

LA POLITIQUE DE VALORISATION DES RESSOURCES HUMAINES : UN FACTEUR DE COMPETITIVITE DES P.M.E.

Odile Marie LE NY*

Institut universitaire de technologie de Poitiers

RÉSUMÉ

Modernisation de l'économie, évolution des marchés, introduction de nouvelles technologies... Les mutations rapides de l'environnement mettent en relief l'importance des considérations humaines dans toute action d'amélioration des résultats de l'organisation.. La PME n'est pas à l'abri de ces menaces et de ces contraintes extérieures, bien au contraire. Pénalisée par sa taille sur le plan des capitaux, elle se doit de compenser par un effort en investissement immatériel, plus précisément dans les compétences de leurs salariés.

La réalisation d'une étude sur les comportements des PME en matière de valorisation des ressources humaines a permis de confronter d'une part, la proposition selon laquelle un environnement instable et hostile conditionne un développement des compétences et la mise en place d'une politique de polyvalence des ressources humaines, d'autre part, la réalité de 42 entreprises françaises quant à leur politique de formation et de développement professionnel à l'égard de leurs salariés non-cadres. Trois types de comportements ont ainsi été appréhendés :

- la valorisation des postes de travail, au service de (une optimisation) des enjeux économiques présents,
- la valorisation des compétences, s'inscrivant dans une démarche collective d'accompagnement des changements de l'organisation,
- la valorisation des individus, se distinguant par le caractère individualisé et dynamique des actions engagées à des fins de coordination des attentes personnelles et des exigences organisationnelles.

De fait, dans un contexte de turbulence et de grandes menaces économiques, les PME compétitives sont conduites à mettre en oeuvre une politique de flexibilité. Or, pour relever ces défis de compétitivité, elles misent sur les compétences de leurs ressources humaines. Dès lors,

* Odile-Marie Le Ny, attaché temporaire d'enseignement et de recherche à l'IUT de Poitiers. Doctorat nouveau régime en sciences de gestion (1996), directeur de recherche: professeur Michel Kalika, directeur de l'IAE de Poitier. Discipline ou spécialité: gestion des ressources humaines dans les PME. Principales publications: Thèse de doctorat nouveau régime (janvier 1996): *Les politiques de gestion des ressources humaines dans les PME: caractéristiques et contingence environnementale. Analyse sectorielle comparative*, IAE de Poitiers. - Communication au 3e Congrès de l'AGRH (1992): *L'impact de l'environnement externe et interne sur la définition des politiques de gestion des ressources humaines*, Lille, p. 399-405. - Cahier de Cerege (1989): *Les dirigeants face à leurs politiques de gestion des ressources humaines*, IAE de Poitiers, n° 77. Adresse: IUT - département Gestion des Entreprises et des Administrations, 8, rue des Carmes, BP 503, 86 012 Poitiers Cedex, FRANCE. Tel: 49.88.28.16 Fax: 49.41.45.96

elles ne se limitent pas aux aspects les plus immédiats et les plus urgents des enjeux organisationnels, mais appréhendent leurs effets à terme et développent une attitude dynamique.

Mots clés: Moyenne entreprise — environnement concurrentiel — formation professionnelle — gestion des carrières — valorisation des postes — valorisation des compétences — valorisation des individus — gestion des compétences — flexibilité qualitative

Introduction

La véritable guerre économique qui se livre aujourd'hui a poussé les entreprises à la définition de nouvelles exigences en termes de compétitivité accrue, de plus grande flexibilité, d'innovation. On prête à cet égard de nombreuses qualités à la Petite et Moyenne Entreprise (PME) puisqu'elle a prouvé que l'efficacité n'est pas nécessairement en relation avec la taille de l'organisation.

Le bouleversement des économies industrielles ...

La souplesse de l'appareil de production des PME, souvent vantée, constitue une réponse aux nouvelles normes de compétitivité et leur permet de faire face aux contraintes de différenciation et de variabilité caractéristiques des marchés actuels. Une connaissance plus immédiate des techniques nouvelles au sein de l'organisation, le développement favorisé des initiatives et des synergies humaines, des atouts qui expliquent le dynamisme, ou le relatif dynamisme, des PME dans cet univers nouveau dans lequel elles opèrent.

induit un phénomène d'«atomisation» ...

Sur le plan économique, l'implantation délocalisée de grandes structures à travers la création de PME joue un rôle important dans le développement régional. Elles participent à l'exploitation sur place de certaines matières premières disponibles en quantité limitée et permettent de satisfaire aux besoins de production de la région à moindre coût.

Les PME sont ainsi valorisées pour leur participation aux initiatives de sauvegarde et de développement du potentiel régional.

et s'accompagne d'un changement de valeurs en faveur de la reconnaissance et de l'initiative individuelles.

Dans les PME, les relations sociales et le management apparaissent sous certains aspects plus dynamisants et les contacts humains plus directs. Elles offrent des modes d'organisation et de fonctionnement plus solidaires où chacun peut avoir le sentiment de participer à la réalisation du projet commun.

La qualité des conditions de travail que peuvent proposer les PME correspond davantage aux aspirations des individus dans le domaine professionnel et explique en partie le déplacement de l'emploi vers des entreprises de taille plus réduite et plus humaine.

Mais si on reconnaît une infinité de vertus à la PME, elle n'en demeure pas moins fragile et vulnérable. Les disparitions constatées en grand nombre durant les premières années d'existence sont la preuve des difficultés qu'éprouvent les dirigeants de PME à assurer le développement de leur organisation. Ainsi, l'évolution des formes de production qui se manifeste

par le recul des grandes concentrations de travail au profit de petites et moyennes structures ne doit pas pousser à une admiration sans borne du concept «small is beautiful».

