

# Management des ressources humaines en PME

Approches stratégique  
et sociale

Coordonné par  
**Ludivine Adla**  
**Virginie Gallego-Roquelaure**  
**Marc-André Vilette**

Préface d'Audrey Richard  
Postface de François Asselin





# Management des ressources humaines en PME : approches stratégique et sociale



# Management des ressources humaines en PME : approches stratégique et sociale

Coordonné par

LUDIVINE ADLA

VIRGINIE GALLEGO-ROQUELAURE

MARC-ANDRÉ VILETTE

Préface d'Audrey Richard

Postface de François Asselin

**A**  
GRH

Vuibert

Mise en page : IDT

Couverture : Nathalie Dudek

---

ISBN : 978-2-311-41122-5

La loi du 11 mars 1957 n'autorisant aux termes des alinéas 2 et 3 de l'article 41, d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale, ou partielle, faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause, est illicite » (alinéa 1<sup>er</sup> de l'article 40).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles 425 et suivants du Code pénal.

Le « photocopillage », c'est l'usage abusif et collectif de la photocopie sans autorisation des auteurs et des éditeurs. Largement répandu dans les établissements d'enseignement, le « photocopillage » menace l'avenir du livre, car il met en danger son équilibre économique. Il prive les auteurs d'une juste rémunération. En dehors de l'usage privé du copiste, toute reproduction totale ou partielle de cet ouvrage est interdite. Des photocopies payantes peuvent être réalisées avec l'accord de l'éditeur.

S'adresser au centre français d'exploitation ou du droit de copie :

20 rue des Grands-Augustins, F-75006 Paris. Tél. : 01 44 07 47 70



© Magnard-Vuibert, septembre 2022 – 5, allée de la 2<sup>e</sup> DB, 75015 Paris

Site internet : [www.vuibert.fr](http://www.vuibert.fr)

# Sommaire

Présentation de l'AGRH	9
<i>Florence Noguera, Présidente de l'AGRH</i>	
Présentation de la collection « Recherche » de l'AGRH	11
<i>François Pichault et Géraldine Schmidt, Responsables éditoriaux de la collection « Recherche AGRH »</i>	
Préface	13
<i>Audrey Richard, Présidente nationale de l'ANDRH &amp; DRH Groupe et engagement des salariés chez Up</i>	
Introduction	15
<i>Ludivine Adla, Virginie Gallego-Roquelaure, Marc-André Vilette</i>	

## Partie 1. Le management des RH en PME en contexte international

<b>Chapitre 1.</b> Vers une haute performance des RH en PME internationales selon trois facteurs clés de succès	21
<i>Marc Valax, PU, Université Côte d'Azur</i>	
<b>Chapitre 2.</b> Pratiques et représentations de dirigeants de PME belges : une analyse de la valorisation du personnel	39
<i>Claire Dupont, MCF, Université de Mons</i>	
<i>Perrine Ferauge, MCF, Université de Mons</i>	
<i>Isabelle Alphonse-tilloy, MCF, Université Polytechnique Hauts-de-France</i>	
<i>Sylvie Scoyez van poppel, MCF, Université Polytechnique Hauts-de-France</i>	
<b>Chapitre 3.</b> Le comportement innovant au travail : une exploration du rôle de la GRH dans des start-up tunisiennes	57
<i>Viviana Meschitti, Professeure senior, Université de Bergame</i>	
<i>Dorra Jebali, Doctorante, Huddersfield Business School</i>	

## Partie 2. L'innovation et le management des RH en PME

**Chapitre 4.** L'innovation en PME : une question de mobilisation des ressources humaines 77

*Abdelwahab Ait razouk, MCF, Université Rennes 2*

**Chapitre 5.** La stratégie au cœur de l'articulation entre management des compétences et PME innovantes : le cas d'une PME touristique sur la Côte d'Azur 89

*Bénédicte Aldebert, MCF HDR, Université Aix-Marseille*  
*Sabrina Loufrani-fedida, PU, Université Côte d'Azur*

**Chapitre 6.** Accompagner les trajectoires des PME innovantes : le rôle de la GRH en question 105

*Marie-Laure Buisson, MCF, Université Aix-Marseille*  
*Lise Gastaldi, MCF, Université Aix-Marseille*  
*Bénédicte Geffroy, PU, IMT Atlantique*  
*Romain Lonceint, MCF, IMT Atlantique*  
*Cathy Krohmer, MCF, Université Aix-Marseille*

**Chapitre 7.** Pratiques de GRH innovantes entre PME au sein de clusters : une analyse par l'approche des proximités 123

*Ludivine Calamel, Professeure, Grenoble École de management*  
*Pierre-Yves Sanseau, Professeur, Grenoble École de management*

## Partie 3. Le management des RH dans une perspective de transmission/reprise de PME

**Chapitre 8.** Le management de la PME : synthèse de dix ans de recherche 145

*Henri Mahe de Boislandelle †, Professeur émérite, Université de Montpellier*  
*Jean-Marie Esteve, Dirigeant de PME, Docteur en sciences de gestion*

**Chapitre 9.** Le repreneur de PME face aux dangers de la prise en main 165

*Sonia Boussaguet, Professeure associée, NEOMA BS*

**Chapitre 10.** Transmission d'entreprise : le deuil du dirigeant de PME 179

*Thierno Bah, MCF, Université de Rouen Normandie*

## **Partie 4. Vers un management plus responsable des RH en PME**

<b>Chapitre 11.</b> La place des représentations dans le management de la mixité femmes-hommes en PME	<b>207</b>
<i>Agnès Paradas, MCF HDR, Université d'Avignon</i>	
<i>Caroline Debray, MCF, Université de Montpellier</i>	
<i>Colette Fourcade, MCF HDR honoraire, Université de Montpellier</i>	
<i>Marion Polge, MCF HDR, Université de Montpellier</i>	
<b>Chapitre 12.</b> La GRH dans les sociétés coopératives : quelles spécificités concernant le recrutement, les rémunérations et la gestion des effectifs ?	<b>225</b>
<i>Jean-Yves Juban, PU, Université Grenoble Alpes</i>	
<b>Chapitre 13.</b> Se transformer en coopérative SCIC pour légitimer ses missions RH : le cas des groupements d'employeurs	<b>241</b>
<i>Caroline Andre, Professeure associée, NEOMA BS – Campus de Reims</i>	
<i>Laëtitia Lethielleux, PU, Université de Reims Champagne-Ardenne</i>	
<b>Chapitre 14.</b> Spécificités de la GRH dans les groupements d'employeurs pour l'insertion et la qualification	<b>255</b>
<i>Amélie Artis, MCF HDR, Sciences Po Grenoble</i>	
<i>Marc-André Vilette, Professeur associé, ESC Clermont Business School</i>	
<b>Chapitre 15.</b> Vers un management plus inclusif des RH en PME	<b>271</b>
<i>Ludivine Adla, MCF HDR, Université Grenoble Alpes</i>	
<i>Virginie Gallego-Roquelaure, PU, Université Lyon 3</i>	
<b>Postface</b>	<b>285</b>
<i>François Asselin, Président national de la CPME</i>	
<b>Présentation des auteurs</b>	<b>287</b>
<b>Derniers ouvrages parus dans la collection « Recherche AGRH »</b>	<b>295</b>
<b>Table des matières</b>	<b>297</b>



