



Une gestion des compétences dans les très petites entreprises ? Une réflexion à partir de trois études de cas.

Isabelle GENIAUX

Maître de conférences en gestion,
IUT Lumière, Université Lyon 2
160, Bd de l'université
69619 Bron cedex
Chercheur associé à l'ISEOR
Isabelle.geniaux@univ-lyon2.fr

Résumé

Du fait, du faible nombre de salariés, la GRH au sein des PME est souvent présentée comme très centralisée, informelle et « minimale ». Pourtant, certaines PME qualifiées d'innovantes, de haute technologie ou appartenant à la nouvelle économie s'éloignent de ce schéma.

Par ailleurs, ces dernières années, la GRH a connu un certain nombre d'évolutions s'orientant vers une approche par les compétences. La notion de compétence, qui est par essence dynamique, systémique et évolutive, implique un changement d'esprit de la GRH conduisant à une approche plus stratégique. On peut alors s'interroger sur les implications de telles évolutions pour les PME, voire les TPE ou autrement dit, peut-on rencontrer une GRH stratégique ou une véritable gestion des compétences au sein de TPE ?

La plupart des études sur cette thématique concernent de GE ou des secteurs particuliers, force est de constater que peu d'études ont été réalisées auprès de PME et encore moins auprès de TPE.

Dans le cadre de cette étude, de nature exploratoire, nous proposons d'étudier de manière approfondie trois cas de TPE de la région Rhône-Alpes afin d'appréhender leurs pratiques en matière de GRH.

Introduction

Du fait, du faible nombre de salariés, la Gestion des Ressources Humaines (GRH) au sein des PME est souvent présentée comme très centralisée, informelle et « minimale ». Elle se limite le plus souvent aux aspects administratifs ou réglementaires, et privilégie une vision à court terme (Mahé de Boislandelle, 1998). Pourtant, certaines PME qualifiées d'innovantes, de haute technologie ou appartenant à la nouvelle économie s'éloignent de ce schéma (Marchesnay et Fourcade, 1997).

Peut-on parler pour autant de gestion stratégique des ressources humaines ou des compétences au sein des PME, voire de TPE ?

Ces dernières années, la GRH a connu un certain nombre d'évolutions (Gilbert, 1999, Tremblay et Sire, 1999) s'orientant vers une approche par les compétences. La notion de compétence, qui est par essence dynamique, systémique et évolutive, implique un changement d'esprit de la GRH conduisant à une approche plus stratégique. Dans la mesure où au sein des PME, la GRH est présentée comme réduite aux aspects administratifs, on peut s'interroger sur les implications de telles évolutions sur les pratiques des entreprises dans le domaine des ressources humaines. Ces évolutions creusent – elles l'écart constaté entre les pratiques des grandes entreprises et les entreprises de taille plus réduite. La question centrale de l'étude peut alors être posée de la façon suivante : peut-on rencontrer des pratiques de GRH stratégique dans les PME, voire les TPE, la taille des firmes n'apparaissant pas alors comme le critère déterminant ?

Dans une première partie nous reviendrons sur les principales évolutions qu'a connues la GRH ces dernières années. Nous verrons que ces dernières privilégient l'approche en termes de compétences. Force est de constater que la notion de compétence est riche mais qu'elle reste difficile à appréhender. Après avoir exposé les principaux apports de cette notion, nous analyserons les implications de son intégration en termes de gestion des ressources humaines ou gestion des compétences.

La seconde partie, vise à dresser un bilan des études menées sur la gestion des compétences auprès des entreprises. Ces études restent peu nombreuses mais nous verrons que ce domaine est souvent réservé aux grandes entreprises (GE) ou des secteurs spécifiques. Nous exposerons les résultats de quelques études récentes réalisées sur cette thématique qui montrent que certaines PME, notamment les entreprises de haute technologie (Barette et Carrières, 1999, Defelix et al, 1999, Géniaux et Mira-Bonnardel, 2001) ou les start up (Boletta, 2000) mettent en œuvre une GRH innovante.

La dernière partie, en s'appuyant sur l'étude de trois cas de très petites entreprises de la région Rhône-Alpes a pour objectif d'appréhender les pratiques de GRH de ces firmes. Par cette étude exploratoire nous pensons contribuer à accroître les connaissances sur ces entreprises en faisant émerger des pratiques qui restent souvent informelles, implicites et même parfois dont les dirigeants n'ont pas conscience. Nous montrerons que l'on peut rencontrer au sein de ces firmes des pratiques assez sophistiquées dans le domaine des

ressources humaines. Malgré leur petite taille, ces entreprises cherchent par ce biais à maintenir et entretenir l'esprit entrepreneurial qui a prévalu à leur création.

1. Gestion des ressources humaines : les évolutions récentes

La GRH a subi de nombreuses évolutions en relation avec le contexte économique et sous l'impulsion de théories dominantes. Ces dernières années, l'approche par les compétences semble s'imposer. La notion de compétence est riche et présente de nombreux apports mais nous verrons qu'elle reste difficile à appréhender. Cette approche implique un changement d'esprit de la GRH qui évolue vers la gestion des compétences et revêt un caractère plus stratégique.

1.1 L'évolution de la GRH

P. Gilbert (1999) a identifié quatre périodes successives concernant la gestion prévisionnelle des Ressources Humaines. Dans les années 60, en situation de plein emploi, la gestion prévisionnelle porte essentiellement sur les effectifs et vise à une optimisation des ressources par un ajustement quantitatif. La théorie sous-jacente qui domine cette période est le management scientifique. Les années 70, toujours en situation de plein emploi et sous l'impulsion de l'École des Relations Humaines voient apparaître une gestion prévisionnelle des carrières visant à conjuguer satisfaction au travail et efficacité, notamment par une évolution de carrière satisfaisante au sein de l'entreprise.

Les années 80 expriment un changement important car elles correspondent aux années de crise et se traduisent par l'apparition du chômage. La gestion prévisionnelle recherche alors une meilleure adéquation des emplois ainsi qu'à éviter les situations de crise. Ces années sont dominées par la théorie de l'entreprise citoyenne et débouche sur l'élaboration du répertoire des métiers. Enfin, la dernière période, contexte de la production flexible, correspond au développement de la gestion prévisionnelle des compétences dans le but de développer l'employabilité des salariés. Elle s'exprime, à la fois, par une individualisation de la gestion, une volonté d'anticipation et d'évolution, et débouche sur la réalisation du référentiel de compétences.

