

# CHAPITRE 3

## La PME : un outil pédagogique pour les grandes écoles ?

*Des binômes d'étudiants managers/ingénieurs apportent  
leurs visions croisées aux PME de la mécanique d'un cluster  
pour une meilleure stratégie RH.*

**Brigitte NIVET**

*Enseignant Chercheur au Groupe ESC Clermont*

### Résumé

Longtemps la PME a été oubliée de l'enseignement supérieur en France, spécifiquement en gestion et en économie. Les références des pédagogues ont été prises auprès des très grandes entreprises. Des milliers d'étudiants se sont appuyés sur ces modèles d'entreprise pour construire leurs représentations du monde du travail. Quel contraste avec la réalité économique de notre pays : plus de 99 % des établissements sont des PME. N'est-il pas temps de confronter nos futurs cadres dirigeants avec cette réalité, d'autant plus qu'elle présente un réel intérêt pédagogique ? En effet le champ de la PME offre la possibilité d'étudier des approches, des méthodes de gestion, des outils de gestion, des formes de relation sociale divers qui s'éloignent du modèle unique de la grande entreprise. Cet article tente de rendre compte d'une expérience pédagogique originale conduite avec des étudiants de grandes écoles (écoles de commerce et d'ingénieurs) où les PME constituent le cœur de l'ingénierie pédagogique.

**Mots clés : PME, Expérience pédagogique, Enseignement supérieur**

## Introduction

Alors que les enseignements en entrepreneuriat connaissent depuis une dizaine d'années un développement continu dans les Universités et Grandes Écoles, les PME et plus particulièrement les plus petites d'entre elles (TPE et PE), paraissent encore aussi peu attractives pour les étudiants en termes de débouchés comme pour le corps professoral de ces établissements en tant qu'objet d'étude pédagogique. Ceci semble d'autant plus paradoxal qu'elles occupent dans le tissu économique français, mais aussi européen et mondial, une place prépondérante<sup>1</sup> et qu'elles jouent un rôle essentiel dans la dynamique économique et sociale. Bien plus, alors qu'elles commencent à être considérées comme un objet de recherche convenable (Torrès, 2007), elles n'ont pas pour autant acquis le statut d'objet « enseignable » selon l'expression de Le Moigne (1990). La PME offre pourtant des modèles de gestion alternatifs au modèle de la grande entreprise. Toutefois, il ne s'agit pas pour nous de traiter la PME comme modèle de gestion alternatif à la grande entreprise, cela a été abordé de nombreuses fois mais de saisir la PME comme objet pédagogique alternatif.

**Premier argument : celui de la diversité** car il nous semble que la complexité et la variété du monde économique actuel ne sont pas ou peu traduites dans l'enseignement supérieur français qui a pourtant l'ambition de former « l'élite managériale d'aujourd'hui et de demain ». Nous faisons le constat d'un enseignement qui transmet des connaissances reposant sur des modèles déconnectés de la réalité de certaines situations de gestion. Le modèle demeure celui de la très grande entreprise à dimension internationale dont les formes de gouvernance et de management sont décontextualisées pour viser des généralisations souvent excessives de pratiques considérées comme performantes (Vignon, 2005).

---

1. En 2008, sur les 2 925 124 entreprises françaises, 99,8 % sont des TPE-PME (de 0 à 250 salariés) source : INSEE, <http://www.insee.fr/> - « Nombreux sont ceux qui ignorent que 99 % des entreprises européennes sont en fait des PME. Celles-ci fournissent deux tiers des emplois dans le secteur privé et génèrent plus de la moitié de la valeur ajoutée créée, au total, par les entreprises actives dans l'UE. Les PME sont aussi la véritable épine dorsale de l'économie européenne. Elles sont les premiers moteurs de la prospérité et de la croissance économique et jouent un rôle clé dans l'innovation, la recherche et le développement » (Eurostat 31 octobre 2010).

À ce titre notre questionnement s'inscrit dans les approches critiques en management et plus particulièrement dans le courant appelé *Critical Management Studies* (désormais : CMS). Le chercheur critique tente de résister « au managérialisme » qui tient pour acquises la légitimité et l'efficacité des modèles établis de pensée et d'action<sup>2</sup>. Ce courant de pensée reste en France, encore marginal et en construction. Nous nous retrouvons dans l'objectif des CMS qui est de placer la dimension éthique et politique au cœur des processus de gestion, en considérant le management comme réalité culturelle et idéologique (Huault, 2008).