# Présentation de l'AGRH

Depuis sa création en 1989, l'Association francophone de Gestion des Ressources Humaines (AGRH) a pour mission la promotion et le développement de la recherche en gestion des ressources dans l'espace francophone avec pour objectifs le partage de connaissances, la valorisation des recherches et le transfert des résultats de nos travaux vers la société. Elle rassemble aujourd'hui plus de 850 membres, des enseignants-chercheurs, des doctorants en gestion des ressources humaines d'universités et d'écoles françaises et étrangères (notamment la Belgique, la Suisse, le Québec, le Maghreb et l'Afrique) et également des praticiens.

L'AGRH tire sa notoriété de la production scientifique de qualité de ses membres qui contribuent très largement à la recherche en animant de nombreuses rencontres, du congrès annuel organisé depuis sa création aux journées de recherche des groupes de recherche thématique (GRT), ateliers ou webinaires organisés avec la FNEGE. Les activités sont riches et démontrent le dynamisme de notre association savante.

L'AGRH dispose de deux revues académiques de très grande notoriété, *@grh* et la *Revue de Gestion des Ressources Humaines* (RGRH), classées respectivement en rang 3 et en rang 2 auprès de la FNEGE, et des actes de congrès qui sont disponibles sur le site de l'association. Elle propose une collection d'ouvrages de recherche publiée par les éditions Vuibert. L'AGRH publie également une lettre trimestrielle portant sur les activités et les publications de ses membres.

Pour contribuer au rayonnement de l'AGRH, trois principaux axes ont été définis par le bureau de l'association.

- ***Accentuer notre rayonnement international*** grâce à l'internationalisation de nos revues et nos ouvrages (Vuibert), la délocalisation régulière du congrès AGRH à l'international et le développement des liens avec d'autres associations scientifiques internationales.
- ***Renforcer l'engagement et l'impact sociétal de l'AGRH*** en créant et maintenant des réseaux d'échanges nationaux et internationaux et en favorisant le transfert de compétences vers les étudiants, les acteurs du monde socio-économique, les entreprises privées et publiques et la société.
- ***Valoriser la production et les activités scientifiques de l'association*** par la dynamisation des GRT en développant plus de transversalité entre les GRT et entre les GRT et les autres associations académiques afin d'offrir deux « livrables » : l'un managérial, l'autre en recherche.

La gouvernance de l'AGRH est structurée par un bureau et six comités : le comité international, le comité publications, le comité relations institutionnelles et partenariats, le comité enseignement et innovation pédagogique, le comité congrès et atelier doctoraux et le comité éthique et science responsable. Le bureau de l'AGRH est composé d'un bureau restreint : président, secrétaire général, trésorière et de trois vice-présidents, une vice-présidente en charge du classement des revues francophones et internationales référente FNEGE, un vice-président en charge des relations avec les associations académiques européennes et internationales et un vice-président en charge du réseau AGRH et des relations bureau et membres du conseil d'administration. Le bureau compte également une responsable chargée de l'animation des GRT, un responsable de la lettre, un responsable du prix de thèse et du recensement des thèses et un responsable de l'impact numérique de l'AGRH. L'AGRH anime un réseau international avec des ambassadeurs auprès des communautés de GRH de nombreux pays.

L'AGRH compte 22 groupes de recherche thématique. Ils permettent des échanges et des débats sur des sujets de fond, comme la recherche de performances à travers la mise en place de modes d'organisation du travail innovants, l'amélioration de la santé et le bien-être au travail, l'accompagnement de certaines grandes enseignes qui aspirent à des pratiques managériales socialement responsables et durables, l'aide aux entreprises en difficultés économiques et sociales : l'absentéisme, la rotation du personnel, les problèmes de recrutement avec la crise sanitaire, les accidents du travail, l'accompagnement de la transformation digitale de la fonction RH elle-même (comment utiliser le potentiel proposé par le numérique pour améliorer les processus RH ?), l'accompagnement de la transformation numérique globale : évolution des emplois et des compétences, organisations du temps de travail, régulation des usages numériques et protection des données...

L'objectif de rayonnement de notre association en France et au-delà est au cœur des préoccupations du nouveau bureau de l'AGRH et l'ensemble des membres du bureau et des comités de l'AGRH y participe activement au service de tous.

Florence Noguera

Présidente de l'AGRH

Pour plus d'informations : [www.agrh.fr](http://www.agrh.fr)

## Présentation de la collection « Recherche » de l'AGRH

La collection « Recherche AGRH » s'emploie depuis près de vingt ans à mettre en valeur les productions collectives de chercheurs de l'Association francophone de Gestion des Ressources Humaines (AGRH) sur des thématiques d'actualité – voire de pointe – au sein de leur discipline. Elle s'inscrit dans une volonté de valoriser l'édition d'ouvrages en sciences de gestion.

Chaque ouvrage de la collection est coordonné par des chercheurs qui en garantissent l'homogénéité interne au regard du thème traité et la rigueur méthodologique. Il est soumis à un processus strict d'évaluation par des arbitres externes portant à la fois sur la structuration du projet, sa problématique, sa cohérence d'ensemble, la qualité du travail éditorial, le contenu des différents chapitres, etc.

La collection « Recherche AGRH » permet à de nombreux membres de l'association de valoriser leurs travaux de recherche tout en bénéficiant d'une diffusion et d'une lisibilité certaines. Parce qu'ils sont rédigés dans un style plus pédagogique et répondent à une présentation moins « formatée » que celle qui est exigée par les revues académiques, ces ouvrages ont également pour ambition de contribuer au dialogue entre les chercheurs et les professionnels utilisant les apports de la recherche pour interroger leur pratique et mieux faire face à la complexité de la GRH dans le monde des organisations. Un accent particulier est mis sur le degré d'internationalisation des ouvrages de la collection, en veillant notamment à intégrer des auteurs et/ou des coordinateurs de différents pays. On pourra également trouver de plus en plus de ressources complémentaires aux ouvrages publiés, comme des podcasts, des vidéos, etc.

