UNIVERSITE DE LILLE 1
SCIENCES ET TECHNOLOGIES
INSTITUT D'ADMINISTRATION DES ENTREPRISES
ÉCOLE DOCTORALE SCIENCES ECONOMIQUES, SOCIALES,
DE L'AMÉNAGEMENT ET DU MANAGEMENT
LABORATOIRE LILLE ECONOMIE & MANAGEMENT
(Section C.N.U n°06 UMR CNRS 8179)

Une approche contextualiste des pratiques de gestion des compétences par l'informel dans les PME

Thèse soutenue le 31 mars 2014 par

Audace OLABA

Pour l'obtention du

DOCTORAT EN SCIENCES DE GESTION

MENTION : STRATEGIE ET MANAGEMENT DES ORGANISATIONS

Jury

Directeur de thèse	**Dominique BESSON** Professeur à L'IAE, Université de Lille 1
Rapporteurs	**Michel FERRARY** Professeur à l'Université de Genève
	Jean-Marie COURRENT Maître de conférences HDR à l'Université de Montpellier
Suffragants :	**Ewan OIRY** Professeur à l'IAE de Poitiers
	Jean-Yves DUYCK Professeur Émérite à l'Université La Rochelle
	Frédéric SAUVAGE Maître de conférences à l'IAE, Université de Lille 1

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

REMERCIEMENTS

La rédaction de cette thèse est l'aboutissement de quelques années d'un travail exigent. Elle n'aurait pu voir le jour sans la collaboration et le soutien de certaines personnes que je tiens aujourd'hui à remercier.

Mes premiers remerciements sont adressés à mon directeur de thèse Monsieur Dominique Besson. Ses analyses pertinentes, sa vision large des sciences de gestions et sa grande rigueur m'ont permis de me poser les bonnes questions. Sa grande disponibilité, ses précieux conseils et ses remarques font de lui un directeur de thèse modèle. Je tiens également à le remercier pour sa patience lors de mes errements théoriques et méthodologiques. Ses encouragements dans les périodes de remise en question m'ont permis de venir à bout de ce travail. Je tiens à lui témoigner aujourd'hui ma profonde gratitude et mes remerciements les plus sincères.

Je tiens également à remercier les rapporteurs ainsi que l'ensemble des membres du jury qui m'ont fait l'honneur d'évaluer mon travail et de participer à la soutenance. Merci à Michel Ferrary, Jean-Marie Courrent, Ewan Oiry, Jean-Yves Duyck et Frédéric Sauvage.

Cette thèse n'aurait pu se faire sans la collaboration des acteurs des différentes entreprises de notre échantillon. Je tiens à remercier l'ensemble des personnes qui m'ont accordé leur temps et leur sympathie. Je remercie tout particulièrement les entreprises Coster, Solar, Sem et Fap.

Mes remerciements s'adressent également à tous les membres du SMOG pour leur acceuil.

Enfin, je remercie ma compagne, mes enfants et mes parents qui ont su être là à chaque instant.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

L’université n’entend donner aucune approbation
ni improbation aux opinions émises dans les thèses :
ces opinions doivent être considérées
comme propres à leur auteur.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

« Quiconque prétend s'ériger en juge de la vérité et du savoir
s'expose à périr sous les éclats de rire des dieux puisque
nous ignorons comment sont réellement les choses
et que nous n'en connaissons que
La représentation que nous en faisons ».
Albert Einstein (1879-1955)

© 2014 Tous droits réservés.
doc.univ-lille1.fr

SOMMAIRE

INTRODUCTION GÉNÉRALE ... 8
1. La gestion des compétences comme objet de recherche. ... 9
2. Les critiques de la gestion des compétences ... 15
3. La spécificité de l'humain dans les PME et la GC ... 16
4. Le projet et l'orientation de la recherche ... 20
5. Architecture de la recherche ... 22
PARTIE I. LA GESTION DES COMPETENCES, SPÉCIFICITÉ DES PME ET METHODOLOGIE DE RECHERCHE ... 24
CHAPITRE 1. LA GESTION DES COMPETENCES, DEFINITION ET ENJEUX. ... 26
SECTION 1. LA DÉFINITION DE LA NOTION DE COMPÉTENCE. ... 27
1.1 Les définitions de la notion de compétence ... 27
1.3. Les mécanismes de l'action compétence ... 50
1.4. La compétence : un construit personnel, social et organisationnel ... 53
1.5 La compétence : dimension individuelle et collective ... 59
1.6 Différencier la compétence d'autres concepts ... 82
1.7. La compétence comme contribution dans différentes disciplines scientifiques. ... 93
SECTION 2. LA GESTION DES COMPÉTENCES ... 113
2.1. L'émergence de la logique compétence 114
2.2. Les enjeux de la gestion des compétences ... 129
2.3. La gestion des compétences et gestion par les compétences ... 159
2.4. La gestion des compétences et la réalité des pratiques. ... 164
2.5. La gestion des compétences comme un processus ... 179
2.6. La critique du modèle de gestion des compétences. ... 188
CHAPITRE 2. LES PME ET LEURS PRATIQUES DE GESTION DES COMPETENCES. ... 198
SECTION 1. LES PME : UNE DÉFINITION NON STABILISÉE ... 199
1.1. L'approche statistique ... 199
1.2. Les approches théoriques ... 205
1.4. Variables contextuelles internes ... 242
1.5. Les variables contextuelles externes ... 282
1.6 Les configurations organisationnelles ... 292
SECTION 2 : LA SPÉCIFICITÉ DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES DANS LES PME ET LA GESTION DES COMPÉTENCES ... 300
2.1 La spécificité des PME en matière de GRH. ... 301
2.2 Les modèles de GRH ... 319

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

2.3 La gestion des compétences dans les PME 335
2.4 La problématique de recherche 353
SECTION 3. LE CADRE D'ANALYSE CONTEXTUALISTE 360
3.1 Le contextualisme comme mode d'analyse 361
3.2 Quatre modèles explicatifs et le cadre d'analyses contextualiste. 368
3.3 Pertinence de la démarche contextualiste 373
3.4 Les travaux contextualistes empiriques 378
3.5 La synthèse du cadre conceptuel 383
PARTIE 2. LA METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE ET ANALYSE 391
CHAPITRE 3. L'EPISTÉMOLOGIE ET MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE 392
SECTION 1. L'ÉPISTÉMOLOGIE DE LA RECHERCHE 392
1.1 Une position épistémologique 393
1.2 Le positionnement épistémologique retenu 407
1.3 La voie de l'exploration de la recherche 409
1.4 L'organisation comme unité d'analyse. 414
SECTION 2. LA MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE 417
2.1 Le choix d'une démarche qualitative. 417
2.2 Présentation de notre échantillon de recherche. 438
2.2.1 La collecte des données 442
CHAPITRE 4. ANALYSE DES DONNÉES CONSÉCUTIVES À LA PHASE D'ENQUÊTE. 458
SECTION 1 LA CONDENSATION DES DONNÉES 459
1.1 L'unité de codage 460
1.2 L'élaboration du dictionnaire des thèmes 462
1.3 L'utilisation du logiciel Nvivo 466
1.4 La validité de la recherche 470
SECTION 2. UNE ANALYSE CONTEXTUALISTE DU PROCESSUS DE GESTION DES COMPÉTENCES PAR L'INFORMEL DANS LES PME DE NOTRE ÉCHANTILLON. 477
2.1 Stratégie de niche et gestion des compétences : Le cas Coster 478
2.2 Technologie mature, qualité et gestion des compétences : Le cas Sem 498
2.3 La formation et la gestion des compétences: Le cas Solar 510
2.4 Stratégie de croissance et gestion des compétences: Le cas Fap 525
CHAPITRE 5. PROCESSUS DE GESTION DES COMPETENCES PAR L'INFORMEL 542
SECTION 1. SYNTHÈSE DES CHANGEMENTS OBSERVÉES SUR LES COMPÉTENCES 543
1.1 La compétence mobilse les acteurs dans l'action 544
1.2 Synthèse du contenu et du contexte à partir de Nvivo 555
1.3 La dynamique des dimensions contextuelles sur les compétences 564

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

SECTION 2. LA NATURE DU PROCESSUS A L'ŒUVRE 578
2.1 Les interactions informelles. 580
2.2 Réponse compétence par l'informel 582
CHAPITRE 6. LA GC COMME PROCESSUS REVELE AUSSI PAR LES INTERACTIONS INFORMMELLES 586
SECTION 1 LES PRATIQUES DE LA GC PAR L'INFORMEL. 586
1.1 La gestion des compétence par l'informel 587
1.2 La dynamique des dimensions contextuelles sur les compétences 589
1.3 Les pratiques de GC identifiées 597
1.4 Les pratiques informelles: Entre mode de coordination et réponse à la prescription. 603
1.5 L'écart entre intention et pratiques réelles. 607
SECTION 2. LES VALEURS EXPLICITES, MAIS SURTOUT IMPLICITES DE LA GC 611
2.1 L'approche par la manière de penser la GC 611
2.2 L'approche par la mise en acte de la GC 612
2.3 Proposer une autre approche 613
SECTION 3. LES PRATIQUES INFORMELLES, RÉALITÉ HUMAINE ET CONSTRUCTION DE COMPÉTENCE. 615
3.1 La GC par l'informel productrice de connaissance 616
3.2 La pertinence des compétences informelles en contexte 618
CONCLUSION GÉNÉRALE 622
1. Compétences: des compétents en situation ou une instrumentation explicite? 626
2. Synthèse des résultats et contributions des études de cas. 629
3. Limites et prolongement de la recherche 640
BIBLIOGRAPHIE 643
Liste des schémas 659
Liste des tableaux 661
ANNEXES 663

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

INTRODUCTION GÉNÉRALE

En raison des changements continus et de plus en plus rapides des économies, les entreprises doivent modifier constamment leurs stratégies. Ces modifications passent par les évolutions techniques, organisationnelles et managériales qui sollicitent toujours davantage d'initiative et la compétence des salariés. Dans cette perspective, l'identification, l'évaluation et le développement des compétences deviennent un enjeu au regard des questions qui renvoient à leurs représentations, leurs modalités d'organisation et du fonctionnement de l'entreprise et d'autre part aux pratiques de gestions de compétences. Ces aspects conditionnent les dynamiques de construction et les modalités des pratiques formelles ou informelles, conscientes ou insconscientes des compétences. Ils sont révélateurs de véritables identités professionnelles là où les pratiques formalisées peuvent être perçues comme trop éloignées des pratiques réelles utiles aux praticiens. Par leur caractère prescripteur, certaines pratiques instrumentées de gestion des compétences peuvent provoquer des attitudes de résistance voir de rejet. C'est pourquoi, nous explorons les démarches de gestion des compétences en général et dans les petites et moyennes entreprises (PME) en particulier pour mettre en évidence la nature, les processus et les résultats spécifiques possibles de ce phénomène.

La gestion des compétences (GC) connaît un développement depuis une trentaine d'années. Cette notion a permis de repenser l'approche de la gestion des ressources humaines dans de nombreuses entreprises. Les démarches de gestion des compétences dans les grandes entreprises, dans les PME de même que la notion de compétence dans d'autres domaines scientifiques permettent de spécifier les contours de notre projet de recherche. Les déterminants de la réalité des pratiques de gestion des compétences sont différents selon les entreprises par rapport aux enjeux de flexibilité, de réactivité, d'innovation et de productivité. Il semble que le développement de la gestion des compétences s'accompagne souvent d'une revendication d'un salarié mieux pris en compte, avec comme corollaire possible : une meilleure implication de ce dernier. Or il est possible de s'interroger sur l'interprétation que les salariés font des situations et des contextes dans lesquels ils interviennent et dans lesquelles, ils mobilisent leurs ressources en confrontation avec la structure et les pratiques

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

conscientes et insconscientes. En partant de la nature des pratiques de gestions au sein des PME, nous nous attachons à rechercher ce qui fait sens pour les acteurs dans leurs interactions informelles pour justifier de la mise en évidence d'une gestion des compétences par l'informel. L'intérêt de mener une recherche sur la gestion des compétences dans les PME relève du fait que malgré de nombreux travaux sur ce phénomène dont nous allons rendre compte dans notre revue de littérature, très peu de travaux ont été consacrés aux PME. Il y a donc une place pour des démarches de recherche avec des méthodologies et des problématiques non encore explorées.

La problématique de notre recherche situe le questionnement général sur les pratiques de gestion des compétences dans les PME en tenant compte du contexte. Nous allons dans le premier point justifier en quoi la gestion des compétences peut être envisagée comme objet de recherche (1). Dans un deuxième point, nous verrons que cette notion fait l'objet d'un certain nombre de critiques (2). Nous précisons par la suite dans notre projet de recherche la spécificité de l'humain dans les PME au point trois (3). Viendront au point suivant l'orientation de notre recherche (4) ; pour enfin décliner l'architecture de la recherche en dernier point (5).

1. La gestion des compétences comme objet de recherche.

L'objet de recherche est la question générale (ou encore la problématique) que la recherche s'efforce de satisfaire, l'objectif que l'on cherche à atteindre (Thiétard, 2007, p.36). Dans notre thèse nous cherchons à comprendre à partir d'une approche contextualiste, en quoi consiste une représentation de la gestion des compétences informelle dans les PME ? Quelles en sont les pratiques et comment elle émerge à partir des interactions informelles de leurs membres ? Nous cherchons à rendre compte des représentations des acteurs des PME tout en dépassant les limites de l'instrumentation de la GC (Volonté de transformation des modes de réponses traditionnelles dans un contexte donné). C'est donc à travers cet objet que nous interrogeons les aspects de la réalité que nous souhaitons découvrir. C'est aussi à travers cet élément clé du processus de recherche que nous tentons de développer une construction de la réalité à la fois contextuelle, relative et finalisée.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

En quoi le concept de gestion des compétences constitue-t-il un objet de recherche ? La gestion des compétences ne porte pas en elle-même une interrogation au travers de laquelle il est possible de construire la réalité. En revanche, l'interrogation de ce concept permet la création de la réalité et constitue ainsi un objet de recherche.

La notion de compétence fait en effet, l'objet de nombreuses contributions qui lui confèrent la caractéristique d'être employée de façon très diverse (Gilbert et Parlier, 1992). La compétence se décline dans le contexte de l'entreprise par des discours et une diversité de pratiques. Depuis le début des années 1990, plusieurs auteurs (Meignant, 1990 ; Ledru, 1991 ; Gilbert et Parlier, 1992 ; Stroobants, 1991 ; Le Boterf, 1994 ; Malglaive 1994 ; Meschi, 1996 ; Zarifian, 1999 ; Dietrich, 2005) opérant dans le champ des ressources humaines proposent un effort de synthèse à partir de plusieurs définitions différentes en vue de proposer un cadre conceptuel unifié. La notion de compétence, fait référence à des tâches, des activités humaines, des problèmes à résoudre dans des circonstances identifiables, l'efficacité attendue de personnes ou de groupe par les savoirs, savoir-faire, aptitudes et comportements. Nous pouvons la définir comme une caractéristique individuelle ou collective attachée à la possibilité de mobiliser et de mettre en œuvre de manière efficace dans un contexte donné un ensemble de connaissances, de capacités et d'attitudes comportementales.

Si chacun des auteurs aborde plusieurs aspects de ce que l'on pense juste, vrai ou opératoire pour mettre en œuvre une gestion des compétences, pour autant il n'y a pas à ce jour de définition transcendante qui fait autorité. Toutefois, nous retenons dans notre thèse l'approche de Le Boterf qui postule que « la compétence est un système, une organisation structurée qui associe de façon combinatoire divers éléments » (Le Boterf, 1994, p.22). En effet, ceux qui se préoccupent de cette question (les entreprises, les chercheurs, les ergonomes, les formateurs...) ont longtemps privilégié une approche analytique de la compétence. Elle est encore souvent définie comme une somme de savoirs, de savoir-faire et de savoir être (Levy-Leboyer, 1996). Pour Le Boterf (1994) « *les compétences ne sont pas des êtres ou des faits que l'on pourrait directement observer. Les compétences ne sont pas des entités qui existeraient indépendamment des pratiques d'évaluation cherchant à les repérer* ». Ce qui existe, selon cet auteur, ce sont des personnes, des équipes ou des réseaux qui agissent avec

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

plus ou moins de compétences. Dans cette perspective un individu serait un entrepreneur de ses compétences. De même qu'un entrepreneur produit des biens et des services avec des ressources, un individu réalise avec compétence ses activités en combinant et en mobilisant des ressources (savoirs, savoir-faire, qualités, ressources physiologiques, banques de données, réseaux d'expertise...).

L'approche de Stroobants (1993) ne manque pas d'intérêt pour notre thèse. Pour l'auteur, « *la compétence est le fruit d'une opération où se produit un changement dans le rapport aux choses. Ce changement affecte autant les savoirs mobilisés que l'individu qui les développe* ». La compétence relève donc d'un processus d'habilitation qui littéralement habilite à acquérir et à exercer un certain type d'habileté (ibid). Cette proposition invite à saisir la compétence dans le cadre du rapport social qui l'a rendue possible, même si celui-ci se dérobe à l'observation. La compétence n'est pas de l'ordre de l'application, mais de celui de la construction. La compétence s'exerce donc dans un contexte particulier. Elle est contingente (Le Boterf, 1994, p.20). Toute compétence, poursuit l'auteur, est finalisée et contextualisée. Ce caractère la rapproche ainsi de la capacité d'analyse et de résolution de problème dans un environnement particulier.

