

# **Gestion stratégique des compétences en PME : les enseignements d'une recherche-action**

**Jean-Philippe Bootz**

**Université de Franche-Comté, HuManiS (EM-Strasbourg)**

**Eric Schenk**

**INSA de Strasbourg, BETA-CNRS**

eric.schenk@insa-strasbourg.fr

**Michel Sonntag**

**INSA de Strasbourg, LGECO**

## **Résumé :**

---

L'articulation entre GRH et stratégie est globalement abordée par la littérature via la notion de compétence à travers les modèles top down (de type GPEC) et bottom up (Ressource Based View : Barney, 1991 ; Kor et Mahoney, 2004), voire comme un processus de co-construction, comme dans le courant du Strategic Human Resource Management (SHRM : Wright et McMahan, 1992 ; Wright & al., 1994 ; Lado et Wilson, 1994).

Alors que la RBV envisage la compétence comme une capacité, le SHRM prend en compte la notion de compétence sous sa dimension individuelle, via le concept de capital humain. Ainsi pour Wright & al. (2001), le passage entre capital humain et compétences clés dépend des pratiques en matière de RH, en matière de gestion des connaissances, et des capacités dynamiques de l'entreprise (Wright & al., 2001). Si le caractère idiosyncratique des PME constitue un atout en termes de socialisation et de circulation de l'information, la prédominance du tacite dans le mode de décision stratégique et de gestion des RH interpelle quant à la déclinaison du SHRM en PME.

Nous présentons un travail de recherche-action mené dans une PME industrielle du pôle de compétitivité « Véhicule du Futur Alsace-Franche Comté », qui vise à éclairer la manière dont s'opère la relation entre stratégie et gestion des compétences en PME. Une analyse de la dynamique de notre recherche-action nous permet d'éclairer la manière concrète dont le SHRM a émergé. La demande initiale, exprimée en termes de GPEC, était de type top down.

Le travail de formalisation des processus effectué durant notre intervention nous a rapidement amené à aborder la question de la stratégie à proprement parler. En effet, le travail d'analyse des processus métier a montré que l'activité d'usinage impactait de manière directe les compétences de calcul des coûts et de conception. Par un mécanisme de type RBV ou bottom up, l'identification de cette articulation a entraîné une modification de la stratégie envisagée. De manière globale, on peut dire que l'émergence d'un SHRM ne résulte pas d'une décision explicite ex ante, mais a émergé au fil de l'intervention.

**Mots-clés :** Théorie des ressources, PME, compétences, stratégie, recherche-action.

---

## **Gestion stratégique des compétences en PME : les enseignements d'une recherche-action**

### **Introduction**

L'articulation entre GRH et stratégie est globalement abordée par la littérature via la notion de compétence à travers les modèles top down (de type GPEC) et bottom up (management par les compétences, Ressource Based View), voire comme un processus de co-construction (gestion stratégique des RH ou SHRM). Mais, pour des raisons à la fois culturelles (Wacheux, 2002) et liées aux outils (Bouteiller et Gilbert, 2003), et notamment la difficulté d'en mesurer leur impact réel (Le Louarn et Wils, 2001 ; Retour et Krohmer, 2006 ; Wright, 1998), 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 prérequis l'existence de processus RH formalisées 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.

Dès lors que l'on s'intéresse à la PME, les grilles de lectures développées pour appréhender ces processus au sein de grandes entreprises doivent être repensées (Torrès, 1997). En effet de manière très générale, les PME sont caractérisées par le rôle clé du dirigeant et sa relative solitude face aux décisions stratégiques (Torrès et Plane, 2003) et par un faible degré d'explication des processus RH et de la stratégie (Pichault et Nizet, 2000 ; Torrès 1997, 1998).

Si l'on peut considérer que la prédominance des relations tacites constitue l'une des forces des PME (Bayad & al., 1995 ; Torrès, 2003), elle n'est sans doute pas sans incidence sur la manière dont s'opère l'articulation entre stratégie et gestion des compétences en PME. La question reste cependant ouverte étant donné qu'elle n'a jusqu'ici pas été explicitement abordée par la littérature.

Notre travail vise ainsi à éclairer la manière dont s'opère la relation entre stratégie et gestion des compétences en PME. Nous adoptons pour cela une posture de recherche-action. Il s'agit

ainsi de mener une réflexion sur ce lien à partir d'un projet de transformation centré sur ces processus (Liu, 1992). Notre intervention, au sein d'une PME industrielle fournisseur de rang deux de la filière automobile, s'est inscrite dans le cadre d'un projet labellisé par le pôle de compétitivité « Véhicule du Futur Alsace-Franche Comté ».

Nous ferons tout d'abord le point sur la manière dont la littérature aborde le lien entre gestion des compétences et stratégie, en insistant sur la particularité de la PME. Ensuite, nous présenterons la méthodologie de recherche-action employée. Enfin, nous présenterons les résultats de notre analyse concernant l'articulation entre gestion des compétences et stratégie pour l'entreprise suivie.

## **1. Le lien GRH et stratégie en PME**

Etant donné que le lien spécifique entre gestion des compétences et stratégie en PME n'est pas directement abordé par la littérature, nous allons éclairer notre problématique à travers la relation plus « large » entre GRH et stratégie qui a fait l'objet de nombreux travaux théoriques. Nous soulignons ensuite la spécificité de la PME au regard de la cette question.

### **1.1. Relation stratégie – RH : Les différents courants**

L'articulation entre stratégie et GRH est à la base de divers courants de recherche. L'approche classique en GRH considère cette articulation comme un processus *top-down* dans lequel les options stratégiques sont déclinées sur les pratiques RH et les compétences individuelles.

Dans le champ de la stratégie, l'approche par les ressources (*Ressources Based View : RBV*) fait état d'une relation *bottom-up*, centrée sur la notion de compétence-clé. A l'intersection entre ces deux champs, le courant du *Strategic Human Resource Management (SHRM)* ouvre la boîte noire de l'approche par les ressources, en questionnant la dimension stratégique des compétences individuelles et des pratiques RH.

#### **1.1.1. 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 déterminée en amont (Besseyre des Horts, 1988). 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, ce sont bien les décisions stratégiques qui influencent la politique RH, en particulier la gestion des compétences individuelles, dans une relation descendante. La GPEC (Citeau, 2008) constitue une pratique de référence de ce modèle, dans la mesure où elle vise notamment à déterminer l'impact de décisions stratégiques sur les emplois et les compétences requises.

