



HAL
open science

La Relation Stratégie-RH en PME : Enseignements d'une Recherche-Action

Jean-Philippe Bootz, Eric Schenk, Michel Sonntag

► **To cite this version:**

Jean-Philippe Bootz, Eric Schenk, Michel Sonntag. La Relation Stratégie-RH en PME : Enseignements d'une Recherche-Action. 2010. halshs-00456007v1

HAL Id: halshs-00456007

<https://shs.hal.science/halshs-00456007v1>

Preprint submitted on 11 Feb 2010 (v1), last revised 7 Jul 2011 (v2)

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

La Relation Stratégie-RH en PME : Enseignements d'une Recherche-Action

Jean-Philippe BOOTZ
Université de Franche-Comté et CESAG, EM Strasbourg
61 avenue de la forêt-noire - 67085 Strasbourg

Eric SCHENK¹
LGECO, INSA de Strasbourg et BETA
24 boulevard de la Victoire - 67000 Strasbourg

Michel SONNTAG
LGECO, INSA de Strasbourg
24 boulevard de la Victoire - 67000 Strasbourg

11 février 2010

Résumé :

Aujourd'hui, les entreprises se doivent d'être de plus en plus flexibles dans un marché mondialisé, où le maître mot est « compétitivité ». Ainsi la fonction RH, si elle se veut stratégique, doit être contributrice à la performance de l'entreprise. La dernière décennie a vu un regain d'intérêt pour la notion de Capital Humain (Becker, 1964) et le lien GRH-stratégie a largement alimenté les débats théoriques ces dernières années, mais en se centrant presque exclusivement sur les grandes entreprises dans lesquelles les processus RH sont développés et la stratégie formalisée.

L'objet de ce travail de recherche consiste ainsi à explorer le lien entre GRH et stratégie au sein des PME. Existe-t-il une relation de causalité univoque allant de la stratégie vers la GRH ? S'agit-il au contraire d'un rapport inverse dans lequel les RH influence la vision

¹ Correspondance : eric.schenk@insa-strasbourg.fr

stratégique ? S'agit-il d'un rapport dialogique reposant sur une détermination réciproque ?

Quelle est la place de la formalisation des processus RH dans cette articulation ?

Nous proposons d'abord une revue de littérature consacrée au lien GRH-stratégie dans les grandes entreprises et aux spécificités des PME en la matière, notamment à partir du rôle clé de la vision du dirigeant. Nous cherchons ensuite à éclairer les questionnements soulevés à travers une recherche-action menée au sein d'une entreprise d'outillage de presse. Cette intervention s'inscrit dans le cadre d'un projet labellisé par le pôle de compétitivité « Véhicule du Futur Alsace-Franche Comté » qui portait sur le développement de la GPEC auprès des sous-traitants automobiles de rang deux et trois.

Introduction

La fonction RH, depuis ses balbutiements connaît de profondes transformations. Au même titre que les fonctions opérationnelles de la production ou du commerce, elle a dû se développer tant dans son organisation que dans ses missions en fonction des changements organisationnels, structurels, environnementaux et technologiques.

Aujourd'hui, les entreprises se doivent d'être de plus en plus flexibles dans un marché mondialisé, où le maître mot est « compétitivité ». Cela nécessite une adaptabilité accrue de la part de toutes les fonctions de l'entreprise. La fonction RH n'échappe pas à cette règle et Julienne BRABET parle à ce sujet de la « *nécessaire relation entre GRH et performance de l'entreprise, à court, moyen et long terme* » (Brabet, 1996, p.21). La fonction RH, si elle se veut stratégique, doit donc être contributrice à la performance de l'entreprise.

Si les premiers discours sur la fonction RH stratégique datent des années 80 avec des livres publiés des deux côtés de l'Atlantique, la dimension stratégique a été de plus en plus revendiquée par les acteurs eux-mêmes au cours des années 90. Et la dernière décennie a vu un regain d'intérêt pour la notion de Capital Humain (Becker, 1964). « *Personne ne peut aujourd'hui nier que les hommes sont l'un des actifs les plus précieux de l'entreprise* », affirme P.L. Waitz (2004, p.26), président de Dynargie. Malgré les difficultés conjoncturelles ou structurelles, cette conviction a progressé et le rôle des professionnels RH s'en est trouvé transformé. Hier gestionnaires de ressources, maîtres du réglage de la « variable d'ajustement » majeure de l'entreprise, ils se veulent de plus en plus proche de la stratégie de l'entreprise. Ainsi, selon G. Poirel², consultant Capital Humain « *Les DRH, qui parlent désormais un langage commun avec leurs collègues Directeurs financiers, deviennent des « business partners » à part entière !* ». Cette affirmation nous semble toutefois un peu rapide

² ADDED E. (étude menée par), « Grand angle... sur les défis majeurs RH & M : 12 membres du Mouvement Génération RH s'expriment », *Ressources Humaines & Management*, n°11, octobre 2003, pp. 30 à 40

et encore éloignée des pratiques réelles en particulier en ce qui concerne la majorité des entreprises françaises, à savoir les PME. En effet, le lien GRH–stratégie a largement alimenté les débats théoriques ces dernières années, mais en se centrant presque exclusivement sur les grandes entreprises dans lesquelles à la fois les processus RH sont développées et la stratégie formalisée.

L’objet de ce travail de recherche consiste ainsi à explorer le lien entre GRH et stratégie au sein des PME. Si la littérature consacrée semble s’accorder sur le fait que la PME constitue un objet de recherche spécifique en ce sens que la vision du dirigeant constitue une contingence incontournable des politiques de GRH et de la stratégie, elle nous laisse sans réponse sur la manière dont s’opère concrètement le lien entre stratégie et RH. Existe-t-il une relation de causalité univoque allant de la stratégie vers la GRH ? S’agit-il au contraire d’un rapport inverse dans lequel les RH influence la vision stratégique ? S’agit-il d’un rapport dialogique reposant sur une détermination réciproque ? Quelle est la place de la formalisation des processus RH dans cette articulation ?

Notre communication repose sur une recherche-intervention menée dans le cadre d’un projet labellisé par le pôle de compétitivité « Véhicule du Futur Alsace-Franche Comté ». Ce projet portait sur le développement de la GPEC auprès des sous-traitants automobiles de rang deux et trois. Cette recherche s’est inscrite dans une logique de recherche-action visant la production de connaissances à partir de l’analyse du travail d’accompagnement des changements activés par l’intervention (Wacheux, 1996).

Nous ferons, dans un premier temps, le point sur la manière dont la littérature aborde le lien GRH–stratégie dans les grandes entreprises, à travers notamment l’opposition classique *top-down* vs. *bottom-up*, pour ensuite aborder les spécificités des PME en la matière notamment à partir du rôle clé de la vision du dirigeant. Enfin, après la présentation et la justification de

notre posture méthodologique, nous présentons la recherche action menée au sein d'une entreprise d'outillage de presse.

1. Stratégie – RH : L'opposition classique entre *top-down* et *bottom-up*

L'articulation entre la Gestion des Ressources Humaines (GRH) et la stratégie constitue un débat qui anime la littérature depuis plusieurs années mais qui, aujourd'hui, à l'heure où la fonction se pose des questions existentielles sur son positionnement stratégique, devient de plus en plus incontournable. Globalement ce lien est envisagé soit comme une relation descendante « *top-down* » dans laquelle la fonction RH décline sur les ressources humaines les options stratégiques retenues, soit comme une relation ascendante « *bottom-up* » où la fonction RH participe activement à l'élaboration des choix stratégiques (Le Boulaire, Retour, 2008).

1.1. L'approche *Top-down* : de la stratégie vers la GRH

L'approche *top-down* correspond à la conception traditionnelle de la GRH, à savoir une activité support dont la raison d'être est de faciliter la mise en œuvre d'une stratégie business décidée ailleurs (Besseyre des Horts, 1988). Des enquêtes récentes montrent en effet que, pour une majorité de PDG, l'efficacité de la GRH est « *essentiellement jugée à son aptitude à soutenir la stratégie de l'entreprise. Qui dit soutenir la stratégie, dit valoriser le capital humain en le mettant au service des besoins de l'entreprise* » (RH&M et ISR, 2006). Dans ce cadre, le principal défi pour la fonction RH est d'identifier, de développer et de mobiliser au bon moment les compétences requises pour accompagner les options stratégiques retenues (Réale et Dufour, 2006).

Dans ce premier modèle d'articulation, certaines études de cas (Le Boulaire et Retour, 2008) montrent que ce sont bien les actions stratégiques qui influencent la politique de GRH en particulier la gestion des compétences dans une vision « descendante ». La fonction Ressources Humaines n'est pas dans ce modèle une fonction stratégique, c'est-à-dire participant à la définition de la stratégie, mais d'accompagnateur de sa mise en œuvre via une contribution plutôt quantitative, en particulier à travers des outils du type « *the HR scorecard* » (Becker, Huseld, Ulrich, 2001) et demeurent dans ce cadre prisonnières d'une vision à court terme (Defélix, Dietrich, Retour, 2007). Ces résultats sont corroborés par des recherches empiriques (Le Boulaire et Retour, 2006).