Les CMS posent la question de l'enseignement dans les universités et *business schools* ; en tant qu'enseignant chercheur en Management et GRH dans une Grande École de Commerce, nous sommes directement concernée par ce débat actuel.

Nous ne développons pas davantage dans notre exposé les critiques de cet enseignement, des auteurs se sont emparés de la question au milieu des années quatre vingt dix, surtout dans les pays anglo-saxons. Nous citons, à ce titre, deux ouvrages de référence : « *Rethinking Management Education* » (French & Grey, 1996) et « *Management Learning* » (Burgoyne & Reynolds, 1997). Ces auteurs questionnent le management en tant que tel, la vision capitaliste du monde qu'il véhicule et qui détermine des présupposés sur le lien entre connaissance, vérité et efficacité. Ils critiquent l'enseignement dans les *business schools* et soulignent l'influence considérable qu'y exercent les gestionnaires en tant que groupe social. Ils plaident pour l'importance des processus éducatifs, dans lesquels la discussion (au sens d'Habermas « éthique de la discussion ») est essentielle et proposent d'infléchir les positions pédagogiques dominantes dans les institutions éducatives. Nous souhaitons toutefois relever que même si les CMS mettent en cause les orientations générales de l'enseignement en gestion et management, elles ne se sont pas encore – à notre connaissance – attaquées à l'absence des PME dans l'enseignement supérieur.

**Le second argument est celui de l'accessibilité** : nous sommes entourés de PME sur nos territoires. La prise de contact est simple. Il n'est pas question de rencontrer une dizaine d'interlocuteurs sans être sûr

---

2. Voir sur ce point l'introduction de l'ouvrage de D. Golsorkhi, I. Huault et B. Leca, *Les études critiques en management, une perspective française*, Presses de l'Université de Laval, 2009, pp. 1-29.

de trouver le bon ; le dirigeant est l'acteur essentiel qui assume directement les décisions. La centralisation de la gestion, la faible spécialisation des tâches, des systèmes d'information simples et directs, une stratégie intuitive permettent d'appréhender très rapidement toutes les dimensions de l'organisation. L'approche des spécificités de cette forme d'entreprise constitue dès lors des objets d'étude multiples pour l'enseignement et conduit à réinterroger les modèles de gestion dominants.

Nous présentons un dispositif expérimental d'enseignement que nous avons initié il y a 4 ans qui propose des mises en situation réelle afin de mettre en interaction pratiques et théories (Avenier, 2009). Dans une première partie nous exposons ses caractéristiques, dans une deuxième partie, nous explicitons en quoi la PME peut constituer un formidable outil pédagogique et en troisième partie nous expliquons en quoi cette approche renouvelle et diversifie l'enseignement.

## **1. Caractéristiques du dispositif mis en place**

### **1.1 Genèse**

Ce dispositif intitulé « Conduite de diagnostics RH » est né d'une part, de notre expérience d'une dizaine d'années de conseillère en GRH dans des PME dans une Chambre de Commerce et d'Industrie et d'autre part, de notre implication sur les questions RH dans un Pôle de Compétitivité dédié au secteur de la mécanique. Il nous a été demandé en 2007 d'étendre notre méthodologie de diagnostics RH aux entreprises du Pôle ; nous avons alors proposé aux acteurs concernés d'associer les étudiants d'une École Supérieure de Commerce à cette démarche. Cette proposition a été acceptée et les acteurs du cluster ont souhaité qu'une École d'Ingénieurs partenaire soit également mobilisée dans cette offre pédagogique.

Nous avons alors conçu un dispositif permettant aux PME du secteur de la mécanique de réfléchir à leurs pratiques RH et aux étudiants des deux grandes écoles de se professionnaliser en GRH à travers une intervention *ad hoc* dans les Petites Entreprises de la mécanique.

Nous avons proposé ce programme aux étudiants de troisième année (fin de cursus) des deux établissements, et nous avons créé des binômes constitués d'un étudiant « manager » et d'un étudiant « ingénieur ».

## **1.2 Le projet pédagogique**

L'enseignement de la GRH est ambiguë ; la GRH c'est de la gestion, mais une gestion particulière puisqu'elle concerne les personnes qui composent une organisation et sont chargées de la faire fonctionner. Elle ne peut se réduire à des mécanismes instrumentaux mais doit interroger des principes humanistes. Malheureusement trop de programmes en GRH se limitent à la transmission de techniques de gestion, au sens de la *teckné* qui chez les grecs désignait « la méthode, la manière de faire efficace pour atteindre un objectif déterminé ». En cela la « *teckné* » s'oppose à la praxis qui ouvre dans les sciences humaines la manière de penser la transformation du milieu (ici, la PME) et des rapports sociaux qui en résultent.