#### 1.1.2. De l'importance stratégique des ressources : la *Resource Based View*

L'approche *bottom-up* renvoie, quant à elle, à la théorie des ressources ou RBV. Ce courant s'est construit progressivement dans le champ de la stratégie à partir des travaux fondateurs de Penrose (Kor et Mahoney, 2004) qui mettent notamment en avant que le développement de la firme, contrairement à la vision classique de Porter (1980), est contingente non seulement à sa position externe mais aussi à ses ressources internes (Teece & al., 1997). L'approche RBV appréhende ainsi l'organisation comme une constellation des ressources dont le caractère idiosyncrasique explique l'hétérogénéité des firmes (Wernerfelt, 1984 ; Barney, 1991 ; Prahalad et Hamel, 1990 ; Amit et Schoemaker, 1993 ; Teece & al., 1997). Dans ce cadre, les avantages stratégiques durables reposent sur la capacité de l'entreprise à acquérir et contrôler des ressources « rares, valorisables, imparfaitement imitables et difficilement substituables » (Barney, 1991).

Bien qu'étant l'une des approches les plus citées et les plus influentes, la RBV n'est pas exempte de toute critique. Kraaijenbrink & al. (2010) soulignent notamment l'indétermination qui plane sur la nature des ressources pourtant au centre de ces approches. Dans son article fondateur, Barney (1991) considère ainsi que les ressources renvoient indifféremment aux actifs, capacités, processus organisationnels, informations, connaissances. Plus globalement, l'approche RBV n'aborde pas la compétence dans une perspective individuelle mais comme

une capacité stratégique<sup>1</sup>, à travers la notion de compétence-clé (Prahalad et Hamel, 1990). Elle n'établit donc pas un lien clair avec la GRH.

### 1.1.3. Le courant du *Strategic Human Resource Management*

L'analyse du rôle stratégique des RH constitue l'objet même du courant du *Strategic Human Resource Management* (SHRM), qui s'est développé dans les années 90 avec les travaux de Wright (Wright et McMahan, 1992 ; Wright & al., 1994) et Lado et Wilson (1994). Partant du postulat général selon lequel les ressources humaines renvoient aux caractéristiques « rares, valorisables, imparfaitement imitables et difficilement substituables » décrites par Barney (1991), le courant SHRM indique que l'importance stratégique des RH se situe potentiellement à deux niveaux : d'une part, les pratiques RH (*HR practices* ou *people management practices*), qui renvoient à la politique et aux dispositifs RH et, d'autre part, le stock de compétences individuelles (*human capital pool*) que possède l'entreprise.

L'un des débats posés par le SHRM concerne le poids stratégique de ces deux niveaux. Pour Wright & al. (1994), seules les compétences individuelles constituent une source d'avantage concurrentiel, dans la mesure où les pratiques RH sont imitables. D'un autre côté, Lado et Wilson (1994) considèrent que, du fait d'ambiguïtés causales et d'effets de synergie, les pratiques RH possèdent un caractère idiosyncratique difficilement imitable. Pour Huselid (1995), l'alignement entre la stratégie et les pratiques RH constituent une source potentielle d'avantage concurrentiel.

Alors que la RBV envisage la compétence comme une capacité (on pourrait parler de « macro-compétence »), le SHRM prend en compte la notion de compétence sous sa dimension individuelle (on pourrait parler de « micro-compétence »), via le concept de capital humain. Ainsi pour Chadwick et Dabu (2009), le SHRM s'inscrit dans l'agenda de recherche du champ de la GRH.

Des travaux plus récents (Becker et Huselid, 2006 ; Wright & al., 2001 ; Lepak and Snell, 1999, 2002) s'intéressent précisément au passage entre compétences individuelles et compétences stratégiques. Pour Wright & al. (2001), le passage entre capital humain et compé-

---

<sup>1</sup> Pour Teece & al. (1997), les capacités stratégiques (*strategic capabilities*) sont sources d'avantages concurrentiels dans la mesure où elles sont dynamiques et historiquement déterminées.

tences-clés dépend des pratiques en matière de RH, en matière de gestion des connaissances, et des capacités dynamiques de l'entreprise (Wright & al., 2001).

Si les travaux dans les champs de la GRH et du management stratégique nous renseignent sur le lien entre stratégie et gestion des compétences, il s'agit désormais de comprendre comment la littérature aborde ce lien de manière spécifique dans les PME.

## **1.2. La spécificité des PME**

De nombreuses études soulignent le rôle clé que joue la GRH sur la compétitivité des PME (D'Amboise et Garant, 1995 ; Bayad et Nebenhaus, 1993; Bachelard, 2003). En particulier, Abraham & al. (2010) soulignent, sur la base d'une étude empirique, la nécessité pour les PME de mettre en place des dispositifs de GPEC afin de pouvoir faire face à la rareté des compétences dont elles souffrent et à leur déficit d'attractivité en termes de rémunération et de perspectives de carrière. De plus, compte tenu de sa taille, la PME est particulièrement sensible aux phénomènes touchant ses ressources humaines<sup>2</sup>.

Au-delà de ces phénomènes, deux éléments semblent caractériser la GRH en PME : le rôle clé du dirigeant dans la définition des processus RH, et le faible degré de formalisation de ces processus.

### **1.2.1. 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 (Bayad et Nebenhaus, 1998). Les décisions stratégiques sont considérées comme corrélées au profil du dirigeant (Julien, 1993, Marchesnay, 1991).

A l'image des autres fonctions de la PME, la GRH est ainsi fortement liée au dirigeant et à son omniprésence. Des caractéristiques personnelles du dirigeant va 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 grandes entreprises 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.

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 laisse peu de marge de manœuvre à l'implantation de GRH élaborée et formalisée<sup>3</sup> (Bayad et Hermann, 1991 ; 1995, Pichault et Nizet, 2000) ou d'un modèle de GRH de référence. Cette omniprésence implique souvent une confusion entre les trois niveaux de la GRH (Mahé de Boislandelle, 1994)<sup>4</sup>. En effet, dès lors que les décisions en matière de RH touchent à des aspects stratégiques, le dirigeant a tendance à considérer qu'elles relèvent de sa prérogative et non pas de la GRH. Dans l'esprit de l'entrepreneur, ces différents niveaux sont souvent entremêlés. Il résulte de ce manque de différenciation une forme de confusion évidente entre GRH et stratégie.<sup>5</sup>

### 1.2.2. Le lien stratégie-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 & 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 (Bayad & al., 1995 ; Torrès et Plane, 2003 ; Torrès, 1997 ) ou aller à l'encontre des logiques

---

<sup>2</sup> Mahé des Boislandelle (1996) ainsi que Jaouen et Tessier (2008) emploient le terme d'effet de grossissement à ce sujet.

