

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

Jean-Philippe Bootz, Éric Schenk, Michel Sonntag

▶ **To cite this version:**

Jean-Philippe Bootz, Éric Schenk, Michel Sonntag. Gestion stratégique des compétences en PME : les enseignements d'une recherche-action. 2011. halshs-00456007v2

HAL Id: halshs-00456007
https://shs.hal.science/halshs-00456007v2

Preprint submitted on 7 Jul 2011

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.

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

Jean-Philippe BOOTZ
Université de Franche-Comté et HuManiS, EM Strasbourg
61 avenue de la Forêt Noire - 67000 Strasbourg, France

Eric SCHENK[1]
LGECO, INSA de Strasbourg et BETA
24 boulevard de la Victoire - 67000 Strasbourg , France

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

Introduction

Si pendant longtemps, le besoin des entreprises n'allait pas au-delà d'une gestion opérationnelle des RH, les évolutions économiques et technologiques entraînent depuis quelques années une préoccupation croissante autour de la gestion des compétences (Défelix, 2003 ; Le Boterf, 2000), de sorte que cette dernière fait désormais partie intégrante de la fonction RH (Gilbert, 2003). En effet depuis les travaux de Penrose (1959), Pralahad et Hamel (1990) et Barney (1991), il est acquis que les compétences constituent une source possible d'avantage concurrentiel durable et qu'à ce titre, elles peuvent contribuer à l'élaboration de la stratégie des entreprises.

Plus généralement, Le Boulaire et Retour (2008) remarquent qu'il existe trois modes d'interactions entre stratégie et gestion des compétences :

- L'approche « top-down » qui relie stratégie et compétence requises selon un modèle classique d'alignement vertical (Besseyere des Horts, 2007). Le principal défi pour la GRH est alors d'identifier, développer et mobiliser au bon moment les compétences requises pour accompagner les options stratégiques retenues (Réale et Dufour, 2006).
- L'approche « bottom-up » ou *Ressource Based View* (RBV) selon laquelle les compétences clés, issues le plus souvent d'un processus d'apprentissage

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

organisationnel, contribuent à la construction d'avantages concurrentiels (Barney 1991 ; Penrose, 1959 ; Pralahad et Hamel, 1990).

- L'approche en « double processus » proposée par Guérin et Wils (2002, 2006) qui implique d'une part, une déclinaison de la stratégie en termes de compétences requises et d'autre part, un processus d'investissement où les capacités RH influencent les choix stratégiques. Cette approche place les décisions en termes de stratégie et de RH dans une perspective temporelle : « *dans les faits, la véritable stratégie RH est donc composée simultanément de décisions à court terme visant l'alignement sur les grandes orientations stratégiques et de décisions à long terme relatives à l'investissement dans les capacités des ressources humaines de l'organisation.* » (Guérin et Wils, 2002, p. 16).

Cependant, comme le soulignent notamment Besseyre des Horts (2003) ou Le Boulaire et Retour (2008,) il existe un retard dans la prise en compte stratégique de la fonction RH, notamment dans sa dimension gestion des compétences. Ceci peut s'expliquer par le fait que dans de très nombreux cas, la fonction RH n'est pas en mesure de qualifier sa contribution à la stratégie (Wright, 1998) et préfère se focaliser sur la mise en place de systèmes et outils (Réale et Dufour, 2006). Il faut noter par ailleurs que ces modèles se centrent sur les entreprises d'une certaine taille dans la mesure où ils posent comme pré-requis l'existence de processus RH formalisés et l'élaboration d'actions stratégiques explicites. 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). L'autonomie du dirigeant de PME implique que ses valeurs personnelles et son profil constituent des facteurs déterminants quant aux décisions adoptées de manière générale (Bayad *et al.*, 1995) et en particulier en matière de GRH. La notion de *gestion stratégique des Ressources humaines* (Gérin et Wils, 2002 ; Le Boulaire et Retour, 2008) est donc totalement indissociable du concept de vision stratégique.

Si l'on peut considérer que la prédominance des relations tacites constitue l'une des forces des PME (Bayad *et 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 jusque ici pas été explicitement abordée par la littérature.