1.2. L'approche *bottom-up* ou *Resource Based View* : de la GRH à la stratégie

L'approche *bottom-up* renvoie, quant à elle, à la théorie des ressources ou « *resource based view* » (RBV). Ce champ s'est construit progressivement à partir des travaux fondateurs de Penrose (1959) qui mettent notamment en avant que le développement de la firme, contrairement à la vision de Porter, est contingente non seulement à sa position externe mais aussi à ses ressources internes (Kor et Mahoney, 2004 ; d'Arcimoles, 2006). L'approche RBV appréhende ainsi l'organisation comme « *une constellation des ressources dont le caractère idiosyncrasique explique l'hétérogénéité des firmes et leur performance* » (Boughattas et Bayad, 2008). Prahalad et Hamel (1990) ont ainsi focalisé leur travaux sur le rôle des compétences clés dans l'établissement d'avantages stratégiques durables, c'est-à-dire les ressources « *rare, valorisables, imparfaitement imitables et difficilement substituables* » (Barney, 1991). Comparativement aux actifs matériels, les compétences constituent des ressources rares, dans la mesure où elles sont dynamiques (Eisenhardt et Martin, 2000),

spécifiques à la firme, socialement complexes et historiquement déterminées (Tarondeau, 1998 ; Barney, 1991).

Pour Prahalad et Hamel (1990), à long terme, la compétitivité dépendra ainsi « *de la capacité de créer, plus rapidement et plus avantageusement que les concurrents, des compétences clés qui serviront à développer des produits dont le besoin n'a pas encore été identifié par le marché lui-même* ». Dans ce modèle, la mise en œuvre d'une stratégie ne se conçoit pas sans un investissement majeur dans le capital humain. Les politiques RH passent ainsi selon la grille proposée par Cohen et Soulier (2002) d'une gestion des compétences à une gestion par les compétences. Dans ce cadre, les compétences ne correspondent plus simplement à une variable d'ajustement inscrite dans une démarche *top-down* classique, mais une source de création de valeur (*bottom-up*). L'ensemble des leviers RH sont ainsi mobilisés pour développer les compétences utiles à la stratégie, qu'elles soient individuelles ou collectives. Le management par les compétences consistent ainsi en « *une stratégie [...] qu'une entreprise met en place pour clarifier les compétences individuelles et collectives qui lui sont nécessaires aujourd'hui, lui seront utiles demain, les définir, les mesurer, les développer et les exploiter, soit dans une perspective d'adaptation, soit dans une perspective d'accommodation* » (Pemartin, 1999).

En théorie, la gestion de ces compétences clés installe ainsi les ressources humaines au cœur du processus stratégique en se voyant confier la mission de ces compétences indispensables à un avantage compétitif durable (Bartlett et Ghoshal, 2002). Collis et Montgomery (1995) rappellent néanmoins que si l'approche RBV se focalise sur l'analyse des compétences détenues en interne, elle doit nécessairement être mise en relief ensuite avec les éléments clés de l'environnement.

1.3. Stratégie-RH : une co-détermination?

Certains auteurs cherchent à dépasser cette vision univoque du lien stratégie-RH (*top-down* vs. *bottom-up*) en considérant qu'il existe en réalité un double processus entre stratégie et GRH (Guérin et Wils, 2006). Dans le premier processus, les ressources humaines s'alignent, de manière classique sur la stratégie. On décline ainsi la stratégie en compétences requises dans une optique de stratégie RH réactive. Le processus d'investissement influence à son tour la stratégie par le biais des capacités RH. La véritable stratégie est ainsi, pour ces deux auteurs, composée simultanément de décisions à court terme visant l'alignement des RH sur les grandes orientations stratégiques et de décisions à long terme induites par les ressources RH présentes et l'investissement dans les capacités RH de l'organisation.

1.4. Les freins au lien GRH – stratégie

Si, au sein de la littérature consacrée et dans le cadre des discours managériaux l'on prône largement que la ressource humaine, notamment sous la forme de la compétence collective, est la seule véritable richesse de l'entreprise et que sa dimension stratégique est incontournable, au niveau des pratiques cela est loin d'être aussi limpide. Les constats empiriques sont, à ce titre, éloquent. Les résultats d'études régulières menées depuis plus de 10 ans (1995, 1998, 2001 et 2004) soulignent ainsi que le rôle stratégique du DRH ne progresse pas (Lawler & Mohrman, 2003). Les explications de cet écart entre discours et pratique sont multiples.

Pour Besseyre Des Horts (2003) les principaux freins au développement stratégique de la fonction RH sont liés à la culture de l'entreprise qui valorise systématiquement le quantitatif sur le qualitatif et à ses structures qui placent fréquemment les RH dans une situation de dépendance par rapport à d'autres fonctions.

Pour Réale et Dufour (2006), la difficulté du positionnement stratégique des RH réside dans l'incapacité de la plupart des DRH d'expliquer, en termes économiques, comment les RH de l'entreprise peuvent être à la base d'un avantage compétitif durable et le rôle que joue la fonction RH dans ce processus. Cela s'explique aussi du fait que les processus RH - en particulier la gestion des compétences et les objectifs de performance - ne sont pas portés par les mêmes acteurs (DRH vs. Responsables Opérationnel) (Le Boulaire, Retour, 2008). Il existe enfin de véritables difficultés pour mesurer l'impact des processus RH sur la performance de l'entreprise, que ce soit au niveau *top-down* ou *bottom-up* (Bouteiller et Gilbert, 2003 ; Le Louarn et Wils, 2001, Retour et Krohmer, 2006).

En résumé, l'articulation entre GRH et stratégie est globalement abordée à travers les modèles ascendants (gestion des compétences) et descendants (management par les compétences, RBV), voire comme un processus de détermination réciproque. Mais, pour des raisons à la fois culturelles et instrumentales, notamment à la difficulté de mesure leur impact réel, ces modèles théoriques demeurent parfois éloignés des pratiques concrètes. Ces travaux se centrent en outre sur les entreprises d'une certaine taille dans la mesure où ils posent comme pré-requis l'existence de processus RH formalisés coordonnées par un DRH et l'élaboration d'actions stratégiques explicites. Dans ce cadre, ces approches ne sont que peu éclairantes pour les PME qui ne bénéficient pas, en matière de GRH et de stratégie, de pratiques aussi élaborées. Aborder le lien GRH – stratégie au sein des PME, nécessite ainsi de se pencher sur leurs spécificités.

2. Le lien Stratégie – RH en PME

2.1. La PME, un objet de recherche à part entière

Depuis plus de trente ans, le statut scientifique de la PME fait débat : peut-on appliquer aux PME les modèles de gestion généralement dédiés aux grandes entreprises (GE) ou bien faut-il considérer la PME comme une entité spécifique impliquant des grilles d'analyse propres ? (Torrès, 1998). La réponse à cette question se structure autour de deux approches (Bayad et Nebenhaus, 1994). Une première consiste en la transposition/adaptation d'approches destinées aux GE en contexte de PME. Dans ce cas, le raisonnement met inévitablement en exergue les lacunes des PME comparées aux GE notamment en matière de pratiques formalisées. Dans cette optique, les spécificités du fonctionnement réel des PME sont soit niées soit évaluées en termes négatifs. La seconde approche, consiste au contraire à considérer la PME comme un champ ou un objet de recherche à part entière en faisant abstraction des problématiques classiques de la GE. Elle est le fait de chercheurs qui ont construit des connaissances en se basant sur les pratiques réelles des entreprises.

La communauté scientifique en PME est largement partisane de la seconde approche dans la mesure où elle revendique son autonomie épistémologique au sein des sciences de gestion à travers le caractère spécifique de la PME. Il s'avère, en effet, que les outils de gestion créés par et pour la GE ne permettent ni de mesurer le degré de sophistication, ni l'intensité et la qualité des pratiques de gestion des PME (Bayad et Nebenhaus, 1993).

En matière de GRH cette spécificité est également soulignée et justifie ainsi une attention particulière portée aux PME (Garand, 1993, D'Amboise et Garand, 1995) compte tenu du fait notamment que la GRH est née dans les GE pour répondre à la problématique de complexité des RH, problématique plutôt éloignée des préoccupations des PME. Certains auteurs (Mahé de Boislandelle, 1994 ; Sarnin 1994) vont même plus loin en considérant qu'en matière de GRH, les PME constituent non seulement des objets spécifiques nécessitant un traitement particulier, mais également, dans certains cas, des objets éclairants pour les problématiques des GE. L'étude des PME devient ainsi un moyen de questionner les modes d'organisation

des GE qui tendent vers la décentralisation (structure projet, ingénierie simultanée, groupes autonomes de production ...). Mais pour justifier davantage cette posture il est nécessaire de souligner les spécificités des PME en matière de GRH.

2.2. Spécificités des PME en matière de GRH

Enjeux et paradoxes

Les PME constituent en France un secteur incontournable en matière d'emploi (Le Coroller et Le Vigoureux, 1998 ; Chevalier et al., 2004). Touchés de plein fouet par le vieillissement démographique, la concurrence accrue en matière de recrutement, une activité de plus en plus tournée vers les services, les PME doivent anticiper les évolutions du marché du travail et repenser leur approche des ressources humaines afin de mener une politique volontariste dans le domaine (Chevalier, et al., 1994). A ce titre de nombreuses études soulignent le rôle clé que joue la GRH sur la compétitivité des PME (D'Amboise et Garant, 1993 ; Bayad et Nebenhaus, 1993 ; Bachelard, 2003). Cependant, si les dirigeants de PME semblent saisir l'importance de la variable GRH, cette prise de conscience ne se prolonge pas toujours dans les actes quotidiens. Un hiatus entre perceptions et comportements dans ce domaine semble en effet exister (Deshpande et Golhan, 1994).