La nécessité de survie dans un environnement de faible croissance économique et d'intensification de la concurrence a dès lors contraint les PME à déployer tous les atouts spécifiques aux petites structures. Les ressources humaines constituent l'un de ces atouts majeurs.

1. La valorisation de l'élément humain, une dimension particulière en PME

L'incertitude est devenue une donnée permanente pour nombre de PME. Leur localisation sur des marchés limités, dont les barrières à l'entrée sont généralement peu discriminantes, ne leur permet pas d'éviter un affrontement direct avec les grandes entreprises, attirées par la rentabilité dégagée du créneau. Ainsi, leur position sur des marchés interstitiels et le centrage de leur activité sur leurs seules spécialités les exposent à une plus grande vulnérabilité. Les pressions s'exerçant sur les organisations, issues de la volatilité des attentes de la clientèle, de la diversité des intervenants sur les marchés, du raccourcissement du cycle de vie des produits, de l'entrée imprévisible de biens ou services nouveaux sur ces mêmes marchés, ... obligent les dirigeants de PME à être vigilants et à réagir promptement pour demeurer dans la compétition économique. La capacité de flexibilité que l'on octroie à la PME est la conséquence d'une gestion moins formalisée, d'une organisation du travail plus souple qui lui permet de s'adapter rapidement aux changements externes ou de favoriser ces changements. Elle est la résultante d'une capacité de souplesse et de mobilisation des collaborateurs.

De fait, toute action engagée à l'égard des ressources humaines ou toute autre action ayant des conséquences sur l'état actuel des ressources humaines peut fragiliser ou au contraire renforcer la position de l'entreprise sur le marché.

L'attitude des dirigeants vis-à-vis de leurs salariés a considérablement évolué et peut aujourd'hui se résumer en deux traits principaux : le potentiel humain représente une source d'avantages concurrentiels, les ressources humaines contribuant à la compétitivité de l'entreprise, et les individus s'inscrivent dans le triptyque Organisation-Objectifs-Hommes.

C'est cette évolution de la conception de la place de l'individu dans l'entreprise qui a conduit les dirigeants de PME à intégrer plus étroitement le facteur humain dans les outils de management¹. Les relations étroites mises en évidence entre la composante humaine et les choix de technologies, la réalisation des objectifs stratégiques ou la formalisation de la structure font de la gestion des ressources humaines une variable déterminante au coeur du processus stratégique de la PME (Louart, 1984). Plus précisément, les compétences ainsi que le dynamisme des salariés et la cohésion interne constituent des éléments sensibles du management de la PME. A partir de l'instant où toute action sur l'organisation induit des effets sur le contenu du travail, le volume de l'emploi, on peut observer des conséquences pour les individus dans la mesure où la décision

¹. Le modèle intégratif de M. Marchesnay, schématisant la notion de système stratégique en PME, identifie l'organisation, appréhendée à partir des hommes et de la répartition des tâches, comme une des quatre variables-clés du dit système. *Le management stratégique*, dans *Les PME : Bilan et perspectives*, 1994, page 141

prise favorise l'émergence de compétences nouvelles et le développement de compétences déjà existantes.

La qualité et la productivité des personnes interviennent comme des variables principales qui fondent la compétitivité des PME. Les ressources humaines occupent une position centrale dans l'organisation et cette réalité est encore plus incontournable dans les PME, qui disposent de ressources limitées, qu'elles soient financières, matérielles ou humaines.

En effet, pénalisées par leur taille sur le plan des capitaux, les PME se doivent de compenser par une organisation du travail qualifiée. Il s'agit pour ces entreprises d'investir dans la qualification du personnel sans laquelle toute politique de modernisation est vouée à l'échec. L'émergence d'un courant de pensée appréhendant les ressources humaines comme l'une des principales sources d'avantages compétitifs repose sur la nécessité que rencontrent les dirigeants de PME de se différencier de la concurrence, par rapport aux ressources dont dispose l'organisation et des compétences particulières qui rendent l'entreprise compétitive².

Des tendances actuelles, il ressort clairement que la qualité du travail repose de plus en plus sur une amélioration des conditions de travail et sur une polyvalence accrue. Pour les responsables de PME, il convient non seulement de mobiliser les savoir-faire acquis, mais également d'en accumuler de nouveaux. La stratégie reposant sur le triptyque formation-qualification-développement professionnel est une solution qui leur permet une intégration des salariés en cohérence avec le projet de l'entreprise.

La présente étude est motivée par le souci de démontrer que les dirigeants de PME associent la pérennité de l'entreprise au développement des ressources humaines. Dans le contexte précédemment évoqué, le facteur humain ne peut plus être considéré comme une variable d'ajustement. Il semble plutôt être au centre d'une nécessaire harmonisation de l'entreprise avec les contraintes et opportunités de l'environnement externe. Compétitivité oblige, les dirigeants de PME se doivent de mettre en oeuvre une politique volontaire de gestion des ressources humaines et d'assurer un bon usage du potentiel humain.

A cet égard, quelques auteurs ont suggéré un cadre général de détermination du système de gestion des ressources humaines dans les PME, intégrant des facteurs de contingence tels que l'organisation, le profil du dirigeant et le contexte environnemental (Mahé de Boislandelle, 1988 ; Garand, 1993).