Ce projet pédagogique comprend trois grandes phases et s'inscrit dans l'approche d'Argyris (2003).

### **1.2.1 Savoir pour agir**

Cette phase vise un état des lieux sur les connaissances en matière de GRH en vue d'un partage de savoirs théoriques et expérientiels et un questionnement sur ce que l'on sait, comment le sait-on, et ce savoir est-il actionnable ? Les travaux des chercheurs sont sollicités, plus particulièrement ceux portant sur la PME, la question de la GRH et de l'instrumentation en gestion. Le but étant de préparer ces étudiants à l'intervention en entreprise avec l'acquisition de concepts validés, une liberté de pensée et d'action et une autonomie de jugement. Quant à la méthodologie de diagnostic transmise, elle est celle qui a été construite dès 2002 par les CCI (encadré 1).

#### **Méthodologie du diagnostic RH**

##### **– L'entretien de diagnostic**

Le conseiller passe en revue avec le chef d'entreprise et à l'aide d'un guide d'entretien toutes les dimensions de la GRH en insistant sur huit thématiques (l'organisation du travail, le recrutement, la formation, la rémunération, la gestion des compétences, les relations sociales, l'information et la communication, le management du personnel). Ce premier recueil d'informations est réalisé en prenant en compte l'histoire mais aussi les perspectives de développement de l'entreprise.

### – La synthèse de l'entretien

Après avoir analysé les données recueillies, le conseiller présente au chef d'entreprise, lors d'un deuxième rendez-vous, un premier bilan de la GRH dans l'entreprise qui sert de base de discussion et d'échange entre les parties. De fait, le dirigeant est invité à commenter ce diagnostic pour, *in fine*, le valider lorsqu'il est jugé conforme à la situation et aux moyens de l'entreprise.

### – Les recommandations

Sur la base des suggestions d'actions, le chef d'entreprise est censé décider de la mise en œuvre des priorités retenues et de la programmation à moyen terme des autres solutions retenues.

## 1.2.2 *Savoir agir*

Cette phase correspond à l'intervention : les étudiants sont impliqués comme producteurs actifs de connaissances, d'action et de sens : ils se rendent dans les entreprises préalablement ciblées, se positionnent comme consultants juniors, et réalisent le diagnostic en recueillant des données selon le guide d'entretien transmis lors de la première étape. Ensuite, ils synthétisent les informations (l'idée est de définir une problématique RH au vu du diagnostic initial) et un travail collectif d'apprentissage se met en œuvre en présence de tous les étudiants ainsi que d'enseignants chercheurs afin d'élaborer un plan d'actions qui sera ensuite restitué à l'entreprise par le binôme d'étudiants.

## 1.2.3 *Agir pour savoir*

Cette dernière phase conduit les étudiants à s'interroger sur ce qu'ils ont fait, comment ils l'ont fait et comment il faudrait le faire. Ce temps de l'analyse critique s'effectue aussi collectivement en présence de tous les étudiants et professeurs engagés dans le processus d'apprentissage.

En fait, il s'agit ni plus ni moins de les faire penser en Homme d'action et agir en Homme de pensée (au sens de Bergson) en matière RH.

**Tableau présentant le dispositif**

	Contenu	Acteurs	Durée / lieu
<b>Savoir pour agir</b>	Acquisition de concepts Appropriation de la méthodologie de conduite de diagnostics	Étudiants managers Étudiants ingénieurs Le professeur responsable du processus pédagogique	5 jours / École de Commerce
<b>Savoir agir</b>	Diagnostic en entreprise Exploitation des données et élaboration du plan d'actions	Un binôme par entreprise constitué d'un étudiant 'manager' et d'un étudiant 'ingénieur' Le dirigeant de la PME et/ou un cadre dirigeant. Tous les étudiants engagés dans le programme et une équipe d'enseignants chercheurs (4) spécialisés dans les questions de la GRH dans la PME	2 x 0,5 jour / entreprise 3 jours / en laboratoire
<b>Agir pour savoir</b>	Analyse critique de l'intervention Travail réflexif	Tous les étudiants engagés dans le programme et une équipe d'enseignants chercheurs (4) spécialisés dans les questions de la GRH dans la PME	1 jour / École de Commerce

Le processus pédagogique mis en œuvre peut se schématiser ainsi (Schéma inspiré d'Argyris).