Au sein de la gestion des compétences, M. Tremblay et B. Sire (1999) distinguent trois approches. La première approche privilégie l'évaluation des compétences avec notamment le bilan de compétences. Le second courant recherche l'articulation de logiques emploi – compétences. Et enfin, le dernier courant se centre sur la question de la rémunération des compétences et conduit à la remise en cause du principe d'équité qui prévaut en France.

L'approche par les compétences constitue une rupture dans la mesure où la compétence est appréhendée comme l'attribut d'un individu mais revêt de plus une dimension collective.

Comme le soulignent M. Ferrari et G. Trepo (1997), elle permet également la translation entre la GRH et la politique générale de l'entreprise. Il est effectivement possible d'identifier des compétences stratégiques ou « core competencies » de l'entreprise (Prahalad et Hamel, 1990)

.

1.2 Les apports de la notion de compétence

De part ses caractéristiques, la notion de compétence conduit à une transformation profonde de la GRH mais nous allons voir que la notion de compétence est d'une grande richesse mais qu'elle reste difficile à appréhender (pour une synthèse des travaux sur la compétence voir Durand, 2000).

La notion de compétence n'est pas facile à appréhender car elle est transdisciplinaire, mais de plus peut s'analyser à plusieurs niveaux (Géniaux, 1999). Au niveau individuel, elle se présente comme un attribut d'un individu reposant sur des connaissances théoriques et sur une mise en pratique de ces connaissances, au niveau collectif, elle se traduit par le domaine de compétences d'une équipe suggérant la notion de synergie, et enfin organisationnel, puisque certains auteurs affirment que la genèse des compétences est contingente à l'organisation, qu'elle possède une épaisseur organisationnelle (Le Bas et Zuscovitch, 1993).

Ces trois niveaux sont en interaction permanente débouchant sur un enrichissement mutuel ce qui rend leur analyse isolée peu pertinente et renforce encore la difficulté d'avoir une vision claire de cette notion. Le Boterf (1998) souligne que la construction des compétences n'est pas qu'une affaire d'individus. La compétence est comme une médaille composée nécessairement de deux faces : la face individuelle et la face sociale. Contextualisées, les compétences sont inséparables de l'organisation du travail (p150). Si on considère la compétence comme un processus permettant d'arriver à une performance, elle se constitue dans l'action et est donc liée à la situation de travail, productrice de compétences collectives (Petit, 1998).

Concernant la définition de la compétence, Le Boterf (1992) se demande si certains auteurs ne tournent pas en rond car ils s'efforcent de définir un état alors que la compétence est un processus combinatoire. L'auteur précise que « les compétences ne constituent pas « un produit » qui préexisterait à celui qui les acquiert. Elles sont appropriées par l'apprenant en même temps qu'elles se construisent » (p59). Elles sont donc indissociables de l'individu ce qui procure un rôle décisif à la motivation qui devient le moteur de la compétence.

F. Minet (1995) présente la compétence individuelle comme l'ensemble des connaissances, qualités, capacités, aptitudes qui mettent en mesure de discuter, de consulter, de décider sur tout ce qui concerne son métier. Cette définition renvoie directement à la dimension technique mais l'auteur insiste sur le fait qu'elle est indissociable de la tâche à exécuter. L'auteur pense, de plus, qu'il faut dépasser la trilogie des savoirs. En effet, la compétence est très souvent décrite par trois catégories de savoirs : les connaissances, les savoir-faire et savoir-être (ou comportements). Parfois, est rajouté le savoir-apprendre. Pour l'auteur ce qui caractérise la compétence, c'est la dynamique de mise en œuvre dans un contexte donné. La compétence est présentée comme une capacité hypothétique qui se vérifie dans l'action. C'est une notion par essence dynamique qui se réalise dans l'action future. Elle oblige à une certaine anticipation.

Boyé et Ropert (1994) soulignent également que les compétences n'ont pas d'existence intrinsèque puisqu'elles se matérialisent par autant de savoirs et de savoir-faire validés en milieu professionnel en fonction des résultats attendus par l'organisation. « C'est une capacité à agir dans un environnement professionnel donné. Elle correspond au rapprochement entre

des savoirs maîtrisés, un potentiel individuel et une organisation du travail, qui légitime l'exercice de ce pouvoir. Dans ce sens, c'est autant une caractéristique liée à la personne qu'à l'organisation du travail » (p 68).

Face à la difficulté de proposer une définition, des auteurs ont tenté de repérer des caractéristiques ou invariants de la compétence.

C. Divry, S. Dubuisson, et A. Torre (1998) présente la compétence comme complexe, multiforme et dynamique. Les auteurs soulignent que comme pour l'innovation technologique, pour la compétence on est passé d'une analyse où cette dernière était appréhendée comme un résultat à une analyse dynamique où les processus d'apprentissage apparaissent fondamentaux. Les auteurs proposent de définir la compétence autour des quatre points suivants la capacité à échanger, une maîtrise reconnue, des aspects de capitalisation, un renouvellement qui suggère que la compétence a la capacité de changer et d'évoluer (processus de création et recreation permanente, dynamique, caractéristique de tout système). Les auteurs précisent que ces quatre points s'appliquent aussi bien à la compétence individuelle que collective puisque même si un individu exerce seul sa compétence, il le fera à partir d'informations reçues d'une autre personne.

Il semble qu'il y a trois idées fortes qui caractérisent la notion de compétence. La compétence se présente comme une notion systémique (interrelations, combinaison, évolution, finalité..), dynamique (accumulation inscrite dans la durée), et contingente (contextualisée) ainsi que transversale à l'organisation.

La notion de compétence est étroitement liée à l'apprentissage. « Même si l'apprentissage est une propriété du développement cognitif de l'homme. Toutefois, lorsqu'une certaine division du travail préside à la vie d'une organisation, les progrès d'apprentissage individuel reposent également sur une dimension collective » (Le Bas et Zuscovitch, 1993, p171).

La compétence présente des apports qui contribuent à enrichir la GRH qui devient plus globale, dynamique et stratégique.

1.3. La gestion des compétences et taille de la firme

Comme nous venons de le voir, le passage d'une gestion des ressources humaines à une gestion des compétences suppose une approche plus stratégique.