<sup>3</sup> Bayad & 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.

<sup>4</sup> Le premier niveau concerne l'administration du personnel. Le second niveau renvoie aux politiques du personnel. Le dernier niveau concerne les choix d'organisation et de management résultant de décisions stratégiques.

<sup>5</sup> Les PME ne sont évidemment pas homogènes face à cette problématique de différenciation. Mahé de Boislandelle (1994) relève ainsi suite, à de nombreuses observations, que lorsque cette différenciation existe, elle est un signe de maturité en matière de GRH.

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 entrepreneuriale (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 Filion (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, 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 (Collins et Porras, 1996), avec pour chaque profil des modes de GRH correspondants. A l'appui d'études de cas, ils montrent que contrairement à ce que prétend la théorie, les modèles de vision et les compétences sont rarement associés dans les entreprises. Dans les cas où ce lien semble exister on va retrouver pour la vision entrepreneuriale des pratiques de GRH centralisées et orientées vers une diffusion top-down de la culture, des valeurs et de la vision du dirigeant. Dans les entreprises dont la vision est partagée, les pratiques de GRH favorisent l'interaction et la vision sert de cadre pour une décentralisation de l'initiative vers la base. Enfin, en ce qui concerne les entreprises visionnaires « *la GRH évolue vers un rôle organisationnel, dont le rôle est de contribuer activement à la gestion de la culture, à l'internalisation des orientations stratégiques, et à l'expression de tous les potentiels internes qui sont en mesure de contribuer à l'atteinte de la vision* » (Ibid. p.14).

Si les travaux d'Ederlé et Perrot (2002) constituent un éclairage intéressant, en s'appuyant sur des cas d'entreprises de tailles importantes, ils nous laissent, à l'image de l'ensemble de la littérature, sans réponse sur la manière dont s'opère concrètement le rapport entre stratégie et

gestion des compétences au sein des PME ni sur la place de la formalisation dans ce processus.

Ce constat appelle une analyse qualitative, au plus près du terrain, de la relation entre stratégie et gestion des compétences. Afin d'éclairer ce lien nous nous appuyons sur un travail exploratoire de recherche-action menée au sein d'une PME industrielle.

## **2. Présentation du terrain**

Entre 2006 et 2009, l'INSA de Strasbourg était porteur d'un projet soutenu financièrement par la DRTEFP Alsace et la Direction Générale des Entreprises, visant à accompagner les PME de rang 2 du pôle de compétitivité « Véhicule du futur Alsace-Franche Comté » dans la mise en place de démarches de GPEC. Les chercheurs intervenant sur le projet n'ont eu aucun bénéfice financier lié à l'action, de sorte que la démarche de recherche n'a pas été déformée par un quelconque opportunisme.

Pour les différentes missions, nous pouvons distinguer le travail d'accompagnement à proprement parler, mené en binôme, et le travail d'analyse et de synthèse, regroupant les trois enseignants-chercheurs de l'équipe projet. Ce mode de travail a permis à la fois une validation des éléments recueillis en entreprise par les personnes présentes, et la prise de recul sur ces éléments nécessaire à la démarche de recherche retenue. De manière globale, nous pouvons dire qu'une demi-journée de présence en entreprise impliquait une durée équivalente de travail d'analyse et synthèse.

### **2.1. Cadrage méthodologique**

Le lien gestion des compétence-stratégie n'est pas aisément observable au sein des PME, compte tenu du manque de formalisation qui le caractérise. De plus l'impact de ce lien n'est pas mesuré par les PME dans l'exercice quotidien de leur activité, qui est davantage centré sur des préoccupations opérationnelles (gestion du carnet de commandes, respect des délais...).

Le terrain de recherche-action dont nous faisons état ici n'a pas été l'objet d'un choix *ex ante* afin d'illustrer ou tester le cadre théorique mobilisé, mais il est constitutif de l'émergence de la recherche. A l'origine, notre intervention était guidée par des préoccupations en matière de

GPEC. Un questionnement autour du lien plus global entre gestion des compétences et stratégie a émergé au fil du temps.

La méthodologie retenue relève de la recherche-action, qui admet que le chercheur contribue à modifier la situation qu'il étudie tout en liant la production de savoirs à la transformation des situations sociales dans lesquelles le chercheur est impliqué. En effet, la recherche-action « *situe le chercheur au sein du système qu'il transforme. Elle élabore des démarches et non des lois* » (Liu, 1992). De plus, la posture de recherche-action en s'inscrivant globalement dans une perspective longitudinale et qualitative correspond au choix méthodologique que Wright & al. (2001) appellent de leurs vœux pour lever le voile sur le lien complexe entre GRH et stratégie.

Les interventions ont commencé en février 2007 et se sont étalées sur deux ans et demi jusqu'en été 2009. Elles ont consisté en seize rencontres dont :

- 14 rencontres consacrées à des entretiens. A chacune de ces réunions ont participé deux membres de notre équipe de recherche ainsi qu'un ou deux employés de l'entreprise. L'ensemble du personnel a ainsi été interrogé.
- 2 réunions en sous-groupes de neuf personnes visant à la restitution et à la validation des résultats auprès des personnels. La décomposition en deux sous-groupes visait notamment à obtenir une validation croisée des résultats obtenus.

L'ensemble a représenté 50 heures (douze demi-journées) de présence en entreprise, et une durée équivalente pour le travail d'analyse et de synthèse. En raison de la structure de l'entreprise et du rôle du dirigeant nous avons privilégié les rencontres avec ce dernier. Les reformulations systématiques des entretiens, notamment à travers les schémas, permettaient de synthétiser et de valider les propos recueillis, et de rendre visibles les logiques des représentations que se faisaient le dirigeant et ses collaborateurs des processus de l'entreprise.

Dans l'accompagnement dont nous faisons état ici, la mission initiale était d'évaluer l'adéquation entre compétences existantes et compétences requises eu égard à l'orientation stratégique envisagée et de définir d'éventuels ajustements nécessaires en termes de compétences. Notre démarche s'est cristallisée autour de deux axes : l'analyse de la structure organisationnelle, puis la description des processus et des compétences associées.