Il ressort ainsi de leurs propos que les caractéristiques de l'environnement externe influent sur le comportement des entreprises en gestion des ressources humaines. De manière plus précise, la turbulence technologique et commerciale à laquelle les entreprises sont confrontées met en évidence la présence nécessaire d'une politique de mobilisation et d'optimisation des moyens immatériels, parmi lesquels s'inscrivent les capacités et potentialités humaines (Morin et Seurat, 1989). Il importe pour l'entreprise de renforcer et d'enrichir le patrimoine de compétences humaines, afin de maintenir un niveau d'excellence dans le domaine, en cherchant à adapter celles-ci aux évolutions externes et à développer de nouvelles compétences.

². Cette conception est à rapprocher de l'analyse stratégique en terme de chaîne de valeur, introduite par M. Porter. *L'avantage compétitif*, 1986

De plus, en favorisant la multiplicité des expériences professionnelles et donc la polyvalence des ressources humaines, en permettant la sauvegarde de son capital de compétences, l'entreprise réalise des efforts permanents d'adéquation qualitative de l'emploi aux conditions de l'environnement externe.

2. La valorisation des ressources humaines, une réalité multidimensionnelle en PME

La valorisation des ressources humaines, en donnant une vision des compétences nécessaires dans un horizon plus ou moins rapproché, en permettant un enrichissement des compétences et des expériences, apporte une réponse aux besoins de flexibilité et d'évolution de l'entreprise d'une part, aux attentes des salariés d'autre part. L'introduction d'innovations technologiques, nécessitant fréquemment au sein des PME des changements internes importants, et l'agressivité croissante de l'environnement économique, rendant les menaces pesant sur l'organisation sérieuses, induisent la définition d'une stratégie axée sur le développement de compétences distinctes et diverses. Cette mission de la fonction Ressources humaines assure la mobilisation des énergies humaines à des fins de performances organisationnelle et économique. Elle est ainsi traditionnellement identifiée par la politique de formation professionnelle et par la gestion des carrières.

Appréhendée par les spécialistes des ressources humaines comme une activité stratégique pour toute entreprise compétitive, la politique de formation professionnelle, ou au moins les plans de formation, contribue à l'adaptabilité de l'entreprise à l'environnement externe à travers le développement des compétences professionnelles individuelles. Elle représente également un espoir pour chaque salarié de se perfectionner, d'accroître ses possibilités d'adaptation aux nouvelles technologies, de se préparer à des changements organisationnels.

Mais le rôle que joue cette activité de GRH dans l'organisation varie d'une entreprise à l'autre. Les nombreuses typologies proposées reflètent la grande disparité de considération. Ainsi, une articulation des finalités de la formation en entreprise autour de deux axes, individuel-collectif d'une part, gestion-adaptation d'autre part, est proposée par B. Lairre et conduit à la définition de quatre pôles (Lairre, 1994).

- Le premier, centré sur le collectif et le fonctionnement efficace de l'organisation à court terme, correspond à une recherche d'accroissement des gains de productivité, à travers un ajustement immédiat des compétences aux exigences internes et externes.

- Les entreprises accordant la primauté à l'individu et à une gestion de l'existant appréhendent la formation comme un outil de motivation. Celle-ci est davantage centrée sur l'adaptation du salarié à son poste de travail, sur l'amélioration de ses conditions de travail. M. Thévenet rapproche cette finalité de la formation de l'un des principes de base du management tiré des enseignements de l'École des Relations Humaines : l'efficacité d'une personne est fonction de son niveau de compétence et de motivation (Thévenet, 1987).

- Le renforcement du professionnalisme combine les éléments individu et changement à terme. La formation intervient à des fins d'anticipation d'enrichissement de compétences particulières, propres à certains collaborateurs de l'entreprise.

- Enfin, le rôle d'accompagnement attribué à la formation traduit la volonté des dirigeants d'associer les démarches d'organisation du travail et d'évolution du système de management. Cette activité est interprétée comme une dynamique managériale qu'il convient d'intégrer à tout projet de transformation du fonctionnement de l'organisation.

Il semble ainsi que la formation professionnelle s'appuie sur trois notions : l'individu, le poste de travail et l'organisation. L'individu renvoie au niveau de compétences acquises, à leur mise en pratique et aux aspirations individuelles. Le poste de travail fait référence au profil de poste et donc aux compétences requises, les exigences pouvant être actuelles ou prévisionnelles. L'entreprise enfin subit des transformations, définit une stratégie qui induisent des changements dans l'organisation du travail et l'exercice des activités professionnelles.

L'opposition traditionnelle entre la réponse d'ordre qualitatif aux besoins de l'entreprise, en terme d'adéquation aux postes de travail, aux modes d'organisation et celle de développement personnel des salariés semble se déplacer vers des considérations temporelles. Les PME sont de plus en plus nombreuses à vouloir gérer le budget qu'elles allouent à la formation, que celui-ci corresponde au plancher de l'obligation légale ou lui soit supérieur (Guéhin, 1986). Pour les unes, la formation constitue une solution à court terme à une situation précise. Pour les autres, la formation est perçue comme un outil de développement au service de l'entreprise et des salariés. Cette dernière conception de la formation implique une réflexion à moyen terme quant aux actions à engager.