Concernant le management des RH, Boyé et Ropert (1994) ont identifié trois approches :

- l'anticipation et l'adaptation de la ressource aux besoins de l'entreprise,
- l'optimisation des moyens et des ressources disponibles et accessibles,
- la logique de valorisation des compétences existantes pour le développement d'activités nouvelles.

En reprenant la distinction de Martinet (1988), les deux premières options présentent un caractère opérationnel dans la mesure où elles visent l'exploitation d'un potentiel et la troisième un caractère stratégique puisqu'elle vise la création d'un potentiel futur.

La plupart des entreprises pratiquent les deux premières options. En revanche, la troisième concerne essentiellement les entreprises innovatrices qui vont s'appuyer sur le renouvellement de leurs compétences pour proposer des offres novatrices.

La gestion des compétences couvre plusieurs domaines. Tout d'abord, l'entreprise doit effectuer un diagnostic ou bilan de compétences qui consiste à identifier et évaluer les compétences disponibles au sein de la firme. La seconde étape vise l'enrichissement de ces compétences soit par l'acquisition de nouvelles compétences à l'extérieur (recrutement), soit en interne par la formation. La valorisation de ces compétences par une rémunération motivante, une évolution de carrières et une promotion interne intéressantes constitue le troisième axe. Enfin, la conservation et la protection des compétences qui suppose une capitalisation constituent le dernier volet de la gestion des compétences.

Dans les PME, on ne parle pas de véritable GRH et encore moins de gestion des compétences. En effet, l'approche par les compétences propose des méthodes et des outils qui ne sont pas forcément adaptés à la PME. Par exemple le bilan des compétences au sein de la firme qui requiert un formalisme, une formalisation que la PME ne peut pas ou ne souhaite pas réaliser. Dans les GE la problématique de la transformation de compétences individuelles en compétences collectives restent posée dans la mesure où il est plus difficile de faire travailler un nombre important de salariés vers un objectif commun ce qui n'est pas forcément le cas dans les PME.

Comme le rappelle H. Mahé de Boislandelle (1998) la taille influe sur l'administration et la politique du personnel. Dans les TPE, il signale qu'outre l'absence de formalisation, on relève des préoccupations portant essentiellement sur l'administration du personnel se limitant aux aspects administratifs et réglementaires s'inscrivant dans une vision à court terme. De véritables politiques du personnel impliquant une anticipation et une planification ne font leur apparition que dans des entreprises ayant une taille relativement importante. Dans la TPE, les politiques du personnel sont assurées de manière non-écrites, interpersonnelle, discontinue et souvent peu ambitieuses.

Un certain nombre de faiblesses sont couramment reconnues au sein des firmes de taille réduite, à savoir une attention et une anticipation insuffisantes concernant les ressources humaines, un manque de professionnalisme dans la gestion des hommes, un recrutement intuitif, une masse salariale non pilotée, une absence d'évaluation des collaborateurs et d'optimisation des rémunérations et enfin une formation insuffisante (Lefebvre, 1998).

Le dirigeant va gérer ses effectifs afin de satisfaire ses besoins à court terme. En matière de rémunération, la préoccupation principale des dirigeants de PME relève plus d'une maîtrise des coûts salariaux que d'une véritable politique de motivations. Les avantages sociaux sont souvent limités au minimum et les pratiques d'intéressement restent rares dans la mesure où le dirigeant est très attaché à son indépendance. Enfin, la conservation des salariés peut poser un problème dans la mesure où ils pourront être attirés par des conditions plus attractives proposées par de grandes entreprises où ils pourront de plus avoir une évolution de carrières plus intéressante. Ceci peut d'ailleurs expliquer les difficultés de recrutement que rencontrent certaines PME (Bayad et Paradas, 1998).

Pour les salariés, l'attrait des PME réside alors plus dans la richesse du travail, des relations, l'ambiance conviviale ou encore la diversité des tâches ainsi que la possible prise d'initiative dans le cas où le dirigeant accepte de déléguer.

Dans ce contexte, certaines PME de haute technologie ou innovantes mais également les « start up » mettent en œuvre des actions originales pour attirer des salariés compétents (Dossier « start up » Management, juin 2000).

Dans la partie suivante, nous allons nous efforcer de dresser un bilan des pratiques de gestion des compétences au sein des entreprises.

2. Gestion des compétences : les pratiques des entreprises

Concernant la gestion des compétences, les publications récentes portent plus sur de grandes entreprises ou sur des secteurs spécifiques.

2.1. Un domaine réservé aux GE ou à des secteurs spécifiques ?

Actuellement, un certain nombre d'études sur les pratiques de gestion des connaissances et des compétences réalisées auprès d'entreprises font l'objet de publications. I. Géniaux et S. Mira-Bonnardel (2001) signalent que ces présentations concernent essentiellement des grandes entreprises (notamment Delplancq (1999), Denjean (1999), Haddadj et Besson (2000), Leconte, P. et Forgnes, B. (2000)) ou bien s'intéressent à un secteur particulier, celui de la haute technologie (Barrette et Carrière, 1999 ; Jolly et Roche, 1999 ; Picq, 1999). En effet, la haute technologie se traduit par un taux de croissance élevé, une concurrence internationale, une évolution très rapide mais également par un personnel particulier. Ce personnel, composé d'ingénieurs et de scientifiques, est plutôt jeune, indépendant et a le goût du risque. Ces traits justifient pleinement une GRH spécifique mettant l'accent sur les challenges individuels, l'entrepreneuriat, la création de valeur ajoutée, et la recherche d'organisation efficace, le plus souvent par projet, et décentralisée ainsi que reposant sur une reconnaissance de la contribution de chacun et/ou de l'équipe.