Notre travail à caractère exploratoire vise ainsi à éclairer la relation entre stratégie et gestion des compétences en PME, en portant une attention particulière à la place de la vision stratégique et des processus de formalisation dans cette relation. Notre objectif n'est pas tant de tester la validité de tel ou tel modèle que de comprendre comment peut s'opérer concrètement cette relation entre stratégie et compétences dans un contexte particulier, à savoir celui d'une recherche-action au sein d'une PME industrielle. Etant donnée notre posture, cet article ne reflète pas un travail d'observation passive, mais s'inscrit dans une recherche à visée transformative qui caractérise la recherche-action (Liu, 1992). Il ne s'agit donc pas ici de décrire la manière dont les acteurs gèrent en interne cette relation compétence-stratégie dans le cadre d'une activité normale, mais bien de mener une réflexion sur ce lien à partir d'un projet de transformation centré sur ces processus.

Notre intervention s'est inscrite dans le cadre d'un projet centré sur le développement des compétences en PME, labellisé par le pôle de compétitivité « Véhicule du Futur Alsace-Franche Comté ». L'entreprise, accompagnée sur une durée de plusieurs mois, est une PME industrielle créée en 1971 par son dirigeant actuel, et qui possède une forte culture technique. En tant que fournisseur de rang deux de la filière automobile, l'entreprise évolue dans un environnement à intensité concurrentielle et incertitude forte. En particulier, elle fait face à une concurrence provenant de pays à « bas coûts » et semble devoir sa survie au niveau de compétences de ses personnels.

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

1. Eclairages théoriques

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 en PME, qui a fait l'objet de travaux théoriques. Ces derniers font notamment apparaître la prédominance du dirigeant et l'importance de la vision stratégique.

1.1. GRH en PME : Le rôle clé du dirigeant

La plupart des auteurs qui étudient les PME constate 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) 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 grandes entreprises (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.

1.2. GRH et stratégie en PME : entre confusion et rapport dialogique

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 *et 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. Leurs résultats entre en cohérence avec les éléments à l'origine des besoins de compétences dans les PME identifiés par Dainty *et al*. (2005), parmi lesquels on retrouve notamment l'impact des nouvelles technologies et nouvelles méthodes de travail, la mobilité géographique réduite des salariés, la rareté de compétences spécifiques ou le besoin de travailleurs multi-compétents.

Si les dirigeants de PME semblent saisir l'importance de la variable GRH et des démarches compétences, cette prise de conscience ne se prolonge pas toujours dans les actes quotidiens.

En outre, 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 et formalisée[2] (Bayad

[2] 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

et Hermann, 1991 ; Fabi *et al.* ; 1995, Pichault et Nizet, 2000) 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 et 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. 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 ne sont 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, Défelix *et al.*, 2007).

1.3. 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.

---

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).

[3] Les PME ne sont évidemment pas homogènes face à cette problématique de différentiation. Mahé de Boislandelle relève ainsi suite à de nombreuses observations, que lorsque cette différentiation 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).

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 entrainer une rigidité préjudiciable (Bayad *et al.*, 1995 ; Torrès et Plane, 2003 ; Torrès, 1997) 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 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 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. Afin d'éclairer ce lien nous nous appuyons sur un travail exploratoire de recherche-action menée au sein d'une PME industrielle dans le cadre du pôle de compétitivité Véhicule du futur Alsace-Franche Comté.[5]

2. Présentation du terrain

2.1. Cadrage méthodologique

Le phénomène que nous souhaitons éclairer (lien gestion des compétence-stratégie) n'est pas aisément observable au sein des PME, compte tenu du manque de formalisation qui le caractérise et de son caractère relativement marginal. Les PME n'ont pas, en effet, l'occasion d'éprouver ce lien dans l'exercice quotidien de leur activité. Nous avons ainsi opté pour une posture de recherche-action nous permettant d'explorer ce lien en introduisant, au sein de l'entreprise dans laquelle nous intervenions, une réflexion autour de ce questionnement. Notre mission visait en effet essentiellement à accompagner l'entreprise dans sa démarche de développement des compétences. La méthodologie de recherche-action nous paraît pertinente dans ce contexte étant donné qu'elle admet que le chercheur contribue à modifier la situation qu'il étudie et lie la production de savoirs à la transformation des situations sociales dans lesquelles le chercheur est impliqué par sa recherche.