Si la collection est avant tout liée aux activités des groupes de recherche thématiques de l'AGRH, sa couverture peut s'étendre à l'ensemble des activités collectives organisées en lien explicite avec l'Association. Étant donné la validation des contenus publiés par un comité d'évaluation externe, les ouvrages de la collection peuvent concourir au prix EFMD-FNEGE.

Depuis sa création, la collection « Recherche AGRH » compte plus d'une vingtaine de titres : certains portent sur des thématiques spécifiques aux ressources humaines (gestion des compétences, des carrières, des âges, du genre, du temps de travail, etc.), d'autres sur des questions transversales (mondialisation, restructuration, etc.), d'autres encore proposent des mises en contexte liées à un secteur économique particulier (PME, distribution, etc.) ou à une région du monde (Maghreb, etc.).

François Pichault et Géraldine Schmidt

Responsables éditoriaux de la collection « Recherche AGRH »

# Préface

La fonction RH a su prouver, ces dernières années, qu'elle était pleinement stratégique dans les organisations : évolution des compétences, obsolescence des métiers, accélération des transformations dans le monde du travail, adaptation au *business*, évolution des attentes des candidats et des collaborateurs, etc.

Ces nouveaux enjeux sont particulièrement prégnants dans les petites et moyennes entreprises (PME), comme en témoigne la publication de cet ouvrage, réalisé sous la direction de Ludivine Adla, Virginie Gallego-Roquelaure et Marc-André Vilette ! Parfois simplement perçu comme une fonction « administrative », le management des ressources humaines est en réalité une activité hautement stratégique en PME. Les pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) en PME ont leurs spécificités et leurs enjeux propres : poids de la direction des ressources humaines (DRH) dans la stratégie de l'organisation, innovation RH, liens de plus en plus forts entre RH et responsabilité sociétale des entreprises (RSE), rôle clé à jouer lors de la transmission de l'entreprise, etc. Il s'agit donc d'un ouvrage incontournable pour améliorer notre compréhension de ces organisations à taille humaine.

Nous vivons une période extraordinaire en tant que DRH, dans toutes les structures et dans tous les secteurs d'activité ! Notre fonction, notre rôle et notre périmètre évoluent. Les défis stratégiques et opérationnels à relever par la fonction RH sont nombreux et parfois complètement inédits ! La crise du Covid-19 est l'un d'entre eux. Cette situation soudaine et majeure a (re)placé la fonction RH au cœur des entreprises. Ses challenges à relever au plus fort de la crise étaient de taille pour accompagner nos organisations.

Cette crise est en effet venue percuter le quotidien de nos organisations et de nos équipes. Il nous a fallu, en un temps record et dans un contexte complexe, réagir pour protéger et accompagner nos collaborateurs et nos organisations : adapter les conditions de travail, accompagner les plus fragiles, soutenir les managers, rassurer nos collaborateurs et collaboratrices, continuer l'activité lorsque c'était possible, maintenir et accélérer le dialogue social, communiquer ni trop ni trop peu, anticiper le retour à la normale, etc.

Bien sûr, nous pouvons tirer certains enseignements de cette transition rapide de nos méthodes de travail, mais le constat est là : la fonction RH a su réunir les conditions propices pour permettre la continuité de l'activité, et ce en un temps très contraint et dans des conditions parfois difficiles. Ne revenons pas en arrière, maintenons dans la durée ces avancées et accompagnons les managers dans ces évolutions !

L'Association nationale des DRH (ANDRH), son équipe permanente, ses 70 groupes locaux et tous ses bénévoles ont accompagné les professionnels RH, de tous secteurs et de toutes structures, et continuent de le faire, dans cette période. Dans ce moment charnière pour la fonction, le soutien de ses pairs, l'échange et la prise de recul permettent d'avancer plus vite et mieux...

Les professionnels RH ont su tenir la barre, répondre présents lorsque l'on avait besoin d'eux. Ils aident aussi leurs organisations à se projeter dans un « monde d'après » différent. En somme, ils accompagnent avec un nouvel état d'esprit, pour façonner l'avenir...

« Façonner l'avenir » est d'ailleurs le thème de la journée internationale des RH de 2022, organisée par la European Association for People Management (EAPM) : un appel à se poser, à se projeter et à tirer les enseignements de ces dernières années extrêmement riches pour notre métier...

L'ANDRH est particulièrement ravie et fière de soutenir un ouvrage portant sur le management des ressources humaines en PME, qui renferme des préconisations clés à destination des praticiens.

Audrey Richard

Présidente nationale de l'ANDRH

DRH et Engagement des salariés du groupe Up

# Introduction

LUDIVINE ADLA, VIRGINIE GALLEGO-ROQUELAURE,  
MARC-ANDRÉ VILETTE

Nous souhaitons dédier cet ouvrage au père fondateur de la GRH en PME francophone : le Professeur Henri Mahé de Boislandelle. Auteur d'ouvrages et d'articles de référence en la matière, ses travaux portaient plus spécifiquement sur la GRH et la transmission d'entreprise, ainsi que sur le management des PME. Le Professeur Mahé de Boislandelle a formé une vingtaine de doctorants, dont la dernière est l'un des coordinateurs de l'ouvrage. Ce grand théoricien de la PME, lauréat des palmes académiques en 2007, aura marqué de son empreinte l'université de Montpellier, en fondant et pilotant le laboratoire GESEM et en étant doyen de la faculté AES de Montpellier.

Innovant, entreprenant, proche des dirigeants de PME, il a été une source d'inspiration pour les chercheurs de ce champ, et plus spécifiquement pour les coordinateurs de l'ouvrage. Peu de temps avant sa disparition, il nous a d'ailleurs fait l'honneur de coécrire un chapitre dans cet ouvrage, avec son ami et partenaire de toujours, Jean-Marie Estève. Sans ses travaux et son engagement, le GRT « GRH dans les PME » n'aurait probablement jamais vu le jour...

Bien qu'étant les héritiers du Professeur Mahé de Boislandelle, nous avons fait le choix d'intituler cet ouvrage *Management des ressources humaines en PME* et non *Gestion des ressources humaines en PME*. Le « management » s'appuie, en effet, sur une logique de pilotage visant à agir sur et pour les ressources humaines, en prenant en compte les dimensions à la fois stratégique et sociale, alors que la « gestion » renvoie davantage aux aspects administratifs et arbitraires des ressources humaines en PME<sup>1</sup>.