La problématique qui se pose à ces entreprises est d'attirer, de motiver, de dynamiser et conserver les talents (Jolly et Roche, 1999 ; Picq, 1999 ; Proulx, 1999 ; Oudjaoudi, 1999). Pour ce faire, les entreprises développent des outils et des méthodes particuliers les aidant à mieux gérer leurs ressources humaines. Ces entreprises proposent une autre manière de travailler, une grande autonomie, une faible hiérarchie, une absence de formalisme, une forte cohésion du groupe, des rapports directs et spontanés qui facilitent la communication et préservent une certaine transparence, une qualité de vie au travail, un soutien de la direction dans la prise de risque et la participation à des projets « grisants ». Ces actions visent, d'une part, à renforcer la motivation des individus afin qu'ils développent de nouvelles connaissances et compétences, et d'autre part, à consolider la cohésion du groupe (travail en réseaux, rémunération collective, accent sur le « *learning management* » et l'intérêt d'échanger,...) afin de favoriser l'émergence de compétences collectives. Se mettent alors en place des modes d'organisation stimulant le travail en équipe, la prise de risques, l'autonomie, la responsabilisation des équipes,...mais également la capitalisation des savoirs et des

compétences. Mais pour travailler dans ce type d'entreprises, il faut un moral en béton (incertitude permanente) et des nerfs d'acier (rythme frénétique, stress, pas de vie de famille). T. Picq (1999) partage ces conclusions à l'issue d'une étude qu'il a réalisée auprès d'une cinquantaine d'entreprises de la Silicon Valley. Après avoir rappelé les caractéristiques de cette région, population jeune et bien formé, multi-culturelle, taux de création d'entreprises très élevé, cadre de vie agréable et rémunération élevée. L'auteur a pu identifier les fondements sur lesquels repose le modèle de la Silicon Valley : le mythe de l'entrepreneur, la délégation contractuelle reposant sur les compétences individuelles, une culture de l'immatériel, l'utilisation massive de nouvelles technologies, des modes d'organisation souple nourris par le changement, et une remise en cause permanente dans le but d'améliorer les résultats (*ranking*). Pour l'auteur, la Silicon Valley apparaît comme une caricature dans la mesure où ces fondements se vérifient à la puissance 10. On se trouve dans une logique de management des « *knowledge workers* » où la règle est la recherche de vitesse à tous les niveaux ce qui débouche sur des formules innovantes (ex. pour la formation avec auto-formation sur ordinateur). Ces firmes n'établissent pas de bilans de compétences qui seraient obsolètes à peine terminés. Elles mettent en place malgré tout des outils leur permettant d'optimiser les ressources existantes et le développement de compétences futures même si on ne peut pas parler de planification qui apparaît impossible dans des domaines aussi évolutifs.

On peut toutefois s'interroger sur les conclusions de cette étude à savoir si ces caractéristiques sont dues à la haute technologie ou à l'environnement particulier que constitue la Silicon Valley. D'après ces études, les pratiques semblent plus liées à la technologie qu'à la taille de la firme, d'ailleurs on retrouve la plupart de ces caractéristiques au sein des start up où comme le souligne J. Botella les dirigeants recherchent une culture alternative favorisant la création collective. Dans ces entreprises, les « personnes vivent au rythme des « *dogs years* » (un an de vie de chien valant 7 ans de la vie d'un homme) » (Botella, 2000, p 108).

2.2. Un premier bilan de pratiques de gestion des compétences dans les PME

Defelix et alii (1999) souligne une situation paradoxale. Peu de recherches empiriques sur la gestion des compétences ont été réalisées dans les PME alors que ces dernières sont souvent décrites comme le lieu de souplesse, de réactivité et de flexibilité. Dans la plupart des PME, il semble que la gestion des compétences soit réduite à la gestion d'effectifs. Pourtant, il est indéniable que les petites entreprises développent des actions pour repérer, identifier, développer et sanctionner les compétences de leurs membres. Ces auteurs ont réalisé une étude auprès de 5 entreprises dont l'effectif allait de 109 à 470 salariés. Suite à cette étude, ils ont pu identifier deux dimensions pertinentes : le degré de formalisation et le type de stratégies, réactives ou proactives. Cela leur permet de proposer un cadre d'analyse *contingenciel* qui leur permet de positionner les firmes au regard de ces deux dimensions.

Dans une étude réalisée au Canada auprès de 80 entreprises high tech d'effectif moyen de 271 salariés, J. Barrette et J. Carrière (1999) ont révélé l'existence de trois catégories d'entreprises au regard de pratiques de GRH, allant de pratiques peu standardisées pour les petites entreprises ayant un effectif inférieur à 50 personnes à très standardisées pour les firmes de plus de 250 salariés. Au total, cinq domaines ont été étudiés la dotation ou recrutement, la rémunération, la formation - développement, le rendement (évaluation) et la planification en terme d'évolution. Des résultats différents apparaissent en relation avec la taille.

Effectivement, la planification n'est présente que dans les grandes entreprises. Les relations externes, la mise en place d'une politique stratégique, l'adaptation des personnes au travail, et la responsabilité sociale augmente avec la taille des entreprises. En revanche, la promotion interne est préférée dans la petite entreprise alors que la grande entreprise recrute à l'extérieur. Ces conclusions rejoignent celles de H. Mahé de Boislandelle (1998) que nous citons précédemment et qui établit un lien entre la taille ou tranche d'effectifs et la gestion du personnel.

Dans leur étude I. Géniaux et S. Mira-Bonnardel (2001), ont identifié des pratiques de gestion des connaissances et des compétences relativement sophistiquées au sein de petites entreprises technologiques de la région Rhone-Alpes. Elles ont constaté une réflexion souvent très approfondie menée par les dirigeants sur la gestion des connaissances et des compétences dans l'entreprise, qui pour eux, est un véritable réquisit de l'existence de l'entreprise, et la source de l'esprit entrepreneurial. La seconde motivation pour mettre en place une gestion des connaissances et des compétences est un objectif de croissance forte à assurer. Effectivement, ces entreprises se trouvent dans une spirale infernale. Elles doivent maîtriser une croissance exponentielle qui les oblige à recruter sans cesse. Se pose alors le problème de l'intégration des nouveaux collaborateurs dans un contexte de saturation d'activité ainsi que de la créativité des salariés étouffés par le stress.

Les entreprises étudiées par les auteurs mènent des actions dans quatre directions, à savoir une remise en cause permanente des connaissances et compétences maîtrisées qui leur permet de rester à la pointe des développements dans leur secteur, un enrichissement et renouvellement constant des connaissances et compétences individuelles, une capitalisation et une socialisation de ces connaissances et compétences pour créer le fondement d'une compétence collective pour une offre innovante, enfin des actions de protection pour assurer la sécurisation des connaissances et des compétences au sein de la société. Ces PME utilisent une large panoplie d'outils et de méthodes de gestion des ressources humaines : des tests de sélection pour recruter, des rémunérations incitatives et indirectes, une évaluation de l'ensemble du personnel (cadres compris), une forte communication interne, une planification des ressources humaines et des efforts constants pour une qualité de vie au travail. Les auteurs concluent par l'existence dans ces entreprises d'une véritable gestion des ressources humaines et des compétences.