Compte tenu de sa nature exploratoire, l'objectif de notre recherche n'est pas de tester un modèle existant, ni de construire un modèle généralisable du rapport entre gestion des compétences et vision stratégique dans les PME, mais d'utiliser la recherche-action afin d'éclairer la manière dont peut concrètement s'opérer ce lien et d'en tirer des conclusions théoriques. La recherche-action n'est en effet ni une observation, ni une optimisation des pratiques, ni une recherche appliquée mais elle « *situe le chercheur au sein du système qu'il transforme. Elle élabore des démarches et non des lois* » (Liu, 1992).

Le faible degré d'explicitation des processus RH et de la stratégie qui caractérise les PME implique que les pratiques se construisent au fil des circonstances et à partir de conceptions

[5] Pour des raisons de confidentialité, nous ne mentionnerons pas le nom de l'entreprise.

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 la vision stratégique (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 clés pour chercher à expliciter les conceptions sous-jacentes aux décisions. Pour cela nous avons mobilisé deux outils :

- La reformulation figurative à partir de schémas de la représentation du dirigeant concernant les processus. Le schéma commenté est alors utilisé comme médiation dans le travail d'explicitation des représentations.
- L'analyse du discours visant à aller au delà du simple énoncé des propos. Nous pensons en effet 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* » (Demazière et Dubar, 2004, p.92). Dans notre analyse nous avons certes été attentifs à ce qui a été dit explicitement mais nous avons aussi croisé ces discours avec des documents écrits et avec les propos tenus par les salariés de l'entreprise.

Ce travail d'explicitation et d'analyse du discours du dirigeant a permis de préciser l'articulation entre vision stratégique et gestion des compétences en favorisant la prise de conscience des liens qui les unissent.

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.

Historique de l'entreprise

L'entreprise fût 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.

Structure des RH

Au moment de notre intervention l'entreprise employait 19 personnes d'une moyenne d'âge d'environs 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.

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 costs* », 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 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*. Monsieur W. envisage alors un désengagement

des activités de production pour concentrer l'activité de l'entreprise sur les activités de conception, d'assemblage et de maintenance.

2.3. Description de la démarche mise en œuvre

Notre 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 compétences clés. Les interventions ont commencé en fin décembre 2006 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 de présence en entreprise. 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 visible les logiques des représentations que se faisaient le dirigeant et ses collaborateurs des processus de l'entreprise.

2.4. Les processus et les compétences clés de l'entreprise

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[6] 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. Pour cette activité qui génère environ 60% du chiffre d'affaires 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.

[6] Selon la norme ISO 9000:2000, un processus est défini comme un « *Ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforme des éléments d'entrée en éléments de sortie* ».

- La modification d'outils existants. Il s'agit 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 étapes (avant-projet, conception et réalisation) auxquels 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 compétences relatives aux activités de calcul des coûts, de conception, d'usinage et de mise au point. Il s'est avéré que la compétence d'usinage constituait finalement la compétence clé (Pralahad, 1993 ; Pralahad et Hamel, 1990) dans la mesure où elle constitue une ressource pour les autres compétences du processus (figure 1).
En effet, la compétence d'usinage est incontournable au niveau de l'amont et de l'aval :

- Calcul des coûts : les projets de l'entreprise étant très spécifiques, il n'existe pas de coûts de référence (ou coûts standards) lié à la production des pièces. Ainsi ce coût doit-il être évalué 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 *et 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 extrêmement fine des possibilités et des contraintes liées à l'activité d'usinage.
- Mise au point : l'activité de mise au point implique elle-même une part d'usinage et à ce titre, elle requiert une importante maîtrise de cette compétence.

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.

FIGURE 1

3. Eléments d'analyse et enseignements

Au-delà de son intérêt en tant que tel pour l'entreprise, la démarche d'explicitation des activités et des compétences rattachées nous a permis de dégager des enseignements concernant la manière dont s'opère le lien entre stratégie et gestion des compétences. Une attention particulière est portée sur la nature des processus d'explicitation et sur l'importance de l'accompagnement du dirigeant de PME.

3.1. Retour sur le lien compétences-stratégie

La demande initiale qui nous était adressée par Monsieur W. portait sur une analyse de l'adéquation entre compétences requises et compétences existantes. Le dirigeant percevait l'avenir de l'entreprise à travers l'adoption de techniques de pointe et la parfaite maîtrise des techniques et savoirs faire mis en œuvre. Deux éléments confortaient cette vision : le niveau de compétences élevé du personnel dans le « cœur de métier » d'outilleur, et une satisfaction et estime de la part des clients de l'entreprise. La représentation du dirigeant intégrait donc, de manière implicite mais néanmoins très nette, la notion de compétence. Le travail de réflexion stratégique mené dans un tout premier temps s'était quant à lui focalisé 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. Bien que relevant d'une certaine « orthodoxie financière », ces préconisations n'ont pas reçu un accueil positif auprès de Monsieur W.