Mahé de Boislandelle (1998) souligne ainsi l'existence d'une idéologie souvent réductrice du rôle du personnel dans les PME, d'une prise en charge souvent incomplète ou inefficace de la GRH, l'absence d'une demande claire de conseils dans ce domaine, la confusion entre les obligations légales à l'égard du personnel et la gestion des ressources humaines proprement dite. A cela s'ajoute le manque de moyens pour offrir aux employés de PME les avantages auxquels ils aspirent (D'Amboise et Garand, 1995). La difficulté de mettre en place une gestion de carrière étant donné le nombre restreint de niveaux hiérarchiques et de fonctions

est également soulignée (Sarnin, 1994). Les dirigeants de PME estiment, quant à eux, que les principales difficultés rencontrées en matière de GRH concernent en priorité la gestion des compétences, les prévisions et le recrutement (Mahé de Boislandelle, 1998).

Une autre faiblesse importante des PME en matière de GRH semble résider dans son déficit de formalisation (Pichault, Nizet, 2000). Bayad, et al. (1995) révèle un paradoxe en la matière dans la mesure où l'absence d'outils de gestion ou de formalisation des pratiques ne semble pas pénaliser leurs performances et leur flexibilité qui bien souvent sont enviées par les GE. Certaines qualités contingentes à la petite taille (absence d'anonymat, convivialité, multiplicité des échanges etc.) compensent ainsi certaines insuffisances de gestion des PME (Sarnin, 1994). Des études empiriques montrent qu'il existe en pratique un processus général de formalisation des RH en fonction de la taille, au sein des PME (Mahé de Boislandelle, 1994). Le cas échéant, la faible formalisation des pratiques renvoie essentiellement à un manque d'expertise associé à la mise en place des activités de GRH (D'Amboise et Garant, 1995). Une formalisation minimale semble cependant nécessaire à la mise en place et au maintien de pratiques saines (Lacoursière et al., 2002).

Le rôle clé du dirigeant

La plupart des auteurs qui étudient les PME constatent l'impossibilité d'évoquer la gestion de celles-ci en éludant la question du poids des dirigeants. Les décisions stratégiques sont considérées comme corrélées au profil du dirigeant (Julien, 1993, Marchesnay, 1991) et induisent la fécondité des méthodes de compréhension fondées sur les cartes cognitives (Cossette, 2008, 1996).

A l'image des autres fonctions de l'entreprise, la GRH est ainsi fortement liée au dirigeant et à son omniprésence. Des caractéristiques personnelles du dirigeants vont résulter une conception générale de la GRH (nature des pratiques, ouverture aux méthodologies

novatrices) en fonction notamment de sa plus ou moins grande confiance à l'égard du personnel et de sa volonté ou non de partager les pouvoirs et les revenus (Mahé de Boislandelle, 1998). A la différence des GE où les rôles entre dirigeant et personnel sont clairement différenciés, dans les PME le « *dirigeant est à la fois sujet et objet de la décision* » (*Ibid.*, p.15). Il doit ainsi être capable de gérer un double mouvement complexe impliquant à la fois la conception et la mise en œuvre des politiques RH.

2.3. L'impact de la vision stratégique sur la GRH

GRH et stratégie en PME : entre confusion et rapport dialogique

L'omniprésence du dirigeant, renforcée par l'absence fréquente de syndicat ou de représentants du personnel, le nombre restreint d'employés et de ressources disponibles laissent peu de marge de manœuvre à l'implantation de GRH élaborée (Bayad et Hermann, 1991 ; Fabi, Garand et Petersen, 1995) ou d'un modèle global de GRH de référence. En réalité cette omniprésence du dirigeant implique souvent une confusion entre les trois niveaux de la GRH (Mahé de Boislandelle, 1994). Le premier niveau concerne l'administration du personnel. Il s'agit essentiellement d'appliquer la législation, la réglementation ou les directives de la direction sous forme de procédures standardisées. Le second niveau (politiques du personnel) renvoie, quant à lui, aux orientations touchant à l'emploi, aux rémunérations, à la valorisation, à la participation. Le dernier niveau enfin, (stratégie de la GRH) concerne les choix d'organisation et de management résultant de décisions portant sur les modifications des technologies des produits et des marchés. Dans l'esprit de l'entrepreneur, ces trois niveaux sont souvent entremêlés et ce d'autant plus que dans la pratique quotidienne les aspects administratifs, politiques et stratégiques se chevauchent régulièrement. De nombreux dirigeants considèrent ainsi que la GRH concerne uniquement le

premier niveau et font des deux autres niveaux leurs prérogatives. Il résulte de ce manque de différenciation une forme de confusion évidente entre GRH et stratégie.³

Cependant, cette confusion des rôles et l'absence d'une fonction RH autonome n'est pas uniquement synonyme de contraintes et de difficultés. Les problématiques des GE concernant la présence ou non du DRH dans le comité de direction, la prise en compte du capital humain dans les décisions ou les modèles stratégiques ne se posent pas (Bayad et al., 1995). Dans les PME, les processus RH et stratégiques sont généralement portés par le dirigeant. Ce lien entre GRH et stratégie au sein des PME est renforcé par l'existence d'un effet multiplicateur des actions RH. La taille réduite des PME confère, en effet, aux actions RH des impacts bien plus importants qu'au sein des GE. Ces actions revêtent dès lors une dimension stratégique.⁴ Certaines études se centrent ainsi sur l'analyse du lien entre stratégie et GRH dans les PME (Messenghem et Pierson, 2002).

Lien vision stratégique-RH en PME

Comme nous l'avons souligné, les décisions stratégiques et organisationnelles courantes (en particulier la GRH) sont très imbriquées du fait du rôle central du dirigeant. L'autonomie de ce dernier en matière de décisions met au premier plan ses valeurs personnelles et son profil. Ces éléments viennent alimenter sa vision dont l'influence est déterminante sur les décisions et les comportements adoptés (Bayad et al., 1995)

Dans la mesure où l'efficacité des PME réside souvent dans sa flexibilité et sa rapidité de réponse aux modifications de l'environnement, une formalisation trop poussée des stratégies de l'entreprise (planification stratégique standard) pourrait entraîner une rigidité préjudiciable

³ Les PME ne sont évidemment pas homogènes face à cette problématique de différenciation. Mahé de Boislandelle relève ainsi suite à de nombreuses observations, que lorsque cette différenciation existe, elle est un signe de maturité en matière de GRH.

⁴ Par exemple le recrutement d'une personne dans une entreprise de 4 représente une augmentation des effectifs de 20% ou la mutation d'un salarié d'un service à un autre aura un impact significatif dans une structure de petite taille alors qu'elle sera insignifiante dans une GE (Mahé de Boislandelle, 1994 ; Bayad et al, 1995).

(Bayad et al., 1995) ou aller à l'encontre des logiques cognitives du dirigeant (Saporta, 1989). Ces dernières renvoient moins à la réalité objective dans laquelle se trouve le dirigeant qu'à la représentation subjective qu'il se construit de cette réalité en fonction de son propre système de valeurs. Le concept de vision entrepreneurial (D'Amboise et Bouchard, 1990 ; Cossette, 2008, 1996) apparaît ainsi particulièrement fécond pour éclairer les décisions et les choix effectués en matière de GRH dans les PME (Bayad et Nebenhaus, 1994). D'Amboise et Bouchard (1990) distinguent quatre thématiques liées à la vision (le leadership, la culture organisationnelle, la stratégie et le contexte entrepreneurial) et soulignent l'existence de liens entre vision, stratégie et performance que ce soit dans les GE ou les PME. Les travaux de Fillion (2004, 1991) ou de Cossette (2008, 1996) vont lier les deux dimensions à travers la notion de vision stratégique. Cette dernière est définie comme un produit cognitif constitué d'un réseau de concepts jugés importants pour l'avenir de l'entreprise. Elle met en évidence un système d'explications et de conséquences qui guide l'interprétation et les actions des individus concernés (Cossette, 2008, 1996). Peu d'études se sont centrées sur les liens entre pratiques de GRH et vision stratégique en PME, les travaux d'Ederlé et Perrot (2002) font ainsi figure d'exception. Ces derniers distinguent trois approches : la vision vue par l'école entrepreneuriale, la vision partagée et celle des organisations visionnaires, avec pour chaque profil des modes de GRH correspondants. Ils soulignent ainsi que la GRH évolue vers un rôle organisationnel et contribue à l'internalisation des orientations stratégiques et à l'expression de l'ensemble des potentiels internes en mesure de contribuer à l'atteinte de la vision. L'étude de ce rapport dialectique au sein des PME est quasiment inexistante. Citons cependant les travaux de Cali (2004) dont la réflexion est centrée sur cette question mais dont la posture quantitative et la contingence au milieu de la construction mériterait un développement complémentaire.