Le faible degré d'explicitation des processus et de la stratégie qui caractérise les PME implique que 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 en partie 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 gestion des compétences et les choix stratégiques (Louart et Beaucourt, 1995). Dans notre travail nous avons ainsi 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 pour chercher à expliciter les conceptions sous-jacentes aux décisions.

## **2.2. Présentation de l'entreprise**

Notre intervention s'est déroulée au sein d'une PME familiale alsacienne spécialisée dans la conception et la fabrication d'outils de presse.

### 2.2.1. Historique de l'entreprise

L'entreprise fut créée en 1971 par l'actuel dirigeant (que nous nommerons Monsieur W.) et deux associés. Monsieur W. occupait alors la fonction de dessinateur-concepteur d'outils de presse. Durant une première décennie de croissance régulière 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). 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, l'entreprise 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.

### 2.2.2. Structure des RH

Au moment de notre intervention l'entreprise employait 19 personnes d'une moyenne d'âge d'environ 40 ans. Il n'y avait pas d'organigramme officiel, les relations reposant à la fois sur

la supervision directe du dirigeant et sur des ajustements mutuels. En pratique le dirigeant était secondé par un directeur industriel et partageait aussi avec lui la fonction de commercial et de chargé d'affaires. Pour le reste, le pôle administratif (deux personnes) était directement rattaché au dirigeant. Sous la responsabilité du directeur industriel se trouvait un responsable de production qui supervisait la FAO (2 personnes), le centre d'usinage (4 personnes et un apprenti), le service de mise au point (3 personnes). Le directeur industriel avait aussi sous sa responsabilité le bureau d'étude (3 personnes). A cet ensemble s'ajoutait un coursier. Le personnel technique est globalement reconnu pour sa compétence métier.

### 2.2.3. Diagnostic stratégique

Au moment de notre première rencontre, l'entreprise était engagée depuis quelques mois dans une action collective destinée aux PME et ayant pour but d'accompagner leurs dirigeants dans leurs démarches stratégiques. L'analyse stratégique, menée par un consultant, comprenait un diagnostic sur la base de l'approche « SWOT ». Ce diagnostic a notamment fait apparaître une relative obsolescence de l'appareil de production, une difficulté de faire face à la concurrence des pays « *low cost* », et une faiblesse de la composante commerciale.

Le scénario de développement stratégique qui fut soumis par le consultant impliquait un développement de l'activité commerciale de l'entreprise par le recrutement d'un cadre dirigeant à compétences commerciales. En outre plutôt que d'investir pour renouveler un appareil de production vieillissant, il est suggéré de recourir le plus souvent possible à des capacités d'usinage disponibles dans des pays *low cost*. Monsieur W. envisage alors un abandon des activités d'usinage pour concentrer l'activité de l'entreprise sur les activités de conception, d'assemblage et de maintenance.

## 2.3. Les processus métier

Afin d'évaluer et d'identifier les incidences de l'orientation stratégique envisagée sur l'organisation (et *in fine* sur les compétences requises), un travail d'explicitation des processus métier de l'entreprise a été mené. Deux processus ayant trait à l'outillage de presse ont été identifiés:

- La conception et réalisation d'outils neufs, qui génère environ 60% du chiffre d'affaires de l'entreprise. Certaines activités sont externalisées : mise en plan vers un

dessinateur-projeteur externe (activité intensive en compétence), usinages de certaines pièces vers des pays à bas coûts.

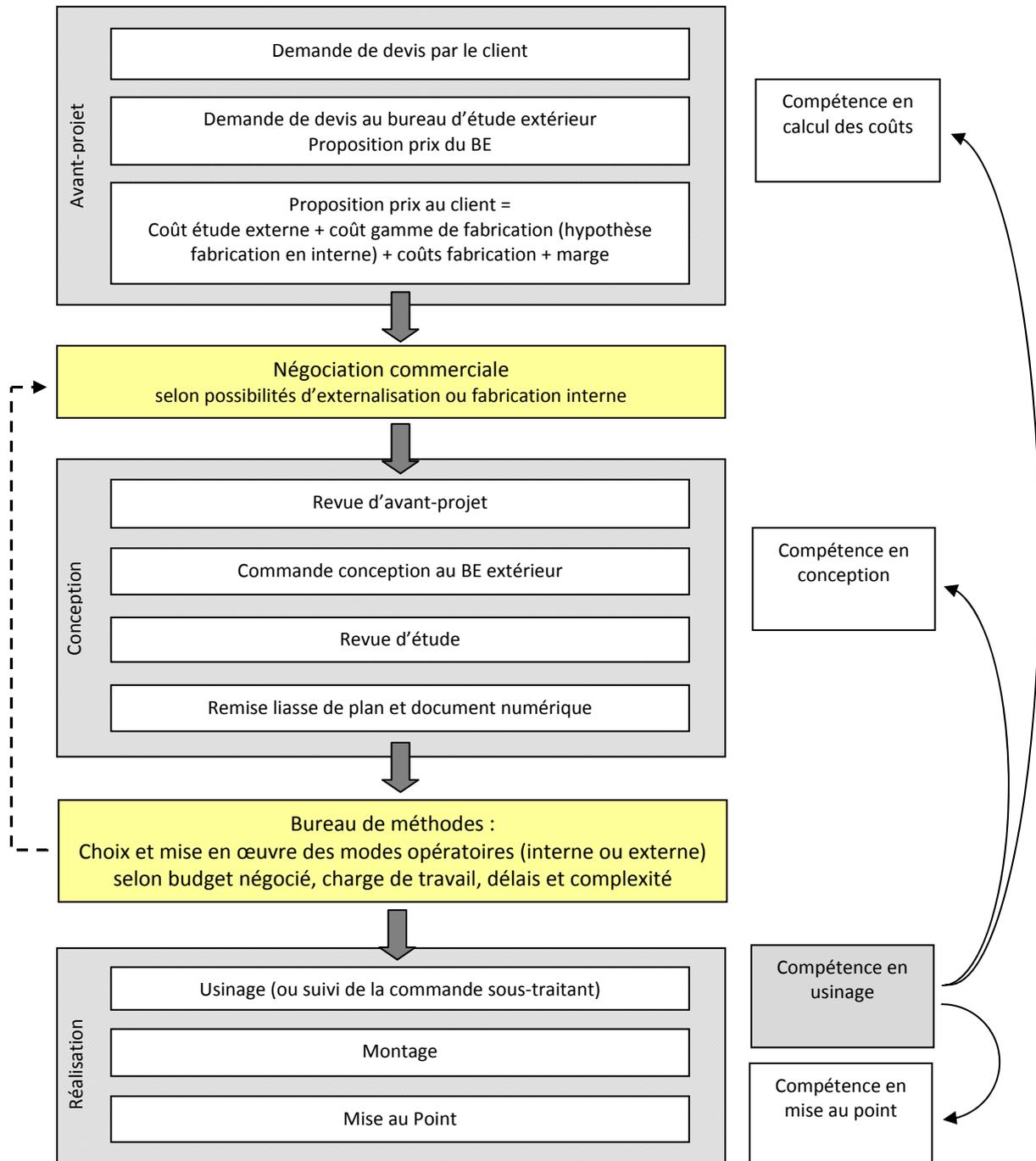
- La modification d'outils existants. Il s'agit essentiellement d'une activité de maintenance, qui compte pour environ 20% du chiffre d'affaires et qui n'implique en général pas d'externalisation.