La gestion des carrières est un autre domaine de la gestion des ressources humaines qui présente de grandes divergences de considérations. Dans leur version traditionnelle et ancienne, les mouvements de personnel s'observent le long de la ligne hiérarchique, suivant une logique verticale. En dépassant la notion de mutation hiérarchique pour élargir à celle de développement professionnel, la prise en compte de l'activité est légitimée dans toutes les organisations. Ces dernières ne cherchent pas, dans la majorité des cas, à formaliser la carrière de leurs salariés, mais mettent à leur disposition un ensemble de fonctions et activités les aidant au mieux à gérer leur carrière.

Deux dimensions se distinguent pour interpréter cette seconde composante de la valorisation des ressources humaines : l'horizon de la démarche et le niveau d'analyse.

- Dans une logique de court terme, la carrière est appréhendée sous l'angle d'un processus décisionnel et d'un cadre d'action visant à utiliser au mieux le capital humain existant. Pour l'individu, l'enchaînement de fonctions lui permet d'expérimenter de nouveaux comportements, d'élargir son champ de connaissances et son réseau de relations. Les choix réalisés à différentes étapes de sa vie professionnelle constitue un ensemble cohérent, au regard de son propre système de valeurs.

- Dans une vision de plus long terme, les entreprises mènent une réflexion en termes de compétences et de potentiels. En privilégiant le collectif, leurs dirigeants centrent leur attention sur les emplois et les compétences associées.

Au regard des différents cheminements de carrière possibles, les PME ne peuvent être inappropriées à la mise en place d'une gestion véritable, voire préventive, des carrières. S. Beauchamp et B. Fabi suggèrent une conception renouvelée, basée sur un design flexible et un enrichissement des emplois (Beauchamp & Fabi, 1993). Le nombre limité de niveaux hiérarchiques ne constitue plus un frein à la construction de carrières : les dirigeants accordent du crédit à la mobilité interne, aux réalisations à l'intérieur d'un même poste de travail.

Dans le cadre d'une recherche plus large³, notre démarche portait sur les orientations données par des dirigeants de PME à ces activités de valorisation des ressources humaines engagées à l'égard des salariés non-cadres. Afin d'approfondir notre connaissance de la pratique de cette politique de gestion des ressources humaines dans la PME, une étude empirique sur un échantillon de PME françaises a été engagée. Il s'agit à présent de concentrer nos écrits et réflexions sur les données recueillies dans cette étude.

2.1. La démarche méthodologique

La collecte des informations repose exclusivement sur un questionnaire. L'administration «en direct» de ce dernier, par le biais d'un entretien directif, est justifiée par la qualité recherchée des échanges : il s'agissait d'appréhender au mieux le contexte particulier de chacune des entreprises visitées. L'identité des répondants, à savoir les responsables du département Ressources humaines, semble favorable à la véracité des informations fournies.

Un certain nombre de variables et familles de variables ont été retenues lors de la construction de l'outil d'enquête pour tenter de définir la politique de valorisation des ressources humaines.

- Dans le domaine de la formation professionnelle, les caractéristiques de la politique de formation mise en place et le processus de détermination du plan de formation annuel ont ainsi été appréhendés.
- La nature des opportunités de développement professionnel et les moyens utilisés en amont pour favoriser ce développement caractérisent l'angle d'analyse de la gestion des carrières.

Afin d'homogénéiser la population étudiée et de réduire les effets de contingence, la PME disposant d'un service relativement autonome de Ressources humaines est apparue comme une première référence. De précédents travaux avaient mis en évidence le seuil d'effectif de 150-200 salariés comme seuil-plancher de la dotation d'un département de gestion des ressources humaines (Garand, 1993). A cet effet, l'échantillon constitué comprend des entreprises de taille moyenne, soit de 200 à 499 salariés.

Parallèlement à ce critère d'effectif, l'indépendance des dirigeants, tant sur le plan financier que sur celui de la prise de décision stratégique, s'est révélée un indicateur pertinent de définition de l'échantillon. En effet, bon nombre de PME sont des filiales de groupes et à ce titre,

³. Recherche doctorale étudiant les facteurs externes qui exercent une influence sur l'orientation donnée aux politiques de gestion des ressources humaines en PME. L'étude était alors motivée par le souci d'identifier les conditions externes à l'expression d'une attitude stratégique en la matière. (Le Ny, 1996)

ces entreprises ne bénéficient pas d'une autonomie financière et stratégique. Il est apparu nécessaire de prendre en compte un second critère : l'unité entre la propriété du capital et la direction effective de l'entreprise.

L'échantillon est ainsi composé de 42 PME françaises de taille moyenne (200-499 salariés), ayant une totale autonomie décisionnaire et financière, appartenant pour 13 d'entre elles au secteur de la chimie-parachimie, pharmacie, 16 au secteur de l'agro-alimentaire et enfin 13 au secteur bâtiment et travaux publics (BTP).

Les situations observées à l'examen des résultats de l'étude empirique constituent des orientations générales qui traduisent les considérations et préoccupations d'un certain nombre de dirigeants de PME dans le domaine de la valorisation des ressources humaines non-cadres.

2.2 . La valorisation selon trois types de comportements

Au regard des données issues des diverses analyses statistiques menées, c'est-à-dire des tendances mises à jour dans une analyse factorielle des correspondances multiples et confirmées par une classification ascendante hiérarchique, les PME étudiées se partagent, dans le dit domaine, en trois types de comportements.

La projection des individus sur le plan factoriel principal est proposé dans le schéma 1.