La notion de compétence donne donc lieu également à un grand nombre de contributions dans différentes disciplines scientifiques. En effet, la notion de compétence est située à la croisée des chemins des courants :

- de la gestion des connaissances (ou Knowledge Management). À la suite de Michael Polanyi dans ses deux ouvrages célèbres – « Personal Knowledge », 1958 et « The Tacit Dimension », 1966, Nonaka et Takeuchi ont fait jouer deux clivages fondamentaux : explicite/tacite ; individuel/collectif. Le premier est de type épistémologique, le second de type ontologique. Pour ces auteurs, la connaissance explicite est objective, rationnelle, séquentielle et digitale alors que la connaissance tacite est subjective expérientielle, simultanée et analogique. Par ailleurs, seuls les individus peuvent créer de la connaissance, mais les contextes d'interaction (groupe, organisation, inter-organisationnel) peuvent stimuler et aider les premiers dans l'élaboration. L'on sait qu'ils se sont beaucoup intéressés aux interactions et conversions entre le tacite et l'explicite et ont proposé le modèle SECI (Socialisation, externalisation,

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

combinaison, internalisation) qu'ils ont développé en un modèle unifié de création dynamique de connaissance (Nonaka et alii, 2000) où l'accent est mis sur les lieux d'interaction entre individus où l'information interprétée et négociée se transforme en savoir opérationnels. D'autre part, il change la nature du contrôle qu'exerce le centre sur la périphérie dans les organisations multinationales.

- des compétences stratégiques. L'objectif et l'intérêt opérationnel d'une approche gestionnaire en stratégie par les théories dites des ressources, sont celui de créer un avantage concurrentiel. Le concept de compétence vient pallier les insuffisances supposées dans la littérature en stratégie sur les portefeuilles d'activités et les marchés : pour Prahalad et Hamel (Prahalad et Hamel, 1990), la firme ne peut être considérée comme un simple portefeuille d'activités déterminées par une technologie, un produit, un prix et un marché. Prenant appui sur l'exemple de NEC et d'autres entreprises japonaises, ils soutiennent la thèse suivante : les entreprises qui réussissent sont celles qui pensent en portefeuille de compétences clés et non en terme de portefeuille d'activités. Cela dit, leur contribution peine à donner une définition claire de ce qu'est une compétence clé « *core competence* », concept qui sert pourtant de clé de voûte à leur argumentation.
- de l'apprentissage organisationnel. Kœnig (1994, p.78) définit l'apprentissage organisationnel « comme un phénomène collectif d'acquisition et d'élaboration de compétences qui, plus ou moins profondément, plus ou moins durablement, modifie la gestion des situations et les situations elles-mêmes ». Pour qu'il y ait apprentissage organisationnel, il faut que de nouvelles capacités collectives émergent du processus au travers duquel se construit, s'approprie et s'évalue le changement conduit. Au-delà de l'objet même du changement, c'est dans la construction par action/réaction, essais/erreurs, de " nouveaux modèles relationnels, de nouveaux modes de raisonnement ", de nouvelles formes de coopération, que le système existant se transforme (Crozier, Friedberg, 1977) et qu'émergent de nouvelles figures d'acteurs (Hatchuel, Weil, 1992). Dietrich (1995,1997) fait l'hypothèse que la gestion des compétences favorise un apprentissage organisationnel quand elle permet un changement de régulation au sens de Reynaud (1993), c'est-à-dire la

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

transformation des règles qui organisent l'activité, les relations homme/machine/produit et les interactions sociales.

- et des communautés de pratiques, qui peuvent être définis comme un groupe d'individus qui ont une histoire commune, interagissent fréquemment, partagent des connaissances et rencontrent des problèmes proches au sein de la même organisation (Chanal, 2000). Pour Wenger (dans par Chanal, 2000), la pratique relève du « faire », dans les dimensions à la fois historiques, sociales et dans sa capacité à produire de la structure et une signification aux actions. Les travaux sur les communautés de pratiques placent ces dernières comme niveau d'analyse pertinent de l'apprentissage organisationnel (Chanal, 2000). Gherardi et Nicolini (2003), qui étudient la sécurité dans les équipes de construction, utilisent le concept de communauté comme « *un outil heuristique pour l'analyse des compétences tacites* ». La sécurité est vue comme une compétence collective.

Devant ces différentes approches sur la compétence, nous demeurons perplexe en tant que jeune chercheur. Tous ceux qui s'intéressent à la notion de GC auront sans doute le même sentiment devant la multiplicité et les différences d'approches. De plus, certaines approches sur la notion de compétences comportent quelques limites. En effet, la référence aux caractéristiques de l'individu par exemple pour définir la compétence, induit la perspective d'observations détachées d'un contexte professionnel réel, ou la référence à des situations générales non définies de manière précise. Le recours aux caractéristiques de l'individu ne suffit pas à rendre compte de la complexité des situations et donc à déclarer la compétence d'un individu (Levy-Leboyer, 2001). Une compétence n'est ni un savoir, ni un savoir-faire, ni une attitude, mais elle se manifeste quand une personne utilise ces ressources pour agir (Le Boterf, 1997). De plus, alors qu'un savoir-faire peut bien exister en absence de savoirs qui le fondent, une compétence exige nécessairement le savoir de l'action accomplie.

Par ailleurs, le contexte professionnel exige que dans le vif de l'action, la personne compétente sache interpréter les exigences et les contraintes de la situation, repérer les ressources disponibles et faire une action en intégrant, en combinant, en orchestrant ces ressources de manière pertinente et efficace par rapport à une situation donnée. La

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

compétence n'est pas de l'ordre de l'application, mais de celui de la construction (Le Boterf, 1997). Pour certains auteurs, la compétence devrait être associée au couple « individu-situation de travail ». Pour d'autres auteurs, elle ne devrait pas se réduire à ce couple, parce qu'elle se révèle aussi au-delà de celui-ci.

Le recours à la notion de compétence est vue par un certain nombre d'auteurs comme une nouvelle logique de gestion des ressources humaines (Gilbert, 1994, p.223). La notion de compétence apparaît comme un concept pivot remplaçant le concept de qualification et sur lequel pourraient s'articuler les composantes d'un système complet de gestion (Gilbert et Thionville, 1990, p.42). La notion de qualification qui est une des inventions de la pensée taylorienne, permet de déterminer de façon abstraite et préalable, le contenu, les gestes et les rythmes en référence à une production (Dubois et Retour, 1998). Cette perspective d'analyse en terme de poste est devenue progressivement obsolète à la vue non seulement de nouveaux critères de performances des entreprises, (en quête de productivité en 70, flexibles en 80 et enfin innovantes en 90), mais aussi des évolutions culturelles de notre société (de plus en plus individualiste).

D'après Igalens et Scouarnec (dans Le Boterf 2000, p.193), une nouvelle orientation s'est établie : celle d'une gestion non seulement des compétences mais d'une gestion par les compétences. La gestion par les compétences implique des changements pour le salarié, mais aussi pour le directeur des Ressources Humaines (DRH).

Elle répond, depuis le début, au besoin qu'éprouvent les organisations d'une plus grande flexibilité afin de s'adapter aux évolutions concurrentielles toujours plus fortes :

- elle contribue à renouveler la relation emploi-formation ;
- elle s'est substituée progressivement à la GPE (gestion prévisionnelle des emplois) ;
- elle matérialise la mutation des rapports « salariés-organisation » dans le sens d'une plus ample individualisation du lien salarial, alors que, jusqu'au début des années 1990, celui-ci obéissait à un mode beaucoup plus collectif. Ce dernier point relève tout particulièrement les évolutions de la GRH et des nouvelles formes d'organisation, particulièrement celles en mode projet ;

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

- elle manque encore, sur le plan théorique, d'une conceptualisation solide (Cadin, Guérin et Pigeyre, 2007).

Patrick Gilbert (1994), qui souligne la diversité des pratiques selon les entreprises, postule que la gestion des compétences s'appliquera à un domaine délimité de la gestion des ressources humaines ou bien fera partie intégrante de l'essentiel des pratiques. Cette diversité des pratiques se retrouve ainsi dans les situations de gestion qui ont comme objectifs l'acquisition, la stimulation et la régulation les compétences des individus. Concrètement, ces pratiques permettent d'acquérir, de stimuler à travers l'évaluation et la rémunération des compétences, mais aussi de réguler les ressources humaines notamment au travers de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC).

2. Les critiques de la gestion des compétences

Malgré les apports soulignés par certains auteurs que nous citons plus haut (renforcement de la cohérence de la GRH, renouvellement de son instrumentation, contribution à l'accompagnement social des mutations économiques...), cette démarche peine à améliorer les décisions en GRH. D'où un courant critique émanant de quelques auteurs (Zarifian, 1988 ; Dubar 1991 ; Dugué ,1994 ; Durant, 2000 ; Besson, Haddaj, 1999 ; Krohmer, 2004).

- *La compétence comme concept difficile à appréhender*

Bien qu'elle fasse l'objet de nombreuses expériences et suscitant bien des discours, dans l'entreprise et hors de l'entreprise, la notion de compétence n'est pas directement observable en tant qu'objet en soi, son existence (dans son sens étymologique de manifestation) semble, elle aussi, se jouer des tentatives de ceux qui cherchent à l'appréhender, si on se réfère aux multiples définitions qui ponctuent son histoire. Tenter de définir, de cerner la compétence avec objectivité ne va pas de soi et pose question quant au meilleur chemin pour y parvenir. En effet, comme la compétence n'existe qu'au travers de ses manifestations (pensées, discours et actes), il est nécessaire de recourir à l'interprétation pour lui donner une forme intelligible, compréhensible, qu'on appelle ici « représentation ».

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

- *Décalage entre concept le compétence et sa représentation*

L'une des principales causes de la difficulté à appréhender et à gérer la (les) compétence (s) réside en même temps dans son concept qui est large, polysémique comme nous l'avons déjà vu et dans la représentation de ce concept par le plus grand nombre. Pour Merck et Sutter, (2009, p.44), il y a confusion entre le « concept » de la compétence et sa « représentation » du fait de la collision entre trois approches intellectuelles issues de deux « cultures » de pensée : la première, rationaliste, héritée d'un mode de pensée technico-rationaliste et les deux autres, l'une constructiviste et l'autre phénoménologique, plus proches d'un mode de pensée équivalent à celui des sciences humaines

- *Des instruments approximatifs*

Comme le précisent Gilbert et Schmidt (1999), l'évaluation des compétences dans les organisations est d'abord un processus et n'est en rien réductible à une instrumentation, même si de nombreuses entreprises ont, dans les faits, cédé à la tentation de voir dans l'instrument une fin plutôt qu'un moyen. Elles ont parfois été poussées dans cette voie par l'expertise des acteurs des organismes en conseil organisationnel.

3. La spécificité de l'humain dans les PME et la GC

L'entreprise met l'homme en contact et déploie tout un monde spécifiquement humain. Le fait que les hommes soient soumis progressivement à des contraintes collectives ; qu'ils intériorisent des comportements sans lesquelles aucune communauté ne serait possible ; qu'ils contribuent à créer une culture transforme leur nature. À côté de l'impératif économique qui impose comme principale finalité d'une entreprise la réalisation du profit, un impératif humain coexiste.

Dans le cas des PME, la problématique que revêt la GC pourrait avoir comme variable sous-jacente la spécificité de l'humain révélée dans ces organisations et non

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

une éventuelle approche par la mesure. Nous développons plus en détail cet aspect dans la revue de littérature.

Toutefois, les préoccupations des entreprises en matière d'emploi, qu'elles soient de grandes tailles ou de petites tailles semblent à première vue être les mêmes sur le plan conceptuel. Ce sont des préoccupations pour lesquelles le dirigeant décide d'allouer des ressources qu'il juge importantes. Cependant, les pratiques qui traduisent ce concept de compétence relèvent des représentations différentes entre les acteurs et la réalité de leurs actions sur le terrain. De même, les usages de la notion de compétence selon que l'on s'intéresse à l'amont (ce qui produit les compétences) à l'aval (ce qui est interprété comme effet des compétences) ou encore aux contenus et aux circonstances des activités (la mise en actes des compétences) donnent des interprétations distinctes.

La GC s'attache à structurer de manière souvent formelle ces préoccupations. Sa formalisation fait l'objet d'une interprétation par divers auteurs selon leurs protocoles de recherches, comme étant une préoccupation de second plan dans les PME. En effet, plusieurs courants de la GC insistent sur leur aspect formel, et cela ne semble pas être une préoccupation en PME. Et donc, certains de ces auteurs en déduisent qu'il n'y a pas de GC en PME, ce contre quoi nous souhaitons apportez un avis différent. De plus, les spécificités des PME - et le flou de leur identification conceptuelle – peuvent expliquer pourquoi la GC y est invisible, mais nous estimons qu'elle existe bien et qu'on peut l'analyser.

Par ailleurs, dans les grandes entreprises (GE), il y a un écart entre les intentions, le discours et les pratiques observées qui accompagnent cette démarche. Autrement dit, il y a un décalage entre les intentions, le discour et la réalité des pratiques sur le terrain. En PME, il y a de la GC (souvent informelle) sans « intentions ». En GE, il y a intention, mais pas de GC formelle, souvent, en réalité seulement en apparence. En effet, nombreuses sont les pratiques en PME qui ne se présentent pas comme de la GC analysée sous l'angle formel. Ces pratiques souvent non formalisées révèlent de ce fait d'une gestion informelle des compétences.

Les PME sont depuis quelques années, considérées comme l'un des maillons essentiels du tissu productif. Aux grandes structures hiérarchiques sont opposées de

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

petites organisations dans lesquelles les relations informelles et de proximité assureraient des rapports sociaux plus fluides et une gestion des ressources humaines plus efficaces Torres (1998). Parmi les éléments qui confèrent une nature à la PME, la taille est une des caractéristiques importantes. La taille est un des principaux facteurs de contingence, de contexte (Mintzberg, 1982 ; Desreumaux, 1992, Torres, 1998).

Un autre élément de la nature de la PME est l'identification de la frontière critique qui s'analyse en premier lieu à partir des travaux sur la croissance de l'entreprise. L'idée centrale de ces travaux consiste dans la mise en évidence de phénomènes de rupture de l'organisation au fur et à mesure de son développement (Torres, 1998). Plusieurs auteurs considèrent que les effets de la taille s'exercent comme un processus « marqué par des changements abrupts et discontinus » des structures des organisations et des conditions dans lesquelles elles fonctionnent (Starbuck, 1965 cité par Mintzberg, 1982 ; Gersick, 1994). Puis le courant de la spécificité a pour objectif de mettre en évidence les traits caractéristiques des entreprises de petites tailles et de proposer une théorie spécifique de l'organisation (Torres, 1998). Dans le courant de la diversité les PME seraient considérées comme un ensemble trop hétérogène pour se prêter à une tentative de généralisation. Si le courant de la spécificité considère que, plus la taille de l'entreprise est petite, plus cette dernière est spécifique, il ne s'agit que d'une tendance. Or, comme le dit March (1994) : « *Tout essai de description des tendances de gestion, même s'il est valide en moyenne, ne décrit de façon adéquate, aucune situation de gestion particulière* ». Dans ces conditions, la PME n'est pas une catégorie homogène, mais une appellation commode qui désigne une réalité multiple susceptible de se différencier par l'activité, par la forme de propriété, par les stratégies adoptées, par les modes de gestion etc.

Nous mobilisons également l'approche du contexte pour appréhender la nature de la PME. Le contexte comme une référence à la nature du travail, à son mode de division et de coordination, à la répartition du pouvoir et au degré de centralisation de la prise de décision. Une telle perspective des organisations qui ne peuvent concevoir et développer des modes de structurations spécifiques qu'en fonction de l'environnement dans lequel elles opèrent, a été étudiée sous le nom de modèle contingent (Burns et Stalker, 1961, Woodward, 1965, Lawrence et Lorsch, 1967 ; 1989, Galbraith, 1979, Miles et Snow, 1978 et Mintzberg, 1979).

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Ces différentes approches théoriques sur la PME permettent de comprendre les changements qui affectent l'environnement de l'entreprise en vue d'éclairer le sens de son action, notamment en matière de gestion des ressources humaines et en particulier en gestion des compétences. Analyser les manières concrètes par lesquelles sont gérées les compétences dans les PME, de manière souvent invisible d'après plusieurs sources académiques, pose de ce fait, le problème de la nature du fait humain et social que l'on cherche à appréhender. Ce fait humain et social est un phénomène subjectif qui ne peut être appréhendé directement. La gestion des compétences concerne ici les principes, les outils et les pratiques mobilisées par une organisation pour acquérir, stimuler et réguler les compétences individuelles et collectives dont elle a besoin aujourd'hui et demain. Ainsi, lorsque les hommes sont impliqués dans un phénomène comme celui-ci, les explications mécanistes rendent difficilement compte de la diversité et de la complexité des phénomènes. Elles ne donnent qu'une vision partielle de la réalité et véhicule des approximations qui conduisent à des interprétations souvent incomplètes (Wacheux, 1997).