A titre d'exemple, le schéma concernant la réalisation d'outils neufs est représenté par la figure 1. Tout projet d'outil neuf comprend trois grandes étapes (avant-projet, conception et réalisation) auxquelles sont rattachés des compétences particulières qui ont fait l'objet de notre attention, ainsi que deux moments charnières (négociation et choix de méthode).

Notre démarche se voulait initialement descriptive, mais en réalité notre travail a mis en évidence un entrelacement entre les activités de calcul des coûts, de conception, d'usinage et de mise au point.

- Calcul des coûts : les projets de l'entreprise étant très spécifiques, il n'existe pas de coûts de référence (ou coûts standard) liés à la production des pièces. Ainsi ces coûts doivent-ils être évalués au cas par cas en fonction des contraintes relatives aux matériaux (consommation, nécessité d'un traitement de surface post-usinage,...) et au temps de fabrication nécessaires.
- Conception : pour cette entreprise, l'activité de conception peut être vue comme un processus de résolution de problèmes. Pour cela, il convient de mener une exploration dans un espace de solutions selon une rationalité en partie expansive (Le Masson & al., 2006) et de réaliser des arbitrages techniques judicieux. Outre des compétences élevées en matière de dessin et de projection industriels, ces éléments requièrent une connaissance fine des possibilités et des contraintes liées à l'activité d'usinage.
- Mise au point : la mise au point implique elle-même une part d'usinage et requiert à ce titre une importante maîtrise de cette activité.

**Figure 1 : Formalisation du processus « création d'un nouvel outil »**



Bien plus que le fruit du hasard, cet entrelacement s'explique par la nature de la production de l'entreprise. Du fait du caractère singulier et complexe de chaque projet, la réalisation des activités mentionnées requiert à la fois une vision globale du processus et une forte capacité d'adaptation. La construction de procédures standardisées est exclue a priori et la réalisation

des projets repose ainsi en grande partie sur la capacité des individus à mobiliser leur expertise technique (Bootz et Schenk, 2009, 2013).

### **3. Discussion**

#### **3.1. Le SHRM en PME**

L'analyse des deux processus métiers nous permet d'établir un lien entre compétences individuelles et compétences stratégiques de l'entreprise.

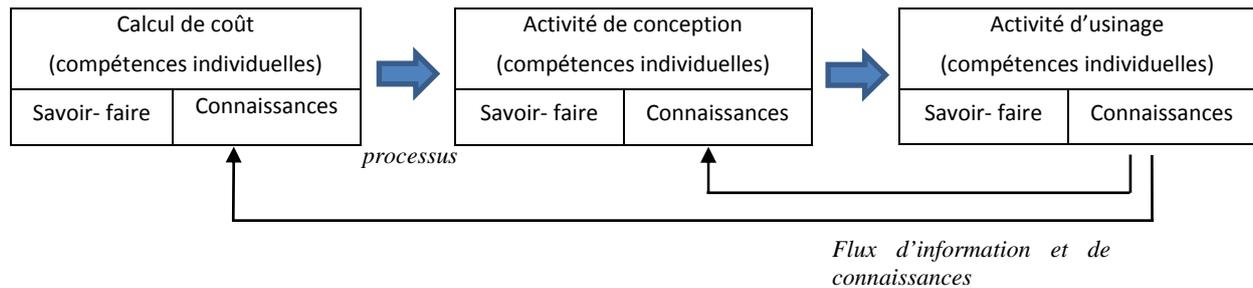
En effet, la réalisation des activités suppose notamment la maîtrise de certains savoir-faire et la détention des connaissances critiques (Le Boterf, 2000). Dans le cas étudié, il apparaît un entrelacement entre activités (cf. section 2.3), qui mobilise des flux d'information. Ainsi par exemple, la compétence de conception mobilise non seulement des savoir-faire procéduraux et expérientiels, mais également des connaissances concernant l'activité d'usinage qui se situe en aval. En effet, c'est lors de l'activité d'usinage qu'apparaissent des problèmes éventuels (tolérances, complexité d'usinage) directement liés à des choix de conception. Ainsi l'activité d'usinage fournit des informations très précises quant aux bonnes pratiques ou erreurs à ne pas commettre pour les conceptions suivantes. Il existe ainsi un processus d'apprentissage dynamique liant les deux activités, et qui repose sur l'existence de flux d'informations internes. De la même manière, l'activité d'usinage fournit des informations critiques mobilisées pour le calcul des coûts. Il apparaît ainsi que l'activité d'usinage alimente les compétences en conception et en calcul des coûts.

Or, l'entreprise a construit son avantage concurrentiel sur sa capacité à concevoir des outils de presse complexes (« On nous sollicite souvent pour concevoir des moutons à cinq pattes ») et à réaliser un chiffrage fiable dans les phases amont des projets. Ces deux activités mobilisent des connaissances expérientielles de nature tacite qui se construisent essentiellement par socialisation (Nonaka et Takeuchi, 1995). Il s'agit de ressources « rares, valorisables, imparfaitement imitables et difficilement substituables » au sens de Barney (1991).

Dans ce cadre, l'articulation entre les compétences de calcul des coûts, de conception et d'usinage constitue une compétence-clé ou capacité stratégique au sens de Prahalad et Hamel

(1990). On note avec Teece & al. (1997) que cette capacité stratégique est dynamique et historiquement déterminée.