## **2. La PME : outil pédagogique innovant**

Nous évoquerons dans cette partie la PME à la fois comme un outil et un support pédagogique, et le double intérêt d'être objet et sujet.

### **2.1 La PME : généralités**

La PME n'est pas un « objet » homogène. Elle est plurielle. Aussi, il est toujours très difficile de définir de manière rigoureuse les PME. La définition la plus achevée est celle de la Commission Européenne qui voit dans la production d'une définition commune un moyen d'améliorer la cohérence des mesures prises en faveur de ces entreprises et de limiter les distorsions de concurrence (Levratto, 2009), « la catégorie des micro, petites et moyennes entreprises (PME) est constituée des entreprises qui occupent moins de 250 personnes et dont le chiffre d'affaires annuel n'excède pas 50 millions d'euros ou dont le total du bilan annuel n'excède pas 43 millions d'euros » (Extrait de l'article 2 de l'annexe à la recommandation 2003/361/CE). Toutefois, il s'agit d'une définition quantitative des PME.

Nous constatons avec Marschenay (2003) l'ignorance à propos des PME ; lorsque des chercheurs s'intéressent à elles, c'est toujours pour observer les plus grandes d'entre elles ; lorsque des acteurs institutionnels se penchent à leur chevet, c'est pour les rassembler dans une catégorie unique. Définir *ce qu'elles sont et ce qu'elles font* reste encore un chantier à défricher pour la recherche, même si de nombreux travaux en sciences de gestion ont été réalisés depuis une trentaine d'années sur la PME et contribuent à mieux les connaître.

La recherche en sciences de gestion s'intéresse effectivement aux petites et moyennes entreprises, compte tenu entre autres de la place qu'elles occupent dans notre environnement économique, à la fois en nombre d'établissements mais aussi en effectifs employés : en 2008, sur les 2 925 124 entreprises françaises, 99,8 % sont des TPE-PME (de 0 à 250 salariés) (voir note n° 1). Nous nous appuierons plus particulièrement sur les travaux de Torrès (2007) : celui-ci a recensé la recherche académique française en PME, les thèses, les revues, les réseaux. Ce qu'il nous apprend, c'est qu'« *au cours des années 1980, les PME ont acquis un véritable statut en tant qu'objet de recherche scientifique* ». Torrès (2007) met bien en évidence cet intérêt croissant pour l'objet PME dans les sciences de gestion. Il



l'explique par « *les traits caractéristiques de la PME : réactivité, souplesse, flexibilité* »... mais aussi par « *une évolution de la société française vers le rejet du gigantisme, une aspiration à la décentralisation et à l'abandon des systèmes taylorisants* ».

Mais il serait très étonnant de constater qu'alors même que les PME commencent à être considérées comme un objet de recherche convenable, il ne l'est pas encore en tant qu'objet « enseignable », à l'exception des enseignements en entrepreneuriat. De ce point de vue le recensement des recherches sur les PME n'est que de peu de secours. En valorisant la PME comme objet pédagogique, support d'apprentissage du management et notamment de la GRH, nous créons une innovation pédagogique. Et cela ne manque pas d'être paradoxal puisque l'on soupçonne toujours la PME d'être « en retard » en matière de GRH...

## **2.2 La PME, objet de recherche versus objet pédagogique**

La plupart des chercheurs en sciences de gestion se reconnaissent dans une approche contingente de la spécificité de la PME (Torrès, 1999) ; ils ne considèrent plus la petite entreprise comme une grande en miniature, mais comme une entreprise à laquelle on peut attribuer des particularités, mais aussi des constantes, des permanences, des tendances (Julien et Marchesnay, 1988) : le poids prépondérant du dirigeant, la centralisation de la gestion, la faible spécialisation des tâches, des systèmes d'information simples et directs, une stratégie intuitive. Les travaux les plus importants proposent des typologies ad hoc<sup>3</sup>. Ces cadres d'analyse permettent d'aborder la PME avec des grilles de lecture renforçant la compréhension de l'objet PME. Grâce aux travaux de quelques chercheurs (Mahé de Boislandelle, 1988, Chotard, 1993...), la réflexion et la pratique de la GRH en PME ont été ainsi enrichies. Les PME constituent donc pour la recherche en sciences de gestion, et plus particulièrement en GRH *un formidable laboratoire d'expériences sociales* (Louart et Vilette, 2010), Pourquoi cet intérêt est si peu partagé par les pédagogues ?