SCHÉMA 1 :
**Graphe de l'AFC Multiples sur les variables
de valorisation des ressources humaines non-cadres**

Pour la majorité d'entre elles (62%), la politique de valorisation est appréhendée de manière quelque peu dissociée, s'inscrivant dans une dynamique d'actions de moyen terme ayant pour objet de coordonner les aspirations individuelles et les enjeux économiques présents. D'une part, les responsables mettent en place des actions de formation individuelles, au service d'une optimisation de l'efficacité organisationnelle. Ils estiment, à cet égard, fortement structurer leur politique de formation. D'autre part, les perspectives de carrière sont diversifiées et peuvent s'apprécier sur le long terme. Enfin, la collaboration avec les principaux intéressés, les salariés, est totalement inégale, soit inexistante pour une certaine sous-catégorie d'entreprises et étroite pour une autre.

Parmi les PME ayant adopté cette politique, qualifiée de «**valorisation des postes de travail**», nous relèverons la présence de la grande majorité des entreprises appartenant à la

branche chimie-parachimie, pharmacie (77%) et approximativement une entreprise sur deux des deux autres secteurs d'activité considérés (respectivement 56% et 54% des sous-échantillons de PME de l'industrie agro-alimentaire et du BTP).

Un second groupe d'entreprises se distingue par une volonté moins marquée de valorisation individualisée des ressources humaines et par une démarche de développement professionnel plus générale et axée sur les compétences. Si les directions de ces entreprises souhaitent concevoir leur formation professionnelle dans une optique d'accompagnement des changements organisationnels, les programmes et opportunités de développement proposés sont plutôt limités en nombre, s'adressent à un collectif de salariés et sont menés pour les quelques années à venir.

La politique de «**valorisation des compétences**» se caractérise dès lors par une vision collective et une échéance de moyen terme. Les 12 PME composant cette classe (29%) sont pour moitié issues de l'agro-alimentaire.

Enfin, quatre entreprises (10%), dont trois appartiennent au bâtiment et travaux publics, se regroupent autour de la définition d'une politique de valorisation des ressources humaines orientée sur le moyen terme, cherchant à intégrer le développement des salariés aux évolutions organisationnelles. Un choix modéré d'actions de développement professionnel accompagne cette approche de valorisation.

Le caractère individualisé de la démarche ainsi mise en place explique la dénomination retenue de «**valorisation des individus**».

Le tableau 1 récapitule les spécificités de chacune des trois classes de typologie, à travers la mise en évidence des trois variables discriminantes de valorisation des ressources humaines non-cadres.

TABLEAU 1
Profil des classes de typologie

	Classe 1	Classe 2	Classe 3
	Valorisation des postes de travail	Valorisation des compétences	Valorisation des individus
<u>Echéance des perspectives de carrière</u>	Long terme	Court terme	Moyen terme
<u>Enjeu de la formation</u>	Optimisation de l'existant	Accompagnement des évolutions	Accompagnement des évolutions
<u>Bénéficiaires de la formation</u>	Individu	Groupe de travail	Individu

La division de l'échantillon en trois groupes d'entreprises présentant des attitudes divergentes en la matière sous-tend une certaine diversité de comportements des PME à l'égard

des conditions d'utilisation et d'application des outils et démarches de formation professionnelle d'une part, de gestion des carrières d'autre part.

La formation professionnelle : des inégalités de comportement au regard des secteurs d'activité

Une première indication émerge de l'observation des résultats : les dirigeants des PME étudiées accordent à la formation professionnelle un caractère stratégique, plaçant les enjeux de cette activité fondamentale du système de gestion des ressources humaines sur les plans économique et productif.

Néanmoins, les diverses statistiques fournies par l'analyse discriminante révèlent que les différences de conception du plan de formation entre les trois sous-échantillons sont réelles. Le tableau 2 expose le reclassement de l'ensemble des entreprises dans l'un des trois groupes. A cet égard, l'indice des observations correctement classées est de 73,8%.

TABLEAU 2
Appartenance-affectation des groupes

En ligne : le groupe d'appartenance

En colonne : le groupe d'affectation

	Groupe I	Groupe II	Groupe III
Groupe CH	9	3	1
Groupe AGRO	2	10	4
Groupe BTP	1		12

Les entreprises affiliées au secteur de la chimie-parachimie, pharmacie se caractérisent par un processus participatif de définition des besoins et programmes de formation. Toutefois, elles se montrent particulièrement réticentes à rechercher des informations auprès des salariés à l'issue des stages et, plus globalement, à évaluer la pertinence et la qualité des formations dispensées.

Les entreprises du BTP présentent la caractéristique contraire : la hiérarchie est seule responsable de la définition de la formation et acteur de sa mise en place. Parallèlement, les actions engagées ont essentiellement trait à l'intégration des nouvelles technologies et à la maîtrise des savoirs techniques, dans une optique de renforcement de l'efficacité organisationnelle.

Le groupe de PME de l'agro-alimentaire se différencie particulièrement par un faible recours à la démarche d'évaluation des ressources humaines à des fins d'établissement du plan de formation d'une part, par un emploi de formateurs intervenant dans les locaux de l'entreprise d'autre part. Leurs dirigeants semblent également soucieux de maîtriser ou d'accompagner l'évolution des métiers de l'organisation.

Il semblerait que les entreprises ayant été l'objet d'évolutions technologiques importantes, cherchent par le biais de la formation professionnelle à conduire les changements induits dans l'organisation du travail, à transformer les qualifications individuelles. A l'inverse, les entreprises

se caractérisant par une technologie de production plutôt stable paraissent se concentrer sur la transmission des compétences vitales pour l'organisation.