La gestion des compétences dans sa forme la plus élaborée, est observée surtout dans les grandes entreprises (Klarsfeld, Oiry, 2003 ; Parlier, 2004, 2005 ; Zarifian, 2005). D'autres auteurs (Defelix, Dubois et Retour, 1999 ; Parlier, 2005) font état de pratiques d'entreprises indiquant la présence d'un dispositif de gestion des compétences dans les PME. Mais s'il faut parler de pratiques de gestion des compétences dans les PME, c'est admettre que dans ces entreprises, il est possible de repérer une façon de gérer leurs compétences envisagées dans leur contexte. Pour Defelix et al, (1999) si l'on s'attend à repérer une gestion des compétences au moyen de référentiels de compétences, de déclarations de politique générale ou d'intervention de cabinets spécialisés, il est clair que les PME ne se prêtent pas à ce repérage. On sait que la transposition simple des problématiques de grandes entreprises oriente souvent le regard que l'on pose sur les PME (Bayad, Mahé de Boislandelle, Nebenhaus, Sarnin, 1995) : il apparaît donc nécessaire de dépasser le manque de procédures formalisées en la matière. Pour Defelix et al. (1999), la gestion des compétences en PME peut se développer soit dans le cadre d'une stratégie réactive, soit dans le cadre d'une stratégie pro-active.

Dans le premier cas, la PME doit acquérir ou bien développer les compétences demandées par le marché, en identifiant soit les compétences actuellement exigées,

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

soit les compétences que son activité de veille lui permet d'anticiper. Dans le second cas, la PME fait de ses compétences le levier de son avantage concurrentiel et de sa stratégie (Hamel et Prahalad, 1989), soit à partir des seules compétences détenues, soit en cherchant à enrichir ce soir-faire de base. De son côté, Parlier (2005) parle de pratiques observées qu'il range par expériences en deux catégories : celles qui visent principalement le travail dans son contenu et son organisation ; celles qui ont, en priorité, pour objet d'instrumenter la gestion de l'emploi.

L'analyse de cet ensemble de pratiques révèle les limites des systèmes de GC ; les intentions gestionnaires rencontrent, en effet, d'importantes difficultés à se traduire en pratiques. Les nouveaux périmètres du travail sont peu lisibles et compréhensibles, les contenus réels de la responsabilisation et de l'autonomie sont peu lisibles. Pour Autissier par exemple (2003), beaucoup de décisions managériales privilégient, malheureusement, encore trop souvent le caractère instrumental des dispositifs de gestion, au détriment de leur compréhension et de leur acceptation par les acteurs qui auront à les utiliser, cela explique bon nombre d'échecs de changements organisationnels. Dès lors, il est possible d'envisager une gestion des compétences, non outillée par une instrumentation. *Dans ce cas, des pratiques témoignant de l'importance que l'on accorde à la question des compétences et des ressources que l'on y consacre, peuvent se baser sur une représentation informelle des compétences des salariés* (Colin et Grasser, 2003).

La contradiction entre les instruments de GC et les pratiques observées dans les PME ne remet pas en cause le caractère réel de cette démarche au sein de ses organisations. Cette démarche se distingue de toute autre méthode de travail, par la manière de se poser les questions, la façon d'y répondre en tenant compte des représentations des acteurs. L'entreprise en tant que construction humaine, est le résultat d'une histoire, d'un projet et d'une forme de structuration sociale, dans un environnement perçu plus ou moins déterminant. La réalité organisationnelle est complexe, en perpétuel devenir, dans les actes d'individus agissant et connaissant. C'est pourquoi, pour comprendre ces situations, nous devons par des moyens conceptuels, analyser ce que savent les acteurs (Giddens, 1984).

4. Le projet et l'orientation de la recherche

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Notre thèse défend la possibilité d'interagir avec les acteurs pour un projet de connaissances compréhensible où les actes, les attitudes, les discours et la structure – l'ensemble des qualités sensibles des réalités sociales – expriment un ordre explicatif. Nous inscrivons notre démarche dans l'explication des phénomènes sociaux, les représentations et donc la compréhension en contexte.

Certaines méthodes qualitatives (voir quantitatives puisque l'analyse contextualiste peut passer aussi par des démarches quantitatives) à partir de cette perspective, répondent à notre projet de recherche. Elles cherchent à « faire sens », plus qu'à « donner la preuve », selon l'expression de Passeron (1992). La validité des construits théorique dépend alors d'une contextualisation dans l'espace et le temps. La mise en œuvre d'un processus de recherche qualitatif consiste avant tout à vouloir comprendre le pourquoi et le comment des événements dans des situations concrètes. D'une part il contribue à l'élaboration d'un théorique émergent (Glaser et Stauss, 1967), sous la condition de permettre l'accumulation des connaissances. D'autre part, le chercheur aide les acteurs à prendre conscience des théories implicites de l'action et à améliorer leurs pratiques, sous réserve d'une interaction forte avec les personnes.

Pour pouvoir engager le débat que les pratiques de gestion des compétences dans les PME, au moins faut-il s'accorder sur un certain nombre de caractères spécifiques. Le dispositif de gestion des compétences est pensé par la plupart des courants pour des structures formelles explicitées par différents organes et instruments et surtout prescriptions. Notons qu'une structure formelle est constituée de la somme des relations prescrites (ce qui doit être fait) détachées du contexte, par opposition aux relations réelles (ce qui s'est fait) qui existent entre les unités organisationnelles ou les membres d'une organisation (Bergeron, 1986, Brunet et Savoie, 2003). Ceci n'empêche pas, dans une certaine mesure, de l'existence d'une structure informelle enracinée par ailleurs dans la vie active et affective de l'organisation. En effet, à l'intérieur d'une organisation, il y a des relations de pouvoir et de communication qui ne font pas l'objet de prescriptions formelles. Cette structure informelle composée de groupes d'acteurs, membre de l'organisation, qui développent des objectifs en faveur de l'organisation ou contre elles de façon consciente ou inconsciente, fait nécessairement partie des organisations (Lorrain et Brunet, 1993, Brunet et Savoie, 2003). Pour Farris (1979) aucune organisation ne peut fonctionner efficacement sans

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

sa partie informelle. Un des points fondamental de la structure informelle c'est qu'elle résulte de la formation de liens qui se constituent infailliblement dans tout système social.

La formulation d'une gestion des compétences qui ne fait sens que par son instrumentation ne s'applique pas facilement aux PME, dans lesquelles les situations et le fonctionnement sont nécessairement complexes et singuliers à la fois. Au lieu de s'en remettre à une vision de la gestion des compétences qui se veut uniquement formelle par nature et dans sa mise en œuvre, nous reconstruisons le réel après avoir restitué les représentations des acteurs.

Dans cette perspective, les pratiques informelles des PME s'analysent comme éléments de découverte de la GC au quotidien à partir des interactions humaines dans lesquelles elle se construit. Elle permet en outre de montrer la place des acteurs dans le processus par leur expérience, l'apprentissage et leur parfaite connaissance entre eux.
Cette stratégie de recherche trouve sa légitimation dans le postulat de Giddens (1984) pour parvenir à la compréhension :

- Remettre l'acteur au centre du projet de connaissance et le redéfinir par ses actes ;
- Explorer les structures, comme une invention permanente des acteurs, et comme une « routinisation » du social ;
- Accepter l'intelligence des acteurs et leur savoir pratique dans leur milieu.

5. Architecture de la recherche

Nous avons structuré cette thèse en deux parties, depuis les enjeux généraux de notre objet de recherche jusqu'à la présentation et la discussion des résultats issus de nos investigations empiriques. Ci-dessous sont présentées succinctement chacune des parties composant cette recherche doctorale.

Dans une première partie, la thèse se consacre à la définition de la notion de compétence en prenant en compte les caractéristiques individuelles et collectives ainsi

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

que le contexte professionnel dans lequel se manifeste les mécanismes qui sont à l'origine de l'action compétence. Puis, du rappel des conceptions qui soutiennent l'émergence du modèle de la compétence, elle présente les enjeux et à la réalité des pratiques de ce modèle comme processus de gestion. À partir de là, elle précise pour les PME la spécificité des pratiques de GC en tenant compte du contexte interne et externe - à la fois contraintes à l'action et participant à sa production - et du jeu des acteurs à l'origine du processus. Dans cette perspective, la mobilisation du cadre d'analyse contextualiste permet de savoir en quoi le contexte interagit avec les pratiques de gestion des compétences par l'informel.

Dans une seconde partie, après avoir présenté les quatre entreprises de notre échantillon dont nous menons des analyses de cas, l'analyse et l'identification des relations entre les variables de contexte, contenu et le processus de GC permet de voir au sein de ces PME comment les acteurs s'approprient et construisent leurs compétences par les interactions surtout informelles.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

PARTIE I. LA GESTION DES COMPETENCES, SPÉCIFICITÉ DES PME ET METHODOLOGIE DE RECHERCHE.

Présenté comme un nouveau modèle d'organisation des relations humaines et sociales à ses débuts, le modèle de la compétence a vu le jour dans plusieurs grandes entreprises et dans le monde universitaire. Son objectif premier consistait à se libérer du modèle du poste de travail qui s'était imposé dans les systèmes de classification des années 70, mais qui se révélait trop limitatif en termes de mobilité et de gestion du potentiel humain. Aujourd'hui, la gestion des compétences, couramment mentionnée est associée de plus en plus souvent à la problématique d'un changement organisationnel. La compétence se décline dans le contexte de l'entreprise par des discours et une diversité de pratiques. Pemartin (2005) à ce propos explique que le salarié est compétent dans l'exercice d'une activité, un équipement, en fonction des contraintes qui pèsent sur lui. Pour lui, la compétence est à l'intersection des conduites développées par le salarié et celles exigées par l'organisation. Elle est donc contextualisée.

Par ailleurs, la gestion des compétences présente une diversité des pratiques (Gilbert, 1994). Ces pratiques se retrouvent ainsi dans les situations de gestion qui ont comme objectifs l'acquisition, la stimulation et la régulation des compétences des individus. Si la gestion des compétences s'applique bien dans les grandes entreprises à travers une instrumentation complexe, en ce qui concerne les PME, peu de travaux en font état de façon significative. Un certain nombre de limites d'ailleurs sont inhérentes aux démarches compétences telles qu'elles se déclinent dans les grandes entreprises. Par conséquent l'un des objectifs de ce premier chapitre est : d'une part de clarifier le concept de compétence au regard des multiples définitions; et d'autre part de confronter ce concept à d'autres disciplines. Enfin, nous présenterons la gestion des compétences et ses enjeux.

Le deuxième chapitre sera consacré, aux caractéristiques des PME, à leurs pratiques de GRH le cas échéant, à leur gestion des compétences. Nous allons dégager les spécificités liées au fonctionnement de ces entreprises en privilégiant une approche par le contexte. C'est pourquoi, nous mobilisons à cet effet le cadre d'analyse

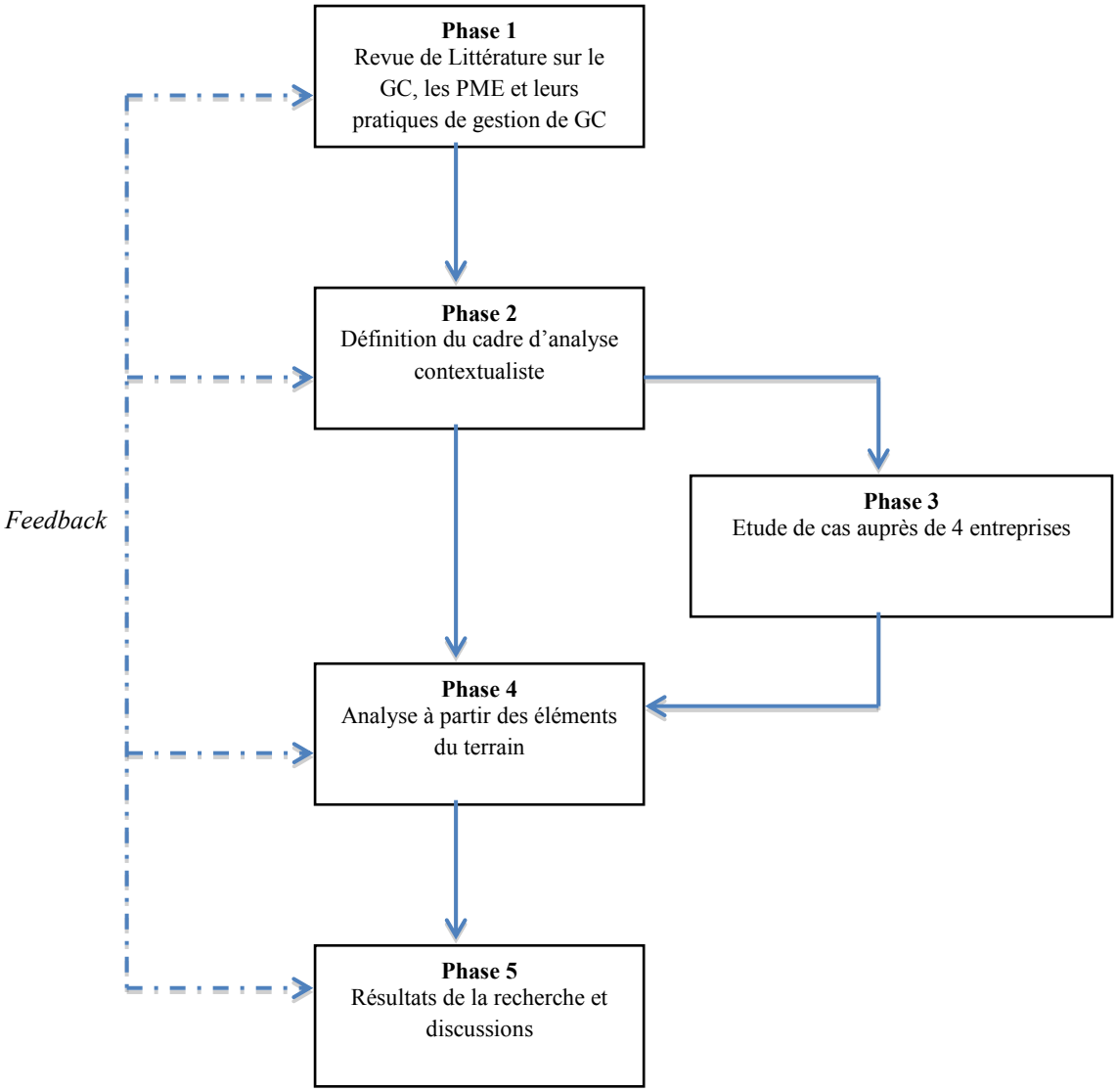
© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

contextualiste pour faire émerger l'interaction entre le contexte et les pratiques de gestion des compétences spécifiques aux PME.

La figure ci-desous présente le *design* général de notre recherche ; c'est-à-dire l'articulation des différentes étapes de la recherche (Revue de littérature, définition du cadre théorique, méthodologie de recherche, résultats et discussions)

SCHÉMA 1. DESIGN DE LA RECHERCHE



© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

CHAPITRE 1. LA GESTION DES COMPETENCES, DEFINITION ET ENJEUX.

Avant d'aborder les définitions scientifiques de la notion de compétences, nous souhaitons en rappeler sa signification première. Etymologiquement le mot « compétence » proviendrait du latin « *competere* », signifiant « *convenir à* ». Dans le concept originel de compétence, il y aurait davantage l'idée d'une mise en relation entre éléments, plutôt que l'identification d'un élément isolé. De ce point de vue, est compétent, celui qui conviendrait à un usage ou à une situation donnée et non celui qui détient une qualité ou une caractéristique objective. Être compétent selon cette acception, se comprend par rapport au contexte particulier (Klarsfeld, 2000).

La perspective historique du terme compétence situerait son sens premier comme *l'aptitude d'une autorité à effectuer certains actes, d'une juridiction à juger une affaire.* Un tribunal pourra juger un procès soit en vertu la compétence d'attribution soit en vertu de la compétence territoriale. La compétence ici n'appartient pas en propre à la personne. Elle est conférée par une instance extérieure qui attribut la compétence – mais qui peut également la lui retirer. Le sens attribué au terme de compétence comme « *capacité reconnue dans une matière* » n'apparaîtrait que beaucoup plus tardivement, de même que l'adjectif « *compétent* » qui relève de « *l'aptitude voulue pour décider pour décider de quelque chose* ». En ce sens qu'ici la compétence apparaîtrait davantage comme une caractéristique attachée à la personne. Pour autant, elle ne serait pas indépendante du monde extérieur qui est amené à la reconnaître (capacité reconnue) ou à fixer un niveau minimal d'exigence (capacité voulue).