---

3. Nous pouvons citer les travaux d'A. Letowski et Ph. Trouvé. (2004), « L'approche typologique : pertinence et identification de sous groupes au sein des dirigeants de TPE ou la puissance explicative des « modèles d'entreprise », in *Les aides publiques aux TPE. Rapport du groupe de travail présidé par André Mulliez*, rapport pour le Commissariat Général du Plan, p. 83-124. Mais aussi, les travaux de F. Pichault et J. Nizet (in « configurations organisationnelles : Mintzberg revisité », *Revue Française de Gestion*, n° 123, 1999, pp. 30-43.

Est-ce le caractère contingent de la PME qui l'empêche d'être un support pédagogique satisfaisant pour l'enseignant supérieur en sciences de gestion ? Cette question, nous la limitons volontairement au cadre que nous connaissons : celui de l'enseignement supérieur. Il serait cependant intéressant de comparer avec ce qui est pratiqué dans les enseignements du technique ou des formations professionnelles et de s'interroger : sont-ce les mêmes obstacles qui sont à déplorer ? Il serait judicieux, à ce propos d'observer les expérimentations en cours de plateformes technologiques dans l'enseignement technique et professionnel (Seibel, Farge et alii, 2010).

Sans doute y a-t-il aussi une distance culturelle entre les PME et les étudiants et enseignants des *Business Schools* ?

### **2.3 La PME et l'enseignement supérieur**

L'enseignement dans les grandes écoles a toujours eu l'ambition de préparer au mieux les étudiants à leur entrée dans le monde du travail. De nombreuses relations existent entre les entreprises et le monde universitaire ; forum, stages, témoignages... Toutefois, il est notable de constater que ce partenariat privilégie principalement les grandes entreprises. La majorité des stages se déroulent dans les groupes qui développent des démarches attractives pour attirer les étudiants. Les professeurs et autres collaborateurs des grandes écoles lorsqu'ils promeuvent leurs programmes partent du principe que la PME n'intéresse pas les étudiants ; les cadres dirigeants qui viennent témoigner de leurs expériences sont tous issus de la grande entreprise ; les étudiants rêvent de faire leurs premiers pas dans ces grandes entreprises. La PME ne semble pas être un objet désirable pour eux ? En 2001, un sondage réalisé du 7 au 15 mai 2001 par Le Point auprès de 427 élèves de dernière année de grandes écoles de commerce, d'ingénieurs et de troisièmes cycles de gestion, droit ou science précise que seulement 13 % des diplômés souhaitent commencer leur carrière dans une PME-PMI (et encore faudrait-il voir ce qu'ils entendent par là...). 47 % veulent intégrer un grand groupe français, et 26 %, un grand groupe étranger. Les postes de marketing, de finance et de ressources humaines sont souvent à Paris. Ce qui explique que les jeunes des écoles de commerce ne soient que 49 % à juger possible leur carrière en province, contre 84 % des élèves ingénieurs. Qui plus est, le tissu local des PME-PMI n'offre

pas les mêmes perspectives de carrière et privilégie les cadres expérimentés pour des postes élevés.

On explique traditionnellement que les jeunes ne sont pas attirés par les PME en raison de leur faible compétitivité en matière de salaire, de carrière (approche économique). Nous pouvons aussi nous poser la question suivante : est-ce que l'image véhiculée dans l'enseignement supérieur (ou le manque d'intérêt) sur les PME ne contribue pas aussi à détourner les étudiants des PME ? Enfin nous nous questionnerons sur la place des cadres dans les PME : est-ce une catégorie socioprofessionnelle sous-représentée dans les PME ? (sûrement !) Et dans ce cas, forcément, il y a peu de place pour les sortants des grandes écoles...

Ce sondage date de 2001, qu'en est-il des données plus récentes ? Nous nous sommes penchée sur *les résultats de l'enquête 2009 sur l'insertion des jeunes diplômés conduite par la Conférence des Grandes Écoles* : il en ressort que « *l'emploi des diplômés des grandes écoles se concentre pour plus des deux tiers dans les entreprises de plus de 500 salariés et pour moitié dans des entreprises de plus de 2000 salariés. Ces ratios, nous précise-t-on, sont très semblables entre les sortants des écoles d'ingénieurs prises dans leur ensemble et ceux des écoles de management* ».