Le travail de formalisation des processus effectué durant notre intervention nous a rapidement conduit à aborder la question de la stratégie a proprement parler. D'une part, il est apparu que l'abandon de l'activité d'usinage-fabrication aurait des conséquences négatives sur les capacités de l'entreprise dans les phases de conception et de mise au point qui devaient être les nouveaux axes centraux de développement de l'entreprise. D'autre part, la nécessité de prendre en compte les compétences clés détenues pour la définition de l'orientation stratégique de l'entreprise est devenue évidente. Ainsi en plaçant les compétences au centre de la démarche, nous avons fait écho à la vision de Monsieur W.

Les éléments présentés illustrent la difficulté de réaliser un alignement entre une logique économique et financière et la représentation du dirigeant de PME, qui est dans ce cas tacite et marquée par un ancrage métier. En outre, ils mettent en évidence le lien entre des démarches compétences mises en œuvre et la vision stratégique du dirigeant. Le lien stratégie-compétences prend en effet la forme d'un double-processus *à la* Guérin et Wils (2002, 2006) : des ajustements à court terme (mobilité, requalification des fonctions) sont envisagés dans une logique d'alignement avec les orientations stratégiques, et le dirigeant adopte une posture de valorisation à long terme des compétences clés qui alimente sa réflexion stratégique. La recherche-action effectuée nous permet par ailleurs de tirer des enseignements plus spécifiques à la PME.

3.2. L'importance des démarches d'explicitation

Le fonctionnement de l'entreprise est marqué par une prédominance du tacite. 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 (Cyert et March, 1963 ; Feldman, 2000). Dès nos premiers contacts, Monsieur W. reconnait que l'absence de procédures formelles pose quelques problèmes, notamment en ce qui concerne la capitalisation des connaissances dans l'entreprise.

Comme nous l'avons souligné, la démarche d'explicitation des processus a permis de mettre en évidence une contradiction entre l'orientation stratégique initialement envisagée et les compétences clés présentes au sein de l'entreprise.

Nous pouvons ainsi dire que la démarche compétence s'est inscrite dans une logique de clarification réciproque de la vision stratégique et de compétences clés. 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. Ce constat justifie a posteriori l'utilisation d'une recherche-action. En effet le lien entre stratégie et gestion des compétences n'était pas observable *a priori* par une analyse du dire des acteurs, mais il s'est construit progressivement au fil de notre intervention. Notre travail de recherche-action nous conduit donc à proposer le modèle suivant d'interaction entre stratégie et gestion des compétences (figure 2).

FIGURE 2

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 se situe bien dans les expertises individuelles et les routines organisationnelles ancrées dans l'entreprise. Ainsi il ne faut pas oublier l'importance des relations tacites dans le processus d'apprentissage organisationnel (Nonaka et Takeuchi, 1995). L'enjeu est alors de trouver le bon niveau d'explicitation : elle ne s'inscrit pas dans une démarche de maîtrise-traçabilité des activités et compétences, mais bien dans une logique de construction de la vision du dirigeant par effet miroir.

3.3. L'importance de l'accompagnement du dirigeant de PME

Cet élément nous amène naturellement à analyser notre démarche sous l'angle de 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.[7] Nous souscrivons à cette mise en garde dans la mesure où l'ajustement mutuel constitue un incontestable facteur de flexibilité des PME, mais dans la perspective d'un renforcement du lien compétence-vision stratégique, cette formalisation nous apparaît légitime et incontournable. La question qui se pose dès lors semble davantage être celle de son dosage pour concilier l'articulation compétence-stratégie avec la nécessité de maintenir des « zones de liberté ». Des recherches futures pourraient permettre de préciser la nature de ce dosage.

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 la recherche-action menée à trouvée un écho favorable auprès du dirigeant.

Notre intervention est ainsi révélatrice d'un « rapport de prescription » (Hatchuel, 2001) entre dirigeant de PME et l'intervenant-conseil. 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

[7] Selon Torrès et Plane (2003), cette dénaturation peut être un élément positif qui permet à la PME de transgresser certaines de ses limites.

chercheur » ou d'un « chercheur praticien » au sens de Savall et Zardet (2004) pour accompagner ce type de démarche.