Nous verrons par la suite qu'il y a plusieurs définitions de la compétence. On parle souvent de concept polysémique pour la caractériser. Dans ce chapitre introductif, nous nous attachons à présenter différentes approches de la compétence dans une première section. Puis, nous ferons la transition de la compétence à la gestion des compétences dans une seconde section.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

SECTION 1. LA DÉFINITION DE LA NOTION DE COMPÉTENCE.

La notion de compétence fait l'objet de nombreuses contributions qui lui confèrent la caractéristique d'être employée de façon très diverse. C'est pourquoi, certains auteurs tels que Gilbert et Parlier (1992), mettent notamment l'accent sur la nécessité de bien définir le concept car, celui-ci étant d'usage si courant, que le risque d'être vidé de sa substance pourrait être courant. Depuis le début des années 1990, plusieurs auteurs opérant dans le champ des ressources humaines proposent un effort de synthèse à partir de plusieurs définitions différentes en vue de proposer un cadre conceptuel unifié. Cette notion est loin de susciter l'unanimité, tant chez les praticiens (directeurs de ressources humaines, formateurs, conseillers en recrutement...) que chez les sociologues ou les spécialistes d'autres disciplines (sciences de gestion, ergonomie, psychologie du travail...).

Quelle que soit la définition un consensus semble être observé sur l'idée d'une rupture au sein des organisations productives, voire, pour certains auteurs, un véritable « changement de paradigme » dans l'analyse du travail. Par conséquent, l'objectif de cette section est de restituer les différentes approches de définition (1.1). Par la suite, nous faisons état des différentes manifestations de la compétence (1.2). Puis nous, tentons de comprendre les paramètres d'influence de la mise en action des ressources, entre autres, la part de l'identité de l'individu dans ces mécanismes (1.3). Ce qui nous amènera à nous pencher sur l'approche de la compétence selon les trois dimensions (1.4) de Daniel Pemartin (2005). Puisque la compétence résulte entre autre d'un apprentissage collectif, nous aborderons la notion de compétence collective (1.5) qui est l'objet d'un intérêt croissant des dirigeants. Nous comparons la notion de compétence avec d'autres concepts afin de réduire la confusion couramment observée (1.6). Enfin, nous verrons que la notion de compétence donne lieu à un grand nombre de contributions dans différentes disciplines scientifiques (1.7).

1.1 Les définitions de la notion de compétence

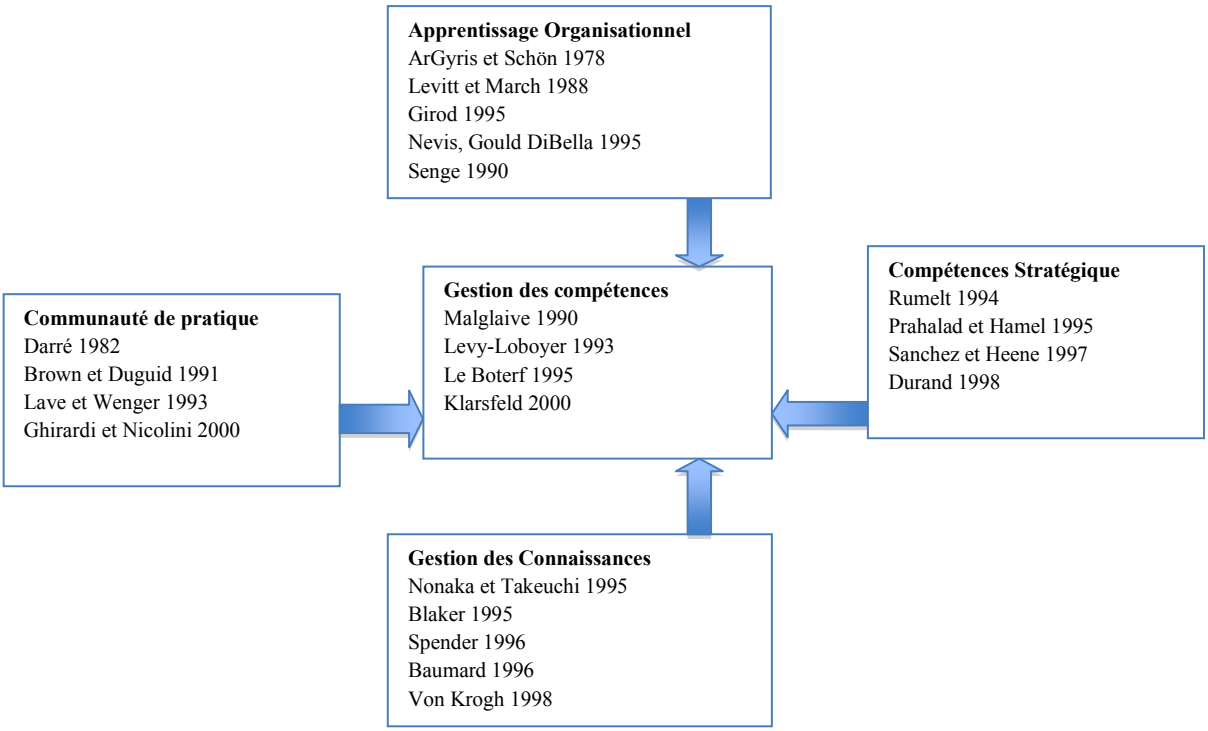
Nous proposons ici de restituer quelques définitions non exhaustives ainsi que les enjeux du terme de compétence afin de relever les différences qui existent entre les différentes définitions et les enjeux auxquels ces définitions répondent.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Tout d'abord, la notion de compétence donne lieu à un grand nombre de contributions dans différentes disciplines scientifiques (schéma ci-dessous). À travers ce schéma nous avons un aperçu de l'étendue des courants de cette notion.

SCHÉMA 2. DIFFÉRENTS COURANTS DE LA NOTION DE COMPÉTENCE.



A la suite de notre propos, nous allons faire une présentation de façon synthétique, des définitions généralistes de dictionnaires, des chercheurs, des praticiens et enfin des entreprises. Ces différents éléments de définition nous servirons de base pour faire une synthèse des points convergents et divergents. Nous allons également présenter l'approche qui nous semble la plus pertinente pour l'orientation de notre thèse.

- *Les dictionnaires :*

– C'est une habileté reconnue dans certaines matières et qui donne le droit de décider (Littré) ;
– Connaissance approfondie, reconnue, qui confère le droit de juger ou de décider en certaines matières (Le Petit Robert) ;

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

- Dans les affaires commerciales et industrielles, la compétence est l'ensemble des connaissances, qualités, capacités, aptitudes qui mettent en mesure de discuter, de consulter, de décider sur tout ce qui concerne son métier (Larousse commercial)

➢ *Les chercheurs et praticiens :*

- La compétence est un savoir-faire opérationnel valide (Meignant, 1990)
- La compétence : c'est la capacité à résoudre un problème dans un contexte donné (Michel Ledru, 1991) ;
- Les compétences sont des ensembles de connaissances, de capacités d'action et de comportements structurés en fonction d'un but et dans un type de situations données (Gilbert et Parlier, 1992) ;
- La compétence est le fruit d'une opération où se produit un changement dans le rapport aux choses. Ce changement affecte autant les savoirs mobilisés que l'individu qui les développe. (Stroobants, 1993)
- La compétence est un système, une organisation structurée qui associe de façon combinatoire divers éléments (Le Boterf, 1994) ;
- Les compétences, ce sont « les ingrédients de toute nature, (physiques, cognitifs et conatifs), et de toutes origines (innés, biographiques, éducatifs), ainsi que les modalités de leur structuration, permettant à une personne d'agir efficacement, c'est-à-dire d'atteindre les buts qu'elle s'est et qu'on lui a assignés» (Malglaive 1995);
- La compétence peut être définie à un niveau individuel comme étant un ensemble de connaissances, capacités et volonté professionnelles (Meschi, 1996) ;
- La compétence est la prise d'initiative et de responsabilité de l'individu sur des situations professionnelles auxquelles il est confronté (Zarifian, 1999).
- La compétence est une technique managériale ou un dispositif qui permet à l'entreprise de rationaliser son organisation et sa gestion et d'accroître son

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

efficacité (Dietrich, 2005). Et le terme compétence, signifie pour l'auteure, une formalisation du travail, une capacité de représentation des process et d'anticipation des aléas, une intériorisation des normes de qualité et de contrôle qui modifient le niveau d'implication et le degré d'autonomie des individus (Dietrich, 1999).

- *Les entreprises :*

- Un savoir-faire opérationnel validé (accord CAP 2000)[1]. Pour le MEDEF[2], c'est donc à l'entreprise qu'il convient de la valider ;
- Mise en œuvre, en situation professionnelle de capacités qui permettent d'atteindre un objectif (AFNOR)[3].

Si parfois ces nombreuses définitions nuisent à la clarté de la notion de compétence, elles dévoilent tout de même les éléments suivants :

- La référence à des tâches, à des activités humaines ou à des problèmes à résoudre dans des circonstances identifiables ; il s'agit le plus fréquemment d'activités professionnelles ;
- L'efficacité attendue de personnes ou de groupes lorsque ces tâches, activités ou problèmes sont à exécuter ou à résoudre ;
- Le caractère structuré des processus de modifications des savoirs, savoir-faire et aptitudes comportementales qui assurent l'efficacité ;
- La possibilité de faire des prédictions sur cette efficacité.

Il est intéressant néanmoins de remarquer que chacun de ces concepts, chacune de ces définitions n'est ni totalement faux, ni totalement complet, même si certains peuvent présenter une proximité entre eux. Chacun d'eux, aborde plusieurs aspects de ce que l'on pense juste, vrai ou opératoire pour mettre en œuvre une gestion des compétences. Pour autant il n'y a pas à ce jour de définition transcendante qui fasse

[1] Accord sur la conduite de l'activité professionnelle signé en 1990 dans la sidérurgie.

[2] Le Mouvement des entreprises de France (Medef) est une organisation patronale fondée en 1998, représentant des dirigeants des entreprises françaises.

[3] L'Association française de normalisation (AFNOR) est l'organisme officiel français de normalisation

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

autorité. Les nombreuses tentatives de définition trahissent l'impossibilité actuelle de recouvrir parfaitement le concept de compétence.

Pour autant, ces différents traits, cité précédemment, mis en perspective donneraient la définition suivante :

La compétence est une caractéristique individuelle ou collective attachée à la possibilité de mobiliser et de mettre en œuvre de manière efficace dans un contexte donné un ensemble de connaissances, de capacités et d'attitudes comportementales. Seulement, cette définition est beaucoup trop générale pour être informative. En effet, les différents traits énoncés ci-dessus ont des poids différents dans les usages de la notion selon que l'on s'intéresse à l'amont (ce qui produit les compétences) à l'aval (ce qui est interprété comme effet des compétences) ou encore aux contenus et aux circonstances des activités (la mise en actes des compétences) (Besson, Haddadj, 1999, Klarsfeld, 2000). Dans tous les cas, pour comprendre l'usage de la notion, il semble nécessaire de prendre en compte, de manière conjointe, les caractéristiques des individus ou des groupes et les circonstances des activités. En outre, le discours qui se construit sur les compétences est nécessairement différent selon que l'on parle d'un individu, d'un groupe, de l'activité ou de la situation de mise en œuvre.

De plus, la pondération de certaines connaissances, capacités et attitudes par rapport aux autres peut s'observer de manière concrète dans les habitudes sociales et professionnelles. D'une certaine manière, les différents acteurs impliqués dans la gestion des compétences ont plutôt tendance à donner une certaine visibilité à la notion de compétence en se référant plus particulièrement aux situations professionnelles et aux performances attendues ou observées dans ces situations. De même, la recherche des preuves de compétences, pour les organismes chargés de certification de compétences, conduit les évaluateurs et ceux qui ont la charge de la validation à observer des réalisations, de l'efficience, des performances. Les hiérarchiques, quant à eux, s'appuient sur des bilans d'activité au regard des objectifs établis et sont davantage portés à exprimer des jugements plus globaux et donc détachés des situations particulières. Les formateurs quant à eux, se centrent sur le « comment », c'est-à-dire sur ce qui en amont de la performance, contribue à la produire, à l'expliquer, à la modifier, le cas échéant, les conduites qui ne conduisent pas à la performance attendue.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Dans notre thèse, nous sommes plus proches de la posture de Le Boterf et de Stroobants :

- Le Boterf

Le Boterf postule que « *la compétence est un système, une organisation structurée qui associe de façon combinatoire divers éléments* » (Le Boterf, 1994, p.22). En effet, ceux qui se préoccupent de cette question (les entreprises, les chercheurs, les ergonomes, les formateurs...) ont longtemps privilégiés une approche analytique de la compétence. Elle est encore souvent définie comme une somme de savoirs, de savoir-faire et de savoir être. C'est le cas par exemple dans l'ouvrage de Levy-Leboyer (2000). Nombre de référentiels d'emplois et de compétences en témoignent en accolant liste d'activités et liste de compétences. Cette approche se révèle impropre à rendre compte de la compétence considérée comme un processus. Le Boterf (1994) tient à nous rappeler en outre, que « *les compétences ne sont pas des êtres ou des faits que l'on pourrait directement observer. Les compétences ne sont pas des entités qui existeraient indépendamment des pratiques d'évaluation cherchant à les repérer* ». Ce qui existe, selon cet auteur, ce sont des personnes, des équipes ou des réseaux qui agissent avec plus ou moins de compétences. Il s'agit d'évaluer un processus. Dans cette perspective un individu serait un entrepreneur de ses compétences. De même qu'un entrepreneur produit des biens et des services avec des ressources, un individu réalise avec compétence ses activités en combinant et en mobilisant des ressources (savoirs, savoir-faire, qualités, ressources physiologiques, banques de données, réseaux d'expertise...). Le Boterf est plus précis en faisant la distinction entre *la compétence*, qui est le processus combinatoire et *les compétences* produites par ce processus.

Cette analyse permet à l'auteur d'admettre que les compétences sont en fait les activités ou les actions réalisées avec compétence. Dès lors, il va identifier trois types d'approches pouvant servir à reconnaître qu'il y a compétence :

- L'approche par les performances. Elle consiste à inférer qu'il y a compétence si certains critères de performance sont respectés. Ici, performance fait référence aux résultats évaluables de la mise en œuvre des compétences (taux

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

de rebuts, indice de qualité, qualité de production, délais, parts de marché, nombre d'erreurs, taux de satisfaction ou de fidélisation de la clientèle). Cette approche pose un jugement d'efficacité ou d'utilité. Dans ce type d'approche, l'instance de reconnaissance peut être composée des opérateurs eux-mêmes, de responsables opérationnels, de collaborateurs ou de clients capables d'attester qu'il y a résultat ;

- L'approche par la concordance. Elle infère qu'il y a compétence si l'activité réalisée satisfait aux critères de bonne réalisation. Avec cette approche, l'instance de validation est souvent conduite a complété les regards de l'intéressé et du responsable hiérarchique par le point de vue des « experts » dont le professionnalisme est reconnu dans le domaine considéré ;

- L'approche par la singularité. Elle porte sur la reconnaissance du schème opératoire construit par la personne pour réaliser l'activité prescrite ou pour réagir à un événement.

Cette dernière approche semble intéressante pour notre étude. En effet, les critères de concordance d'une réponse compétente délimitent un champ de probabilité, un champ d'observation. Mais la forme particulière du schème opératoire que construira telle ou telle personne ne peut être décrite et localisée à l'avance comme l'explique l'auteur.

Le Boterf nous explique en outre que, « *cette approche ne peut fonctionner qu'en interaction. Il ne peut s'agir d'un constat unilatéral de la part d'un évaluateur. Le schème opératoire élaboré par une personne ne peut se révéler que s'il est mis en mots. Et cette mise en mots est une mise en forme. En décrivant son schème opératoire, sa façon de s'y prendre, la personne construit et conforte sa réponse compétente. Le professionnel compétent n'est pas seulement celui qui sait agir avec compétence, c'est aussi celui qui sait décrire comment il sait agir avec compétence* » (Le Boterf, 2000, p.176). La réflexivité est essentielle dans la construction des compétences. C'est ce qui permettra au professionnel d'entrer dans une dynamique d'amélioration, de transférabilité et de transposition. Plus il sera capable d'expliciter ses schèmes opératoires, plus il sera en mesure de les adapter, de les transférer, de les faire évoluer. Enfin, la réponse compétente doit pouvoir être raconté, faire l'objet d'un récit. C'est le récit du processus de construction d'une réponse compétente.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Pour compléter son éclairage sur la question de la construction et de l'évaluation des compétences, Le Boterf, considère la notion de compétence comme un « construit social », c'est-à-dire qu'elle est le résultat du jugement social qui la constitue. En d'autres termes, la compétence ne préexiste pas au jugement social qui cherche à la reconnaître, à l'évaluer, à la repérer. Pour l'auteur, ce qui est évalué, ce n'est pas la compétence en soi, mais ce qui est nommé compétence par le dispositif d'évaluation (instruments, règles, instance). Il ajoute également, qu'on ne peut traiter de la construction ou de l'évaluation des compétences sans se référer à la personne. Les compétences sont des abstractions, seules existent des personnes plus ou moins compétentes dans certaines circonstances.

