confidentialité · Conditions générales · Publicité · Choisir sa pub |> · Cookies · Plus · Facebook © 2019

**ETS BRALEY**  
COMMUNEMENT - ENERGIES

Accueil  
À propos  
Photos  
Avis  
Publications  
Communauté  
Créer une Page

J'aime déjà | Déjà abonné(e) | Partager | ...

**ETS BRALEY**  
2 juillet · 🌐

**Centre Presse Aveyron**  
2 juillet · 🌐

Une croix de céréales.

CENTREPRESSEAVEYRON.FR  
**Rodelle : une croix occitane de 348 m au centre d'un champ de céréales**

61 réactions · 13 commentaires · 90 partages

Envoyer un message

5,0 sur 5 · Selon l'avis de 4 personnes

**Communauté** Voir tout

Invitez vos amis à aimer cette Page

699 personnes aiment ça

715 personnes suivent ce lieu

7 visites

**À Propos** Voir tout

Bezannes (311,00 km)  
12340 Rodelle  
Obtenir l'itinéraire

05 65 48 68 01

Envoyer un message

www.braley-france.com

Discussion instantanée

## **ANNEXE 14 : GRH mobilisatrice et performance des PME**

Plusieurs chercheurs en gestion des ressources humaines (GRH) considèrent que les entreprises les plus performantes mettent en œuvre des pratiques de GRH dites mobilisatrices. Ces pratiques, qui peuvent concerner, par exemple, l'investissement en formation, la mise en place d'une organisation de travail plus organique, l'encouragement de la participation, le partage de l'information ainsi que l'implémentation d'une rémunération liée à la performance, visent la mobilisation, l'engagement et le développement des compétences des employés afin d'accroître les performances économique et sociale des entreprises. En outre, ces pratiques de GRH, contrairement au modèle traditionnel de « contrôle », où le personnel est considéré comme un coût à minimiser, sont la preuve de la transformation de la relation entre l'employeur et l'employé vers une relation de partenariat et de l'alignement des attentes des employés sur les buts stratégiques de l'entreprise.

Dans ce contexte, l'objectif de cette recherche est notamment d'essayer d'apporter un éclairage sur la relation causale entre les pratiques mobilisatrices de GRH et la performance des PME françaises. De récentes études ont montré la capacité des PME à investir dans les pratiques mobilisatrices de GRH malgré le fait que l'on ait longtemps prétendu à leur faible formalisation (Aït Razouk et Bayad, 2009...).

### ***Les pratiques mobilisatrices en RH peuvent-elles influencer la performance des PME ?***

Depuis deux décennies, la littérature en GSRH<sup>1</sup> soutient l'hypothèse voulant que les ressources humaines et leur mode de gestion soient la source des meilleures performances. La vision stratégique des ressources humaines veut que la réalisation d'un système de pratiques RH mobilisatrices cohérentes en interne qui vise à faire des salariés une source d'avantage compétitif en stimulant leur engagement, en développant leurs compétences, et en leur donnant l'occasion de mettre en œuvre leurs compétences, est le seul moyen d'accroître les performances économique et sociale des entreprises.

En se basant sur les fondements théoriques de la GSRH, plusieurs chercheurs ont montré dans le contexte des grandes entreprises que les pratiques de GRH mobilisatrices aident à l'amélioration de la performance des entreprises en agissant non seulement sur les compétences, mais également sur la motivation des employés. Toutefois, ce résultat est étendu dans une moindre mesure aux PME par un certain nombre de travaux. En fait, la capacité des PME à atteindre des bons résultats en mobilisant leurs salariés est liée [comme Lawler (1992) l'a souligné] à leur taille. Celle-ci leur permet de mieux contrôler et impliquer les salariés dans la prise de décision, et par conséquent mettre en œuvre des pratiques qui correspondent à l'approche de mobilisation. Lawler (1992) a soutenu que dans ces organisations où l'engagement et la participation sont encouragés, les employés se sentent responsables d'être impliqués dans leur succès parce qu'ils sont mieux informés et reconnus. Hayton (2003), par exemple, a constaté dans sa recherche sur un échantillon de PME américaines, une différence de performance entre les PME qui mettent en œuvre des pratiques de GRH visant l'implication des salariés telles que la participation, les incitatifs et l'*empowerment* et celles qui ne le font pas. Une autre étude sur 446 PME américaines de moins de 100 salariés a relevé la présence de pratiques liées à de meilleures performances en termes de productivité et de turnover. Dans une autre étude sur un échantillon de PME canadiennes, les auteurs ont remarqué que l'alignement des pratiques de GRH (information, structuration, motivation, consultation et formation) de leurs trois groupes de PME (locales, mondiales et internationales) sur la stratégie de développement (réseaux, produits et marchés) a produit une amélioration de leurs performances financière, RH et opérationnelle. Enfin, une étude de 2008 a relevé dans leur étude sur un échantillon de 189 petites manufactures de 10 à 100 salariés britanniques et américaines des effets positifs de pratiques mobilisatrices de GRH sur les indicateurs de performance d'innovation et de productivité.