Cette revue de la littérature est éclairante à plus d'un titre, elle met notamment en avant les spécificités des PME en matière de GRH, le lien puissant qui unit cette dernière à la stratégie via l'influence de la vision stratégique ce qui entraîne notamment un dépassement de l'opposition qui caractérise les GE à savoir *top-down* vs. *bottom-up*. Il nous laisse cependant sans réponse sur la manière dont s'opère concrètement ce rapport entre vision stratégique et processus RH, sur la manière dont peut s'opérer au sein des PME la formalisation de la vision stratégique et des processus RH sans que cela ne remette en cause sa flexibilité. L'instauration de processus RH nécessite-t-elle au préalable une formalisation de la vision stratégique ? Existe-t-il une détermination réciproque entre vision stratégique et processus RH ?

3. Cadrage méthodologique de l'étude

Comme nous l'avons vu précédemment, la littérature nous laisse sans réponse sur la manière dont s'opère concrètement dans les PME le rapport entre vision stratégique et GRH. Cette articulation est d'autant moins lisible que les processus RH sont peu formalisés. Les pratiques se construisent au fil des circonstances et à partir de conceptions managériales sous-jacentes non explicitées (Mahé de Boislandelle, 1994).

C'est donc à travers ce que le dirigeant et les acteurs en disent que nous pouvons comprendre le sens des pratiques et saisir le lien entre la GRH et la vision stratégique (Louart et Beaucourt, 1995). C'est à partir de cette idée que nous avons mené nos recherches-interventions sur la gestion et le développement des RH dans les PME du secteur automobile, à travers le projet « GPEC » labellisé par le Pôle de compétitivité du « Véhicule du futur Alsace-Franche Comté ». Il ne s'agit pas de présenter ici une synthèse de ces études, mais de rendre compte d'un cas qui nous semble représentatif d'un type de liaison entre RH et stratégie dans la PME.

Dans nos interventions, nous nous sommes référés à la méthodologie de la recherche-action et de l'analyse des dires des acteurs. Notre mission n'était pas celle de consultants, mais celle de chercheurs dont l'intervention visait à construire des savoirs sur la GRH en PME, tout en accompagnant les entreprises dans des démarches de développement des compétences. Nous avons principalement travaillé avec le dirigeant, dans le but d'explicitier les conceptions sous-jacentes à ses pratiques managériales ainsi que sa vision stratégique à travers ses discours.

Pourquoi avoir opté pour une recherche-action ? Elle admet que le chercheur contribue à modifier la situation qu'il étudie. Elle cherche à comprendre comment les acteurs construisent leur logique d'action et transforment l'organisation dans laquelle ils vivent et considère que le chercheur est lui-même impliqué dans la construction de ces savoirs. La recherche-action lie ainsi la production de savoirs à la transformation des situations sociales dans lesquelles le chercheur est impliqué par sa recherche. Elle se situe dans un paradigme constructiviste et relève des méthodes de recherche dites qualitatives (Wacheux, 1996). Enfin elle inscrit les savoirs qu'elle construit dans une perspective d'actionnabilité. A ce titre, elle repose sur d'autres paradigmes que l'épistémologie classique. Liu (1992) en avait précisé les contours épistémologiques en disant notamment qu'elle n'est pas une observation, ni une optimisation des pratiques, ni une recherche appliquée. « *La recherche-action situe le chercheur au sein du système qu'il transforme. Elle élabore des démarches et non des lois* » En prenant en compte des aspects explicites et implicites de l'institutionnel et des pratiques, la recherche-action dévoile les logiques d'action qu'elle contribue en même temps à construire à travers le processus d'explicitation. Elle n'est donc pas seulement centrée sur l'exploration d'un système, mais aussi sur la production de savoirs et de concepts qui permettent de penser les trajectoires dans lesquels un collectif et des acteurs sont engagés ou pourraient s'engager (Hatchuel 1994). En somme, la recherche-action contribue à mieux comprendre les construits sociaux.

Dans notre travail nous avons porté une attention particulière à ce que le dirigeant disait de sa vision de l'entreprise, de sa stratégie, de sa conception de l'organisation, de la production, des compétences clés pour chercher à expliciter les conceptions sous-jacentes aux décisions. Ce travail d'explicitation a permis de préciser l'articulation entre vision stratégique et processus RH en favorisant la prise de conscience des liens qui les unissent. A travers les discussions, lors des réunions de travail, c'est par petites touches que progressivement s'est précisée et construite la conception que le dirigeant se faisait de sa stratégie. En tant que chercheur nous étions dans une posture non pas d'observateur expérimentaliste mais d'interlocuteur attentif à la façon dont les problèmes étaient posés et les pratiques et situations décrites.

Notre travail d'explicitation des dires du dirigeant s'appuie sur deux outils :

- La reformulation figurative (à partir de schémas) de notre compréhension de la représentation que se faisait le dirigeant de l'organisation de l'entreprise et de ses processus. Nous soumettions ces schémas au dirigeant et la discussion reprenait à partir d'eux. Le schéma commenté est ainsi utilisé comme médiation dans le travail d'explicitation des représentations.
- L'analyse du discours pour aller au delà du simple énoncé des propos. Nous avons fait le choix de ne pas nous cantonner à une simple analyse de contenu de ce que le dirigeant disait explicitement. Nous pensons que dans le travail d'explicitation, le discours tenu lors des réunions de travail et des entretiens n'est pas à considérer comme totalement limpide qu'« *il suffit de lire pour comprendre* » (Dubar & Demazière, 2004, p.92), au point de rendre l'analyse inutile. Dans notre analyse nous avons certes été attentifs à ce qui a été dit explicitement mais nous avons aussi croisé ces propos avec des documents écrits et avec des éléments comme les hésitations, les redondances, les contradictions apparentes, les diversions...), bref à des éléments linguistiques ou non linguistiques qui contribuaient à la modulation des propos tenus.

Par la suite, nous situons d'abord l'entreprise, puis nous présenterons le travail de clarification de la vision managériale du dirigeant qui nous permet de faire émerger un type de lien entre vision stratégique et RH dans la PME.

4. La recherche-action au sein d'East Tool

Notre intervention, dans le cadre du programme GPEC du pôle de compétitivité « Véhicule du futur Alsace-Franche Comté », s'est déroulée au sein d'une PME familiale alsacienne spécialisée dans la conception et la fabrication d'outils de presse. Pour des raisons de confidentialité, l'entreprise sera nommée « EastTool ».

Le but initial de notre travail était d'accompagner l'entreprise dans une démarche de réduction des écarts entre compétences détenues et compétences requises, étant donné des orientations stratégiques en cours de définition. Les interventions ont commencé en février 2007 et se sont étalées sur deux années. Seize séances de travail d'une durée moyenne de trois heures ont été organisées autour des objectifs suivants :

- Recueil d'informations ;
- Analyse et construction de représentations partagées ;
- Restitutions.

Pour chaque séance, trois personnes ou plus étaient mobilisées :

- Deux enseignants-chercheurs (INSA de Strasbourg) ;
- Pour la plupart des séances, le PdG de l'Entreprise EastTool ;
- Selon les besoins, des personnels rattachés à la fabrication, l'organisation de la production où l'administration.

Avant de décrire la démarche mise en œuvre, nous présentons brièvement l'entreprise.

4.1. Vers une évolution stratégique ?

L'entreprise EastTool, qui emploie actuellement une vingtaine de personnes, fût créée en 1971 par l'actuel dirigeant (Monsieur W.) et deux associés. Monsieur W. occupe alors la fonction de dessinateur-concepteur d'outils de presse. Durant une première décennie de croissance régulière construite grâce aux contrats obtenus avec d'importants industriels de la région, l'entreprise s'est progressivement dotée d'un appareil de production performant : machines d'usinage par électroérosion (« découpe à fil », 1979 et 1981) à commande numérique, mise en place de la CAO et de la conception 3D (1983, 1986). Ces investissements furent particulièrement lourds financièrement (le coût d'acquisition de la première machine à fil égalant le montant total du bilan financier de l'année précédant l'achat) et motivés par la volonté du dirigeant de se doter d'une technologie de pointe.

Durant la deuxième décennie, l'entreprise s'est diversifiée vers l'aval de sa filière, dans le secteur de la frappe de pièces. Suite à un défaut de paiement de la part d'un grand client, la société EastTool s'est trouvée en dépôt de bilan (1997), devant sa survie à la mise en place d'un plan d'apurement du passif arrivant à échéance en mai 2008. Pendant ces années, l'entreprise a mis en veille la question des investissements productifs directs, pour se concentrer sur la mise en place d'une gestion informatisée de la production (GPAO). A l'aube du terme du plan d'apurement du passif, Monsieur W. perçoit une possibilité de « renaissance » de l'entreprise. Il songe aussi à prendre sa retraite et se préoccupe de sa succession. Ses principales interrogations sont les suivantes :

- Comment impulser une « démarche de renouveau » à l'entreprise ?
- Quels équipements doivent être renouvelés en priorité ?
- Une réorientation stratégique est-elle judicieuse ?
- Comment transmettre son savoir-faire ?