En outre, contextualisées, les compétences sont inséparables de l'organisation du travail. Une organisation taylorienne du travail réduira les compétences requises et réelles au simple savoir-faire fragmentaire. Une organisation laissant place à l'initiative et à la polyvalence ouvrira la possibilité de construire de véritables compétences combinant plusieurs savoir-faire et d'aller au-delà des procédures. À telle organisation du travail, telle possibilité de création de compétences. Les facteurs du contexte sont aussi importants à considérer que ceux qui relèvent de la personne. Le contexte, c'est un champ de possibles pour les compétences.

- Stroobants

Pour Stroobants (1993), la compétence est le fruit d'une opération où se produit un changement dans le rapport aux choses. Ce changement affecte autant les savoirs mobilisés que l'individu qui les développe. Or, cette transformation est pensée selon un principe explicatif extérieur au processus à l'œuvre. En effet, c'est la métaphore du « moulage » qui fait référence pour penser le passage d'un état à un autre, soit comme développement des propriétés d'une matière originelle au contact d'un moule, soit, à l'inverse, comme impression, sur une matière informe, d'une forme préexistante. Ces deux variantes appartiennent au même schéma « hylémorphique[4] » qui veut que le principe final est supposé contenu dans la matière ou dans la forme, l'opération n'étant pas supposée capable d'apporter le principe lui-même, mais seulement de le

[4] La théorie de l'*hylémorphisme* postule que toute réalité y est décrite comme le rapport d'une matière (*hulè*) et d'une forme (*morphos*).

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

mettre en œuvre. Pour Stroobants, il importe donc de sortir de ce schéma pour appréhender la transformation, non comme la reproduction d'une forme pré-existante, mais comme le résultat inédit du processus lui-même.

Les travaux de Simondon (1989) sur l'individuation permettent ainsi à Stroobants d'analyser la compétence comme le fruit d'une opération de « *transduction*», c'est-à-dire d'une propagation qui conduit à des transformations de proche en proche jusqu'à un résultat singulier. Ainsi, comme la découverte scientifique ou l'invention, la compétence est d'ordre transductif. Elle est le fruit d'un processus d'habilitation qui littéralement habilite à acquérir et exercer un certain type d'habileté. Cette proposition invite à saisir la compétence dans le cadre du rapport social qui l'a rendue possible, même si celui-ci se dérobe à l'observation.

Ensuite, à partir d'une lecture des analyses critiques du cognitivisme et de la nouvelle anthropologie, Stroobants va partir d'une approche substantialiste de la compétence, que l'on retrouve chez Chomsky (1965) avec sa notion de compétence linguistique préformée (notion que nous verrons par ailleurs) et d'une approche relativiste de la compétence : toutes les formes de savoirs, de connaissances ou d'aptitudes seraient autant de constructions équivalentes sans fondement objectif. Au lieu de s'étonner de la distorsion entre qualification officielle et effective, entre travail prescrit et réel, à l'instar encore de nombreuses études, il faut la prendre comme point de départ de l'analyse et montrer comment elle se construit.

Notre thèse s'inscrit dans le sillage de ce propos, puisque notre point de départ est relatif à l'écart observé quant à la gestion des compétences avec sa lourdeur instrumentale telle que prescrite et l'articulation réelle de celle-ci dans les PME. Si la perspective d'une construction sociale des compétences permet de mettre en avant la dynamique de la qualification et les économies qui y sont associées, elle ne parvient pas à décrire réellement ce qui l'organise. Pour aller plus loin, l'auteur se tourne vers les sciences cognitives afin de cerner la notion de compétence sous-jacente à cette discipline. Elle montre comment la problématique cognitiviste a contribué à renforcer les partages anciens entre différentes catégories de connaissances : intellectuel/manuel, abstrait/concret, général/spécifique, et plus généralement entre savoir et savoir-faire. De même que la référence généralisée à la polyvalence tend à

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

durcir la distinction instituée par les filières de formation entre connaissances générales et techniques.

L'opposition formel/informel durcit le clivage entre performance technique et compétence sociales. La séparation entre les connaissances et leurs modes d'emploi, entre savoirs déclaratifs et procéduraux, entre savoir et savoir-faire qui au départ recouvrait des modes de formalisation différents, semble avoir gagné en évidence, comme l'observe Stroobants. Le durcissement de cette opposition contribue à considérer la compétence comme une forme active, comme une matrice génératrice de performances particulières, à l'instar de la formation scolaire qui s'enchaîne du général au spécialisé. Stroobants, reconnaît enfin que cette discipline ne permet pas de comprendre comment des compétences singulières se constituent et se différencient. C'est à partir de l'archétype technique du moulage que l'auteur entend penser la différenciation des compétences en analysant la double série d'apprentissage qui conduit d'un côté à la forme et de l'autre côté au savoir incorporé. Pour cet auteur, la reconnaissance de la compétence suppose qu'il y ait convergence de ces deux séries.

Ce premier abord de différentes définitions de la compétence, nous permet de mettre en évidence deux grandes approches de la compétence dans la littérature. Une approche liée aux caractéristiques de la personne et une approche liée au contexte professionnel.

1.1.1 Une approche liée aux caractéristiques de la personne

- *Dimension individuelle*

De nombreux travaux (White, 1959 ; Mc Clelland, 1973 ; Klemp, 1980 ; Spencer, Spencer, 1993) ont mis en évidence un lien de causalité entre compétence et performance. La compétence est alors abordée comme l'ensemble des caractéristiques personnelles déterminant l'efficacité dans une situation de travail. Pour Sundberg, Snowden et Reynolds (1978, cités par Dupuich et Moriez, 2011, p.145), les compétences correspon dent aux « *caractéristiques personnelles (connaissances,*

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

habiletés, attitudes) qui conduisent à des réalisations ayant une valeur adaptative dans des environnements significatifs ». En 1959, White cherchant à développer une théorie explicative du comportement et de la motivation, avait défini la compétence comme étant « *la capacité d'un organisme d'interagir de manière efficace avec son environnement* » (White, 1959). Il considère la compétence comme un concept motivationnel en ce sens que si l'individu se comporte de manière compétente c'est parce que c'est un trait profond de sa personnalité, c'est parce que cela lui permet de satisfaire des besoins intrinsèques. Autrement dit, il y aurait un sentiment de compétence (*sens of competence*) qui expliquerait les comportements efficaces, performants, c'est-à-dire la compétence.

Susan Harter, (1978) complète cette approche de White en y intégrant : les échecs, les renforcements extérieurs à l'individu, l'intériorisation des échecs et des succès. Un succès perçu par un individu et dont il peut attribuer l'origine à ses compétence et à son contrôle sur la situation procure du plaisir. Ce sentiment le conduit à devenir davantage compétant lors de nouvelles confrontation avec son environnement. Bien évidemment, en cas d'échec il y a perception d'incompétence et diminution d'implication. Cette perte de motivation peut être remise en question en encourageant de nouvelles tentatives de maîtrise de l'environnement. Autrement dit, l'individu doit être amené à souhaiter persévérer par des encouragements, en montrant qu'il a les compétences, qu'il est capable d'atteindre ses objectifs. Harter distingue :

- les renforcements de l'autonomie et du sentiment de compétence qui procurent le sentiment de contrôle des situations. La motivation qui en résulte est liée à la recherche d'auto-récompense et non de récompenses attribuées ;
- les agissements contraints sous condition de récompense. Dans ce dernier cas, la motivation aura tendance à disparaître.

Après les travaux de White (1959, 1963) ou Wagner et Morse (1975), Boyatsis (1982) apportera une définition de la compétence comme étant à la fois un état de la personne mais, aussi les caractéristiques de cette personne. La compétence peut alors être comparée à un iceberg : la face cachée correspond aux potentialités de la personne et la face visible correspond au comportement efficace, à l'expression de la compétence. Dès lors, la compétence ne peut se révéler que dans l'action. Les travaux de Spencer et Spencer (1993) ou War et Conner (1992) s'intéresseront au contexte de

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

mobilisation de la compétence, autrement dit au point de rencontre entre des comportements efficaces, des qualités individuelles et un contexte d'action.

L'analyse de la dimension personnelle de la compétence nous conduit à retenir deux niveaux d'analyse. La compétence est toute à la fois de l'ordre de l'attitude (face cachée) et de l'ordre du comportement (face visible). Grimand (1996) constate que le recours à la métaphore de l'iceberg permet « d'exprimer la distinction performance - compétence et de rendre compte du caractère par essence inobservable de cette dernière (la compétence est une notion abstraite et hypothétique, on ne peut l'inférer qu'à partir de ses manifestations objectives) ».

Levy-Leboyer (2009) adopte une approche à partir d'un ensemble de comportements adoptés par un individu. Ainsi, pour cet auteur les caractéristiques d'une personne peuvent être physiques, mentales, émotionnelles et sociales. Il observe par exemple, la possibilité de faire correspondre aptitudes et traits de personnalités avec les compétences dont-ils facilitent l'acquisition. De ce fait, pour Levy-Leboyer lorsqu'on procède à l'analyse des qualités requises pour tenir des postes simples, postes d'exécution ou emplois de service, par exemple, il serait relativement aisé de faire préciser quels aptitudes et traits de personnalité sont nécessaires pour une tenue correcte de ces postes. Mais lorsque la complexité des responsabilités et des missions augmentent, le référentiel d'aptitudes et de traits de personnalités ne suffirait plus et les exigences des postes sont décrites directement en termes de compétences (Levy-Leboyer, 2009, p. 21). Ces compétences seraient alors caractérisées par rapport à des missions précises. Il est évident que ces missions font appels à plusieurs aptitudes et qualités de personnalité, que ces caractéristiques doivent être bien intégrées, et que la réussite de ces missions dépendrait aussi de connaissances théoriques et de savoir acquis sur le terrain (ibid).

Levy-Leboyer (2009) fait la différence entre aptitudes et traits de personnalité d'une part et compétences, d'autre part :

- Les premiers permettent de caractériser les individus et d'expliquer la variance de leurs comportements dans l'exécution de tâches spécifiques ;
- Les secondes concernent la mise en œuvre intégrée d'aptitudes, de traits de personnalité et aussi de connaissances acquises, pour mener à bien une

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

> mission complexe dans le cadre de l'entreprise qui en a chargé l'individu et dans l'esprit de ses stratégies et de sa culture.

De ce point de vue, les compétences ne seraient donc pas sans rapport avec les aptitudes et les traits de personnalités. Mais elles constitueraient une référence spécifique de caractéristiques individuelles, qui auraient aussi des liens étroits avec les valeurs et avec les connaissances acquises. Enfin, elles semblent dépendre du cadre organisationnel dans lequel elles sont élaborées puis utilisées.

C'est dans cette perspective que Montmollin (1984, p.122), tout en insistant sur les caractéristiques de la personne, introduit néanmoins la notion de situation de travail. Pour lui en effet, les compétences sont des « *ensembles stabilisés de savoirs et de savoir-faire, de conduites type, de procédures standards, de types de raisonnement, que l'on peut mettre en œuvre sans apprentissage nouveau* ». Les compétences font donc référence à des tâches ou à des situations de travail et à la régulation dont est capable l'opérateur entre l'environnement de travail et son activité. Elles seraient différentes également des conduites intelligentes qui se succèdent dans le temps sans lien réel entre elles, alors qu'une compétence est un ensemble de conduites organisées, au sein d'une structure mentale, organisée elle aussi, relativement stable et mobilisable à la demande.

Dans ce cadre, les connaissances qui peuvent s'appliquer à une tâche ou à une autre se différencient également des compétences, parce que ces dernières impliqueraient une expérience et une maîtrise réelle de la tâche et parce qu'elles mettraient en œuvre des représentations, des images opératoires constituées progressivement par l'expérience que l'opérateur acquiert au cours de son travail (Montmollin, 1984). Enfin, les compétences se différencient des habiletés, qualités résultant d'une formation et caractérisant le plus souvent des processus psychomoteurs.

- *Dimension cognitive*

Dans le prolongement des travaux de Piaget (1926, 1943, 1976) sur la théorie du développement et aux apports de Chomsky (1971, 1973) en matière de linguistique, différents auteurs (Varela, 1989, Smolensky, 1988) se sont intéressés aux processus d'acquisitions, de traitement et de mémorisation, d'information et d'adaptation à

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

l'environnement. La compétence d'un individu est la capacité de mémoriser, traiter et interpréter les informations de l'environnement en fonction de sa personnalité (position, activité mentale, représentation, attitude, etc.). Si ce niveau individuel est nécessaire et peut être considéré comme un prérequis. Il est cependant insuffisant pour cerner, de manière exhaustive, le concept de compétence. L'investigation au niveau des sciences cognitives nous conduit à retenir quelques invariants.

- l'invariant personnel : la compétence est relative à un individu, à ses capacités cognitives, adaptatives, à sa personnalité, ses aptitudes ;

- l'invariant du savoir : la compétence nécessite un niveau de connaissances et une dynamique d'apprentissage.

Nous retiendrons que la compétence peut être comprise comme la capacité à construire une représentation de la situation et à traduire cette représentation en action appropriée (Lambert, 1998). En effet, si la compétence transforme la connaissance en action, c'est qu'elle est porteuse d'une dynamique d'apprentissage. La compétence peut alors être considérée comme un stock de connaissances dynamisé par des processus permanents d'apprentissages.

Nous retenons que dans l'approche liée aux caractéristiques individuelles de la compétence, si elle permet d'aborder des liens entre compétence et performance, efficacité des situations de travail, compétence et action, compléter par une analyse à partir des sciences cognitives, la question du contexte de l'action se pose et mérite de qu'on s'y attarde. Le contexte professionnel dans lequel se construisent les compétences, fait également l'objet d'une approche dans la littérature.

1.1.2 Une approche liée au contexte professionnel

Le concept de profession est lui-même extrêmement difficile à définir. Cette difficulté réside, entre autre, dans le fait qu'elle soit définie à partir des valeurs et des croyances et que celles-ci évoluent avec les changements sociaux et culturels d'une société. De plus, toute profession est organisée autour d'un corpus global de connaissances, de savoir-faire et d'applications pratiques et de règles (Brailovsky et al., 1998). Toute profession répond à certaines règles et ces règles imposent qu'il y ait une formation et un entraînement particuliers des individus qui en font partie (ibid). « *La compétence professionnelle, peut se définir comme la capacité d'un professionnel à utiliser son*

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

jugement, de même que les connaissances, les habiletés et les attitudes associées à sa profession pour résoudre des problèmes complexes » (Brailovsky, Miller, Grand'Maison, 1998). C'est un construit non observable directement. Pour l'évaluer, il faut faire des inférences à partir d'éléments observables et mesurables selon ces auteurs.

Kane (1992), propose une définition beaucoup plus dynamique et beaucoup plus intéressante puisqu'elle introduit de nouveaux concepts, s'énonçant ainsi : « *La compétence professionnelle représente pour un individu le degré d'utilisation de ses connaissances, de ses habiletés et de son jugement dans des situations auxquelles il est confronté dans sa pratique professionnelle*. » Cette définition de la compétence évoque une nouvelle dimension qui est fondamentale : le jugement. De plus, Kane introduit un aspect dynamique lorsqu'il ajoute : « *dans des situations de son domaine de pratiques professionnelles* ». De façon plus schématique donc, la compétence professionnelle peut être définie comme étant la capacité d'un professionnel à utiliser son jugement, de même que les connaissances, les habiletés et les attitudes associées à sa profession pour résoudre des problèmes complexes qui se présentent dans le champ de son activité professionnelle. Cette énumération contient les éléments qui doivent être associés à une situation professionnelle, puisque la compétence, en dehors d'un contexte particulier, est inexistante.

Par ailleurs, la pratique professionnelle appartient à un domaine qui est très complexe et qui est aussi en général difficile à définir et à décrire non seulement en raison de sa dynamique propre, mais aussi à cause des interactions des professionnels et des clients ainsi que du contexte social dans lequel cette profession s'exerce. Cette contrainte du contexte d'action professionnelle exige que, dans le vif de l'action, la personne compétente sache interpréter les exigences et les contraintes de la situation, repérer les ressources disponibles et faire une action en intégrant, en combinant, en orchestrant ces ressources de manière pertinente et efficace par rapport la situation donnée.

La compétence n'est pas de l'ordre de l'application, mais de celui de la construction. La compétence s'exerce donc dans un contexte particulier. Elle est contingente (Le Boterf, 1994, p.20). Toute compétence, poursuit l'auteur cité, est finalisée (ou

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

fonctionnelle) et contextualisée (ibid). Ce caractère la rapproche ainsi de la capacité d'analyse et de résolution de problème dans un environnement particulier. Mandon (1990, cité par Le Boterf, 1994) pour sa part, décrit les compétences comme « le savoir mobiliser ses connaissances et qualités pour faire face à un problème donné ; autrement dit les compétences désignent les connaissances et les qualités mises en situations ». Ainsi, savoir agir dans un contexte de travail, c'est en prendre la mesure et s'y adapter. Ce qui laisse penser que la flexibilité serait donc au cœur de la compétence. Elle serait médiatisée par un ensemble de contraintes et de ressources. Elle n'est pas une constante, mais varie en fonction de l'évolution de la situation où elle intervient.