La gestion des carrières : une pratique incertaine

La prise en charge personnelle de son parcours professionnel est une réalité dans les PME étudiées. Les responsables considèrent que toute évolution au sein de l'organisation se construit au cas par cas. Seules quelques entreprises agro-alimentaires (4) appréhendent les choix de carrière à un niveau collectif (le métier).

Envisager une carrière dans une PME ne semble dès lors par être une utopie pour l'ensemble des responsables interrogés : les opportunités de carrière sont fréquentes et importantes dans approximativement une entreprise sur deux (43%). Chaque parcours professionnel est considéré comme une situation particulière et fait l'objet d'une gestion individualisée. La tendance générale à la variété des possibilités de développement professionnel s'exprime à travers une combinaison des propositions de promotion hiérarchique et de mobilité interne (72% des répondants).

Les organisations de taille moyenne cherchent ainsi à coordonner leurs activités de gestion des ressources humaines en utilisant leur système d'information des ressources humaines à des fins de développement de leurs salariés.

Cependant, des faiblesses en la matière existent dans un certain nombre de PME. Ces dernières estiment que le développement des salariés serait réservé aux grandes entreprises. Dès lors, les perspectives de carrière mises à disposition de leur personnel s'orientent vers le court terme et s'inscrivent dans une démarche désunie du reste du système de gestion des ressources humaines institué.

Caractérisée par des opportunités de déplacement essentiellement le long de la ligne hiérarchique, cette seconde tendance, représentant 24% de l'échantillon, offre naturellement, du fait même de la structure des entreprises de taille moyenne, des possibilités de développement professionnel limitées.

Les résultats d'études menées au cours de ces dix dernières années corroborent cette observation : le facteur taille, appréhendé sous l'angle des effectifs, est un facteur explicatif de la valorisation d'une politique de gestion des carrières (Grand-Rose et Portwod, 1988). Toutefois, le nombre de postes référencés dans une organisation explique en partie seulement la considération que portent les responsables à la gestion des carrières. T. Wils et G. Guérin ont mis en évidence que la culture organisationnelle exerce une influence plus décisive sur l'implication en gestion de carrière que les variables contextuelles classiques, telle la taille (Wils et Guérin, 1993). Les entreprises véhiculant des valeurs qui sous-tendent la place importante qu'occupe l'humain dans le management de l'organisation, développent des pratiques d'accompagnement et de prévention des mouvements de personnel.

Dès lors, les responsables favoriseraient la multiplicité des expériences professionnelles, en souhaitant, par là-même, maintenir un certain contrôle sur les mutations de l'environnement.

3. Fluctuations, hostilité du marché et gestion des compétences humaines non-cadres

Nous avons souhaité, dans le cadre de la présente étude, mettre à jour les conditions de choix des composants de la politique de valorisation des ressources humaines non-cadres au regard de la perception du contexte externe. Le croisement des variables dominantes issues des analyses multidimensionnelles, dont les résultats sont présentés dans le tableau 3, fait apparaître deux liaisons principales⁴.

1 - Les entreprises évoluant sur des marchés hostiles inscrivent leur politique de formation professionnelle dans une logique d'accompagnement des mutations de l'organisation, tandis qu'une relative bienveillance commerciale se conjugue avec une politique axée plus largement sur l'amélioration et le perfectionnement des conditions de travail.

Les menaces que représentent pour l'entreprise les changements environnementaux d'ordre économique nécessitent, au sein de l'organisation, le développement d'un esprit de compétitivité et de combativité. Pour mobiliser leurs collaborateurs autour de ces valeurs, les dirigeants mettent en place des pratiques de valorisation. Ces dernières permettront aux salariés d'acquérir les compétences adéquates, limitant également les éventuelles résistances au changement.

2 - Une certaine globalisation de la politique de formation professionnelle est observée dans les entreprises percevant leur environnement comme peu incertain. Une incertitude plus élevée quant aux mutations du contexte économique s'accompagne d'une individualisation de cette activité de valorisation des ressources humaines.

Les fluctuations incessantes de l'environnement externe ont pour effet de multiplier les opportunités, ou les contraintes, de développement professionnel. Dans un tel contexte, les adaptations sont permanentes et la mise en place de programmes de formation collectifs, quelque soit leur domaine de référence, présente des risques de non-pertinence.

⁴. La réalisation d'une classification hiérarchique ascendante sur les variables d'environnement technico-économique a permis l'identification des variables de variabilité technologique, de variabilité du marché et d'hostilité du marché comme dimensions explicatives des différences de perception des dirigeants de PME du contexte externe.

TABLEAU 3
Tests de liaison entre les variables dominantes de l'environnement externe et de valorisation des ressources humaines non-cadres

	<u>Variabilité du marché</u>	<u>Variabilité de la technologie</u>	<u>Hostilité du marché</u>
<u>VALORISATION DES RESSOURCES HUMAINES</u>			
Echéance des opportunités de développement professionnel	Khi-2 = 4.89 non significatif	Khi-2 = 1.24 non significatif	Khi-2 = 7.28 non significatif
Enjeux prioritaires de la formation professionnelle	Khi-2 = 0.12 non significatif	Khi-2 = 2.55 non significatif	Khi-2 = 5.06 p < 0.01
Bénéficiaires des actions de formation	Khi-2 = 4.78 p < 0.01	Khi-2 = 2.55 non significatif	Khi-2 = 2.14 non significatif

Les dirigeants définissent des actions pro-actives et individualisées de valorisation des ressources humaines pour pouvoir évoluer dans leur milieu environnant et maintenir leur niveau de performance. Ils cherchent ainsi à intégrer la dynamique de l'organisation et les dynamiques individuelles.