Au moment de notre première rencontre, EastTool s'était engagée depuis quelques mois dans une action collective destinée aux PME, ayant pour but de les accompagner dans leur démarche stratégique. L'analyse stratégique, menée par un consultant mandaté, comprenait un diagnostic sur la base de l'approche « SWOT » (ou « modèle de Harvard »). Ce diagnostic a notamment fait apparaître les éléments suivants :

- Une relative obsolescence de l'appareil de production. En effet durant la période d'apurement du passif, aucun investissement productif n'a été réalisé.⁵ Une modernisation du parc machine générerait des gains de productivité sensibles.
- Des activités de démarchage de clientèle et de recherche de marchés limités. Les affaires proviennent essentiellement de « clients qui viennent vers l'entreprise ».
- Des niveaux de compétences élevés, notamment dans l'activité complexe de conception d'outils de presse.
- Une difficulté de faire face à la concurrence des pays *low costs*, notamment pour la réalisation d'outils peu complexes.
- L'entreprise EastTool a l'habitude de recourir à des sous-traitants dans ces pays *low costs* pour la réalisation de sous-éléments peu complexes. Il s'agit principalement d'une sous-traitance de capacité.

Découlant de ce diagnostic le scénario de développement stratégique qui fut soumis à Monsieur W. impliquait un développement de l'activité commerciale de l'entreprise par le recrutement d'un cadre dirigeant à compétences commerciales. En outre un désengagement progressif de l'entreprise de ses activités de production était envisagé : plutôt que d'investir dans un équipement de production coûteux, il est suggéré de recourir le plus souvent possible à des capacités d'usinage disponibles dans des pays *low costs*.

Ce scénario est résumé par l'énoncé suivant.

⁵ Fin 2007, la valeur nette comptable des immobilisations corporelles est inférieure à 60 000€, pour un CA annuel supérieur à 1 Mio €

Énoncé 1 :

Étant donnée la situation financière de l'entreprise, la relative obsolescence de son appareil de production et l'existence de capacités de production dans des pays low costs, EastTool envisage de se désengager progressivement des activités de production à proprement parler pour se concentrer sur les activités de conception, d'assemblage et de maintenance.

Cette proposition constitue l'archétype d'une approche *top-down*. En outre il s'agit d'un scénario d'évolution relativement orthodoxe puisqu'il vise à l'optimisation des ressources à disposition d'EastTool dans un but d'amélioration de la rentabilité et de gain de nouveaux marchés. En raison de ses impacts sur les métiers et les compétences au sein de l'entreprise, cette question a constitué le point d'ancrage de notre intervention. La requête du dirigeant portait sur l'influence de cette proposition sur l'évolution des RH dans l'entreprise.

4.2. Mise en œuvre d'une démarche RH au sein de l'entreprise

L'enjeu qui nous a été signifié en premier lieu était relatif à l'anticipation et à la réduction des écarts entre compétences existantes et besoins de compétences, en fonction de l'orientation stratégique envisagée (cf. énoncé 1). Cette demande relève en fait d'une démarche *top-down*, qui consiste à anticiper les conséquences de l'évolution envisagée sur les compétences observées au sein de l'entreprise.

Nous avons conduit notre intervention autour de trois axes prioritaires :

- Définition des postes clés.
- Analyse des processus et des compétences mises en œuvre.
- Identification des compétences à acquérir dans une perspective d'évolution du cœur d'activité.

L'organisation de l'entreprise

Dès les premiers entretiens, le niveau de codification extrêmement faible et l'absence de vue d'ensemble claire ont attiré notre attention : les relations hiérarchiques au sein de l'entreprise ne sont pas formalisées et l'affectation des personnes ne résulte pas d'une démarche explicite de rationalisation. Du fait de la relative stabilité du personnel, les personnes se connaissent bien et un fonctionnement par ajustement mutuel s'est mis en place.

De manière naturelle, les échanges avec Monsieur W. et ses collaborateurs nous ont conduit à formaliser les relations fonctionnelles et hiérarchiques existantes au sein de l'entreprise. Cette démarche a été très positivement accueillie par les personnels. Dans les semaines qui ont suivi la première formalisation, des ajustements ont été faits par Monsieur W., comme si le travail réalisé lui avait permis de prendre conscience de certains éléments et d'affiner sa conception de l'organisation. Par exemple, il a été question de supprimer le poste de responsable de la production (un poste orienté planification et gestion de production) et de transférer la personne en charge de cette fonction vers une activité de production à proprement parler.

Cette modification, qui n'a finalement pas été retenue, est révélatrice de l'attitude du dirigeant vis-à-vis de schémas formels jugés trop « figés » et en même temps de l'effet de la mise en visibilité provoqué par les schémas.

L'analyse des postes clés

Trois postes ont été identifiés comme postes clés :

- Le poste de « responsable technique et commercial ». Il s'agit d'un poste central, à forte responsabilité et occupé par un « expert » (Bootz et Schenk, 2009) dans le métier de l'outillage de presse. Ce poste couvre les activités de calcul de coûts (chiffrage de projets), les études technico-économiques de faisabilité et l'interface avec le client (notamment dans la rédaction du cahier des charges et la négociation).

- Le poste de « responsable de fabrication ». Ce poste occupé par un jeune ingénieur couvre notamment les activités d'ordonnancement et planification de la fabrication, ainsi que la gestion du logiciel interne de GPAO.
- Un poste de chef d'équipe. Outre le fait que les chefs d'équipes jouent un rôle central dans l'entreprise, l'analyse de ce poste revêt un caractère opportuniste puisqu'une personne allait être recrutée sur le poste étudié.

Pour l'analyse des postes, des entretiens semi-directifs d'une durée moyenne de deux heures ont été menés avec les personnes concernées. L'analyse de ces postes a permis de souligner les points devant faire l'objet d'une attention. En particulier, il est apparu que, dans le contexte particulier de l'entreprise, la fabrication d'outils de presses et de pièces de précision fait intervenir des compétences techniques à acquisition lente. Ceci s'explique par le faible degré de codification des procédures, mais aussi par la nature des projets réalisés. En effet les projets confiés à l'entreprise EastTool sont des projets à forte complexité (l'expression de « mouton à cinq pattes » a été fréquemment utilisée pour qualifier les projets). Une autre compétence critique a trait au calcul des coûts. Du fait du caractère complexe et unique de chaque projet, le calcul en amont du coût est indissociable de la compétence technique relative au projet.

Outre ces deux points, les entretiens menés ont mis en évidence l'importance jouée par les interactions entre les différents acteurs de l'organisation. D'une part, la réalisation des projets ne suit pas un schéma formalisé mais s'opère de manière spontanée en fonction des ressources et contraintes du moment. Ce système, qui nous fait penser à une « routine organisationnelle » (Becker et Lazaric, 2009), ne peut fonctionner qu'à condition que les personnes soient suffisamment compétentes techniquement et qu'elles soient au fait du schéma

organisationnel. Néanmoins au point qu'au fil de nos rencontres avec Monsieur W. et les personnels de l'entreprise, le besoin d'une formalisation des procédures s'est fait sentir.⁶

Analyse des processus et des compétences clés de l'entreprise

La démarche *top-down* consiste à structurer les activités futures de manière cohérente avec la réorientation stratégique envisagée. En préambule et dans un but de compréhension, nous avons choisi d'explicitier les processus mis en œuvre dans les activités existantes de l'entreprise. Les entretiens menés nous ont permis d'identifier deux processus ayant trait à l'outillage de presse⁷:

- La conception et réalisation d'outils neufs. Pour cette activité qui génère environ 60% du CA total de l'entreprise, certaines tâches sont externalisées : mise en plan vers un dessinateur-projeteur externe (activité intensive en compétence), usinages de certaines pièces vers des pays à bas coûts.
- La modification d'outils existants. Il s'agit d'une activité de maintenance, qui compte pour environ 20% du CA et qui n'implique en général pas d'externalisation.

Afin de capter les démarches projets en cours dans l'entreprise, nous avons défini des « schémas d'affaire types » correspondant à ces deux processus.

Notre démarche se voulait initialement descriptive, mais en réalité le travail a constitué en une mise en cohérence et une simplification de tâches. Plutôt que de chercher à optimiser ou rationaliser les modes opératoires, nous avons tenté d'explicitier (plutôt que capturer, à mon avis) les schémas ou (les logiques) d'activités effectives des personnels et de leur donner un sens a posteriori. A cet égard nous nous sommes placés dans une logique « d'enactment »

⁶ La perception de ce besoin était d'autant plus grande que la question du départ à la retraite de Monsieur W. se pose de manière récurrente impliquant un besoin de codification de ses connaissances tacites.

⁷ Un troisième processus concerne la fabrication « à façon » de pièces de mécanique de précision.

(Weick 1988). Durant les entretiens que nous avons eus avec les différentes personnes, il est apparu judicieux d'adopter un raisonnement en termes de « filière interne ».

Cette représentation permettait en effet de mettre en évidence les relais (ou leur absence) entre les différents maillons internes ainsi que les personnels clés de l'entreprise :

- Le responsable technique et commercial : il s'agit du « bras droit » du dirigeant, qui possède une expertise dans le métier d'outilleur de presse. Cette expertise est nécessaire pour la réalisation rapide d'études de faisabilité et l'établissement de devis en amont. En effet les projets étant relativement complexes et singuliers, ces tâches reposent davantage sur l'expertise humaine que sur des outils d'aide au calcul ou à la décision.
- Le responsable du Bureau d'Etudes (CAO), qui possède de fortes compétences dans la conception d'outils. Il s'agit là d'une compétence de « résolution de problème » qui se nourrit de la relative intégration des activités de conception et de fabrication d'outils : le concepteur est en lien direct avec les personnels de production et il lui arrive lui-même de mettre la « main à la patte », de sorte que les contraintes et possibilités de fabrication possèdent peu de secrets pour lui.