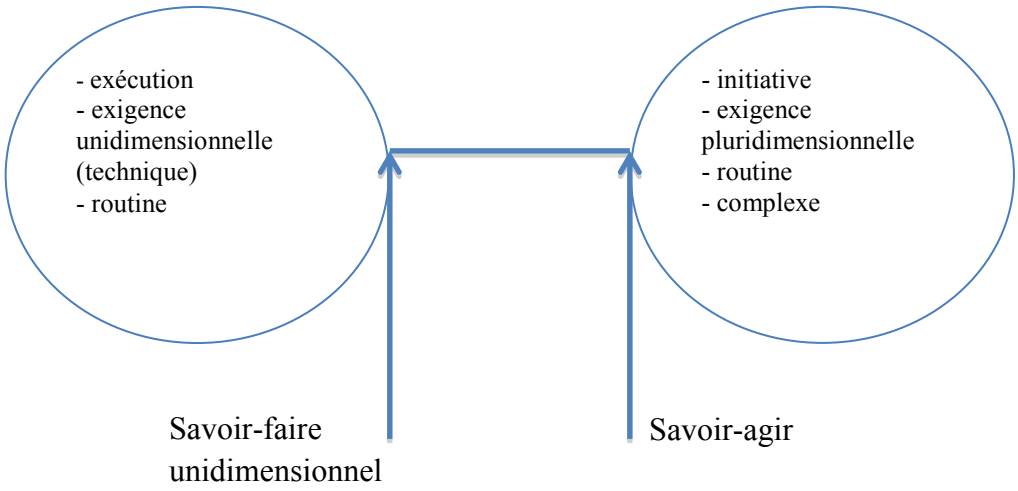
Wittoski (1997) retenant également la variable du contexte, considère la compétence comme la mobilisation dans l'action de plusieurs savoirs combinés en fonction du contexte. Meignant (1997) quant à lui, considère la compétence individuelle non comme la production d'un acte maîtrisé à l'image du fonctionnement taylorien du travail, mais plutôt comme la capacité à mettre en œuvre une combinaison spécifique devant un problème souvent inédit. Barrauld et al, parle de capacité combinatoire. « Cette capacité combinatoire qui fonde la compétence permet de mobiliser immédiatement des savoirs théoriques, procéduraux, expérientiels, empiriques, sociaux, cognitifs, pour trouver une réponse innovante à une situation » (Barraud et al. 2000, p.170 cité par Dupuich-rabasse, 2008). Cette définition sous-entend que la compétence est entre autre contextuellement dépendante. Nous pouvons également faire référence à Le Boterf (2001) décrivant la compétence individuelle comme étant une séquence d'actions combinant plusieurs ensembles de savoirs, savoir-faire, de savoir-être pour résoudre une « situation-problème » qu'il rencontre. Ce propos rejoint l'approche de Perrenoud (2001) qui insiste sur la mobilisation en contexte, à bon escient et en temps utile, de multiples ressources cognitives, celles qui permettent de prendre une décision judicieuse, de résoudre un problème ou encore d'agir adéquatement.

Le schéma suivant illustre selon Le Boterf, le passage de la compétence individuelle, précédemment perçue comme obéissant à la prescription de tâches *a priori*, à un processus ouvert itératif dépendant d'un contexte et où les solutions apportées à la situation problème rencontré variant notamment selon l'agent en présence.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

SCHÉMA 3. LE CURSEUR DE LA COMPÉTENCE



Le Boterf, 2001 p.26

Ces approches cherchent à mettre des mots sur ce qu'est la compétence. La question posée ici était de savoir si la compétence est le fruit de l'individu ou de la situation de travail ? De ces différentes approches que nous venons de voir, correspond un certain nombre de critiques que nous mentionnons dans le point suivant.

1.1.3 Les limites de ces approches

Comme nous l'avons vu, chacune de ces approches aborde un ou plusieurs aspects de ce que l'on pense juste, vrai ou opératoire pour mettre en œuvre une gestion des compétences. La référence aux caractéristiques de l'individu par exemple pour définir la compétence, induit la perspective d'observations détachées d'un contexte professionnel réel, ou la référence à des situations générales non définies de manière précise. Le recours aux caractéristiques de l'individu ne suffit pas à rendre compte de la complexité des situations et donc à déclarer la compétence d'un individu (Levy-Leboyer, 2001). Une compétence n'est ni un savoir, ni un savoir-faire, ni une attitude, mais elle se manifeste quand une personne utilise ces ressources pour agir (Le Boterf, 1997). De plus, alors qu'un savoir-faire peu fort bien exister en absence de savoirs qui le fondent, une compétence exige nécessairement le savoir de l'action accomplie.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Le contexte professionnel quant à lui, exige que dans le vif de l'action, la personne compétente sache interpréter les exigences et les contraintes de la situation, repérer les ressources disponibles et faire une action en intégrant, en combinant, en orchestrant ces ressources de manière pertinente et efficace par rapport à une situation donnée. La compétence n'est pas de l'ordre de l'application, mais de celui de la construction (Le Boterf, 1997). En outre, la compétence doit être associée au couple « individu-situation de travail ». Toutefois, la compétence ne doit pas se réduire à ce couple, parce qu'elle se révèle aussi au-delà de ce couple comme nous l'avons vu plus haut. Ces imperfections liées à la définition de la compétence, nous amène à considérer également l'approche par l'étymologie du terme compétence large et polysémique présentée par Merck et Sutter, (2009, p.46). En effet, pour ces auteurs les différents sens de la notion de compétence peuvent être classés en deux catégories : ceux qui décrivent son « contenu » ou état et ceux qui font état d'une dynamique, d'un processus opérationnel et rationnel. Pour ces auteurs, la catégorie de sens décrivant le contenu de la compétence recouvre deux visions, l'une essentialiste et l'autre comportementaliste, résumées par la question suivante : est-on compétent ou a-t-on des compétences ? Ces deux visions représentent le regard d'autrui sur le produit de l'action d'un ou plusieurs individus, sans pour autant que l'on cherche à comprendre la façon dont cette action s'est produite.

- La vision essentialiste se rapproche du sens étymologique de « capacité d'une personne à faire autorité vis-à-vis d'autres dans un domaine particulier ». Ce premier sens a progressivement glissé vers celui de l'évaluation ou celui du jugement de valeur, dès lors qu'on peut constater qu'un résultat attendu a été atteint ou ne l'a pas été ;
- La vision comportementaliste se rapproche plutôt de l'habilité reconnue et du savoir-faire, constaté et acquis par telle personne dans tels domaines particuliers, permettant à autrui de penser que cette personne peut créer, dans certaines situations appropriées, des richesses nouvelles par la combinaison de ressources mises à sa disposition.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

La catégorie de sens décrivant la dynamique de la compétence permet ainsi aux auteurs de souligner l'importance de son processus de construction individuelle et collective ; collective, car on n'est pas compétent isolément et sans « raison sociale »[5]

Nous venons, dans la partie qui précède, de voir que dans la littérature le consensus est loin d'être établi sur la définition de la notion de compétence. Malgré l'absence d'unicité d'approche sur cette notion, certains auteurs ont cherchés à identifier le processus par lequel se manifestent les compétences. Nous verrons ainsi quels sont les éléments structurant la manifestation des compétences.

1.2 Les manifestations de la compétence

La compétence peut être appréhendée par l'observation d'individus en situation de travail. Elle se manifeste en effet au travers du geste d'individus expérimentés, jugés « compétents ». Ce geste intellectuel ou manuel – et pensé - suppose une période d'apprentissage ; il est maîtrisé après une série d'essais et d'erreurs (1.2.1). En outre, l'individu observé est capable de justifier son geste, de l'expliquer – par le discours - à celui qui l'observe (1.2.2). Si la compétence est le fruit d'une situation de travail, elle peut être appréhendée au travers d'une organisation du travail (1.2.3). C'est le geste en action. Dans la littérature, trois modes de manifestation des compétences sont répertoriées. Nous avons les compétences par la pensée, les compétences par le discours et enfin, les compétences par les actes. Il s'agira pour nous d'identifier les facteurs pouvant influencer le processus à l'origine de la manifestation des compétences.

1.2.1 La compétence en pensée.

Un système de gestion des compétences, même informel, produit de la compétence (Merck, Shutter, 2009, p.18). C'est en ce sens un aspect fondamental pour notre recherche. Comme nous le verrons par la suite, cette dimension de la gestion des compétences par l'informel est peu prise en compte dans les travaux de recherche. Or, le fait pour un travailleur de se trouver face à un aléa l'amène à « penser compétence

[5] Deux acceptions pour « raison sociale » ici : celui de « motif » dans un contexte sociologique et celui, plus juridique, d'entreprise.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

et performance », même si son travail est standardisé et en apparence peu qualifié : Quel geste, quelle action, quelle interaction doit-il effectuer pour résoudre le problème que pose cet aléa ? Ce geste cette action, cette interaction sont-ils en conformité avec son objectif individuel de performance tel que l'organisation l'a prescrit ? Sont-ils en phase avec l'objectif personnel de réalisation professionnelle de l'intéressé ? Tout ce cheminement mental, même s'il n'est pas complètement conscient, ni partagé avec autrui, produit de la connaissance pour l'individu (ibid). Si le même aléa se représente il saura mieux le prendre en compte, par évocation mémorielle. C'est là le début de l'apprentissage, base de la compétence. Le psychique, non observable, l'origine du geste, de l'action ou de l'interaction, est indissociable du physique, directement observable. « Ne pas prendre en compte le psychique, c'est se priver d'une partie de la réalité humaine et de la production de connaissance organisationnelle » selon l'analyse de ces auteurs (ibid, p.19). Cette analyse de l'acte en situation de travail ou de la faculté de connaître (production de connaissances puis mise en système) fait référence à l'épistémologie avec laquelle nous allons conduire notre analyse critique de la gestion des compétences dans les PME.

1.2.2. La compétence en discours

Dans l'analyse de Besson et al. (2003) citant (O'Connor, 1999) les « théories du discours » ont conceptualisé ce type de phénomène comme une « mise en abyme » : en échangeant sur les contextes et les contraintes liées à leurs décisions, les acteurs définissent leur propre identité et cherchent une cohérence entre cette identité et leurs actions (Cyert et March, 1992 dans Besson et al.). Étudiant la manière dont les conversations entre les différents protagonistes dans les organisations construisent leurs modes de représentations et d'interprétation (Daft et Weick, 1984), Besson et al., prennent l'angle du changement organisationnel dans la forme de la mise en place d'une gestion de type « nouvelles compétences » pour justifier de la création et de la communication d'une vision générale du changement dans une entreprise. « Le déclenchement du changement n'est […] pas seulement lié aux techniques de diagnostic; il dépend aussi du contexte et de l'histoire de l'organisation » (Romelaer, 1997, cité par Besson et al). Leur article s'intéresse au fait que « les discours qui se construisent lors d'un changement organisationnel sont des phénomènes qui peuvent

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

aider à comprendre la véritable manière dont s'articulent les compétences individuelles et les compétences organisationnelles » (Le Boterf,1997).

La méthodologie adoptée par Besson et al, vise à comprendre le changement organisationnel à travers l'articulation des compétences comme le fruit de plusieurs « histoires » nourries à partir des représentations des acteurs de l'entreprise (Wilkins, 1983). Si le discours initial du changement organisationnel est introduit par l'équipe dirigeante dans ses débuts, il ne reste pas univoque lors du développement de la communication du changement (Beer et al., 1990). En entrant en interaction avec des discours déjà inscrits dans l'organisation (Daft et Weick, 1984), le discours initial devient alors le résultat d'une nouvelle dynamique discursive, complexe et productrice d'ambiguïtés (Gioia et Thomas, 1996). L'utilisation des discours dans l'analyse d'un changement organisationnel et plus spécifiquement de l'implémentation d'une logique de la compétence permet d'enrichir nos connaissances sur la manière dont se construit cette logique de la compétence (Witte, 1994) et sur les significations que lui accordent les individus (Hillau, 1994). Plus précisément, le sens et les valeurs du changement peuvent être mieux saisis par l'étude de la pluralité des discours animés par les acteurs et des interprétations d'histoires inscrites dans des dynamiques interpersonnelles (Boje, 1991,1995; Cyert et March, 1992 dans Besson et al.).

L'intérêt de cette approche s'aperçoit concrètement dès que les dirigeants de l'entreprise tentent de décrire de manière précise l'activité humaine afin d'établir des référentiels de compétence (Aubret et al., 1993). Dans la mesure où toute description d'une activité dépend du langage, il n'existe pas de « neutralité descriptive » d'une activité (Daft et Weick, 1984; Gephart, 1978). « L'activité compétente n'est pas indépendante du langage qui la décrit » (Merchiers et Pharo, 1992). En conséquence, cette recherche s'appuie sur le concept de langage et de son rôle-clé dans la construction sociale de la réalité pour spécifier le sens donné à l'individu et à l'organisation (Garfinkel, 1967; Weick, 1969).

L'émergence du discours sur la compétence en GRH, en opposition à celui sur la qualification, élargit le domaine de l'analyse de la prise de décision, puisque le salarié devient le preneur de décision fondamentale (Zarifian, 1993). La « logique de l'appropriation » (Cyert et March, 1992) souligne que le preneur de décision identifie à la fois la situation et l'image de soi qu'il se représente pour prendre une décision qui

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

réponde à la question : Qu'est-ce qui est approprié pour une personne de la sorte dans une situation de ce type ? (Cyert et March, 1992). Une meilleure compréhension de la prise de décision découle d'une mise en relation des histoires de vie des preneurs de décision avec les situations dans lesquelles ils prennent les décisions (March, 1981). La conception des organisations comme institutions créatrices de sens et d'interprétations (Daft et Weick, 1984) s'articule particulièrement bien avec l'analyse des discours.

La compétence individuelle relève de la mise en œuvre de capacités et aptitudes, par des individus situés dans des contextes perçus par eux et jouant des rôles au sein de groupes et de structures, dans des circonstances concrètes (Le Boterf, 1998). Le comportement au travail de ces individus n'est pas étranger à leurs représentations. Ces représentations sont appréhendées comme discours, ou comme histoires puisque les personnes sont des individus qui se projettent elles-mêmes au sein des multiples contextes discursifs (Boje, 1995 cités par Besson et al.).

Ces discours émergent dans les échanges et conversations, de manière fragmentaire et souvent difficile à percevoir (Boje, 1991; Gephart, 1978). Pour les appréhender, une méthode consiste à mettre en relation les fragments discursifs enregistrés avec les divers niveaux globaux qu'il est possible de repérer dans l'histoire de l'organisation. Ces contextes présentent deux propriétés : les fragments discursifs en sont une part constitutive; la mise en relation de ces fragments relève d'une démarche d'extension au sens de Cicourel. Seulement, on peut rappeler qu'il ne s'agit pas seulement de relever les fragments qui semblent significatifs et de les juxtaposer; il est également nécessaire de les articuler dans des niveaux successifs d'histoire organisationnelle qui s'emboîtent les uns dans les autres et qui constituent des discours (Ford et Ford, 1995). Cette méthode intègre la collecte des données, la mise en comparaison, et la construction de comptes rendus des discours du passé, du présent et du futur. De la sorte, la forme des discours et le processus discursif sont établis par des extensions séquentielles (Cicourel, 1980), permettant de montrer que les discours coexistent de manière instantanée dans les discours des acteurs.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

1.2.3. La compétence en actes

Pour le Boterf (1997), « la compétence n'est pas un état ou une connaissance possédée. Elle ne se réduit ni à un savoir ni à un savoir-faire. Elle n'est pas assimilable à un acquis de formation. Posséder des connaissances ou des capacités ne signifie pas être compétent. On peut connaître des techniques ou des règles de gestion comptable et ne pas savoir les appliquer au moment opportun ». Chaque jour, l'expérience montre que des personnes qui sont en possession de connaissances ou de capacités ne savent pas les mobiliser de façon pertinente et au moment opportun, dans une situation de travail. L'actualisation de ce que l'on sait dans un contexte singulier (marqué par des relations de travail, une culture institutionnelle, des aléas, des contraintes temporelles, des ressources…) est révélatrice du " passage " à la compétence. Celle-ci se réalise dans l'action. Il n'y a de compétence que de compétence en acte. La compétence ne peut fonctionner « à vide », en dehors de tout acte qui ne se limite pas à l'exprimer, mais qui la fait exister.

Par ailleurs, il y a toujours un contexte d'usage de la compétence. De même, un ensemble de savoir ou de savoir-faire ne forme pas une compétence. La compétence professionnelle se déploie dans une pratique de travail. C'est dire toute l'ambiguïté des expressions telle que « mobiliser ses compétences ». La compétence ne réside pas dans les ressources (connaissances, capacités…) à mobiliser, mais dans la mobilisation même de ces ressources. La compétence est de l'ordre du « savoir mobiliser ». Pour qu'il y ait compétence, il faut qu'il y ait mise en jeu d'un répertoire de ressources (connaissances, capacités cognitives, capacités relationnelles…). Notons au passage le caractère particulier de cette mobilisation. Elle n'est pas de l'ordre de la simple application, mais de celui de la construction. L'ingénierie d'une action de formation ne se réduit pas à l'application des théories de l'apprentissage ou de la psychologie cognitive.