Conclusion

Dans le cadre de recherches portant sur les grandes entreprises, le processus de détermination conjointe entre compétence et stratégie fait l'objet d'éclairages intéressants. Cependant, le postulat qu'il existe des structures adaptées pour l'organisation systématique et formalisées de ces deux fonctions implique que ces travaux restent largement inopérants dès lors qu'on s'intéresse à l'univers de la PME. Cette dernière se caractérise en effet par le rôle clé de la vision stratégique du dirigeant et une faible explicitation des processus RH.
Ce texte rend ainsi compte d'un travail de recherche-action à visée exploratoire, qui s'est étendu sur une durée d'un an et demi, au sein d'une PME industrielle familiale. Notre intervention nous a permis de mettre en évidence des éléments singuliers dans l'interaction entre vision stratégique et la démarche compétence. Notre analyse souligne que la démarche compétence s'inscrit non seulement dans une logique d'alignement avec la vision stratégique, mais qu'au-delà elle contribue à une explicitation de cette dernière et à son évolution. Une clarification réciproque entre compétence clés et vision stratégique est ainsi apparue dans le cadre de notre intervention. Nous avons enfin mis en exergue le rôle clé de la démarche d'explicitation des processus types afin d'accompagner le dirigeant dans ce processus.

Ce résultat appelle un certain nombre de commentaires. 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. En particulier, la logique de clarification réciproque mise en évidence nous semble potentiellement liée à la forte intensité en compétences qui caractérise la PME dans laquelle nous sommes intervenus. Cette contingence mériterait des investigations complémentaires. Dans cette perspective, nous menons actuellement des travaux similaires dans d'autres PME caractérisées par une activité industrielle moins intensive en compétences et des processus RH davantage formalisés et élaborés.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

ABRAHAM J., BRILLET F., COUTELLE P., HULIN A. (2010), De la prospective des métiers à la prospective du management : enjeux des dispositifs d'anticipation des ressources humaines dans les PME, *21e congrès de l'AGRH*, Rennes/Saint-Malo.

ARGYRIS C., SCHÖN *D*. (1978), *Organizational Learning: a Theory of Action Perspective*, New York, Mc Graw-Hill.

BACHELARD O. (2003), GRH et innovation en PMI, *14e Congrès de l'AGRH*, Grenoble.

BARNEY J. (1991), Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of management*, 17, 99-120

BAYAD M., HERMANN J.L. (1991), Gestion des effectifs et caractéristiques des petites et moyennes entreprises industrielles : vers quelles relations ?, *Revue Internationale PME*, 4, 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.

BAYAD M., NEBENHAUS D. (1993), Les préoccupations de GRH des dirigeants de PME et leur profil, *4e 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, *5e Congrès de l'AGRH*, Montpellier.

BAYAD M., NEBENHAUS D. (1998), Contribution à un modèle pyramidal de la gestion des ressources humaines en PME, *Revue Internationale PME*, 11, 162-178.

BESSEYRE DES HORTS C.H. (2003), Pourquoi 15 ans après, les RH ne sont toujours pas stratégiques ?, *Ressources Humaines et Management*, 11.

COLLINS J., 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.

CYERT, R.M., MARCH J.G. (1963), *A Behavioral Theory of the Firm*, Prentice Hall, Englewood Cliffs.

DAINTY A.R.J., ISON S.G., BRISCOE G.H. (2005), The construction labour market skills crisis: the perspective of small-medium-sized firms, *Construction management and economics*, 23, 287-398.

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. (1995), Identification des difficultés et besoins des PME en matière de gestion des ressources humaines, *Gestion 2000*, 1, 109-132.

DAVID A. (2002), Décision, conception et recherche en sciences de gestion, *Revue Française de Gestion*, 139, 173-184.

DEFELIX C. (2003), Ce que gérer les compétences veut dire, in A.M. Guenette, M. Rossi et J.C. Sardas (éds.), *Compétences et connaissances dans les organisations*, SEES et Revue Economique et Sociale, 121-128.

DEFELIX C., DIETRICH A., RETOUR D. (2007), Outils et modèles de la gestion des compétences en France : Bilan et défis pour les années 2000, *18e congrès de l'AGRH*, Fribourg.