La formalisation des processus existants a mis en évidence un entrelacement entre compétences clés de l'entreprise qui portent sur les thématiques de conception, d'usinage et mise au point et enfin, de calcul des coûts. Bien plus que le fruit du hasard, cet entrelacement s'explique par la nature de la production de EastTool : chaque projet est intrinsèquement singulier, tant au niveau de la conception, de l'usinage, que de la mise au point finale de l'outil. Ainsi, la maîtrise des différentes phases repose presque exclusivement sur les compétences des individus. Les compétences identifiées ne possèdent toutefois pas le même statut et nos interventions nous ont conduits à émettre l'énoncé suivant.

Énoncé 2 :

La compétence d'usinage est une ressource pour les compétences de conception, de mise au point et de calcul des coûts et à ce titre, peut être considérée comme la compétence critique de l'entreprise.

Cet énoncé possède un statut particulier dans la mesure où il résulte de notre travail d'explicitation des deux processus précédemment cités. Il traduit la prise de conscience que la force de la conception reposait sur l'expertise en usinage

4.3. Vers une détermination réciproque de la vision stratégique et la GRH

La confrontation des énoncés 1 et 2 conduit à une contradiction majeure.

Proposition :

L'abandon de l'activité d'usinage-fabrication préconisé à l'issue de l'analyse stratégique aurait des conséquences négatives sur les capacités de l'entreprise dans les phases de conception et mise au point qui devaient être les nouveaux axes centraux de l'entreprise.

Corollaire :

Il est judicieux de tenir compte des compétences critiques à acquisition lente détenues par l'entreprise EastTool pour la définition de son orientation stratégique.

Ces énoncées caractérisent bien l'émergence d'une approche de type *bottom-up* chez le dirigeant. Au-delà d'une confortation de la conviction du dirigeant, ils illustrent la difficulté de réaliser un alignement entre un raisonnement économique guidé par une logique économique et financière et la représentation du dirigeant de PME, qui est dans ce cas tacite et marquée par un ancrage technologique/métier.

Le dirigeant perçoit l'avenir de son entreprise à travers l'adoption de techniques de pointe et la parfaite maîtrise des techniques et savoirs faire mis en œuvre. Il est conforté dans sa vision

par deux éléments : les personnels employés possèdent un fort niveau de compétences dans les domaines clés du métier d'outilleur, et la satisfaction et l'estime de la part des clients de l'entreprise semble importante (« les clients s'adressent à nous lorsque d'autres outilleurs ne parviennent pas à proposer des solutions »). La représentation du dirigeant intègre donc, de manière implicite mais néanmoins très nette, la notion de compétence.

La démarche stratégique menée dans un tout premier temps s'était focalisée sur des objectifs de développement de l'activité commerciale et de diminution des coûts de fabrication via un allègement de la partie haute du bilan financier. Il ne fait aucun doute que cette approche aurait été accueillie avec enthousiasme par un dirigeant de culture « économique et financière » (d'ailleurs celui-ci n'aurait sans doute pas attendu les résultats de la démarche pour entreprendre les actions en question), mais les préconisations faites n'ont pas reçu cet accueil positif auprès de Monsieur W. Une des explications réside précisément dans la différence de vision concernant la raison d'être de l'Entreprise.

En plaçant les compétences au centre de la démarche, nous avons fait écho à la vision du dirigeant alors que la démarche stratégique, qui n'intégrait pas la dimension RH de la vision du dirigeant, conduisait à une forme de blocage. Dans cette situation particulière, le fait de mettre la notion de compétence au centre du débat a permis de créer une synergie entre une vision « de rationalité économique », et la vision « métier » du dirigeant. En définitive, le mode de fonctionnement de l'entreprise EastTool est marqué par un formalisme extrêmement faible. Les compétences individuelles associées à une forte stabilité du personnel (les évolutions se font par mobilité interne et chacun semble avoir « de bonnes raisons de rester dans l'entreprise ») ont conduit à l'émergence de « routines organisationnelles » (Becker et Lazarc, 2009 ; Cyert et March, 1963 ; Feldman 2000 ; Feldman et Pentland 2003).

Le dirigeant reconnaît que l'absence de formalisme pose quelques problèmes, notamment en ce qui concerne la capitalisation des connaissances et de l'expérience et leur transmission (une

démarche d'implémentation d'un outil de travail partagé est mise en place pour y remédier). Mais notre intervention a mis en évidence une difficulté plus profonde relative au caractère tacite du fonctionnement de l'entreprise. En effet une formalisation de la vision stratégique du dirigeant s'est progressivement imposée pour permettre d'évaluer l'orientation stratégique envisagée en tenant compte des prérogatives du dirigeant. En effet ce dernier n'était pas réellement en mesure de décrire ses points de réticence face à la proposition, ni d'exprimer les fondements d'une alternative. Sur ce point, la démarche compétence et d'explicitation des conceptions qui a été menée a conduit à un double niveau de codification :

- Formalisation des activités types et des compétences requises pour certains postes.
- Prise en compte du lien entre stratégie d'entreprise et compétences clés.

Nous pouvons donc dire que la démarche compétence s'est inscrite dans une logique de clarification conjointe entre la vision stratégique et la compréhension des processus RH internes. Cette clarification s'est opérée par une « représentation miroir » de la vision du dirigeant, celle-ci étant de plus en plus claire à mesure que la description de la situation était formalisée. Un point nous semble particulièrement important : dans une PME caractérisée par un faible niveau de formalisation et une forte intensité en compétences, la séquence habituelle où la stratégie détermine la politique RH pose problème. Il est, dès lors, pertinent de conduire les démarches stratégiques et de développement des compétences de manière conjointe.

Le formalisme... une question de dosage

Si la description formelle des activités et de certains postes s'est révélée pertinente pour l'évaluation de l'option stratégique et des enjeux de compétences associés, la spécificité d'une PME industrielle du type d'EastTool se situe bien dans les expertises individuelles (Bootz et Schenk, 2009) et les routines organisationnelles ancrées dans l'entreprise.

Dans ce contexte, l'enjeu est de trouver le bon dosage entre un formalisme nécessaire pour la co-construction des processus RH et de théories d'action partagées et de la démarche stratégique, et l'absence de formalisme qui constitue une des clés de voute du dispositif d'apprentissage organisationnel. La solution est sans doute de ne jamais perdre de vue l'objectif des phases de codification dans ce processus : la codification ne s'inscrit pas ici dans une démarche de maîtrise-traçabilité des processus, mais bien dans une logique de construction d'une vision du dirigeant par effet miroir.

Dans le cas traité, la dimension RH est une composante de la vision entrepreneuriale (« il faut valoriser les compétences qui existent en interne... ») et la démarche compétences a permis d'effectuer un arbitrage entre la vision du dirigeant et les recommandations stratégiques. Cette situation nous semble caractéristiques des entreprises à forte intensité en compétences où les postes clés se définissent comme des postes d'expertise. Bien évidemment, les enseignements tirés de notre cas ne sauraient être appliqués dans des situations diamétralement opposées où les questions RH concernent la gestion de personnes à bas niveau de compétences et/ou qualification.

Conclusion

Les PME sont un objet de recherche riche pour les Sciences de Gestion, et l'identification de leurs caractéristiques contribue à une meilleure compréhension du fonctionnement des organisations en général.

Ce texte rend compte d'un travail de recherche-action, qui s'est étendu sur une durée d'un an et demi, au sein d'une PME industrielle familiale. Notre travail avait pour point d'ancrage la mise en place d'une démarche RH. Une première approche possible consistait à identifier les facteurs d'évolution internes et externes de l'entreprise et à mettre en œuvre, en fonction des

orientations stratégiques, des mesures adéquates pour favoriser l'adaptation anticipée des ressources aux besoins de l'entreprise. La seconde approche considère que les capacités de l'entreprises sont fonction de ressources clés de l'entreprise et favorise une approche intégrée de la stratégie et des RH. Cette approche basée sur les ressources (ou *Resource Based View*) de la firme constitue le cadre analytique pertinent pour appréhender une entreprise marquée par une forte culture métier et dotée de personnels aux compétences expertes spécifiques.

La démarche de recherche-action menée nous a permis de confirmer ce point de vue. En outre, elle a mis en évidence le rôle des processus de clarification et d'explicitation dans un contexte où le tacite est prédominant. Ainsi, le résultat majeur de notre recherche est le suivant : dans la PME industrielle en question, qui fonctionne selon un principe d'ajustement mutuel et dont le dirigeant est marqué par une forte culture métier, la mise en place d'une démarche compétence est passée par une approche intégrée des dimensions RH et stratégie, et a contribué *in fine* à une clarification de ces dernières. En plaçant les compétences clés au centre de l'analyse, un processus de formalisation de la vision stratégique du dirigeant a été impulsé.

Ce résultat appelle un certain nombre de commentaires. Notre travail relate une recherche contextualisée qui explore les ressorts et les logiques cachées dans des situations données. Ainsi elle ne possède pas le statut de démonstration mais elle contribue plutôt à alimenter la « base de connaissances » constituée par les recherches empiriques en RH. Des recherches complémentaires, de nature quantitative et qualitative, pourront être menées afin de conforter ou d'apporter des nuances à nos propos. Si la détermination conjointe de ces éléments semble avérée dans le cas présenté ici, elle est liée à la forte imbrication entre le questionnement stratégique et les compétences métier de l'entreprise. Ce lien entre la nature des compétences clés dans la PME et l'articulation stratégie-RH semble pouvoir être questionné.