Les Grandes Entreprises tant vantées en externe qu'en interne continuent à attirer les diplômés. Le modèle dominant reste donc celui de la très grande entreprise ayant une dimension internationale.

Quel est le problème ? Il réside dans le fait que notre enseignement supérieur, en occultant en partie dans ses programmes les PME, prive d'une part l'économie de notre pays constituée majoritairement de PME (99 % pour les moins de 250 salariés) de compétences développées dans les grandes écoles et d'autre part les étudiants de débouchés multiples<sup>4</sup>. Une partie de ces PME en France recherche également des repreneurs. La particularité de ces entreprises peut constituer de véritables alternatives entrepreneuriales comme l'est également l'économie sociale et solidaire.

Il nous semble cependant qu'il ne s'agit pas d'une démarche volontaire de la part des établissements scolaires, mais d'une incapacité des acteurs à sortir de leur modèle unique. Ce qui les intéresse ce n'est pas l'objet de l'étude, mais l'importance de leur raisonnement. Ils façonnent le modèle

---

4. Même si certains d'entre eux s'insèrent malgré tout dans des PME, cf. les travaux du CEREQ.

pour qu'il colle à leurs hypothèses et démonstrations. Donc l'entreprise ne peut être qu'inerte et « insignifiante » au sens qu'elle représente un invariant. Une solution résiderait dans la contextualisation des enseignements en gestion.

Nous déplorons cette approche un peu trop exclusive dans l'enseignement français supérieur du modèle de la grande entreprise au détriment d'autres formes entrepreneuriales et managériales. N'oublions pas que nous formons des futurs cadres dirigeants ; ne les enfermons pas dans un modèle qui aujourd'hui montre des signes d'essoufflement. Notre responsabilité d'enseignant est aussi de former des esprits critiques, ouverts, créatifs qui devront non seulement aborder la très grande complexité du monde économique et social actuel, mais aussi être à même de créer les fondations du monde à venir.

Notre parcours nous a conduit au cours de nombreuses années à travailler avec et pour les PME. Nous avons alors développé une autre approche pédagogique nourrie de ce que nous avons appris des interventions en GRH dans les PME. Notre travail de recherche actuel questionne également les PME et les savoirs introduits et développés au sein de ces organisations. Il nous semble que l'originalité de notre offre pédagogique vient du fait que nous considérons aussi la PME comme un lieu de savoirs au-delà de sa dimension économique et sociale et en ce sens, elle est aussi sujet pour nous. Elle est composée de femmes et d'hommes agissants et qu'au-delà des déterminants qui la caractérisent, elle est un centre de décisions et de connaissances et constitue à ce titre un objet et sujet d'étude et d'apprentissage à considérer.

### **3. Les apports de ce dispositif**

Nous disposons de peu d'éléments d'évaluation de ce dispositif, nous pouvons reprendre les commentaires exprimés par les étudiants à la fin du programme ; (bien qu'il soit nécessaire de relativiser les évaluations « à chaud »). Les apports de cette action de formation semblent résider pour la majorité des étudiants dans la découverte des PME<sup>5</sup> et de leurs pratiques RH, et dans l'expérience concrète qu'elle fournit : « *un vrai travail pratique,*

---

5. La majorité des entreprises (49 entreprises depuis 4 ans) accompagnées dans le cadre de ce dispositif avec les étudiants sont des PE (38 ont moins de 50 salariés).

*une vision de l'entreprise immédiate et une accessibilité à toutes ses dimensions ! », « Ce qui m'a le plus intéressé, c'est d'être en face d'une entreprise grandeur nature, mais dont je pouvais comprendre le fonctionnement global en quelques heures », « Une mise en situation réelle au sein d'une entreprise », « Faire le diagnostic d'une vraie entreprise m'a procuré le sentiment d'être utile... », « J'ai d'abord été étonné par la confiance qui nous a été faite de conduire ce diagnostic en lien direct avec un dirigeant... »...*

Quant aux impressions et avis des dirigeants, nous ne les négligeons pas, ils feront l'objet dans notre réflexion d'une attention particulière<sup>6</sup>.