Les auteurs ont retrouvé des pratiques identifiées dans la Silicone Valley au sein de PME technologiques de la région Rhône-Alpes. Ces entreprises mettent en œuvre un management des savoirs de plus en plus formalisé orienté vers la performance collective.

La taille n'apparaît donc pas comme le critère déterminant dans la mise en œuvre d'une GRH stratégique ou du moins innovante. Une étude réalisée auprès de très petites entreprises (TPE) nous a permis de tirer un certain nombre d'enseignements que nous présentons dans la partie suivante.

3. Les enseignements tirés de l'analyse de trois cas de TPE

Les études citées précédemment, révèlent que la gestion des compétences a pour principal but d'attirer, de motiver, de dynamiser et conserver les talents au sein de petites structures qui ne présentent pas tous les avantages des grandes entreprises, notamment sur le plan financier et d'évolution de carrières. Nous avons tenté d'identifier les pratiques d'entreprises de taille réduite afin de parfaire la connaissance de ces entreprises, d'examiner la possibilité d'adopter une GRH stratégique au sein de TPE.

3.1. Méthodologie

Cette analyse s'inscrit dans le cadre d'une étude exploratoire. En effet, comme nous avons pu le constater, peu d'études ont été réalisées sur le sujet au sein d'entreprises de très petite taille et l'on peut regretter avec J.P. Boissin & co (2000) que les recherches enracinées dans le terrain restent trop peu fréquentes.

Nous avons retenu la méthode des cas qui semble la plus adaptée au sujet de l'étude dans la mesure où l'objectif est bien d'identifier, de faire émerger des pratiques informelles, implicites et parfois même inconscientes. Cette enquête qualitative a été réalisée par entretiens approfondis à partir d'un guide d'entretien semi-directif abordant des questions d'ordre général visant à mieux cerner le profil de l'entreprise ainsi que son activité et les quatre volets principaux de la gestion des ressources humaines ou compétences. Le premier volet portait sur le diagnostic c'est-à-dire identification, analyse et évaluation mais aussi formalisation des ressources disponibles au sein de l'entreprise. Ensuite, pour l'acquisition et l'enrichissement des ressources les questions de recrutement et de formation ont été abordées. Le volet valorisation des compétences portait à la fois sur les aspects de capitalisation, de reconnaissance et de rémunération. Enfin le dernier axe concernait la préservation et la conservation des compétences au sein de l'entreprise.

Dans la mesure où ce travail constitué une première approche, nous avons jugé préférable de retenir des entreprises susceptibles (identifiées comme telles par des études précédentes) d'avoir des pratiques dans le domaine étudié. Le choix des entreprises s'est porté sur des entreprises que nous avons rencontrées dans le cadre de notre activité professionnelle et qui semblaient particulièrement intéressées et ouvertes à ce questionnement.

Trois TPE de la région Rhône-Alpes ont été interrogées, l'entretien s'est déroulé avec le dirigeant et a duré environ deux heures. Des informations complémentaires ont également été recueillies par des documents communiqués par l'entreprise (plaquette de l'entreprise ou de produits).

3.2. Présentation des entreprises étudiées

Selon la définition de Marchesnay et Fourcade (1997), ces trois entreprises sont des TPE puisqu'elles comportent moins de 9 salariés.

La première entreprise a été créée en 1990 par un ingénieur après 10 années d'expérience dans le BTP. Elle propose des progiciels pour le secteur du BTP. Son offre est novatrice dans

la mesure où elle réalise des adaptations aux exigences des clients, en assure l'installation, l'assistance et éventuellement la formation. Cette entreprise compte aujourd'hui 6 personnes essentiellement des développeurs dont une en alternance pour la prise en charge des aspects administratifs et de gestion.

La seconde entreprise a été créée en 1995 par deux associés après 10 années d'expérience en bureau d'étude et autant en entreprise, à partir de la reprise de l'activité de leur ancienne entreprise. Elle a pour objet l'installation et la maintenance dans le domaine climatique et thermique. L'entreprise compte 5 salariés de formation essentiellement technique dont un en alternance.

La création de la troisième firme date également de 1995 et résulte de la rencontre de deux personnes dans le cadre d'un club d'entreprise, un juriste et une personne avec une expérience de la fonction personnel. La société assure la distribution et l'installation de logiciels de gestion industrielle et périphériques. Elle a 5 salariés spécialisés en informatique et 3 salariés en alternance, un dans le domaine informatique, un dans le commercial et un pour la gestion.

Les créateurs de ces sociétés ont des niveaux de formation élevés et ont tous créé leur firme après une expérience relativement importante dans le domaine où ils se sont lancés. Dans les trois entreprises, la GRH revêt une importance particulière. Les dirigeants s'interrogent sur les actions à mettre en oeuvre et mènent une réflexion approfondie même lorsqu'ils ne disposent pas de toutes les réponses.

3.3. Gestion des ressources humaines dans les trois TPE : deux domaines principaux s'inscrivant dans une démarche globale

Les actions de GRH développées concernent essentiellement deux domaines, d'une part, l'acquisition et l'enrichissement des compétences individuelles, d'autre part la transformation des compétences des salariés en compétences collectives.

3.3.1. Une démarche systématique d'acquisition et d'enrichissement des compétences individuelles

Les trois entreprises étudiées sont conscientes de l'importance des compétences. Pour acquérir de nouvelles compétences, les entreprises peuvent soit recruter de nouvelles personnes, soit recourir à la formation.

Les compétences techniques des salariés sont évaluées au moment du recrutement par le ou « les dirigeants qui sont eux-mêmes des experts du domaine et considèrent avoir une bonne vision des compétences détenues par la personne sur le plan technique ». Cette question ne pose pas de problème particulier dans les trois TPE.

Il s'avère ensuite nécessaire de juger les compétences comportementales de la personne qui vont être déterminantes pour son intégration au sein de l'équipe. Avant une intégration définitive, les compétences peuvent être testées sur un projet fictif. Cela permet de valider les compétences techniques mais surtout comportementales au sein de l'équipe. En effet, l'enjeu est bien de faire travailler des personnes ensemble afin qu'elles résolvent des problèmes et

qu'il y ait une véritable production collective de nouvelles compétences. Si la capacité à travailler avec l'équipe est mise en doute alors l'intégration définitive n'aura pas lieu. Pour les trois dirigeants, l'ambiance de travail et l'entente est absolument fondamentale pour la créativité, la motivation des salariés à s'impliquer totalement dans les projets. « L'intégration ne peut être partielle, elle doit être totalement réussie sinon elle peut remettre en cause le fonctionnement de l'équipe ».