REFERENCES

- ARCIMOLES d', C.H. (2006), Diagnostic financier, ressources humaines et création de valeur, in Allouche J. (coord.), *Encyclopédie des Ressources Humaines*, Paris, Vuibert, pp. 234-243
- ARGYRIS C. (1995), *Savoir pour agir. Comment surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel*, InterEditions.
- BACHELARD O. (2003), GRH et innovation en PMI, *Actes du 14^{ème} Congrès de l'AGRH*, Grenoble.
- BARNEY J. (1991), Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of management*, 17, pp. 99-120
- BARTLETT C.A., GHOSHAL S. (2000), Building Competitive Advantage through people, *Sloan Management Review*, Winter, pp. 34-41.
- BAUER M. (1983), *Les patrons de PME entre le pouvoir, l'entreprise et la famille*, Interéditions.
- BAYAD M. (1998), Contribution à un modèle pyramidal de la gestion des ressources humaines en PME, *Revue Internationale PME*, 11, pp. 162-178.
- BAYAD M., HERMANN J.L. (1991), Gestion des effectifs et caractéristiques des petites et moyennes entreprises industrielles : vers quelles relations ?, *Revue Internationale PME*, 4, pp. 5-41.
- BAYAD M., MAHE DE BOISLANDELLE H., NEBENHAUS D., SARNIN P. (1995), Paradoxe et spécificités des problématiques de gestion des ressources humaines en petites et moyennes entreprises, *Gestion 2000*, 1, janvier-février.
- BAYAD M., NEBENHAUS D. (1993), Les préoccupations de GRH des dirigeants de PME et leur profil, *4^{ème} congrès de l'AGRH*, Jouy-en-Josas.
- BAYAD M., NEBENHAUS D. (1994), Recherches sur la GRH en PME : propositions en vue d'un modèle théorique, *5^{ème} Congrès de l'AGRH*, Montpellier.
- BECKER M., LAZARIC N. (2009), *Organizational Routines: advancing empirical research*, Edward Elgar Publishing.
- BECKER B., HUSELID M., ULRICH D. (2001), *The HR scorecard. Linking people, strategy, and performance*, Boston, Harvard Business School Press.
- BESSEYRE DES HORTS C-H. (2003), Pourquoi 15 ans après, les RH ne sont toujours pas stratégiques ?, *Ressources Humaines et Management*, 11, octobre.
- BEYSSERE DES HORTS C.H., (1988), *Vers une gestion stratégique des ressources humaines*, Paris, Editions d'organisation.
- BOOTZ J.P., SCHENK E. (2009), Comment gérer les experts au sein et en dehors des communautés, in J.P Bootz & F. Kern (éds), *Les communautés en pratique : leviers de changements pour l'entrepreneur et le manager*, Lavoisier.
- BOUGHATTAS Y., BAYAD M. (2008), Métier d'entrepreneur : étude exploratoire pour identifier et évaluer les compétences, *congrès de l'AGRH*, Dakar.
- BOUTEILLER D., GILBERT P. (2003), Gérer les compétences 'à la française' ou 'à l'américaine'. Quelles convergences ?, *Cahier Entreprise et Personnel*, Paris, novembre.
- BRABET J., *Repenser la Gestion des Ressources Humaines ?*, Economica, 1996, p.21
- CALI J. (2004), La Gestion des Ressources humaines au sein des PME de la construction, *Actes du 15^{ème} Congrès de l'AGRH*.
- CHEVALIER C., COIFFARD M., GUILLAUME W. (2004), *Gestion RH des PME/PMI guide pratique du dirigeant*, Editions Liaisons.
- CLOT Y., FAITA D. (2000), Genres et styles en analyse du travail. Concepts et méthodes. *Travailler*, 4, pp. 7-42.

- COHEN A., SOULIER A. (2004), *Manager par les compétences*, Editions Liaisons.
- COLLIS D.J., MOTGOMERY C.A. (1995), Competing on resources: strategy in the 1990s, *Harvard Business Review*, july-august, pp. 118-128.
- COSSETTE P. (2008), La cartographie cognitive vue d'une perspective subjectiviste : mise à l'épreuve d'une nouvelle approche, *M@n@gement*, 11 (3), pp. 259-281.
- COSSETTE P. (1996), La vision stratégique du propriétaire-dirigeant de PME : étude de cartographie cognitive, *Revue internationale PME*, 9, pp. 123-142.
- CYERT, R.M., MARCH J.G. (1963), *A Behavioral Theory of the Firm*, Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- D'AMBOISE G, GARAND D.J. (1995), Identification des difficultés et besoins des PME en matière de gestion des ressources humaines, *Gestion 2000*, 1, pp. 109-132.
- D'AMBOISE G., BOUCHARD (1990), De l'utilisation du concept de vision dans l'étude des organisations, *document de travail 90-02*, Université de Laval.
- D'AMBOISE G., GARAND D.J. (1993), Identification des difficultés et besoins des PME en matière de GRH, *SDQM*, Montréal.
- DAVID A. (2002), Décision, conception et recherche en sciences de gestion, *Revue Française de Gestion*, 139, pp. 173-184.
- DEFELIX C., DIETRICH A., RETOUR D. (2007), Outils et modèles de la gestion des compétences en France : Bilan et défis pour les années 2000, *Congrès de l'AGRH*, Fribourg.
- DUBOIS S., MOHIB S., OGET D., SONNTAG M. et SCHENK E. (2006), Connaissances et reconnaissance de l'expert, *Lettre de l'INSA de Strasbourg*, 1, pp. 89-108.
- EDERLE N., PERROT S. (2002), GRH et vision stratégique : un éclairage croisé, *Actes du 13ème congrès de l'AGRH*, Nantes.
- EINSENHARDT K., MARTIN J A. (2000), Dynamic Capabilities: What are they?, *Strategic Management Journal*, 21, pp. 1105-1121.
- FABI B., GARAND D.J., PETTERSEN N. (1995), La gestion des ressources humaines en PME : proposition d'un modèle de contingence, *Revue internationale PME*, vol.8.
- FELDMAN M.S. (2000), Organisational routines as a source of continuous change, *Organization Science*, 11, pp. 611-629.
- FELDMAN M.S. et PENTLAND B.T. (2003), Reconceptualizing organizational routines as a source of flexibility and change, *Administrative Science Quarterly*, 48, pp. 94-118.
- FILION L.J. (2004), Operators and Visionaries: Differences in the Entrepreneurial and Managerial Systems of Two Types of Entrepreneurs, *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 1, pp. 35-55.
- FILION L.J (1991), *Vision et relations : clés du succès de l'entrepreneur*, Editions de l'entrepreneur, Montréal.
- GARAND D.J. (1993), Les pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) en petites et moyennes entreprises (PME) : une synthèse conceptuelle et empirique, *Rapport de recherche, GREPME*.
- GUERIN G., WILS T. (2006), La gestion stratégique des ressources humaines : la perspective nord-américaine, *Encyclopédie des ressources humaines*, 2ème édition, pp. 41-52.
- JODELET D. (1989), *Les représentations sociales*, Presses Universitaires de France.
- JULIEN P.A. (1993), *Les PME : technologies et compétitivité*, OCDE.
- KOR Y.Y., J.T., MAHONEY J.T. (2004), Edith Penrose's (1959) Contributions to the Resource-based View of Strategic Management, *Journal of Management Studies*, 41, pp. 183-191.
- KROHMER C. (2004), Repérer les compétences collectives : une proposition d'indicateurs, *Actes de l'AGRH*, Montréal.