Nous retenons trois niveaux

### **3.1. L'appréhension d'une réalité économique méconnue par les étudiants**

La PME, qui a l'avantage d'être lisible et compréhensible dans son organisation, sa stratégie, ses pratiques. Le fameux *effet de grossissement* signalé par Mahé de Boislandelle (1996) permet de comprendre la PME dans son fonctionnement en très peu de temps, d'où l'intérêt pédagogique que nous pouvons en retirer. Les PME sont caractérisées par *leur caractère systémique et synergique*, et la faiblesse de la taille améliore les possibilités d'observation globale (Paradas, 2009). Pour les étudiants l'observation des PME leur permet de toucher du doigt cette réalité et en faire un objet d'étonnement : par exemple, le management les surprend car il est *proxémique et informel*, pour reprendre les termes de Torrès (2000) et s'oppose au management à distance des grandes entreprises plus instrumental. Les étudiants construisent leur regard à partir du terrain.

### **3.2 Le sens que fournit le réel**

Le sens se construit dans cette expérience dans l'interaction et la confrontation : interaction et confrontation avec un autre étudiant ayant un autre cursus dont les fondations scientifiques sont différentes - *« j'ai apprécié de pouvoir travailler avec un étudiant ingénieur avec un regard différent », « le partenariat École Supérieure de Commerce/École d'ingénieur est très enrichissant, on partage nos points de vue et nos visions de l'entreprise »*

---

6. Cette réflexion s'inscrit dans une démarche de thèse.

- ils ne savent pas la même chose et pourtant ces savoirs peuvent se combiner et prendre sens (telle que la connaissance précise d'un processus technologique d'une part et d'autre part la gestion d'un centre de profit). Nous touchons là à l'intérêt de l'interdisciplinarité pour aborder ce qui est compliqué et complexe, selon l'acception d'Edgar Morin, (Morin distingue la complication – entassement de choses compliquées – et la complexité – totalité non additive, avec des effets de système) telle la gestion et le pilotage d'une entreprise en 2010.

L'interaction et la confrontation avec un dirigeant de PME, parfois autodidacte, est aussi un élément à prendre en compte dans cet accès au sens ; la réalité paternaliste ou familialiste, entrepreneuriale et managériale n'est plus une idée, mais elle s'incarne avec la rencontre de ce chef d'entreprise ou de ce cadre dirigeant accessible. Les petites entreprises sont caractérisées par une proximité humaine forte. Cette caractéristique est vraie dans les relations internes mais aussi externes, le dirigeant est une personne qui ouvre aisément les portes de son entreprise. La proximité facilite alors l'observation globale des phénomènes. Un dialogue est possible entre ces jeunes gens en devenir et ce professionnel expérimenté à propos de l'entreprise et de ses problématiques... « *La parole est un moyen essentiel pour comprendre la réalité et agir sur elle avec efficacité* » nous précise Argyris (2003, p 87).

Enfin l'interaction avec les chercheurs de l'École de Commerce qui ont produit des travaux concernant les PME et la GRH et proposent des grilles de lecture facilitant l'accès à la connaissance de l'objet PME... Nous abordons ici la prise en compte de la notion d'altérité dans l'analyse des situations de gestion, du nécessaire dialogue pédagogique pour construire des connaissances...

Si l'on peut acquérir des connaissances par la pratique, par le vécu, pour qu'elles deviennent un savoir, la réflexion et l'étude sont indispensables. L'expérience vécue ne transforme que si elle est réfléchie.

### **3.3 L'apprentissage de l'incertitude**

En effet, ce dispositif démontre qu'il n'y a pas de solution magique. Les organisations sont confrontées à des contradictions autant externes qu'internes et doivent en permanence expérimenter et inventer des

solutions. La diversité des approches possibles, particulièrement dans les PME livre aux étudiants des interrogations. Le doute est alors transmis aux étudiants qui en l'admettant s'ouvriront à d'autres représentations et donc à d'autres savoirs et surtout à d'autres comportements... L'humilité de celui qui sait qu'il ne sait rien face à l'arrogance de celui qui croit savoir !

## **Conclusion**

Nous avons souhaité dans cet article relater un dispositif de formation qui d'une part contribue modestement à « *la réflexion contemporaine sur la fertilisation croisée entre théories et pratiques* », selon l'expression d'Avenier (2009) et, d'autre part, témoigne d'évolutions pédagogiques possibles dans l'enseignement supérieur en intégrant la PME comme outil pédagogique. Il ne s'agit pas dans cette réflexion d'idéaliser la PME, ni de tenter de résoudre le problème du rapport pratique/théorie dans l'enseignement. Nous soulignons seulement que la pensée unique en l'occurrence la référence au modèle de la grande entreprise dans les programmes des grandes écoles est mortifère ; que le bouillonnement des idées et la pensée divergente (la PME et autres projets alternatifs) sont salutaires. En tant qu'enseignant, il faudrait être prêt à changer, à remettre en cause ses convictions, sa formation, ses habitudes, sa bonne conscience. Il faudrait avoir des idées et des exemples de pratiques alternatives diversifiées, c'est ce qu'autorise le partenariat des grandes écoles avec les PME, leur grande diversité limitant le réductionnisme et questionnant en permanence les modèles théoriques dominants.