Plus largement, le développement de leur capital de compétences professionnelles constitue un passage obligé pour les PME engagées sur la voie de l'excellence. Il s'agit, pour les dirigeants, confrontés à de nouvelles situations et de nouveaux défis, d'identifier et de valoriser les compétences de leurs salariés non-cadres pour en tirer des avantages compétitifs durables. La gestion des compétences peut dès lors être présentée comme un facteur stratégique décisif, les enjeux de la compétitivité dépendant tout autant de la qualité de l'alignement des ressources humaines que du choix de la technologie et du couple produit/marché.

L'adaptation de l'entreprise à son environnement se décline au présent, l'efficacité de l'organisation devant être gérée au quotidien et sur le court terme, mais également au futur, le développement des compétences apparaissant comme une condition de survie de l'organisation. A cet égard, l'optimisation, dans la durée, du rapport individu/emploi constitue un levier d'action privilégié en matière de gestion des ressources humaines non-cadres.

Les effets néfastes de l'incompétence sur les performances économiques de l'entreprise semblent avoir conduit nombre de dirigeants à s'orienter vers une politique d'adaptation interne et à centrer leurs actions sur la dimension qualitative du management des ressources humaines. Cet investissement prend des formes diverses : la valorisation du travail, l'expression des potentiels, le développement des connaissances individuelles ...

La diffusion de pratiques visant à capitaliser les acquis des individus s'inscrit donc dans une logique de gestion des compétences. En s'appuyant sur la formation professionnelle, les entreprises ne cherchent plus simplement à gérer une structure traditionnelle, mais souhaitent ouvrir leur organisation à de nouvelles modalités de gestion permettant d'appréhender le

changement au quotidien. C'est dans cette perspective que la gestion des compétences met l'accent sur les individus, leurs possibilités d'évolution dans les systèmes de travail. Elle fait appel à des savoirs techniques diversifiés, à la multiplicité des expériences professionnelles. Elle vise également à assurer une certaine convergence entre les objectifs stratégiques de l'entreprise et les actions collectives ou individualisées de maîtrise des compétences existantes et de construction de compétences nouvelles, entre l'intérêt de l'entreprise et un collectif d'intérêts individuels.

Il est ainsi opportun de considérer que la poursuite du changement, remettant en cause la nature des emplois, exige de la part de tous les membres de l'entreprise une maîtrise de leur outil de travail. Il s'agit, pour les dirigeants, d'apporter une réponse qualitative à des besoins en organisation, de manière permanente et élaborée. La mise en oeuvre d'une gestion des compétences des salariés non-cadres traduit la volonté des responsables de ne pas limiter leurs actions aux aspects les plus immédiats et les plus urgents des enjeux organisationnels, mais cherche à appréhender leurs effets à terme et à développer une attitude dynamique. A cet égard, la valorisation des ressources humaines non-cadres demeure une composante essentielle de la politique générale de la PME, leur contribution à la compétitivité apparaissant largement déterminante.

Conclusion

La gestion des compétences du personnel non-cadre est apparue aux PME étudiées comme une valeur fondamentale dans la survie et le développement de l'organisation. Les dirigeants définissent des politiques de formation professionnelle et engagent des actions de développement professionnel pour adapter leurs ressources humaines non-cadres aux caractéristiques de leur(s) marché(s).

Le capital humain est au centre des activités que les dirigeants privilégient pour faire face à des demandes externes incertaines et variables, à une concurrence imprévisible dont les actions peuvent mettre l'entreprise en situation périlleuse. De fait, les défis que pose l'environnement immédiat sur les plans de la productivité, de la qualité des produits et de services, de l'adaptabilité, ... ne peuvent être relevés en faisant l'impasse sur l'une des ressources premières de toute organisation : les compétences professionnelles. Le développement du professionnalisme, à travers le renforcement des compétences et l'élargissement du champ des compétences, permet à l'organisation de s'enrichir. Plus globalement, les dirigeants souhaitant saisir les opportunités qu'offre le marché, ou limiter les effets négatifs de ses changements permanents, doivent disposer d'un personnel polyvalent, flexible, qui accepte les exigences de compétitivité pour s'adapter rapidement aux nouvelles conditions de l'environnement immédiat.

Grande incertitude commerciale, forte variabilité de l'environnement et marchés comportant des risques importants, présentant de grandes menaces quant à la pérennité de l'organisation ... Dans ce contexte de turbulence et d'hostilité économique, les PME compétitives sont conduites à engager une politique de flexibilité. Les entreprises souhaitent accroître leurs capacités de mobilité productive, raccourcir les délais de mise à disposition des produits sur le marché. La souplesse des structures et des compétences, en coexistant, peut générer une synergie propice à l'amélioration de la compétitivité des entreprises(Brunstein, 1988).

Par conséquent, la définition de fonctions «souples», assurées par des salariés polyvalents, représente pour les entreprises un moyen de moduler les activités de production au regard des conditions du (des) marché(s). La recherche de polyvalence et l'enrichissement des compétences permettent de considérer l'activité professionnelle de chacun en terme de missions, et non plus en terme de cloisonnement des tâches.