La première partie de l'ouvrage est dédiée au management des RH en PME dans un contexte international. Couplée à une vision stratégique, cette approche s'inscrit dans une logique de développement de la performance. Elle diffère de la mise en place d'une GRH informelle et arbitraire, couramment instaurée en PME. Cette perspective nécessite donc d'être présentée pour mieux comprendre cette autre voie dans laquelle une partie des dirigeants choisit de s'aventurer.

---

1. Pour autant, par habitude et par souci de vulgarisation auprès des acteurs socioéconomiques, la « GRH » demeure encore omniprésente dans le contenu de l'ouvrage.

Dans le chapitre 1, **Marc Valax** s'intéresse à la dynamique de haute performance des RH au sein de PME internationales, en mettant en lumière trois principaux facteurs clés de succès : les logiques d'*empowerment* des RH pour faciliter le développement international et l'innovation, la philosophie de gestion de leadership responsable, et les rôles clés des *boundary spanners* dans l'atteinte d'une haute performance des RH.

Dans le chapitre 2, **Claire Dupont**, **Perrine Ferauge**, **Isabelle Alphonse-Tilloy** et **Sylvie Scoyez Van Poppel** lèvent le voile sur les pratiques et les représentations des dirigeants de PME belges en matière de valorisation du personnel. Ces auteures établissent une typologie comprenant trois classes : les « frileux », les « attentistes » et les « engagés/actifs ».

Dans le chapitre 3, **Viviana Meschitti** et **Dorra Jebali** centrent leur recherche sur le comportement innovant au travail *via* l'exploration du rôle de la GRH dans des start-up tunisiennes. Plus précisément, cette étude a pour objectif de dévoiler et de clarifier les logiques qui soutiennent le comportement innovant des salariés, notamment en relation avec les pratiques de GRH et les éléments constitutifs de l'environnement de travail.

La deuxième partie de l'ouvrage est consacrée à la relation entre le management des RH et l'innovation en PME. Ce champ de recherche s'est tardivement développé, avant de connaître récemment un essor par le biais de la conduite d'études empiriques. Si le management des RH peut être associé à un antécédent organisationnel de l'innovation, les mécanismes reliant ces deux éléments demeurent néanmoins encore obscurs, compte tenu de la complexité du sujet. Cette partie de l'ouvrage tente donc d'apporter un éclairage plus approfondi de la relation entre ces deux points.

Dans le chapitre 4, **Abdelwahab Aït Razouk** aborde l'innovation en PME, en s'interrogeant sur la mobilisation des RH. Cette recherche révèle que la gestion stratégique des ressources humaines contribue à améliorer la performance des entreprises et à développer leur capacité d'innovation grâce aux grappes de pratiques mises en œuvre.

Dans le chapitre 5, **Bénédicte Aldebert** et **Sabrina Loufrani-Fedida** placent la stratégie au cœur de l'articulation entre le management des compétences et les PME innovantes, en s'appuyant sur le cas d'une PME touristique azuréenne. L'analyse de ce cas leur permet, d'une part, d'identifier les compétences mobilisées lors de la réalisation de l'innovation et, d'autre part, de mettre en évidence le modèle de développement stratégique des compétences lors d'un processus d'innovation dans une PME.

Dans le chapitre 6, **Marie-Laure Buisson**, **Lisa Gastaldi**, **Bénédicte Geffroy**, **Romain Lonceint** et **Cathy Krohmer** étudient l'accompagnement des trajectoires des PME innovantes en questionnant le rôle de la GRH. Leurs résultats mettent en lumière des pratiques de GRH différentes pour de mêmes modes d'ambidextrie,

et révèlent la faible pertinence des pratiques déployées dans l'accompagnement de la trajectoire d'innovation. En outre, il apparaît que la GRH se construit progressivement, au fur et à mesure de la croissance des PME.

Dans le chapitre 7, **Ludivine Calamel** et **Pierre-Yves Sanséau** mettent l'accent sur les pratiques de GRH innovantes entre PME membres de *clusters*. Cette recherche analyse le processus d'émergence, de construction et de structuration de dispositifs de GRH partagés entre PME. Les résultats permettent de repérer leurs conditions de réussite.

La troisième partie porte sur la dimension humaine de la transmission/reprise de PME. En effet, si près de 185 000 entreprises sont susceptibles d'être transmises chaque année, seules 51 000 d'entre elles changent de main (BPCE L'Observatoire, 2019). Au-delà de l'insuffisance des ressources financières, des problèmes d'organisation – et plus spécifiquement de gestion des ressources humaines – peuvent être évoqués. En ce sens, la loi Hamon (31 juillet 2014) oblige tout dirigeant d'une entreprise de moins de 250 salariés à informer ces derniers d'un projet de cession de l'entreprise, sous peine d'annulation de celle-ci. L'objectif est notamment d'inciter les salariés à racheter l'entreprise. Cette loi n'est malheureusement pas suffisante...

Dans le chapitre 8, **Henri Mahé de Boislandelle** et **Jean-Marie Estève** reviennent sur dix ans de recherche portant sur le management des PME, et en particulier sur le cas d'une transmission d'entreprise. Au travers de plusieurs concepts tels que le noyau dur ou encore l'expertise distinctive, les auteurs formulent différentes préconisations visant à sensibiliser les dirigeants de PME à la dimension humaine dans un contexte de transmission d'entreprise.

Dans le chapitre 9, **Sonia Boussaguet** centre sa recherche sur les dangers qui peuvent survenir à la suite de la reprise. L'auteure présente les enjeux sous-estimés de la socialisation en termes de valeurs et de culture, afin d'éviter un « risque de rejet social » pour le repreneur. Ce chapitre donne une clé de compréhension de la prise en main progressive du repreneur, en créant un pont entre le repreneuriat et le management des ressources humaines en PME.

Dans le chapitre 10, à partir de la théorie du deuil, **Thierno Bah** décrit le parcours de cédants. Cette recherche vise à aider les repreneurs potentiels à mieux comprendre les phases par lesquelles les dirigeants sortants passent avant de réussir à se détacher complètement de leur entreprise. L'auteur met ainsi en lumière les difficultés liées à la phase de transition entre un cédant et un repreneur.