- LAWLER E.E., MOHRMAM S. A. (2003), HR as a strategic partner : what does it take to make it happen ?, *Human Resource Planning*, 26, pp. 15-29.
- LE BOULAIRE M., RETOUR D. (2008), Gestion des compétences, stratégie et performance de l'entreprise : quel est le rôle de la fonction RH ?, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*.
- LE COROLLER C., LE VIGOUREUX F. (1998), Les moyennes entreprises de l'industrie ont-elles des comportements spécifiques ?, *Economies et statistiques*, 319-320, pp. 195-205.
- LE LOUARN J.-Y., WILS T. (2001), *L'évaluation de la gestion des ressources humaines. Du contrôle des coûts au retour sur l'investissement humain*, Paris, Liaisons.
- LEVY WAITZ P. (2004), Des directeurs des Ressources Humaines aux Directeurs des Synergies Humaines, *Ressources Humaines & Management*, 12, pp. 26-27
- LIU M (1992), Présentation de la recherche action, *Revue Internationale de Systémique*, 6, pp. 293-311.
- LOUART P., BEAUCOURT C. (1995), Pour dynamiser la GRH dans les petites entreprises : dialoguer avec les logiques sociales des dirigeants, *Gestion 2000*, 1, pp. 133-157.
- MAHE de BOISLANDELLE H. (1994), Esquisse d'une théorisation de la GRH en PME, *5ème Congrès de l'AGRH*, Montpellier.
- MAHE de BOISLANDELLE H. (1998), *Gestion des ressources humaines dans les PME*, Economica.
- MARCHESNAY M. (1991), La PME : une gestion spécifique ?, *Economie rurale*, 206.
- MESSENGHEM K., PIERSON F. (2002), Stratégie, structure et GRH dans les moyennes entreprises : pour une approche paradoxale, *Actes du 13ème Congrès de l'AGRH*.
- PEMARTIN D. (1999), *Gérer par les compétences : ou comment réussir autrement*, Editions EMS.
- PRAHALAD C K., HAMEL G. (1990), The core competence of the corporation, *Harvard Business Review*, 3, pp. 79-91.
- PICHAULT F., NIZET J. (2000), *Les pratiques de gestion des ressources humaines*, Editions du Seuil, Paris.
- SAPORTA B. (1989), Stratégies des petites et moyennes entreprises, in JOFFRE P. et KOENIG P., *Encyclopédie de gestion*, Vuibert, Paris.
- PENROSE E. T. (1959), *The Theory of the Growth of the Firm*. New York: John Wiley
- REALE Y., DUFOUR B. (2006), *Le DRH stratégie*, Paris, Editions d'Organisation.
- RETOUR D., KROHMER C. (2006), La compétence collective, maillon clé de la gestion des compétences, in C. Delefix, A. Klarsfeld, E. Oiry (éds), *Nouveaux regards sur la gestion des compétences*, Paris, Vuibert, pp. 139-173.
- RH&M et ISR, (2006), *Ressources Humaines : ce qu'attendent les PDG ?* Rapport d'enquête.
- TARONDEAU J C. (1998), *Analyse de Le management des savoirs*, Paris, Puf.
- THEVENET M., VACHETTE J.L. (1992), *Culture et comportements*, Vuibert, collection Ressources Humaines.
- TORRES O. (1998), La spécificité de gestion de la PME en question, in O. Torres, *PME, de nouvelles approches*, Economica., pp. 9-13.
- WACHEUX F. (2002), Le défi de la fonction RH dans un environnement de création de valeur actionnarial, in KALIKA M., *Les défis du management*, Editions liaisons.
- WACHEUX F. (1996), *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Economica.
- WEICK K.E. (1988), Enacted sensemaking in crisis situations, *Journal of Management Studies*, 25, pp. 305-317.

ANNEXES : schémas d'activités

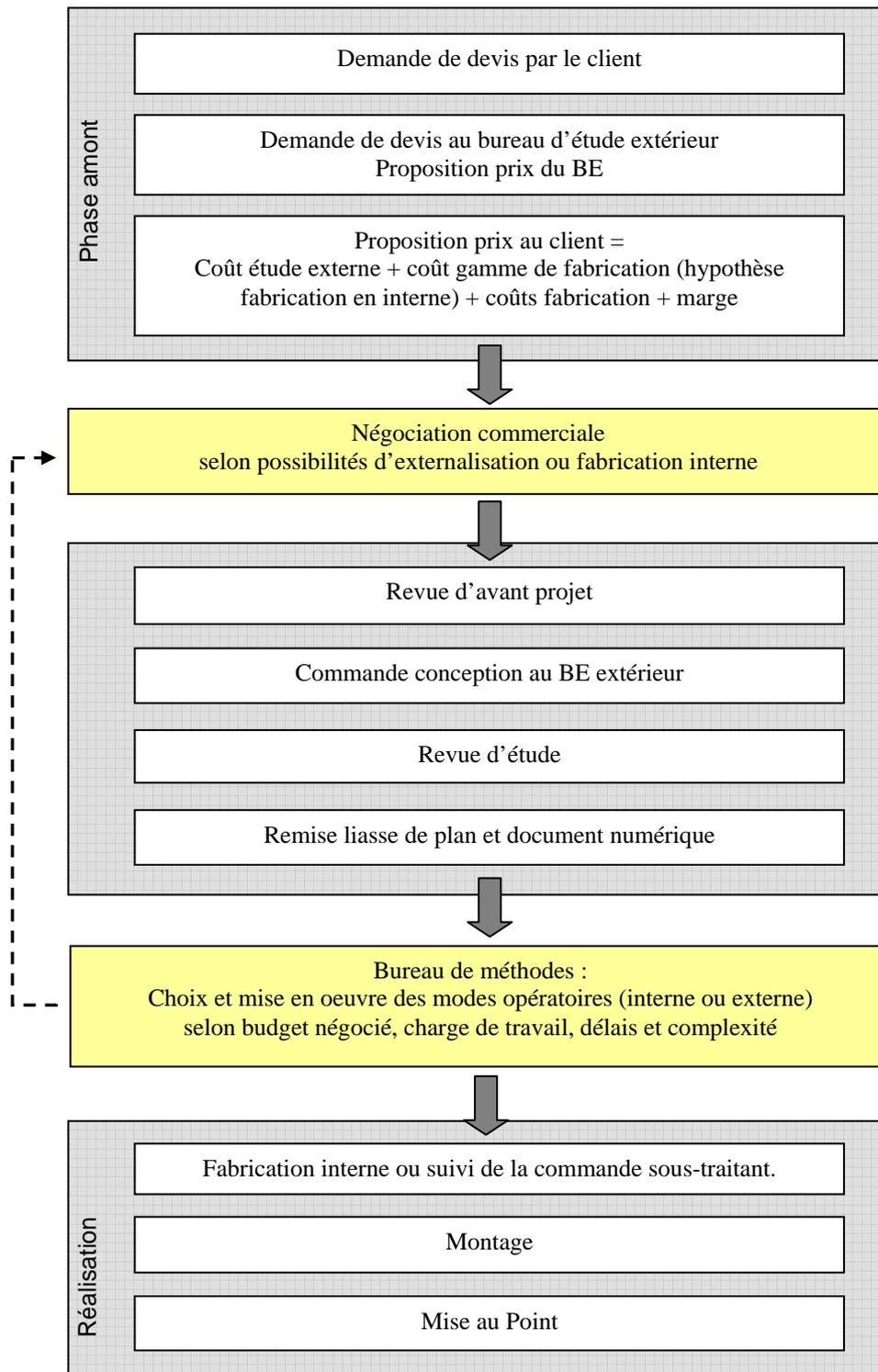


Schéma 1 : création d'un nouvel outil

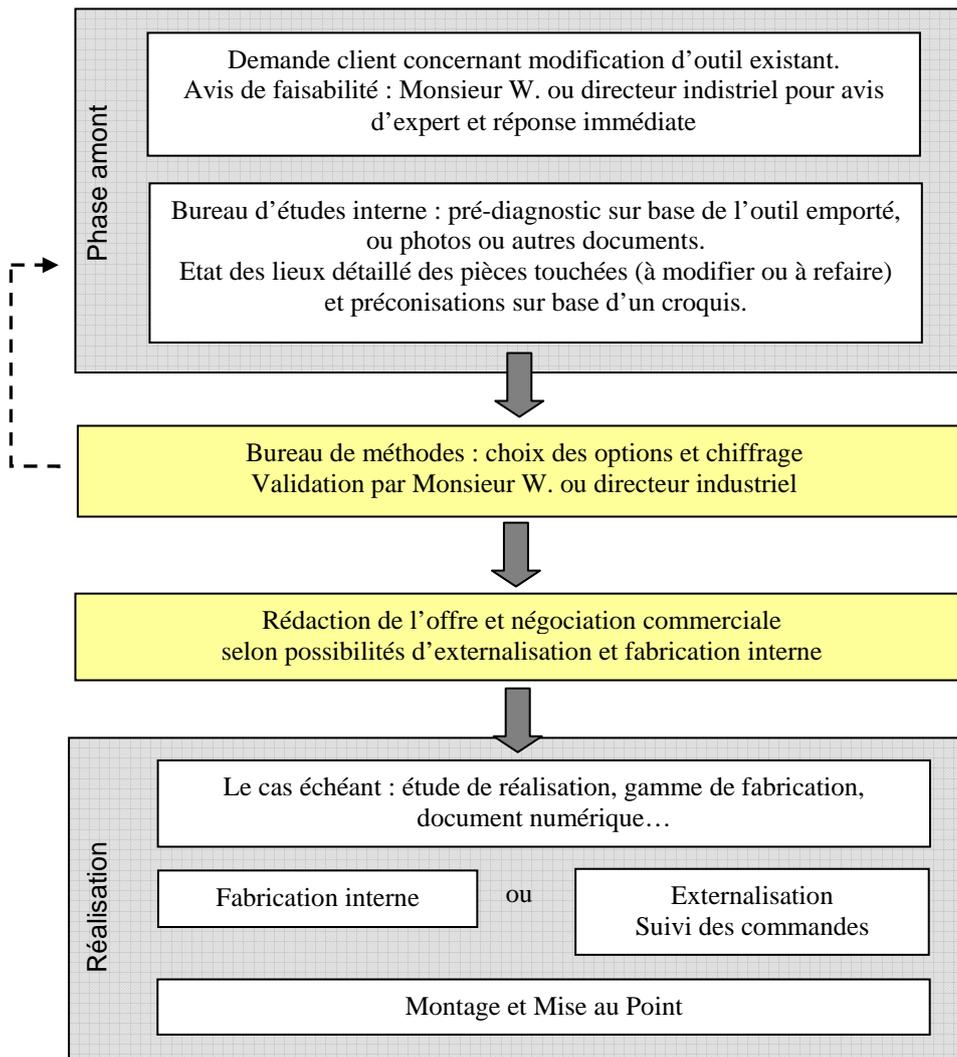


Schéma 2 : modification d'un outil existant