Les pressions exercées par l'environnement économique, les mutations fréquentes obligent les dirigeants des PME à repenser l'organisation du travail et à recourir à la flexibilité qualitative pour intégrer ces notions d'incertitude environnementale, d'adaptation, de pro-activité(Léonard, 1993). La diffusion de nouvelles technologies est ainsi essentiellement guidée par le réagencement des critères de compétitivité, en terme de qualité des produits, ... par le renforcement de la concurrence. Le recours à une modification sensible et durable de la qualité constitue un instrument pour déplacer les conditions de développement économique de l'entreprise et se distinguer des capacités manifestées par les concurrents.

Les stratégies relatives aux ressources humaines non-cadres, et plus particulièrement celles ayant trait à la valorisation, peuvent être considérées comme des variables induites des caractéristiques du(des) marché(s) sur le(s)quel(s) les PME opèrent. En donnant une place prépondérante aux individus dans l'entreprise, en leur fournissant des perspectives professionnelles, leurs dirigeants s'assurent que les compétences individuelles soient optimisées par rapport à des besoins organisationnels accrus de professionnalisme. Un haut degré de polyvalence et d'adaptabilité, des niveaux individuels compétitifs de savoirs et de savoir-faire deviennent des éléments primordiaux du management des PME.

Bibliographie

- Bamberger, I. (1988), « Le développement des avantages compétitifs dans les PME », *Revue Internationale PME*, vol1, n°1, p. 23-41
- Bayad, M., H. Mahé de Boislandelle, D. Nebenhaus et P. Sarnin (1995), « Paradoxe et spécificités des problématiques de gestion des ressources humaines en petites et moyennes entreprises », *Gestion 2000*, n°1, p. 95-108
- Beauchamp, S. et B. Fabi (1993), « L'influence de la taille organisationnelle sur le plafonnement des carrières », *Revue Internationale PME*, vol.6 n°2, p.83-107
- Besseyre des Horts, C.-H. (1988), *Vers une gestion stratégique des ressources humaines*, Paris, Les Editions d'Organisation.
- Brunstein, I. (1988), « Flexibilité et mobilisation des hommes », *Gestion 2000*, n°6, p. 171-194
- Candau, P. (1983), « Gestion des ressources humaines et compétitivité », *Revue Française de Gestion*, janvier-février, p. 43-51
- Duchéneau, B. (1995), *Enquête sur les PME françaises - identités, contextes, chiffres*, Paris, Maxima - Laurent du Mesnil Editeur
- Fombrun, C. (1982), « Environmental trends create new pressures on human resources », *Journal of Business Strategy*, vol 3, n°1, p. 61-69
- Garand, D. (1993), *La gestion des ressources humaines en petites et moyennes entreprises : une synthèse conceptuelle et empirique*, Cahier de recherche, Université du Québec à Trois-Rivières, GREPME

- Guéhin, J.-P. (1986), « La formation continue dans les PME : spécificités et paradoxes », *Formation-Emploi CEREQ*, n°16, p. 77-91
- Gervais, M. (1978), « Pour une théorie de l'organisation PME », *Revue Française de Gestion*, mars-avril, p. 37-49
- Guérin, G. et T. Wils (1992), *Gestion des ressources humaines - du modèle traditionnel au modèle renouvelé*, Montréal, Les Presses de l'Université de Montréal
- Grand-Rose, C. et J. Portwod (1988), « Matching individual career plans and organizational career management », *Academy of Management Journal*, vol.31 n°4, p. 699-719
- Jacob, R. (1993), « Flexibilité organisationnelle et gestion des ressources humaines », *Gestion*, mai, p. 30-38
- Julien, P.-A. (1994), *Les PME-Bilan et perspectives*, Paris, Economica
- Le Ny, O. M. (1996), *Les politiques de gestion des ressources humaines dans les PME : caractéristiques et contingence environnementale - analyse sectorielle comparative*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Poitiers, Institut d'Administration des Entreprises
- Léonard, E. (1993), « Orientations émergentes de la gestion des ressources humaines », *Actes du 4ème congrès de l'AGRH*, Jouy-en-Josas, p. 237-241
- Louart, P. (1984), « Comportements à l'égard du personnel dans les PME, rapports avec la compétitivité », dans *Entreprise, Gestion et Compétitivité*, sous la direction de R. Percerou, Economica -collection Etudes IAE, p. 253-270
- Mahé de Boislandelle, H. (1994), « Esquisse d'une théorisation de la GRH en PME », *Actes du 5ème congrès de l'AGRH*, Montpellier, p. 259-269
- Marchesnay, M (1992), « La PME : une gestion spécifique? », *Problèmes Economiques*, n°2-276, p. 15-27
- Meignant, A. (1992), « La formation continue dans l'entreprise : de la gestion au management », dans *l'Encyclopédie du Management*, tome 2, sous la direction de Helfer, J.-P., Paris, Vuibert, p. 788-806
- Morin, J. et R. Seurat (1989), « La gestion des compétences », *Harvard-L'Expansion*, n°53, p. 17-24
- Paradas, A. (1993), *Contribution à l'évaluation de la formation professionnelle en PME*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Montpellier I
- Porter, M. (1986), *L'Avantage Concurrentiel*, Paris, Inter-Editions
- Saint-Sauveur, A. (1988), *Le plan de formation dans les PME-PMI*, Paris, Les Editions d'Organisation
- Tremblay, M. (1992), « Comment gérer le blocage des carrières », *Gestion*, vol.17 n°3, p. 73-82
- Wils, T. et G. Guérin (1993), « Facteurs explicatifs de l'implication en gestion des carrières des organisations », *Actes du 4ème congrès de l'AGRH*, Jouy-en-Josas, p. 302-308