La quatrième partie de l'ouvrage traite du management des ressources humaines et de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) en PME, notamment dans le secteur de l'économie sociale et solidaire (ESS). Ce sujet est d'autant plus prégnant depuis la promulgation de la loi Pacte en 2019, qui permet aux organisations de déployer des actions dans le champ de la responsabilité sociétale. Elle leur offre notamment la possibilité d'inscrire une « raison d'être » dans leurs statuts. En

matière de GRH en PME, ces organisations à taille humaine vont ainsi mieux prendre en compte les attentes des collaborateurs, faciliter leur employabilité et s'inscrire notamment dans une politique de diversité.

Dans le chapitre 11, **Agnès Paradas**, **Caroline Debray**, **Colette Fourcade** et **Marion Polge** abordent la question de la mixité femmes-hommes (MFH) au sein d'entreprises artisanales. Leur chapitre permet d'identifier les freins et les motivations de sa mise en œuvre, afin de faire prendre conscience de l'aspect positif de la MFH sur différents types de performance. Les auteures proposent ainsi des pistes de réflexion visant à lever les freins constatés.

Dans le chapitre 12, **Jean-Yves Juban** étudie l'organisation des sociétés coopératives, de manière à repérer d'éventuelles caractéristiques dans leur GRH, de faire émerger un modèle organisationnel spécifique et d'identifier les modalités particulières de GRH qui y sont associées.

Dans le chapitre 13, **Caroline André** et **Laëticia Lethielleux** analysent la transformation d'un groupement d'employeurs (GE) en société coopérative d'intérêt collectif (SCIC). Cette recherche porte sur la visibilité des GE auprès des TPE-PME, afin de répondre à un besoin de légitimation de leurs missions RH.

Dans le chapitre 14, **Amélie Artis** et **Marc-André Vilette** analysent, pour un type spécifique de groupement d'employeurs (le groupement d'employeurs pour l'insertion et la qualification, GEIQ), les pratiques de GRH, en particulier sur l'accompagnement des salariés alternants dans leur développement professionnel, en soulignant l'étendue et la flexibilité des outils de suivi.

Dans le chapitre 15, **Ludivine Adla** et **Virginie Gallego-Roquelaure** améliorent notre compréhension de la manière dont les contre-dons du dirigeant facilitent l'adonnement des collaborateurs en vue de faire émerger une GRH plus inclusive au sein d'une PME du secteur de l'ESS.

Le management des ressources humaines en PME est une thématique extrêmement prégnante dans le contexte de crise pandémique et géopolitique que nous vivons actuellement. En effet, ces organisations sont touchées au premier plan par des difficultés à la fois financières, matérielles et humaines. Les conséquences sont particulièrement préjudiciables en raison de l'effet de grossissement qui les caractérise : les obstacles rencontrés recèlent une intensité plus élevée que dans les grandes entreprises. Conjuguant à la fois une approche sociale et stratégique, cet ouvrage constitue une réponse à ces enjeux cruciaux. Il apporte aux dirigeants de PME et aux relais RH un éclairage et des recommandations tirés de cas concrets. Cet ouvrage n'est que le début d'un long chemin vers une meilleure prise en compte de la dimension humaine en PME. Puisse-t-il également inciter nos jeunes diplômés à intégrer plus largement ces structures, qui méritent d'être davantage connues et reconnues !

## **Partie 1**

# **Le management des RH en PME en contexte international**



# Chapitre 1

## Vers une haute performance des RH en PME internationales selon trois facteurs clés de succès

MARC VALAX, PU, Université Côte d'Azur

Ce chapitre a pour point de départ une analyse des logiques d'action des ressources humaines en PME (Vilette *et al.*, 2019). Le rythme d'internationalisation des activités y est analysé dans un contexte d'alignement stratégique et de forte délégation managériale en France et à l'étranger.

Placer le personnel en PME au cœur du dispositif avec le soutien du système d'information est un enjeu essentiel de la performance organisationnelle. La capacité à gérer le changement en PME repose sur la production du contenu du changement, en considérant les données du contexte géopolitique et organisationnel (Ageron, 2001).

Dans un système de travail à haute performance (*High Performance Work System*, HPWS), les dirigeants et les collaborateurs sont tenus de réorganiser leur travail, afin d'améliorer la performance de leur PME (Appelbaum *et al.* 2000) selon trois variables indépendantes qui composent le HPWS : la capacité, la motivation et l'opportunité. Dans ce système de haute performance organisationnelle, il conviendrait de favoriser l'implication organisationnelle, l'autonomisation et la satisfaction au travail.

Pour développer une haute performance des RH, des logiques spécifiques sont nécessaires. Elles tendraient vers une recombinaison de ressources (Laghzaoui, 2009), permettant une adaptation des équipes de travail par un *empowerment*, un leadership responsable, ainsi que des « hommes-orchestres » (*boundary spanners*).

En considérant le nécessaire développement des PME à l'international (Elidrissi et Hauch, 2012), il convient de souligner les approches individuelles, organisationnelles, mais aussi des communautés de travail qui exercent leur influence à l'intérieur et à l'extérieur des PME, et qui facilitent les connexions nécessaires dans des contextes spécifiques (Levet et Valax, 2018). Ces talents experts sont des *boundary spanners*

dotés d'une expertise technique, de qualités entrepreneuriales et d'une propension à coordonner des projets innovants.

Dans la première section, nous rendrons compte des logiques de contexte pour un passage vers une dynamique de haute performance des RH. Dans la deuxième section, nous exposerons ensuite notre terrain de recherche et les premiers résultats au sein d'une PME1 toulousaine leader nationale, selon une logique longitudinale. Pour une validation externe des données, nous avons analysé en profondeur, au sein de la troisième section, les facteurs clés de succès d'une haute performance des RH au sein de la PME1, mais aussi au sein d'une ETI leader mondial sur le même secteur des onduleurs pour panneaux photovoltaïques, pour corroborer ces facteurs identifiés.

## **1. De la capacité à changer à la haute performance des RH en PME internationales**

Les PME qui s'implantent ou exercent sur un marché étranger ont le choix entre plusieurs modes de présence, qui engendrent tous une gestion du changement tant en interne (au niveau RH et système d'information) que dans les relations avec les partenaires. Que ce soit par une commercialisation intégrée, par intermédiaire export ou en *joint-venture*, par la gestion d'une filiale, l'utilisation des SI et l'ajustement mutuel entre les salariés améliorent la haute performance de la PME et son agilité organisationnelle.