Dans la suite de la manifestion des compétences, en pensée, en discours et en actes, il nous paraît intéressant de nous interroger sur les conditions de mise en œuvre de la compétence dans le fonctionnement de l'organisation.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

1.3. Les mécanismes de l'action compétence

L'objectif de ce point est de comprendre les mécanismes qui sont à l'origine de l'action de compétence[6]. L'existence et la forme que revêt la compétence ne tenant que par la volonté de l'individu, il puise de façon consciente ou inconsciente dans ses ressources (Dupuich-Rabasse, 2008). Il s'agira de comprendre les paramètres d'influence sur la mise en action des ressources, entre autres, la part de l'identité de l'individu dans ces mécanismes.

Nous avons compris précédemment que la compétence individuelle était contextuellement dépendante. Par ailleurs, ce contexte nous apparaît être le paramètre de base dans le pouvoir agir. Comme l'indique Zarifian (2001), ce que met en œuvre l'entreprise, les moyens qu'elle met à disposition de ses salariés, son organisation, sa culture, son modèle de coopération, mais aussi son management vont être autant de moyens favorisant (ou freinant) la mise en œuvre de la compétence. Ainsi, la zone d'autonomie (pour la prise de décision et dans l'action) laissée aux salariés devient primordiale.

A ce propos, Dupuich-Rabasse (2008) distingue la zone d'autonomie du niveau d'autonomie (jusqu'où le salarié peut aller) et des moyens d'autonomie (soit les moyens mis à disposition pour agir, pour se former, les moyens techniques offerts, etc.). La zone d'autonomie, à la condition d'être reconnue dans le fonctionnement organisationnel, est présentée comme un des piliers du modèle de la compétence délimitant l'espace de pensée, mais aussi de travail laissé au salarié pour son action. Pour activer ses ressources à bon escient, il faut qu'il puisse tout simplement appréhender correctement la « situation- problème» rencontrée (grâce à ces méta-compétences[7]) mais aussi et surtout disposer des ressources nécessaires pour apporter la solution adéquate (ibid).

---

[6] Nous parlons ici d'*action de compétence* et non de compétence pour mettre en évidence le processus et la dynamique en jeu.

[7] Pour cet auteur, les méta compétences sont une catégorie de ressources de la compétence comprise comme plus fondamentale que d'autres et dont la finalité serait triple : Elles permettraient de comprendre le problème rencontré, de faire le choix de bonnes ressources à activer pour apporter la solution adéquate, enfin, de donner la « patte » individuelle dans la réponse mise en œuvre. Dupuich-Rabasse (2008)

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

La représentation opératoire du résultat final semble en effet être un des facteurs essentiels dans le guidage de la combinatoire de la compétence (Le Boterf, 2001). La représentation opératoire est comprise comme la nécessaire représentation (au sens de l'image) du résultat final de l'action. La démarche adoptée dans ce cadre aurait les caractéristiques suivantes :

Premièrement, elle serait la finalisation de son action. Elle permettra à un individu d'agir sur un modèle « fictif », de faire par exemple une simulation. Cette simulation joue alors un rôle de guidage dans la recherche de solutions et dans la conduite de l'action.

Deuxièmement, sur la sélectivité des informations, il s'agit alors concrètement de faire le tri des informations pour repérer celles qui seront utiles à l'action future (bien que la question de la pertinence de ce tri demeure) de celles qui ne seront pas indispensables. En ce sens, le rôle des méta-compétences devient majeur dans cette opération de sélection. Cette seconde étape permet ensuite à l'individu de hiérarchiser les éléments, de minimiser ce qui serait secondaire vis-à-vis de l'objectif poursuivi, pour ne garder en final que le principal (et l'utile).

En dernier lieu, l'adaptation constante de l'agent à l'évolution des contextes et des circonstances lui évite de rester sur des positions figées. Tout comme l'on ne peut formuler de projet que si l'on a conscience du but à atteindre, on ne pourra agir avec compétence que si l'on a défini le résultat final à atteindre. Trois paramètres sont à garder en mémoire à ce sujet (Barbier, 1991). Comme pour les projets, l'image anticipatrice et finalisante de son action ne seront possibles que si le sujet s'appuie sur ses représentations et ses expériences passées. Les représentations antérieures sont le point d'appel pour se représenter l'avenir, d'où l'importance accordée par un grand nombre d'auteurs aux savoirs et savoir-faire issus de l'expérience; allant même jusqu'à considérer que les sujets se constituent une sorte de « *jurisprudence*» de savoir-faire (Perrenoud, 1999) servant d'appui aux actions futures. Les représentations de l'état à venir, ne sont pas identiques en tout point aux représentations passées. Par ailleurs, le salarié ne confond pas ses expériences passées avec ce qu'il imagine de l'avenir.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Enfin, agir avec compétence s'accompagne de phénomènes affectifs. Le rapport qu'entretient un salarié avec ses expériences passées n'est pas neutre et il mobilise (et se remémore) une expérience plutôt qu'une autre - en fonction précisément de l'ampleur de l'affect qui entoure cette expérience - pour passer à l'action.

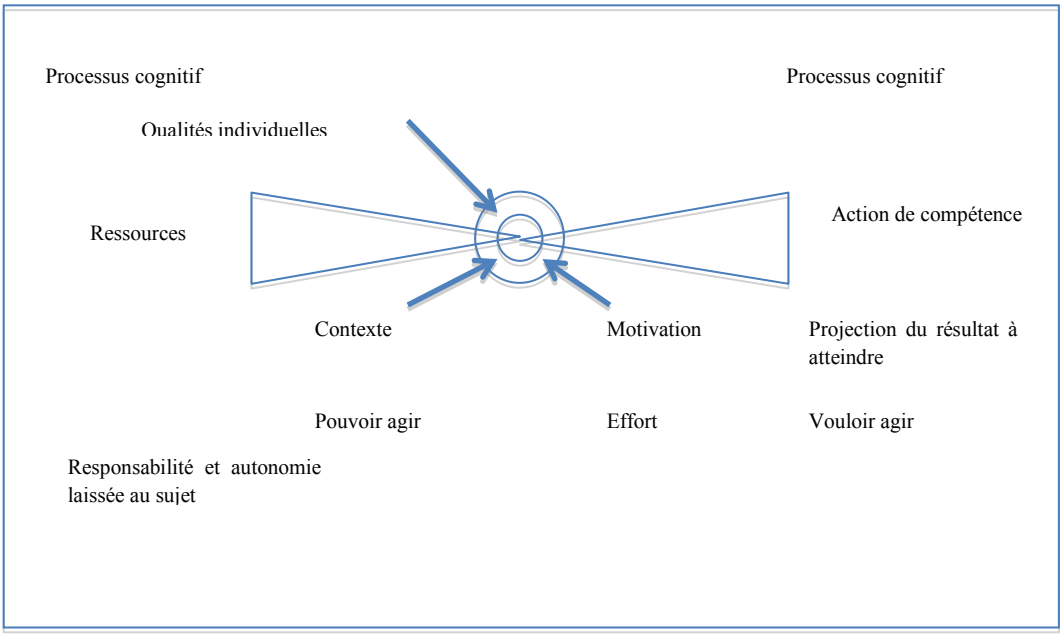
La mise en marche de la dynamique des ressources n'est donc possible qu'à l'instant où le salarié s'appuie sur ses expériences et élabore une image du but à atteindre. Le passage de l'intention à l'action est par ailleurs possible par la motivation qu'il aura d'agir et l'effort que l'agent sera prêt à faire (Levy Leboyer, 1999). Par un comportement supposé rationnel et calculateur de l'individu, parce que Copin (2000) nomme boucle d'anticipation, le lien perçu entre ce que les autres donneront en échange des efforts fournis conditionne en partie ce passage. La différence ici du motif (ce qui revient à la raison pour laquelle un sujet agit), la motivation sera fonction de l'effort du sujet, de sa persistance dans le temps et de la valeur personnelle attribuée aux récompenses obtenues. Par ailleurs, tout comme la compétence individuelle est portée par un sujet mais contextuellement dépendante, la mise en œuvre de la compétence dépendra tout autant de ces deux paramètres (individu, contexte) et est vouée à fluctuer en conséquence.

Nous avons donc ici dégagé un ensemble de paramètres pouvant expliquer les mécanismes de transformation des ressources en une « action de compétence» résumés dans le schéma suivant :

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

SCHÉMA 4. LES MÉCANISMES D'INTERACTION ET DE TRANSFORMATION DANS L'ACTION DE COMPÉTENCE INDIVIDUELLE.



Françoise Dupuich-Rabasse 2008

Chaque acte serait alors dans ce processus une invention originale (Perrenoud, 1999) du fait de la variabilité des paramètres (contexte, qualités individuelles, processus individuels, ressources, etc.) en présence.

Dans le but d'enrichir notre compréhension de la notion de compétence, nous empruntons à Pemartin (2005) son approche de la compétence comme un construit personnel, social et organisationnel.

1.4. La compétence : un construit personnel, social et organisationnel

Pemartin (2005) s'intéresse à la relation entre les compétences individuelles et collectives (que nous approfondissons dans le point 1.5) et à la relation qu'il qualifie d'antagonique entre compétence et performance. Cet auteur défini la gestion des compétences comme une stratégie globale mise en place par la direction de l'entreprise pour clarifier les compétences individuelles et collectives qui lui sont nécessaires aujourd'hui et demain. Elle vise aussi selon lui, à les définir, les mesurer, les développer et les exploiter, ainsi qu'à repérer des compétences non exploitées. Pemartin, met l'accent autant sur les compétences individuelles que collectives. Il note à cet effet, que ce sont les échanges, interactions dynamiques, les synergies entre

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

les salariés qui autorisent la gestion des aléas, plus que l'initiative individuelle. La complexification des situations tend à relativiser l'importance de l'expertise individuelle au profit de l'expertise collective. Or celle-ci suppose un sentiment d'appartenance suffisant au collectif. C'est cet esprit de groupe que nous caractérisons et identifions plus loin dans le chapitre sur les PME.

Nous montrons, à l'instar de l'analyse de Pemartin (2005), que la compétence est la résultante d'une articulation de trois dimensions. Une dimension du contexte organisationnel facilitant la mise en œuvre du processus d'acquisition et développement des compétences (1.4.1); une dimension individuelle relative à la capacité de chaque individu à saisir les opportunités d'accroitre leurs compétences (1.4.2) ; et une dimension sociale qui fait référence à la richesse du groupe de travail et à la légitimité qui celui-ci reconnaît aux compétences des individus (1.4.3).

1.4.1. La compétence : un construit organisationnel

Pemartin (2005) nous explique que le salarié est compétent dans l'exercice d'une activité, un équipement, en fonction des contraintes qui pèsent sur lui. Pour lui, la compétence est à l'intersection des conduites développées par le salarié et celles exigées par l'organisation. Elle est donc contextualisée ; elle a un caractère relatif et elle est l'expression des finalités de l'entreprise et de son organisation. La seule référence à l'individu ne suffit pas pour définir la compétence qui ne fait sens que dans un cadre donné. De ce fait le champ d'exercice de la compétence doit toujours être précisé.

Tout savoir-faire ne sera donc pas considéré comme une compétence : pour qu'il le soit, le comportement doit représenter une valeur ajoutée pour l'organisation. Un savoir-faire ne sera pas considéré comme une compétence si l'entreprise considère qu'il ne représente pas un enjeu pour elle, à un moment précis. « *L'équilibre individu/situation de travail est fragile : à tout moment, que ce soit du côté de la situation de travail, le moindre évènement ou le moindre changement peut bouleverser et remettre en cause la compétence* » (Everaere, 2000, p.53 cité par Pemartin, 2005). « *Elle présente un caractère récurrent puisqu'elle peut se reproduire dans les actes professionnels, mais elle devient inconstante selon les*

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

conditions, les environnements, le temps […]. Elle est propriétée d'un individu, c'est son acquis, mais en même temps elle lui échappe selon des variables dont-il n'est pas toujours le maître, car elle est également sociale, réticulaire, adossée à d'autres personnes, imbriquées à d'autres éléments et devient volatile » (Jolis, 1998, p.149 cité par Pemartin, 2005). Pour chacune des conduites cognitives, poursuit l'auteur, c'est aussi l'entreprise qui définit le niveau attendu qui servira de seuil entre compétence et la non-compétence. La compétence de la personne serait donc l'expression de la représentation de cette compétence par les managers et les directeurs des ressources humaines et du niveau d'exigence de l'organisation. Elle a une dimension normative : elle renvoie à un construit managérial (ibid). Du fait de ce caractère contingent, la compétence est aussi datée et dans une certaine mesure éphémère. « *La compétence…renvoie à des caractéristiques à la fois subjectives et contingentes dont la valeur fluctue avec le temps : elle correspond bien aux besoins actuels de flexibilité et d'adaptation rapide des entreprises* » (Legrand-Lafoy, Roussillon, 1995, p.13 cité par Pemartin, 2005).

La dimension organisationnelle de la compétence se retrouve à un autre niveau. Ainsi, pour le Boterf (1995), la compétence est une construction à partir d'une combinaison de ressources propres à l'individu, ou appartenant à son environnement. « *Généralement les compétences du point de vue stratégique, sont une notion systémique qui résulte de l'interaction entre une technologie, un apprentissage collectif et des processus organisationnels* » selon Arrègle, (1995, p.85). Les ressources de l'individu ne s'exprimeront pas automatiquement dans des actes professionnels performants. Elles ne deviendront compétences que si le salarié trouve dans son environnement les moyens matériels, humains, informationnels, pour développer des conduites efficaces.

1.4.2. La compétence : un construit personnel

La dimension personnelle de la compétence renvoie au potentiel des individus. Nous ne disposons pas des mêmes capacités, ni des mêmes aptitudes à la résolution de problèmes. L'intensité et la pertinence des efforts consentis lors des différentes situations d'apprentissages, formelles ou informelles, rencontrées sont également un facteur du développement cognitif (Pemartin, 2005). Tous les salariés ayant rencontré

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

les mêmes situations professionnelles n'en tireront pas les mêmes opportunités d'accroître leurs compétences. Les occasions d'apprendre n'assurent pas le développement personnel. Elles doivent donner lieu à un processus de réapropriation et de réélaboration cognitives qui n'est pas spontané.

Le savoir agir correspond à un mode d'organisation et de pilotage de l'activité à travers la mobilisation de diverses opérations mentales (analyse, synthèse, évaluation etc.). Il repose sur la cognition ; il serait donc nécessairement savoir agir mental. Un niveau de performance donné et attendu ne permet pas d'en inférer automatiquement l'existence d'une compétence. Le résultat doit être replacé dans le cadre d'un processus cognitif complexe permettant de transformer des inputs (informations en outputs appropriés (comportements professionnels adaptés). « *C'est aussi l'existence d'un espace de non-détermination, l'absence d'une démarche prescriptive de référence et la réponse experte que développe le salarié dans le cadre d'un champ professionnel qui est reconnu être le sien, qui permettent l'expression de la compétence* » (Pemartin, 2005). Celle-ci est une conduite de résolution de problème visant à élaborer une réponse originale et performante face à une configuration non prévue de l'environnement, ou dans un contexte changeant et caractérisé par la complexité. Ces observations permettent d'après l'auteur, d'associer le « savoir agir » au « savoir réagir ». Ce qui valorise explicitement la gestion des situations imprévues ou inconnues et qui ne limite pas le champ de la compétence à la reproduction de comportements professionnels maîtrisés ou comme le dit de Montmonllin à des « ensembles stabilités de savoirs et de savoir-faire, de conduites types, de procédures standard (…) (1986, p.122).

Pourquoi la compétence ne se résume pas à un savoir-faire ? S'interroge Pemartin. La raison peut tenir en deux points selon lui :

- Premièrement, le savoir-faire n'attend pas qu'un jugement de valeur le valide. Il existe indépendamment des lieux où il se manifeste et du regard que porte le contexte sur le comportement. Le savoir-faire est un attribut de la personne, la compétence celui du salarié.

- Deuxièmement, un savoir-faire correspondant à une conduite attendue ne sera pas qualifié de compétence s'il est associé à la performance uniquement dans

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

une situation de répétition. Sa valeur d'échange serait alors spécifique à un environnement de travail invariant. L'intelligence de la situation est une composante essentielle de la compétence qui est indistinctement opérationnelle et conceptuelle puisqu'elle se traduit dans des actions reposant sur la compréhension des situations. Elle s'accompagne d'une démarche réflexive avant la mobilisation effective de schémas comportementaux antérieurs ou nouveaux. Elle se définit aussi par son potentiel d'évolution. Elles ne sont pas avant tout, niveau d'efficience cognitive, mais capacité à se transformer et une manière de faire.