Il est intéressant de signaler que les trois entreprises ont recours à la formation en alternance. D'après les dirigeants, ce type de formation présente des avantages indéniables. Tout d'abord cela permet une « intégration progressive donc permet de vérifier que cette intégration est souhaitable et souhaitée par l'ensemble de l'équipe ». Par ce biais on peut également vérifier les compétences du jeune, sur le plan technique mais également comportemental, tout d'abord vis-à-vis de l'équipe, de la résolution de problèmes, du fonctionnement et des méthodes de travail de l'entreprise. « Pour qu'une personne donne le meilleur d'elle même, il faut qu'elle se sente bien au sein de l'équipe, qu'elle développe un sentiment de solidarité et de partenariat ». Le deuxième avantage de la formation en alternance est qu'elle permet de forger le jeune souvent « plus malléable » aux spécificités de l'entreprise, aux exigences de l'activité. Enfin, pour un des dirigeants, « elle entretient un esprit propice aux apprentissages mutuels au sein de la firme puisque le jeune poursuit sa formation » (Barth et Géniaux, 2001).

Soulignons qu'un des dirigeants éprouvent des difficultés de recrutement qui s'expliquent selon lui par deux facteurs. Tout d'abord, « il n'existe pas de formation suffisamment large pour couvrir l'activité de la firme ». Deuxièmement, « le secteur souffre d'un problème d'attractivité auprès des jeunes d'aujourd'hui qui n'aiment pas se salir les mains ».

La deuxième voie disponible pour l'enrichissement des compétences est la formation. Dans ces entreprises, la formation est encouragée, notamment en interne avec de l'auto-formation, la formation entre collègues ou la découverte de nouvelles applications ou fonctionnalités sur les nouvelles machines développées par les fournisseurs de matériel. Deux entreprises envoient régulièrement leurs salariés en stage chez leurs fournisseurs de matériel afin qu'ils acquièrent une parfaite connaissance des nouveaux produits.

Par ailleurs, les salariés sont sans cesse encouragés à enrichir leurs connaissances et à développer de nouvelles compétences afin de pouvoir continuer à créer de la valeur pour la firme par des offres novatrices. Cela se traduit par une veille permanente des nouveautés proposées dans le domaine de la part des constructeurs ou des concurrents mais également des échanges entre les salariés. Selon un des dirigeants, cet enrichissement se fait d'autant plus facilement que vous avez des « passionnés ». Une des firmes rédige systématiquement des fiches et a constitué « une plate-forme consultable » par tous les salariés

Une des entreprises nous a même signalé qu'elle était en phase « d'investissement humain ». En effet, elle avait recruté plusieurs jeunes en apprentissage pour préparer l'année suivante et se placer en situation de surcapacité, seule situation offrant suffisamment de sérénité aux salariés pour retrouver une certaine créativité.

Ces entreprises développent des actions réfléchies leur permettant de développer de nouvelles compétences à partir d'une base de connaissances bien maîtrisée (processus cumulatif).

Dans les trois entreprises, les compétences font l'objet d'un diagnostic régulier, au minimum tous les ans, «c'est l'occasion de se centrer sur ce sujet». Cette évaluation est importante car elle permet surtout de vérifier que le collaborateur est satisfait des projets auxquels il participe et de leurs évolutions. C'est aussi l'occasion de vérifier qu'il est à l'aise et se sent bien au sein de l'équipe, éventuellement de faire émerger des problèmes insoupçonnés, des attentes non exprimées. Ces éléments sont souvent garants de la motivation de la personne donc de son investissement.

Dans ces entreprises, le diagnostic des compétences est un moment important parce qu'il est l'occasion de s'arrêter pour faire le point avec un collaborateur.

3.3.2. Des actions pour transformer la compétence individuelle en compétence collective

Un des atouts de la petite entreprise est sans doute la cohésion qui émane de son personnel. Au sein de ces entreprises soit l'on s'intègre, soit on est exclu. Il n'y a pas de demi-mesure possible (ceci s'explique par «l'effet de grossissement» signalé par Mahé de associé (1998) qui renforce l'intensité des phénomènes au sein de l'organisation de petite taille).

Cette cohésion et cette entente est importante car elle va être déterminante dans la volonté des personnes à travailler ensemble, et donc dans la co-production de savoirs et de compétences. Dans les entreprises étudiées, la plupart des mesures prises au niveau individuel, vise une meilleure efficacité collective. C'est pourquoi, la majeure partie de la rémunération est fixe ou liée au projet (ce qui préserve la solidarité de l'équipe) mais une part peut être et est souvent individualisée en fonction de l'investissement personnel ou des résultats. Cette individualisation constitue alors un levier important de motivation pour les salariés.

Dans les trois entreprises, les dirigeants associent les salariés aux résultats de l'entreprise. Tous souhaitent aller plus loin, jusqu'à un intéressement des salariés, condition indispensable pour que ceux-ci se comportent comme de véritables collaborateurs. Pour l'instant, cet intéressement n'est pas encore effectif.

La valorisation des compétences individuelles est motivée par la recherche d'une création de valeur collective. Dans les trois entreprises, les dirigeants sont conscients de l'importance de la reconnaissance des compétences des salariés. Dans une des entreprises, tout salarié donnant satisfaction passe cadre au bout d'un an. Dans la seconde entreprise, la personne prend rapidement la responsabilité d'un projet. Dans la dernière, l'effectif étant très réduit, la question n'a pas été résolue, le dirigeant préférerait transformer ses salariés en associés.

Dans les petites entreprises, dans la mesure où les relations sont directes, les échanges sont facilités. Mais ce n'est pas pour autant que ces échanges se font naturellement. Dans les entreprises étudiées, les échanges sont organisés de manière systématique par des réunions hebdomadaires permettant de faire le point sur les différents projets. Un effort de formalisation est également fait sous forme de classeurs enrichis par tous les salariés pour le

suivi des clients, de comptes rendus de réunion ou de cahiers des charges d'offre mais également de base informatique puisque les solutions sont intégrées aux produits. Cet effort de formalisation permet alors un partage des informations, une mise en commun qui constitue une véritable capitalisation.