### **1.1. La logique haute performance de la GRH en PME**

Dans un système de HPWS, les dirigeants et les collaborateurs ont pour perspective de mieux gérer leur capacité à changer dans une logique de système aligné (Appelbaum *et al.* 2000). Ils témoignent que les pratiques d'amélioration des compétences sont plus positivement liées au capital humain et à la motivation des collaborateurs que celles des pratiques d'amélioration de la motivation et des opportunités. Les trois dimensions du système RH sont liées au turnover, aux résultats opérationnels de la PME et à ses résultats financiers. Ce modèle tridimensionnel formé du HPWS fixe les indicateurs d'un système de travail à haute performance. Des modérateurs potentiels peuvent exister dans les relations entre les dimensions RH et les catégories de résultats organisationnels. À titre d'exemple, des analyses ont indiqué que le secteur industriel peut limiter la relation entre HPWS et les résultats organisationnels selon la pertinence ou non de l'alignement stratégique.

## 1.2. La capacité à changer en PME

La capacité à changer a besoin d'être coordonnée et ajustée au système d'information. Seidl, Balogun et Johnson (2006) précisent à ce sujet les trois dimensions relatives à la construction de cette capacité :

- la pratique du changement : les actions de changement s'inscrivent dans un cadre contribuant à assurer aux dirigeants et aux collaborateurs clés des PME internationales des ressources comportementales et cognitives ;
- l'interaction entre les actions et le contexte : les actions de changement engagées par les acteurs peuvent modifier le cadre dans lequel elles sont engagées ;
- le savoir et le savoir-faire : la capacité des dirigeants et des salariés clés à s'identifier et savoir comment ils doivent agir et évoluer.

Cette capacité se caractérise par l'accompagnement au changement et la facilité de gérer son processus. La GRH en PME internationales nécessite une mise à jour continue de son modèle d'action RH/SI, car les PME dépendent d'un environnement de changement dynamique.

Piloter le changement au sein des PME internationales constitue un enjeu stratégique majeur pour les dirigeants et les équipes de travail (Tableau 1.1), notamment les salariés clés (Bolman et Deal, 2017).

**Tableau 1.1. Pilotage d'un changement et enjeux critiques (Bolman et Deal, 2017)**

<p>ENJEUX HUMAINS  <b>Mobiliser les personnes impliquées  notamment les collaborateurs clés</b>  « Capacités à contribuer »</p>	<p>ENJEUX RATIONNELS  <b>Construire un système d'information  plus performant</b>  « Capacités à s'améliorer »</p>
<p>ENJEUX POLITIQUES  <b>Susciter la collaboration  d'acteurs multiples</b>  « Capacités à coopérer »</p>	<p>ENJEUX SYMBOLIQUES  <b>Donner du sens au changement</b>  « Capacités à s'identifier »</p>

Quatre types d'enjeux critiques sont particulièrement mis en avant dans la capacité à changer : les enjeux humains, rationnels, politiques et symboliques. L'importance dans la construction de la capacité à changer est mise en évidence, et précise comment les acteurs de l'organisation modifieraient continuellement les pratiques managériales dans leurs routines quotidiennes et les discours informels, de telle sorte que leurs interprétations concernant le changement résonnent avec leurs publics et s'adaptent au contexte donné.

Conduire le changement est un exercice complexe qui dépend d'un leadership responsable et de sa capacité à construire des coalitions à trois niveaux : stratégique, organisationnel et environnemental.

En effet, la participation du personnel aux processus de changement concerne principalement les importantes décisions organisationnelles telles que le changement d'organisation de travail, la modification structurelle et le choix d'investissement. Quant aux décisions stratégiques, elles sont des choix relatifs aux dirigeants de PME. Ces décisions sont très fortes dans le cadre du management participatif, notamment quand la capacité des salariés clés à influencer le processus d'internationalisation est prégnante. Toute capacité à changer affectera notablement les systèmes de gestion. Dans ce contexte, une approche plus participative se traduira par un pilotage mieux structuré, une clarification des objectifs, une diffusion de l'information et une validation des résultats aux différentes étapes du projet de changement liés à l'internationalisation de la PME, non sans une réelle ambivalence à gérer. Afin de réussir la gestion de ce changement, il est important qu'il y ait une cohérence entre tous les principes, les transformations structurelles et les pratiques émergentes. Pour cela, des évaluations seront importantes à réaliser sur la mise en place des pratiques de conduite du changement au sein des PME internationales.

Le changement n'est réussi que par une action collective. Cette action joue un rôle important dans l'amélioration des compétences professionnelles. La capacité à changer n'est alignée qu'à travers l'implication du personnel et l'orientation de plus en plus développée d'une haute performance dans la gestion des RH en PME (Phanuel et Vilette, 2019).

L'un des problèmes majeurs auxquels sont confrontés les modèles RH dans l'atteinte d'une haute performance réside dans la réaction des acteurs concernés par une autonomisation et une montée en puissance à l'international. La dynamique des acteurs organisationnels vient affecter positivement la mise en place d'un processus RH, du fait de l'existence de pratiques organisationnelles favorables à l'autonomie contrôlée et des jeux d'acteurs offensifs face à une délégation-développement (Picq et Retour, 2000).

### **1.3. La logique d'alignement stratégique en GRH selon une logique de haute performance**

L'alignement stratégique établit une cohérence entre le/la dirigeant/e et ses collaborateurs, le système d'information, les missions, les objectifs et les projets de la PME internationale. L'alignement se traduirait par les activités effectuées de coordination et d'atteinte des objectifs, selon des moyens technologiques, financiers et RH notamment.

L'alignement est présent sous la forme d'une capacité décisionnelle avec un rapport d'influence mutuelle entre les TI et les stratégies organisationnelles. Cette capacité

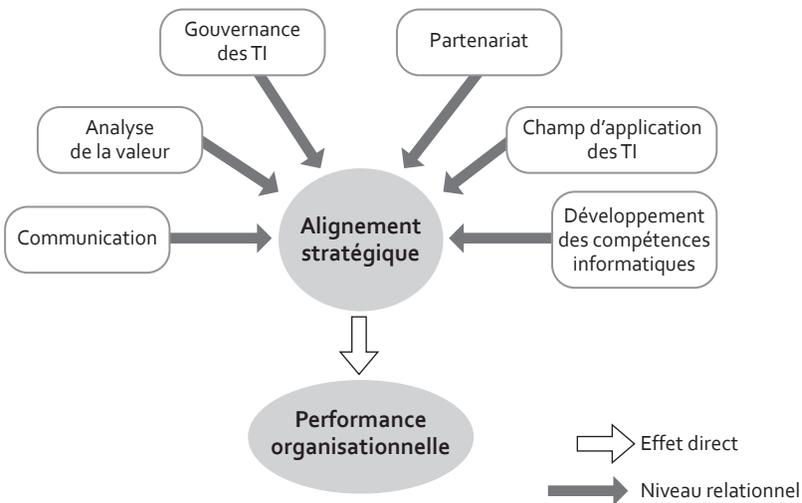
à changer selon un alignement stratégique témoigne du support méthodologique et pratique nécessaire pour concrétiser les différentes perspectives de transformation, telle que la gestion d'un processus d'internationalisation en PME.