**Figure 2 : articulation entre compétences individuelles au sein d'un processus métier**



La recherche menée nous permet d'explicitier le passage entre compétences individuelles (micro-compétences) et compétences stratégiques (macro-compétences), et s'inscrit ainsi dans l'agenda de recherche du SHRM (section 1.1). On notera en particulier que ce passage s'opère au travers des processus de socialisation et de circulation des bonnes pratiques, qui relèvent des processus de gestion des connaissances au sens d'Amin et Cohendet (2006). Ce constat, est concordant avec l'analyse de Wright & al. (2001).

Si le caractère idiosyncratique des PME constitue un atout en termes de socialisation et de circulation de l'information, la prédominance du tacite dans le mode de décision stratégique et de gestion des RH interpelle quant à la déclinaison du SHRM en PME. Une analyse de la dynamique de notre recherche-action nous permet d'éclairer la manière concrète dont le SHRM a émergé.

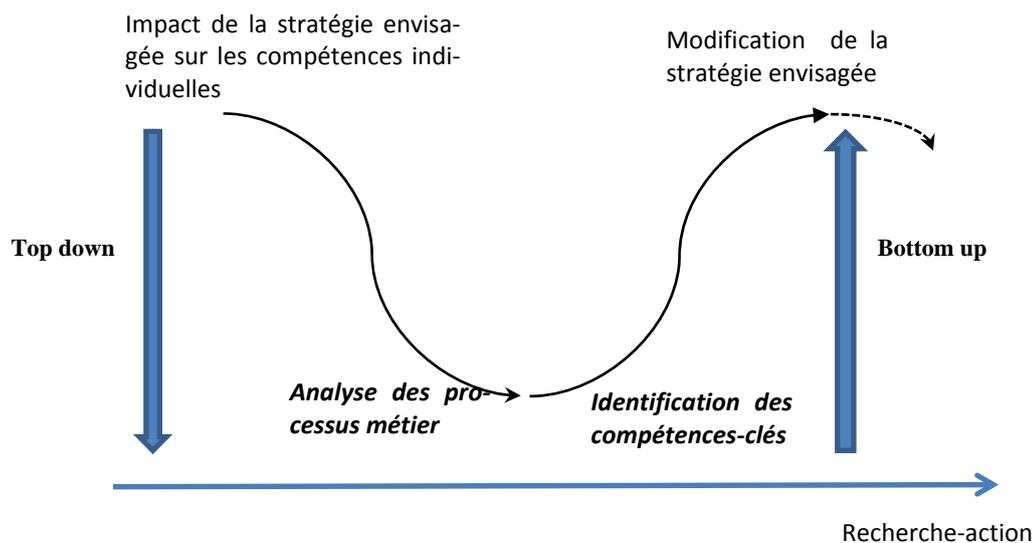
### 3.2. La dynamique de la recherche-action

A travers l'analyse de ses discours (« tous mes employés sont experts dans leurs domaines ») il est apparu que le dirigeant percevait l'avenir de l'entreprise à travers l'adoption de techniques de pointe et la maîtrise des techniques et des savoir-faire mis en œuvre. La représentation du dirigeant intégrait donc, de manière implicite mais néanmoins très nette, la notion de compétence.

Dans ce contexte, la demande initiale qui nous était adressée portait sur l'impact des choix stratégiques préconisés par le consultant externe (section 2.2) en matière de compétences. Il s'agissait ainsi d'une démarche GPEC<sup>6</sup> de type *top down* visant à accompagner l'abandon de l'activité d'usinage.

Le travail de formalisation des processus effectué durant notre intervention nous a rapidement conduits à aborder la question de la stratégie à proprement parler. En effet, le travail d'analyse des processus métier a montré que l'activité d'usinage impactait de manière directe les compétences de calcul des coûts et de conception. Par un mécanisme de type RBV ou *bottom up*, l'identification de cette articulation a entraîné une modification de la stratégie envisagée : l'externalisation de l'activité d'usinage n'est plus envisagée.

**Figure 3 : la dynamique de recherche-action, entre top down et bottom up**



Il ressort de l'analyse que l'approche SHRM ne constitue pas la clé d'entrée du dispositif, mais qu'elle émerge dans la dynamique recherche-action à travers un processus séquentiel impliquant successivement un modèle *top down* puis *bottom up*.

### 3.3. Le poids du tacite et l'importance de l'accompagnement du dirigeant

<sup>6</sup> La demande initiale est cohérente avec les objectifs du projet dans lequel s'est inscrite notre recherche : accompagner les PME de rang 2 du secteur automobile dans la mise en œuvre de démarches GPEC.

Deux moments peuvent être identifiés durant la recherche action. Le premier, qui renvoie à la démarche *top down*, correspond à l'explicitation des processus métier. Le second (*bottom up*), correspond à l'accompagnement du dirigeant dans l'évolution de sa vision stratégique.

### 3.3.1. L'importance des démarches d'explicitation

Le fonctionnement de l'entreprise est marqué par une prédominance du tacite en particulier en ce qui concerne les pratiques RH. L'entreprise correspond ainsi au modèle arbitraire décrit par (Pichault et Nizet, 2000). 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 ») se traduisent par des processus de socialisation performants, qui compensent (en partie du moins) l'absence de dispositif de capitalisation des connaissances dans l'entreprise. La logique d'ajustement mutuel permet un fonctionnement satisfaisant dans l'activité quotidienne. En revanche face à une décision stratégique, la connaissance des processus internes devient indispensable. En effet, le dirigeant a besoin d'éclairer ses décisions par la connaissance de leur impact sur les activités et les compétences.

L'explicitation des processus métier, qui n'est pas une fin en soi ici (le client n'impose pas de certification qualité), est néanmoins utile car elle constitue un support à la prise de décision en matière stratégique.

### 3.3.2. L'accompagnement du dirigeant de PME

Selon Torrès et Plane (2003), le recours à l'intervenant-conseil en PME conduit souvent à une formalisation de certains actes de gestion qui étaient auparavant tacites et peut avoir pour conséquence de « dénaturer » la PME. Néanmoins, dans notre cas, l'explicitation des processus métier a été à la base d'un processus de clarification de la vision stratégique du dirigeant.