---

<sup>1</sup> Gestion stratégique des ressources humaines

En France, quelques études ont montré que l'adoption des pratiques mobilisatrices par les PME françaises relève de la réalité et pas seulement du discours (Bayad et al. 1995). Une des études existantes a analysé un panel de 300 PME manufacturières. Cette étude montre que les pratiques qui visent l'engagement sont bien implantées dans les PME par rapport aux pratiques techniques qui visent le contrôle. La configuration d'engagement permet des meilleures performances. Dans le même sens, Cerdin et Som (2005) ont analysé l'évolution des pratiques de GSRH dites innovantes (organisation du temps de travail, recrutement, formation et redéploiement, promotion, évaluation de la Performance, rémunération) auprès de 28 entreprises françaises (grandes et PME). Ces auteurs remarquent que ces pratiques innovantes ont des effets positifs sur leur performance. Enfin, Aït Razouk et Bayad ont récemment relevé sur un échantillon de 388 PME françaises une nette tendance de celles-ci à adopter des pratiques de GRH stratégiques et le recul des pratiques de GRH dites administratives.

**Indice des pratiques mobilisatrices.** Le but des pratiques mobilisatrices est non pas de contrôler, mais de créer un fort engagement et de stimuler l'implication des employés. Suivant cette définition, nous avons sélectionné 12 variables pour mesurer les pratiques de GRH : entretiens annuels, entretien lié à la formation, entretien lié à la promotion, augmentations individuelles de salaire, primes individuelles, action qualité, groupe de qualité, informations sur la situation économique, informations sur l'évolution de l'emploi, informations sur la stratégie, discussion collective, discussion d'information. Le but de cette recherche est de vérifier si les pratiques mobilisatrices des ressources humaines influencent la performance des PME françaises en termes de rentabilité et de climat social. Les résultats de l'analyse montrent que les PME qui adoptent des pratiques mobilisatrices sont non seulement capables d'obtenir une meilleure performance instantanée, mais elles peuvent également prétendre à améliorer leur performance à long terme. Ces résultats confirment implicitement les hypothèses qui supposent qu'un système de GRH cohérent est capable d'offrir un avantage compétitif durable et une performance à long terme [...]

#### ***Pour une utilité managériale de la recherche en GSRH***

Finalement, nous souhaitons que nos résultats puissent aider les dirigeants des PME. Ces derniers peuvent s'appuyer sur les pratiques mobilisatrices afin de dépasser leurs difficultés d'attirer et de fidéliser leurs ressources humaines. Comme nos résultats le démontrent, la mobilisation des ressources humaines conduit à l'amélioration des performances économique et organisationnelle des PME. Les résultats signifient que les PME s'engagent comme les grandes entreprises dans l'investissement en capital humain qui est leur atout pour affronter leur environnement concurrentiel. Cependant, compte tenu de la centralité du propriétaire-dirigeant, il s'avère primordial de considérer à sa juste valeur l'influence de sa vision stratégique sur la variété, la formalisation et la sophistication des pratiques de GSRH dans les PME. [...] Le propriétaire-dirigeant met en place son propre système de relations avec ses ressources humaines, système qui s'organise autour de lui, sans la présence de cadres agissant comme intermédiaires avec les employés. Ainsi le propriétaire-dirigeant « à vision faible » ne placera pas les pratiques de GRH parmi ses priorités organisationnelles. Il aura plutôt tendance à embaucher son personnel uniquement en fonction de ses finalités corporatives et utilisera sa main-d'œuvre au même titre que ses équipements et fournitures, sans trop se soucier d'améliorer le bien-être ou le climat organisationnel par des mesures que nous pouvons qualifier de mobilisatrices. Par contre, dans les entreprises où le propriétaire-dirigeant favorise expressément la mise en valeur de ses ressources humaines dans le but d'améliorer le climat de travail et la rentabilité de son organisation, on retrouvera fréquemment un éventail diversifié et bien adapté de pratiques de GRH. Le dirigeant « à vision élevée » agira alors comme initiateur et catalyseur de pratiques mobilisatrices dans sa PME, en sensibilisant lui-même ses collaborateurs au besoin fondamental de gérer adéquatement les ressources humaines de l'entreprise. Il ne saurait alors être question d'espérer atteindre un certain niveau de performance sans la présence de pratiques mobilisatrices.

*Source : Revue de gestion des ressources humaines 2011/4 (N°82)*