La réussite d'un alignement stratégique nécessite un leadership responsable, une bonne communication et une compréhension des environnements concurrents. Ainsi, l'information est utilisée dans l'objectif d'activer et de diriger la stratégie de la PME internationale (Luftman *et al.* 2017).

Luftman *et al.* (2017) considèrent que le modèle *Strategic Alignment Maturity Model* intégrerait six dimensions : la communication, l'analyse de la valeur, la gouvernance des TI, le partenariat, le champ d'application des TI et le développement des compétences informatiques. La fusion des six dimensions est indispensable pour favoriser l'impact positif de l'alignement sur la très haute performance organisationnelle de la PME (Luftman *et al.* 2017).

Le modèle de Luftman prolonge le modèle SAM et témoigne d'un alignement stratégique où les SI seraient au service de la stratégie de la PME. Ostenwalder et Pigneur (2003) considèrent que les SI et la stratégie de l'entreprise partagent une compréhension commune du modèle gestionnaire d'un *business model* qui permet d'évaluer la performance organisationnelle en fonction de l'évolution des SI. Le lien effectué entre les SI et les dimensions humaines constitue un élément primordial de la haute performance organisationnelle des RH (Figure 1.1).

Figure 1.1. Modèle de maturité d'alignement stratégique (Luftman *et al.*, 2017)



En effet, la cohérence entre les systèmes d'information et la stratégie de la PME internationale est primordiale pour atteindre les objectifs d'internationalisation et

de haute performance des RH. Par l'analyse de l'implémentation du système d'alignement stratégique au sein des PME internationales, nous pourrions témoigner de cette haute performance organisationnelle des RH et de la transformation nécessaire des processus pour développer des parcours d'innovation organisationnelle et de leadership responsable.

Nous analyserons ces dynamiques et préciserons notre *design* de recherche au sein d'un deuxième point. Nous préciserons nos résultats de recherche sur les facteurs clés de succès au sein d'un troisième point.

## **2. Les prémices organisationnelles favorables pour une haute performance organisationnelle des RH en PME**

La perspective d'une haute performance organisationnelle des RH par une capacité à changer et un alignement stratégique nous a conduits à une recherche empirique sur une PME et une ETI (une PME française et une ETI allemande, toutes les deux exerçant à l'international sur le secteur des énergies renouvelables, en position de leader national et mondial sur leur marché respectif). C'est dans ce contexte que nous avons conduit une recherche longitudinale de nature monographique auprès de 22 collaborateurs (4 cadres dirigeants, 10 ingénieurs/managers, 8 techniciens) de ces deux entités pour cerner les enjeux et les représentations des acteurs concernés.

### **2.1. Les terrains de recherche**

Les recherches ont été conduites auprès des cadres dirigeants et des acteurs clés du processus d'internationalisation des deux entreprises (une PME et une ETI) au sein du siège social en France et en Allemagne, et au sein de leurs filiales étrangères en Europe (plus particulièrement au Benelux, en Espagne et au Royaume-Uni), au Mexique, mais aussi aux Émirats arabes unis. Nous avons privilégié les contacts avec les acteurs directs de premier plan, notamment les cadres dirigeants et leurs collaborateurs clés, pour pouvoir cerner avec précision les modalités de haute performance organisationnelle.

La PME 1 est une entreprise française toulousaine de maintenance et réparation de panneaux photovoltaïques dont l'effectif est de 87 collaborateurs. Son chiffre d'affaires annuel est de 28 millions d'euros ou avec un total de bilan de 31 millions d'euros. Fortement implantée sur le marché international, cette PME est leader sur le marché français et numéro quatre en Europe sur le marché de l'énergie depuis plus de 20 ans, avec notamment une très forte présence en Espagne, en Allemagne et au Benelux. 54 % de son chiffre d'affaires est réalisé à l'étranger. La moyenne d'âge dans la société est de 40 ans.

L'ETI 2 (entreprise de taille intermédiaire), est une entreprise allemande qui n'appartient plus à la catégorie des PME du fait de son fort développement à

l'international. Elle est passée par trois paliers en quinze ans (palier 1 : passage de 250 à 600 salariés ; palier 2 : de 600 à 1 800 salariés ; enfin, palier 3 : de 1 800 à 2 500). Elle est à présent dans la catégorie ETI et a réussi à développer en son sein une très haute performance organisationnelle. 75 % de son chiffre d'affaires est réalisé à l'international. L'entreprise, qui emploie 2 500 collaborateurs, a réalisé un chiffre d'affaires d'environ 761 millions d'euros en 2020. Basée dans la région lyonnaise, sa filiale française compte aujourd'hui vingt-huit collaborateurs dans ses locaux et quatre techniciens d'intervention répartis sur trois sites décentralisés à Troyes, Toulouse et Aix en Provence. L'activité de l'ETI2 est répartie à travers quatre services : techniques réparties à travers le service *on line* d'intervention et la logistique ; commercial ; marketing et fonction supports telles que les ressources humaines et la finance.

Un guide d'entretien a été établi comportant à la fois des éléments sur la GRH et l'alignement stratégique en PME et en ETI, sur les décalages entre ce qui est souhaité par rapport au processus d'internationalisation et ce qui se produit dans la réalité des filiales à l'étranger. La comparaison seule entre une PME et une ETI ne suffisant pas à produire des effets de connaissance du processus de gestion de la haute performance organisationnelle, nous avons mené une enquête approfondie sur huit collaborateurs clés (4 cadres et 4 ingénieurs managers dans la PME et l'ETI) identifiés comme hommes-orchestres (*boundary spanners*), que nous avons complétée par l'analyse de contenu de documents internes (Yin, 1984). Cette étude complémentaire nous a permis de conduire sur trois ans, une série d'observations en profondeur et d'entretiens semi-directifs auprès de ces quatre collaborateurs clés, sur les perspectives de développement à l'international des PME et ETI et des logiques de l'atteinte d'une haute performance organisationnelle.