Dans le cas traité, la notion de compétence est une composante de la vision entrepreneuriale (« il faut valoriser les compétences qui existent en interne ») et, étant donnée la sensibilité métier du dirigeant, l'analyse en termes de compétences-clés a eu pour effet induit d'alimenter et de clarifier la vision stratégique du dirigeant, ce qui a conduit à une révision du choix stratégique. On peut alors supposer que la sensibilité métier du dirigeant a contribué à sa réceptivité, qui est une condition nécessaire au processus *bottom up*. La démarche mise en œuvre ne saurait être appréhendée de manière déterministe, mais elle est contingente à la vi-

sion stratégique du dirigeant et à la nature de l'interaction entre le dirigeant et l'accompagnateur.

Notre intervention est ainsi révélatrice d'un « rapport de prescription » (Hatchuel, 2001) entre dirigeant de PME et l'intervenant. Selon Gallais et Bayad (2011) l'accompagnement de PME peut en effet aider le dirigeant à « projeter ses savoirs pour produire ses propres repères » par un mécanisme d'apprentissage en double boucle (Argyris et Schön, 1978). Ces éléments constituent selon nous un argument en faveur de l'intervention d'un « praticien chercheur » ou d'un « chercheur praticien » au sens de Savall et Zardet (2004) pour accompagner ce type de démarche.

## **Conclusion**

Ce travail fait état d'une recherche-action menée au sein d'une PME industrielle durant deux ans et demi. Les résultats de la recherche apportent des éclairages concernant l'adaptation de l'approche SHRM à la PME. Partant d'une vision *top down* de type GPEC, la recherche a mis en évidence un effet de retour de type *bottom up* se traduisant par une modification de la stratégie envisagée par le dirigeant. L'émergence d'un SHRM ne résulte pas d'une décision explicite *ex ante*, mais a émergé au fil de l'intervention. Le processus met en évidence deux temps clés. Le premier concerne l'explicitation des processus métiers et des compétences liées. Le second concerne l'accompagnement du dirigeant dans d'actualisation de sa vision stratégique en tenant compte des compétences-clés identifiées. Cette dynamique d'ensemble exprime un lien entre compétences individuelles et compétences-clés, qui constitue l'élément central du SHRM. Cela nous permet d'apporter quelques réponses à la spécificité du SHRM en PME. Dans notre cas, le SHRM s'est déroulé selon un processus séquentiel (on pourrait parler de phénomène émergent). De plus dans le cas observé, le lien entre compétences individuelles et compétences-clés ne s'opère pas par des dispositifs formalisés de GRH et de gestion des connaissances (Wright & al., 2001), mais par l'explicitation des processus métier et par le processus de socialisation permettant des échanges d'informations et l'émergence de bonnes pratiques.

Notre travail relate une recherche contextualisée et, à ce titre, il ne peut pas prétendre faire l'objet d'une généralisation. En particulier, la contingence de nos résultats à certaines caractéristiques de l'entreprise (forte intensité en compétences et en expertise, faible degré de formalisation des processus RH et de la vision stratégique, dirigeant sensible aux questions RH) mérite d'être explorée. Par ailleurs, l'entrée par un processus de type *top down* est contingente à la nature du projet GPEC soutenu par le pôle de compétitivité et à la demande initiale de l'entreprise. D'autres dynamiques sont envisageables en termes de SHRM en PME et mériteraient des investigations complémentaires.

## Références bibliographiques

- Abraham J., Brillet F., Coutelle P. et Hulin A. (2010), De la prospective des métiers à la prospective du management : enjeux des dispositifs d'anticipation des ressources humaines dans les PME, 21<sup>e</sup> congrès de l'AGRH, Rennes/Saint-Malo.
- Amit R. et Schoemaker P.J.H. (1993), Strategic assets and organizational rent, *Strategic Management Journal*, 14, 33-46.
- Argyris C. et Schön D. (1978), *Organizational learning: a theory of action perspective*, New York : Mc Graw-Hill.
- Bachelard O. (2003), GRH et innovation en PMI, 14<sup>e</sup> Congrès de l'AGRH, Grenoble.
- Barney J. (1991), Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of management*, 17, 99-120.
- Bayad M. et Herrmann J.L. (1991), Gestion des effectifs et caractéristiques des petites et moyennes entreprises industrielles : vers quelles relations ?, *Revue Internationale PME*, 4(2), 5-41.
- Bayad M., Mahé de Boislandelle H., Nebenhaus D. et Sarnin P. (1995), Paradoxe et spécificités des problématiques de gestion des ressources humaines en petites et moyennes entreprises, *Gestion 2000*, 1.
- Bayad M. et Nebenhaus D. (1993), Les préoccupations de GRH des dirigeants de PME et leur profil, 4<sup>e</sup> congrès de l'AGRH, Jouy-en-Josas.
- Bayad M. et Nebenhaus D. (1994), Recherches sur la GRH en PME : propositions en vue d'un modèle théorique, 5<sup>e</sup> Congrès de l'AGRH, Montpellier.

- Bayad M. et Nebenhaus D. (1998), Contribution à un modèle pyramidal de la gestion des ressources humaines en PME, *Revue Internationale PME*, 11, 162-178.
- Becker B.E. et Huselid M.A. (2006), Strategic Human Resources Management: Where do we go from here ?, *Journal of Management*, 32(6), 898-925.
- Besseyre des Horts C.-H. (1988), *Vers une gestion stratégique des ressources humaines*, Paris : Editions d'Organisation.
- Bootz J.P. et Schenk E. (2013), L'expert en entreprise : proposition d'un modèle définitionnel et enjeux de gestion, *Management et Avenir*, à paraître.
- Bootz J.P. et Schenk E. (2009), Comment gérer les experts au sein et en dehors des communautés ?, in J.P. Bootz et F. Kern (éds.), *Les communautés en pratique*, Paris : Editions Hermès.
- Chadwick C. et Dabu A. (2009). Human resources, human resource management, and the competitive advantage of firms: Toward a more comprehensive model of causal linkages, *Organization Science*, 20(1), 253-272.
- Citeau J.-P. (2008), *Gestion des ressources humaines, principes généraux et cas pratiques*, Paris : Armand Colin.
- Collins J. et Porras J. (1996), Building your company's vision, *Harvard Business Review*, 74(5), 65-77.
- Cossette P. (2008), La cartographie cognitive vue d'une perspective subjectiviste : mise à l'épreuve d'une nouvelle approche, *M@n@gement*, 11 (3), 259-281.
- Cossette P. (1996), La vision stratégique du propriétaire-dirigeant de PME : étude de cartographie cognitive, *Revue internationale PME*, 9, 123-142.
- D'Amboise G. et Bouchard S. (1990), De l'utilisation du concept de vision dans l'étude des organisations, Document de travail 90-02, Université de Laval.
- D'Amboise G. et Garand D.J. (1995), Identification des difficultés et besoins des PME en matière de gestion des ressources humaines, *Gestion 2000*, 1, 109-132.
- Demaziere D. et Dubar C. (2004), *Analyser les entretiens biographiques : l'exemple de récits d'insertion*. Paris : Nathan.
- Ederlé N. et Perrot S. (2002), GRH et vision stratégique : un éclairage croisé, 13<sup>e</sup> congrès de l'AGRH, Nantes.