Dans ces firmes, le travail par projet est souvent retenu parce qu'il entretient le « provisoire », évite la routine et favorise le changement, le renouvellement. Il favorise la créativité et l'innovation.

La protection des savoirs reste un souci permanent des dirigeants de TPE. Le risque le plus important est de voir partir un collaborateur disposant de compétences clé pour l'entreprise.

Des mesures ont été prises dans ce sens comme des clauses de non concurrence dans deux des trois sociétés mais elles ne sont que partiellement efficaces car comme le déclarait un dirigeant, « on ne retient pas les gens contre leur grès ». Pour une des entreprises, la meilleure protection reste le produit ou le savoir de la firme qui correspond à l'accumulation de plusieurs années de travail. Il faut utiliser cette base pour proposer sans cesse des offres novatrices. Une autre solution développée par la troisième entreprise a consisté à parcelliser l'action des salariés et favoriser leur interchangeabilité afin qu'aucun d'entre eux ne deviennent indispensable donc difficilement remplaçable.

3.3.3. Une véritable gestion des compétences dans les TPE

Comme nous pouvons le constater, les entreprises étudiées affichent une conscience aiguë pour la gestion de leurs ressources humaines et de leurs compétences qui, comme nous l'avons dit, est souvent à l'origine de la création de la société.

Les difficultés rencontrées par ces firmes sont les mêmes que dans toutes les entreprises qui travaillent dans les secteurs technologiques. Mais les TPE ne peuvent pas offrir des conditions financières ou d'évolutions de carrières aussi avantageuses que des entreprises disposant de moyens importants. De ce fait, elles sont obligées de trouver des solutions plus originales ne reposant pas seulement sur des critères financiers. Ceci explique en partie, la richesse des actions développées dans ces entreprises pour attirer, motiver et conserver des personnes compétentes.

Leur problématique principale reste la gestion du temps. Effectivement tout évolue très vite dans leur domaine, elles sont « surbookées » en permanence ce qui crée des difficultés, difficulté à assurer les développements, à s'extraire de la technique pour assurer les autres fonctions, notamment pour sélection et recruter de futurs collaborateurs. Mais ce manque de temps se fait également ressentir pour se faire payer pour des prestations immatérielles pas toujours faciles à définir et à évaluer.

Conclusion

L'analyse approfondie de trois TPE, nous a permis d'identifier des pratiques de GRH sophistiquées. Ces entreprises qui travaillent dans des domaines ayant une dimension technique rencontrent finalement les mêmes problèmes que leurs homologues plus grandes, à savoir attirer, motiver, dynamiser et conserver des personnes compétentes. Comme nous l'avons vu, l'étude de T. Picq (1999) réalisée dans la Silicone Valley montre que les secteurs technologiques affichent des variables externes, croissance rapide, rythme d'évolution soutenu, grande ouverture sur l'extérieur et remise en cause permanente qui se répercutent sur les variables internes de ces firmes, notamment sur le profil de leurs dirigeants. Ces dirigeants présentent des caractéristiques précises, comme la jeunesse, un niveau de formation élevé, une culture de l'immatériel ainsi que le goût du risque. Ces caractéristiques vont être déterminantes dans les choix à la fois organisationnels (structure plate), managériaux (délégation) et dans le domaine des ressources humaines, considérées comme la principale richesse de l'entreprise. Ils ont de plus une bonne connaissance de leur secteur d'activité.

Mais dans la mesure où ces firmes ne disposent pas de moyens financiers comparables à des entreprises de taille plus importante, elles sont obligées de développer des solutions originales qui présentent une grande richesse. Ces entreprises ont conscience aiguë de l'importance des ressources humaines, des compétences, notamment techniques et comportementales, pour le succès de leur activité. De ce fait, elles pratiquent une gestion des compétences depuis la création de la société. Bien sûr, elles n'utilisent pas tous les outils et méthodes disponibles dans ce domaine qui seraient disproportionnés aux besoins de l'entreprise. Mais en revanche, malgré la petite taille, et le nombre réduit de salariés, souvent par manque de temps, les « choses » ne se font pas toutes seules ou « naturellement ». Elles développent donc des actions pour continuer à enrichir, développer les compétences individuelles ainsi qu'à encourager les personnes à travailler ensemble pour déboucher sur une véritable co-production. Ces firmes privilégient des organisations et fonctionnements en mode projet parfaitement adapté à des équipes de taille réduite. Ces trois TPE ont une démarche proactive concernant les ressources humaines qui se traduit par une anticipation des recrutements futurs, en alternance dans un premier temps pour des raisons évidentes de moyens.

La clé réside bien dans la motivation des personnes à apprendre, à partager et à produire collectivement. Il s'agit de plus, de décupler la créativité et la vitesse, c'est-à-dire créer le désordre, encourager la dynamique, se battre contre le consensus qui empêche l'innovation. C'est ce qui explique qu'elle ne cherchent pas systématiquement à formaliser les choses et préfèrent préserver un de leurs atouts la souplesse qui leur permet de s'adapter et même d'anticiper les transformations de leur environnement.

P. Baumard (1995) attire l'attention sur le danger d'une consensualité concernant les organisations apprenantes. L'organisation est idéalisée, on lui attribue la capacité à créer de nouvelles connaissances sans efforts particuliers alors que la grande majorité des organisations est de type bureaucratique, peu réputé pour favoriser l'innovation. Pour l'auteur, gérer la connaissance, c'est aussi comprendre, anticiper, et s'appuyer sur des savoirs conjecturaux, obliques ; s'appuyer également sur ces traditions dont on a oublié l'origine, sur des savoirs pratiques, et les intégrer à la réflexion stratégique de l'organisation, pour préserver

leur pérennité et leur rôle dans son développement (p.51). Il est nécessaire d'accepter de désapprendre, de prendre en compte l'indicible et l'émotion, et faire entrer l'enthousiasme dans les organisations apprenantes afin de donner aux individus l'envie d'apprendre, le plaisir d'apprendre pour Le Boterf et & (1992). La gestion des compétences permet une GRH stratégique avec une véritable anticipation sur la création d'un potentiel futur qui préserve la culture entrepreneuriale.