DEMAZIERE D., DUBAR C. (2004), *Analyser les entretiens biographiques : l'exemple de récits d'insertion*. Paris : Nathan.

DYER L., HOLDER G.W. (1988) A strategic perspective of human resources management, *Human ResourceManagement: Evolving Roles and Responsibilities*.

EDERLE N., PERROT S. (2002), GRH et vision stratégique : un éclairage croisé, *13e congrès de l'AGRH*, Nantes.

FABI B., GARAND D.J., PETTERSEN N. (1995), La gestion des ressources humaines en PME : proposition d'un modèle de contingence, *Revue internationale PME*, 8.

FELDMAN M.S. (2000), Organisational routines as a source of continuous change, *Organization Science*, 11, 611-629.

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, 35-55.

FILION L.J (1991), *Vision et relations : clés du succès de l'entrepreneur*, Editions de l'entrepreneur, Montréal.

GALLAIS M., BAYAD D. (2011), Accompagner autrement le dirigeant de PME vers l'innovation : une exploration du rapport de prescription, *10e congrès CIFPME*, Bordeaux.

GILBERT P. (2003), Jalons pour une histoire de la gestion des compétences, in A. Klasfert et E. Oiry (éds.), *Gérer les compétences - des instruments aux processus*, Vuibert.

GUERIN G. (1995), La planification stratégique des R.H. : les processus d'alignement et d'influence, in R. Bourque et G. Trudeau (éds.), *Le travail et son milieu*, Presses de l'Université de Montréal.

GUERIN G., WILS T. (2002), La gestion stratégique des ressources humaines, *Gestion*, 14-23.

GUERIN G., WILS T. (2006), La gestion stratégique des ressources humaines : la perspective nord-américaine, *Encyclopédie des ressources humaines*, 2e édition, 41-52.

HATCHUEL A. (2001), Quel horizon pour les sciences de gestion? Vers une théorie de l'action collective, in A. David *et al.* (éds.), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Vuibert.

JULIEN P.A. (1993), *Les PME : technologies et compétitivité*, OCDE.

LE BOTERF G. (2000). *Construire les compétences individuelles et collectives*, Editions d'Organisation.

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*, 70, 51-68.

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.

LE MASSON P., WEIL B., HATCHUEL A. (2006). *Les processus d'innovation*, Lavoisier.

LIU M (1992), Présentation de la recherche action, *Revue Internationale de Systémique*, 6, 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, 133-157.

MAHE de BOISLANDELLE H. (1994), Esquisse d'une théorisation de la GRH en PME, *5e 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, *13e Congrès de l'AGRH*, Nantes.

NONAKA I., TAKEUCHI H. (1995), *The Knowledge-Creating Company: How the Japanese Companies Create the Dynamic of Innovation*, New York : Oxford University Press.

PICHAULT F., NIZET J. (2000), *Les pratiques de gestion des ressources humaines*, Editions du Seuil, Paris.
PENROSE E. T. (1959), *The Theory of the Growth of the Firm*. New York: John Wiley.
PRALAHAD C.K. (1993), The role of core competencies in the corporation, *Reseach Technology Management*, 36(6), 40-47.
PRAHALAD C K., HAMEL G. (1990), The core competence of the corporation, *Harvard Business Review*, 3, 79-91.
REALE Y., DUFOUR B. (2006), *Le DRH stratège*, Paris, Editions d'Organisation.
SAPORTA B. (1989), Stratégies des petites et moyennes entreprises, in JOFFRE P. et KOENIG P., *Encyclopédie de gestion*, Vuibert, Paris.
SAVALL H., ZARDET V. (2004), *Recherche en Sciences de Gestion : Approche Qualimétrique – Observer l'objet complexe*, Economica.
TORRES O. (2003), Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité, *Revue Française de Gestion*, 119-138.
TORRES O. (1998), La spécificité de gestion de la PME en question, in O. Torres, *PME, de nouvelles approches*, Economica, 9-13.
TORRES O. (1997), Pour une approche contingente de la spécificité de la PME, *Revue Internationale PME*, 10, 2, 9-43.
TORRES. O, PLANE J.M. (2003), Le recours au conseil est-il dénaturant pour les PME ?, *Revue du financier*, 140, 38-46.
WRIGHT P.M (1998), Strategy–HR Fit: Does It Really Matter?, *Human Resource Planning*, 21(4), 56-57.