- 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(1/2), 35-55.
- Filion L.-J (1991), *Vision et relations : clés du succès de l'entrepreneur*, Montréal : Editions de l'entrepreneur.
- Gallais M. et Bayad M. (2011), *Accompagner autrement le dirigeant de PME vers l'innovation : une exploration du rapport de prescription*, 10<sup>e</sup> CIFPME, Bordeaux.
- Gilbert P. (2003), Jalons pour une histoire de la gestion des compétences, in A. Klarsfeld et E. Oiry (éds.), *Gérer les compétences - des instruments aux processus*, Paris : Vuibert.
- Hatchuel A. (2001), Quel horizon pour les sciences de gestion? Vers une théorie de l'action collective, in A. David, A. Hatchuel et R. Laufer (éds.), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Paris : Vuibert.
- Huselid M.A. (1995), The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance, *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672.
- Julien P.A. (1993), *Les PME : technologies et compétitivité*, OCDE.
- Kor Y.Y. et Mahoney J.T. (2004), Edith Penrose's (1959) contributions to the resource-based view of strategic management, *Journal of Management Studies*, 41(1), 183-191.
- Kraaijenbrink J., Spender J.C. et Groen A.J. (2010), The resource-based view: a review and assessment of its critiques, *Journal of Management*, 36(1), 349-372.
- Lado A.A. et Wilson M.C. (1994), Human resource systems and sustained competitive advantage: A competency-based perspective, *Academy of Management Review*, 19(4), 699-727.
- Le Boterf G. (2000). *Construire les compétences individuelles et collectives*, Paris : Editions d'Organisation.
- Le Boulaire M. et 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*, 70, 51-68.
- Le Louarn J.-Y. et Wils T. (2001), *L'évaluation de la gestion des ressources humaines. Du contrôle des coûts au retour sur l'investissement humain*, Paris : Liaisons.
- Le Masson P., Weil B. et Hatchuel A. (2006). *Les processus d'innovation*, Paris : Lavoisier.

- Lepak D.P. et Snell S.A. (2002), Examining the human resource architecture: The relationships among human capital, employment, and human resource configurations, *Journal of Management*, 28(4), 517-543.
- Lepak D.P. et Snell S.A. (1999), The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development, *Academy of Management Review*, 24, 31–48.
- Liu M. (1992), Présentation de la recherche action, *Revue Internationale de Systémique*, 6, 293-311.
- Louart P. et Beaucourt C. (1995), Pour dynamiser la GRH dans les petites entreprises : dialoguer avec les logiques sociales des dirigeants, *Gestion 2000*, 1, 133-157.
- Mahé de Boislandelle H. (1994), Esquisse d'une théorisation de la GRH en PME, 5<sup>e</sup> Congrès de l'AGRH, Montpellier.
- Mahé 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>ème</sup> CIFPME, Trois Rivières, Québec.
- Mahé de Boislandelle H. (1998), *Gestion des ressources humaines dans les PME*, Paris : Economica.
- Marchesnay M. (1991), La PME : une gestion spécifique ?, *Economie rurale*, 206, 11-17.
- Nonaka I. et Takeuchi H. (1995), *The knowledge-creating company: how the Japanese companies create the dynamic of innovation*, New York : Oxford University Press.
- Penrose E.T. (1959), *The theory of the growth of the firm*, New York : John Wiley.
- Pichault F. et Nizet J. (2000), *Les pratiques de gestion des ressources humaines*, Paris : Editions du Seuil.
- Porter M. E. (1980), *Competitive Strategy*, New York : Free Press.
- Prahalad C. K. et Hamel G. (1990), The core competence of the corporation, *Harvard Business Review*, 3, 79-91.
- Réale Y. et Dufour B. (2006), *Le DRH stratège : le nouveau mix stratégique des ressources humaines*, Paris : Editions d'Organisation.
- Saporta B. (1989), Stratégies des petites et moyennes entreprises, in P. Joffre et G. Koenig, *Encyclopédie de gestion*, Paris : Vuibert.
- Savall H. et Zardet V. (2004), *Recherche en sciences de gestion : approche qualimétrique – observer l'objet complexe*, Paris : Economica.

- Teece D. J., Pisano G. P. et Shuen A. (1997), Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Torrès O. (2003), Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité, *Revue Française de Gestion*, 29, 119-138.
- Torrès O. (1998), La spécificité de gestion de la PME en question, in O. Torrès (éd.), *PME, de nouvelles approches*, Paris : Economica.
- Torrès O. (1997), Pour une approche contingente de la spécificité de la PME, *Revue Internationale PME*, 10(2), 9-43.
- Torrès O. et Plane J.M. (2003), Le recours au conseil est-il dénaturant pour les PME ?, *Revue du financier*, 140, 38-46.
- Wacheux F. (2002), Le défi de la fonction RH dans un environnement de création de valeur actionnarial, in M. Kalika (éd.), *Les défis du management*, Paris : Editions Liaisons.
- Wernerfelt B. (1984), A resource-based view of the firm, *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.
- Wright P.M (1998), Strategy–HR fit: Does it really matter ?, *Human Resource Planning*, 21(4), 56-57.
- Wright P.M., Dunford B.B. et Snell, S.A. (2001), Human resources and the resource based view of the firm, *Journal of Management*, 27(6), 701-721.
- Wright P.M. et McMahan G.C. (1992), Theoretical perspectives for strategic human resource management, *Journal of Management*, 18(2), 295–320.
- Wright P.M., McMahan G.C. et McWilliams A. (1994), Human resources and sustained competitive advantage: A resource-based perspective, *International Journal of Human Resource Management*, 5(2), 301–326.