Bien entendu, cette étude à caractère exploratoire ne permet pas de généralisation mais semble confirmer les conclusions d'autres études qui conduit à l'identification d'un nouveau type de PME, la PME managériale (Torrès, 1998) dont le critère déterminant n'est pas la taille. Dans ces PME et même TPE, on retrouve des pratiques de GRH aussi sophistiquées (Garand et Fabi, 1993) que dans certaines GE.

Références bibliographiques

- Barette, J. et Carrière, J. (1999), Les pratiques de GRH dans les entreprises de haute technologie, Colloque de management de la technologie : impact de la technologie sur la gestion des personnes, douzième entretiens Jacques Cartier, 6-8 décembre, Groupe ESC Grenoble.
- Barth, I. et Géniaux, I. (2001), Une formation universitaire à bac+2 en alternance comme levier de développement de la PE : le cas de l'IUT Lumière, 10^{ème} conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, 13 –17 juin 2001, Québec.
- Baumard, P. (1995), Les organisations apprenantes ? les dangers de la « consensualité », Revue française de Gestion, n°105, septembre-octobre, pp 49-57.
- Bayad, M. et Paradas, A. (1998), Difficultés de recrutement en PME : recherche sur les déterminants organisationnels In : PME, de nouvelles approches, Torres, O., Economica.
- Boissin, J.P. – Castagnos, C. et Guieu, G. (2000), PME et entrepreneuriat dans la littérature francophone stratégique , Revue Internationale PME, vol.13, n°1.
- Boletta, J. (2000), Management : inspirez-vous du style start up, L'entreprise, n°177, juin, pp 106-110.
- Carburez « start up » (2000) , Management, n°64, juin, pp74-120.
- Defelix, C. – Dubois, M. et Retour, D. (1999), La gestion des compétences en PME, 10^{ème} congrès de l'Association de Gestion des Ressources Humaines, Lyon, 9-10 septembre.
- Delplancq, J. (1999), « Technologies réseaux et compétences de leadership, le cas d'IBM France », Colloque de Management technologique : l'impact de la technologie sur la gestion des personnes, 12èmes entretiens Jacques Cartier, , 6-8 décembre, Grenoble.
- Denjean, T. (1999), *Gestion des compétences et flexibilité des organisations high tech, le cas de Microélectronique*, Colloque de Management technologique : l'impact de la technologie sur la gestion des personnes, 12 èmes entretiens Jacques Cartier, 6-8 décembre, Grenoble.
- Divry, C. – Debuissou, S. et Torre, A. (1998), Compétences et formes d'apprentissage : pour une approche dynamique de l'innovation, Revue française de Gestion, n°118, mars-avril-mai, pp115-127.
- Durand, T. (2000), L'alchimie de la compétence, Revue française de Gestion, n°127, janvier-février, pp84-101.
- Ferrari, M. et Trepo, G. (1997), Les enjeux méthodologiques de la gestion par les compétences, Direction et Gestion des entreprises, n° 164-165, mars-juin, pp7-14.
- Garand, D.J. et Fabi, B. (1993), Les pratiques de gestion des ressources humaines en PME, WP GREPME, 1993/08, Trois-Rivières, Québec.
- Géniaux, I. (1999), La gestion des compétences : pour une approche dynamique par les processus, 10^{ème} congrès de l'Association de Gestion des Ressources Humaines, Lyon, 9-10 septembre.
- Géniaux, I. et Mira-Bonnardel, S. (2001), La gestion des connaissances et des compétences dans les petites entreprises technologiques, Revue Internationale PME, vol. 14, n°2.
- Gilbert, P. (1999), la gestion prévisionnelle des ressources humaines : histoire et perspectives, Revue française de Gestion, n° 124, juin-juillet-août, pp 66-75.
- Haddadj, S. et Besson, D. (2000), « Une étude de cas chez Renault : gestion des compétences et relations sociales », Revue Française de Gestion, n°127, janvier-février, pp 103 – 118.
- Jolly, D. et Roche, L. (1999), Traits spécifiques à la GRH dans les entreprises à fort contenu technologique, Les cahiers du Management de La Technologie, vol. 9, n°2, mai/août.

- Le Bas, C. et Zuscovitch, E. (1993), « Apprentissage technologique et organisationnel », Economies et Sociétés, Série Dynamique technologique et organisation, W.n°1, pp153-195.
- Le Boterf, G. (1994), De la Compétence, Essai sur un attracteur étrange, Paris, Les Editions d'Organisation.
- Le Boterf, G. et ali (1992), Comment manager la qualité de la formation, Paris, Editions d'Organisation.
- Leconte, P. et Forgnes, B. (2000), « Multinationales : les dirigeants face à la gestion des compétences », Revue Française de Gestion, n°127, janvier-février, pp 119 – 130.
- Lefebvre (guide)(1998), Gestion de la PME, Editions Francis Lefebvre.
- Mahé de associé, H. (1998), Gestion des ressources humaines dans les PME, Economica.
- Marchesnay, M. et Fourcade, C. (sous la direction de) (1997), Gestion de la PME/PMI, Paris, Nathan.
- Martinet, A.C. (1988), Diagnostic stratégique, Vuibert Entreprise.
- Oudjaoui, G. (1999), « Motiver les ingénieurs à la gestion de projets », Colloque de Management technologique : l'impact de la technologie sur la gestion des personnes, 12èmes entretiens Jacques Cartier, 6-8 décembre, Grenoble.
- Picq, T. (1999), Les pratiques de management des hommes dans les entreprises de haute technologie de la Silicone Valley, Colloque de management de la technologie : impact de la technologie sur la gestion des personnes, douzième entretiens Jacques Cartier, 6-8 décembre, Groupe ESC Grenoble.
- Prahalad, C.K. et Hamel, G.(1990), The core comptences of the corporation, Harvard Business review, mai-june, pp 79-91.
- Proulx, M. (1999), « Le défi de la gestion et de la GRH dans un environnement entrepreneurial et scientifique, le cas de Biochem pharma, Canada », Colloque de Management technologique : l'impact de la technologie sur la gestion des personnes, 12èmes entretiens Jacques Cartier, 6-8 décembre, Grenoble.
- Torrès, O. (sous la coordination) (1998), PME, de nouvelles approches, Economica.
- Tremblay, M. et Sire, B. (1999), Rémunérer les compétences plutôt que l'activité ?, Revue française de Gestion, novembre-décembre, pp129-139.