Nous rejoignons Malglaive (1995), lorsqu'il écrit : « La pratique est un phénomène objectif et objectivable, modifiant d'une manière ou d'une autre l'ordre des choses. »

## **Bibliographie**

ARGYRIS (C.) 2003. *Savoir pour agir*, Paris, Dunod.

AVENIER (M.J.) et SCHMITT (C.) (dirs). 2007. *La construction de Savoirs pour l'Action*, Paris, L'Harmattan.

AVENIER (M.J.) 2009. Par le paradigme des sciences de l'artificiel, déployer la pensée complexe dans l'interaction de pratiques et recherches, *Synergies Monde* n° 6, pp. 51-81.

BENTABET (E.), MICHUN (S.) et TROUVE (P.), 1999. *Gestion des hommes et formation dans les très petites entreprises*, études n° 72, CEREQ, 175 p.

CHOTARD, 1993. *Gestion des ressources humaines dans les PME*, Paris, Économica, 1998.

GOLSORKHI (D.), HUAULT (I.) et LECA (B.), 2009. *Les études critiques en management, une perspective française*, Presses de l'Université de Laval.

HUAULT (I.). Les approches critiques en management. Dans Schmidt, G. (coord) 2008 *Le Management Fondements et Renouvellements*. Auxerre, Sciences Humaines Éditions, pp. 315-323.

LEVRATTO (N.),. 2009. *Les PME. Définition, rôle économique et politiques publiques*, Paris, De Boeck.

LE MOIGNE (J.-L.), 1990. *La Modélisation des systèmes complexes*, Ed. Dunod (édition actuelle 2002).

LOUART (P) et VILETTE (M.A.) (eds.), 2010. *La GRH dans les PME*, Paris, éd. Vuibert, coll. AGRH

MAHE DE BOISLANDELLE (H.), 1996. « L'effet de grossissement chez le dirigeant de PME : ses incidences sur le plan du management des hommes et de la GRH », 3<sup>e</sup> Congrès International Francophone PME (CI-FPME), Trois Rivières, Québec, p. 101-115.

MAHE DE BOISLANDELLE (H.), 1988. *Gestion des Ressources Humaines dans les PME*, 2<sup>e</sup> édition, Économica, 1998.

MALGLAIVE (G.). Les rapports entre savoir et pratique dans le développement des capacités d'apprentissage chez les adultes, *Éducation permanente*, n° 119, 1994-2, pp. 125-133. [article déjà publié dans *Éducation permanente*, n° 92, mars 1988, pp. 53-61]

MARCHESNAY (M.), 2003. « La petite entreprise : sortir de l'ignorance », *Revue française de gestion*. n° 144, p. 107-118.

PARADAS (A.). 2009. *L'humanité dans les sciences de gestion : la PME comme outil*. HDR



SEIBEL (C.), FARGE (Y.) et *alii.*, 2010. « Éducation et formation tout au long de la vie, au service de l'innovation dans les territoires », in *Créativité et innovation dans les territoires*, Rapport au CAE, rapporteurs Michel Godet, Philippe Durance et Marc Mousli.

TORRES (O.), 2000. « Du rôle et de l'importance de la proximité dans la spécificité de gestion des PME », *Actes du 5<sup>e</sup> CIFEPME*, Lille, octobre.

TORRES (O.), 2007. « *La recherche académique française en PME : les thèses, les revues, les réseaux* », Paris, *Regards sur les PME*, n° 14, Oséo, 136 p.

TROUVE (Ph.) et al., 1999. *Les comportements d'emploi et de formation des PME. Examen des travaux récents de recherche dans cinq pays de l'Union Européenne (D, E, F, I, UK)*, CAR-Céreq Clermont-Fd, Rapport au CEDEFOP, European Centre for Development of Vocational Training, Thessaloniki, novembre, 173 p.

VIGNON (C.), 2005. « Propositions pour une pédagogie alternative du management » *cidegef.refer.org*