Les modèles RH de haute performance organisationnelle intègrent la gouvernance des entreprises de petite ou moyenne taille, constituée par les règles du jeu managérial qui encadrent et délimitent les latitudes décisionnelles des dirigeants et de leurs collaborateurs clés. Dans le cas de la haute performance organisationnelle, interroger la gouvernance conduit à décrire et à comprendre les pratiques d'alignement stratégique et de la capacité à changer. La gouvernance par la haute performance organisationnelle conduit à regarder avec un autre œil les indicateurs (ceux que chacun considère comme évidents) et oblige à rendre compte de l'influence des logiques individuelles et organisationnelles sur les pratiques de GRH.

## **2.2. L'analyse des premiers résultats sur les modalités d'une haute performance des RH**

Cette approche de haute performance des RH vise à promouvoir la cohérence, la réciprocité et l'appropriation dans la capacité à changer, et à produire un alignement stratégique.

L'objectif de la haute performance dans la PME 1 (et corroboré dans l'ETI2) a été en premier lieu de limiter la chaîne hiérarchique, en adoptant un éventail de contrôle et en remplaçant les départements de gestion internationale par des équipes responsabilisées autour d'un collaborateur clé véritable homme-orchestre.

Même si les deux entités n'ont pas atteint le point ultime d'une haute performance organisationnelle, elles ont pourtant enregistré des progrès significatifs en termes de résultats et d'innovation organisationnelle. D'un point de vue opérationnel, le management a tenté d'aplatir la hiérarchie en supprimant les frontières verticales. Les équipes semi-autonomes (constituées de cadres dirigeants, de managers intermédiaires et de collaborateurs sur le terrain), la prise de décision participative et l'évaluation à 360° des performances (impliquant les collègues, les supérieurs et les subordonnés) ont fait partie des moyens mis en œuvre pour y parvenir.

Certaines frontières externes ont pu être limitées du fait de l'affichage d'une nouvelle identité (entreprise véritablement internationale par exemple, et non une capitalisation sur l'origine française ou allemande des entités), d'alliances stratégiques, de l'implication des utilisateurs finaux (entreprises et consommateurs), du recours à un dynamique système d'information intégré et à un usage intensif des ERP. L'approche développée ici pour atteindre une haute performance des RH soutient que la structure interne sous sa forme organique, apporterait un élément d'explication et de prédiction par rapport au comportement des collaborateurs.

La structure organique dans les deux entités étudiées évoque indéniablement l'organisation véritablement internationale. Elle relève d'une structure plate par le recours à des équipes semi-autonomes transhiérarchiques et interfonctionnelles derrière un homme-orchestre, une faible formalisation, une communication exhaustive et une prise de décision participative. Dès l'instant où la structure de l'organisation réduit l'ambiguïté de rôle et éclaire les préoccupations des collaborateurs sur le processus d'internationalisation en termes de contenu de travail et de délégation, elle façonne, en effet, leurs attitudes au travail, nourrit leur motivation et favorise un plus haut niveau de performances.

L'exemple des deux entités étudiées, avec une formalisation minimale et un éventail de contrôle limité, a procuré explicitement une plus grande autonomie du personnel et se serait caractérisé par une plus grande diversité comportementale. Cette approche spécifique des deux entités étudiées relève d'une implication totale des collaborateurs, sans oublier un alignement stratégique. L'évolution du fonctionnement et de la performance des entités a montré que les gains en productivité sont dus à l'interaction entre les systèmes mis en place et l'implication des collaborateurs dans une dynamique de haute performance organisationnelle. Toutefois, mettre les salariés au centre des préoccupations s'avère être à la fois un positionnement épistémologique et une conviction humaniste. Les deux entités étudiées dans leurs processus d'internationalisation n'oublient pas leur réalité d'agent économique :

# Management des ressources humaines en PME

**L**a gestion des ressources humaines (GRH) en PME ne se résume pas à la transposition de celle des grandes entreprises dans un modèle réduit. Si certaines PME renferment une GRH informelle et arbitraire, généralement auto-centrée sur le dirigeant, d'autres détiennent une GRH plus partagée et relationnelle. Elle est même susceptible de revêtir un caractère stratégique : on parle alors de gestion stratégique des ressources humaines (GSRH).

La GRH peut aussi s'envisager à l'international ou encore soutenir une dynamique d'innovation. Elle occupe en outre une place déterminante lors d'une transmission/reprise de PME, et vient accompagner les enjeux sociaux dans le cadre d'une démarche de responsabilité sociétale des entreprises (RSE).

Cet ouvrage vise à aborder la GRH sous ces quatre angles en répondant aux diverses interrogations des dirigeants :

- **Comment piloter ses ressources humaines ?**
- **Quelle stratégie RH mettre en place ?**
- **Comment concilier enjeux sociaux et performance ?**

Les auteurs proposent des pistes de réflexion et des outils susceptibles d'intéresser les dirigeants de PME, les responsables RH, les responsables publics, les consultants-experts en management, les enseignants-chercheurs en sciences de gestion, et les étudiants portant un intérêt au devenir des entreprises à taille humaine.

Les propos des présidents nationaux de l'ANDRH et de la CPME permettent en outre de prendre de la hauteur sur cette thématique à forts enjeux.

Coordonné par

**Ludivine Adla**  
**Virginie Gallego-Roquelaure**  
**Marc-André Vilette**

Cet ouvrage contient les contributions de :

**Ludivine Adla**  
**Abdelwahab Aït Razouk**  
**Bénédicte Aldebert**  
**Isabelle Alphonse-Tilloy**  
**Caroline André**  
**Amélie Artis**  
**Thierno Bah**  
**Sonia Boussaguet**  
**Marie-Laure Buisson**  
**Ludivine Calamel**  
**Caroline Debray**  
**Claire Dupont**  
**Jean-Marie Estève**  
**Perrine Ferauge**  
**Colette Fourcade**  
**Virginie Gallego-Roquelaure**  
**Lise Gastaldi**  
**Bénédicte Geffroy**  
**Dorra Jebali**  
**Jean-Yves Juban**  
**Cathy Krohmer**  
**Laëtitia Lethielleux**  
**Romain Lonceint**  
**Sabrina Loufrani-Fedida**  
**Henri Mahé de Boislandelle †**  
**Viviana Meschitti**  
**Agnès Paradas**  
**Marion Polge**  
**Pierre-Yves Sanséau**  
**Sylvie Scoyez Van Poppel**  
**Marc Valax**  
**Marc-André Vilette**

Retrouvez tous les ouvrages Vuibert sur :

[www.vuibert.fr](http://www.vuibert.fr)



ISBN : 978-2-311-41122-5



9 782311 411225