1.4.3 La dimension sociale de la compétence individuelle

La dimension sociale de la compétence individuelle résulte de l'importance des ressources humaines constitutive de l'environnement de travail du salarié. En effet, Pemartin, (2005) reconnaît que le contexte humain est un élément moteur du développement de la compétence individuelle. Certaines méthodes de résolution de problèmes doivent beaucoup aux collègues que l'on côtoie, à la richesse des groupes de travail. « La capacité d'une organisation à résoudre certains problèmes dépend étroitement de la richesse du réseau de collaborateurs qu'elle abrite » (Koening, 1994, P.79). Il en est de même au niveau de l'individu.

Il est intéressant à ce stade de souligner la différence entre la dimension « sociale » qui résulte de la richesse d'un groupe de travail, et la dimension« organisationnelle » qui est normative et renvoie à un construit managérial. La dimension sociale de la compétence a aussi à voir avec la reconnaissance de la compétence qui exige le regard d'autrui. La compétence correspond, en effet, à un « savoir agir reconnu » (Le Boterf, 1995). Elle est indissociable de la notion de preuve. Un simple constat ne suffit pas pour que la compétence soit attribuée. Elle demande le passage de l'implicite (savoir que l'individu possède cette compétence) à l'explicite (reconnaître que le salarié possède cette compétence au travers d'actes managériaux).

En conclusion, « la compétence ne se réduit pas à un principe isolable et transférable, mais ressemble plus à un agencement complexe entre des individus, des règles, des

© 2014 Tous droits réservés.

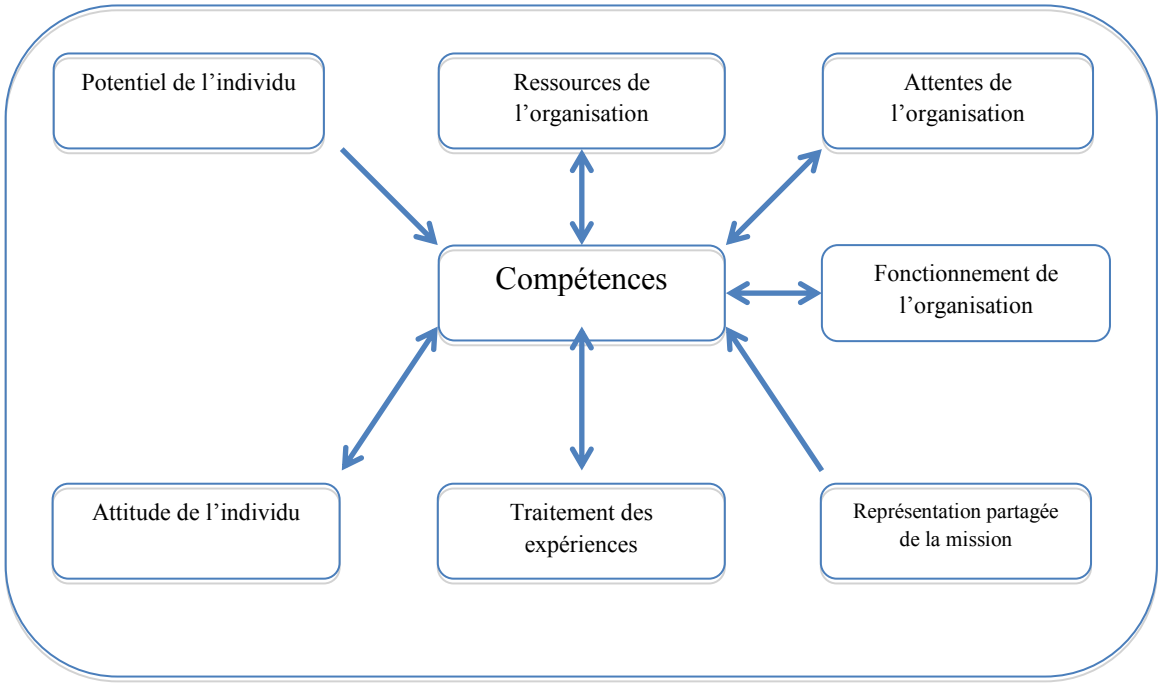
doc.univ-lille1.fr

organisations et des objets » (Dubuisson, Kabla, 1999, p.222). Combinaison spécifique à l'individu de ressources propres et appartenant au contexte, la compétence est :

- un savoir agir et réagir valoriser par la structure ;
- démontré par le salarié ;
- reconnu et validé par l'environnement dans lequel il se manifeste et ;
- s'exprimant dans une situation complexe et/ou réclamant une prise d'initiative.

Elle a à la fois une dimension opératoire et une dimension réflexive se traduisant par son adaptabilité en fonction des variations de l'environnement et un certain degré de transférabilité (cf. schéma 4).

SCHÉMA 5. LA COMPÉTENCE : CONSTRUIT PERSONNEL, SOCIAL ET ORGANISATIONNEL



Pemartin, 2005

En mettant l'accent aussi bien sur les compétences individuelles que collectives, Permartin montre que l'identification à une équipe, un collectif de travail, un groupe favoriserait la construction et le développement des compétences.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Nous proposons d'approfondir cette approche de compétence collective dans le point suivant.

1.5 La compétence : dimension individuelle et collective

En complément à ce que nous avons aborder sur la compétence collective précédemment, l'objectif ici est d'approfondir la compréhension de cette notion de compétence d'un collectif de travail qui réunit des individus appartenant à une communauté d'intérêt, adoptant des règles de travail communes et mettant en place des régulations collectives de l'activité. De ce fait, le collectif de travail joue un rôle important d'intégration dans le travail. Il aide les individus à se repérer dans une organisation, à y trouver une place. Nous reviendrons sur ce que l'on entend dans cette notion (1.5.1), ensuite nous tenterons de comprendre comment se construisent les compétences collectives (1.5.2) ; nous verrons par la suite qu'un lien étroit est fait entre compétences collectives et les groupes restreints (1.5.3), enfin, nous faisons état de l'existence de plusieurs compétences collectives (1.5.4).

1.5.1 La notion de compétence collective

La notion de compétence collective met en valeur la capacité des équipes à identifier et à résoudre des problèmes liés au travail, à s'adapter à des aléas (opportunités de marchés, gestion de dysfonctionnements etc.), à traiter des situations complexes et à proposer des solutions innovantes. Pour Bataille (1999), « La compétence peut être définie comme la capacité de faire face à une situation, qui est reconnue à une personne (niveau individuel) ou à un collectif de travail (niveau collectif) ». La dimension collective de la compétence est l'objet d'un intérêt croissant des dirigeants (Retour, 2006) et de multiples efforts de conceptualisation et d'opérationnalisation dans le cadre des travaux (Bataille, 1999 ; Krohmer, 2005 ; Michaux, 2003), et de recherche en ergonomie, en sociologie du travail ou encore en psychologie cognitive. Notamment, la question de son articulation avec le concept de compétence individuelle reste toujours posée. Les dimensions individuelle et collective sont sans cesse associées, sans que le passage incessant de l'une de ces dimensions à une autre soit explicité et justifié (Lozier, 2006). Il est ainsi usuel de parler de compétence individuelle et collective. Ou de supposer que le développement de compétences

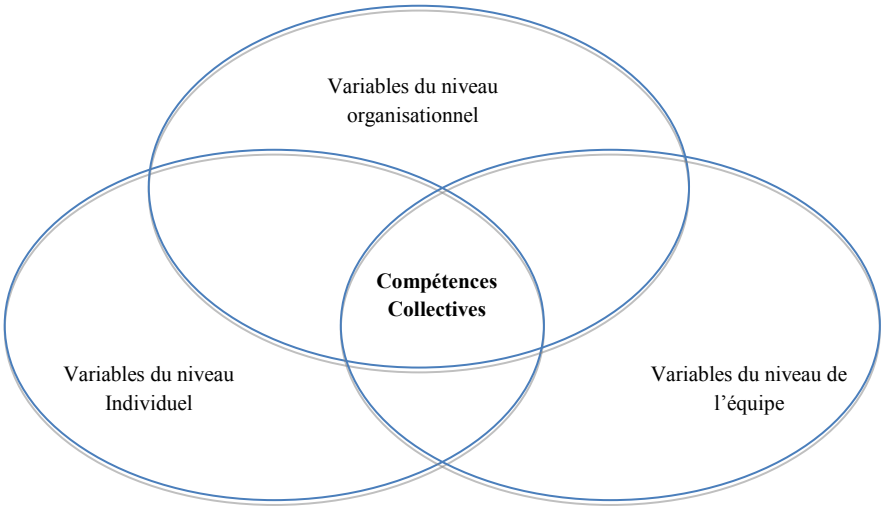
© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

individuelles viendra naturellement alimenter la création et la mobilisation d'une compétence collective. Issue d'interactions, celle-ci repose sur la création et la mobilisation d'un réseau d'interlocuteurs qui sont jugés pertinents pour agir avec succès en réduisant l'incertitude (Crozier et Friedberg, 1977). L'obtention d'une compétence collective suppose donc d'abord d'identifier quelles compétences individuelles sont pertinentes dans la situation rencontrée et de les réunir. Plus le capital de compétences individuelles mobilisables est important, plus il existe d'opportunités de création et de développement d'une compétence collective : cela permet d'augmenter le réservoir de ressources disponibles pour agir (Thomas et Ely, 1996) et de bénéficier d'échanges constructifs entre individus (Eisenhardt et al., 1997).

Dans cette perspective d'analyse des conditions d'émergence des compétences collectives, Amherdt et al. (2000) ont proposé le schéma synthétique suivant :

SCHÉMA 6 ÉMERGENCE DES COMPÉTENCES COLLECTIVES



Amherdt et al. (2000, p.102)

La logique de recherche des auteurs (Amherdt et al., 2000) correspond à une dynamique entre trois niveaux: le niveau individuel, le niveau de l'équipe ou du groupe et le niveau organisationnel ou de l'entreprise. L'émergence et le développement des compétences collectives peuvent être appréhendés, dès lors, en fonction de trois types de variables correspondant aux niveaux susmentionnés.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Les différentes sphères, et surtout leurs enchevêtrements mutuels, indiquent que les variables sélectionnées ne peuvent être comprises qu'en interaction les unes avec les autres. Cependant, les auteurs ont décidé d'enquêter sur deux des trois niveaux identifiés dans le schéma (niveau de l'équipe et niveau organisationnel) de manière séparée, tout en étant conscients de la dynamique systémique de ces trois pôles. A partir de ce point de vue, des variables individuelles, d'équipe, et organisationnelles ont été isolées. Ces variables sont les suivantes :

TABLEAU 1. VARIABLES DES COMPÉTENCES COLLECTIVES.

Niveau	Variables sélectionnées :
Niveau de l'équipe :	Management de l'équipe approprié et coordonné Résolution collective des problèmes Anticipation collective des besoins de l'équipe Formation dans et par les situations de travail Réseaux de communication interne et externe Visibilité des contributions individuelles Organisation qualifiante au niveau de l'équipe Coordination des savoirs
Niveau organisationnel :	Nature du travail Organisation de type transversal (qualifiante, en apprentissage permanent, etc.) Présence de routines organisationnelles Présence d'un principe supérieur commun qui guide l'action du collectif Culture et identité commune Présence de systèmes d'incitation aux CC (matériels et/ou immatériels)

Amherdt et al., 2000

Sur la base de ces approches autant des collectifs de travail que des compétences individuelles, les auteurs définissent les compétences collectives comme : « L'ensemble des savoir-agir (hard/soft skills and competences) qui émergent d'une équipe de travail, combinant des ressources endogènes de chacun des membres, des ressources exogènes de chacun des membres, et créant des compétences nouvelles issues de combinaisons synergiques de ressources » (Amherdt et al., 2000, p.31). Dejoux (1998), quant à elle étudie les formes collectives du travail mises actuellement en place dans les entreprises sous l'angle la compétence collective. Pour Dejoux, celle-ci traduit le niveau collectif de la compétence qui peut être appréhendée de la façon suivante :

- au niveau individuel : la compétence individuelle est au centre des préoccupations de la gestion des ressources humaines et tend à devenir un concept pivot ;

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

- au niveau de l'entreprise : il s'agit de la compétence organisationnelle qui est essentiellement étudiée en stratégie par l'approche par les ressources ;

- et au niveau du groupe, il s'agit de la compétence collective.

Bien que peu définie, la plupart des auteurs s'accordent sur la définition suivante : « la compétence collective est différente de la somme des compétences individuelles qui la composent ». Mais ce consensus masque de nombreuses divergences. En effet, si « la compétence collective est faite de compétences individuelles » (Leplat, 2000), certains adoptent une vision harmonieuse, d'autres privilégient l'interaction. En nous référent aux travaux de Bataille (1999), nous distinguons deux approches :

- l'approche de l'articulation harmonieuse. La compétence collective est perçue comme une résultante, « elle émerge à partir de la coopération et de la synergie existante entre les compétences individuelles » (Le Boterf, 2000). Pour Dejoux (1998), cette notion représente « l'ensemble des compétences individuelles des participants d'un groupe plus une composante indéfinissable, propre au groupe, issue de la synergie et de la dynamique de celui- ci » ;

- et l'approche de l'interaction. Guilhon et Trépo (2000), indique que la compétence collective est composée des produits de l'interaction des individus de même métier ou de métiers différents. La compétence collective n'émerge pas de façon harmonieuse et instantanée : il faut du temps (les membres vont apprendre à se connaître et à agir ou à penser ensemble) et il peut y avoir des conflits (les membres vont devoir confronter leur représentation de la situation et leurs intérêts).

Comme la compétence individuelle, la notion de compétence collective fait l'objet de débat non tranché sur sa définition. Pour autant, la dynamique d'une construction des compétences collectives fait l'objet d'attention auprès de certains auteurs. Nous proposons de comprendre cette dynamique dans le point suivant.

1.5.2 La construction des compétences collectives

Comme pour la compétence individuelle, les travaux sur la compétence font état de différentes formes de compétences collectives et concernent plusieurs champs

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

disciplinaires (Aubret, 1993 ; cité par Krohmer, 2004). Nous reprenons dans cette partie, les travaux présentés de façon non exhaustive par Cathy Kromer (2004).

En sciences de l'éducation, Wittorski (1997) tente de comprendre comment se construisent les compétences collectives. Il s'appuie sur l'étude de groupe d'analyse du travail dans une entreprise de textile québécoise. Deux processus de production de compétence collective sont identifiés et rattachés aux travaux d'Argyris et Schön sur l'apprentissage organisationnel. Le premier est un « processus de partage de formes de pensée individuelle sur le travail dans le sens où il s'agit de mettre à jour, d'expliciter non seulement les façons de faire le travail, mais aussi les façons de le voir. » Il s'apparente à un apprentissage en simple boucle. Le second processus correspond à « l'élaboration d'une pensée collective nouvelle » issue de questionnements réciproques qui conduisent à de nouvelles façons de parler du travail et de le voir. L'auteur fait ici l'hypothèse d'un apprentissage en double boucle[8]. Wittorski (1997), montre aussi que les compétences collectives sont propres au collectif.

Dubois et Retour (1999), dont les travaux s'inscrivent en psychologie du travail et en gestion, cherchent à dépasser le discours sur la notion de compétence collective. Il s'agit « *d'en identifier le contenu actuel et les processus qui concourent à sa production*.» Pour ces auteurs, la construction de la compétence collective dépend à la fois des modes d'organisation du système productif et du fonctionnement réel des groupes de travail. Les interactions entre ces deux entités permettent de produire un niveau de performance. Les auteurs indiquent que les phénomènes organisationnels permettent l'acquisition de niveaux de compétences différents. Ils soulignent aussi que la variété dans les procédures confirme l'hypothèse d'apprentissage collectif structurant les représentations mentales utiles au traitement de certaines prestations.

---

[8] Argyris et Schön, définissent, dès 1974, la notion d'apprentissage en double boucle. Selon eux l'apprentissage naît dès que nous détectons un écart "entre une intention et ses conséquences effectives" et que nous essayons de le corriger.
Autrement dit, nous apprenons lorsque nous détectons une erreur et que nous la corrigeons. Dans ce cas pour eux la définition de l'erreur "est l'écart entre l'intention et le résultat".
L'apprentissage qu'il soit au niveau de l'individu, du groupe ou de l'organisation est une résultante de l'action. Ils relèvent deux façons de corriger des erreurs :

- soit la modification du comportement (ne plus faire) appelée apprentissage en simple boucle,
- soit la modification du programme maître qui produit le comportement appeler apprentissage en double boucle.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

En sciences de gestion, Bataille (1999, 2001) tente de comprendre la relation entre notion de compétence collective et performance. Il s'agit d'une étude longitudinale dans une entreprise du secteur électronique portant sur cinq sites. Bataille observe le fonctionnement de plusieurs groupes ; des équipes où l'organisation du montage est en flux classique, des équipes de montage organisées en module, une équipe de surveillance et maintenance, un groupe d'amélioration et la relève entre équipes. Les résultats de ses travaux montrent que la relation entre la performance et la compétence collective est complexe (elle dépend de plusieurs facteurs) et récursive (c'est la volonté de l'équipe opérationnelle d'atteindre les objectifs de production qui détermine la mobilisation d'une compétence collective). Bataille donne aussi un éclairage sur les frontières du collectif : « *Le collectif de travail ne coïncide pas avec l'équipe opérationnelle stricto sensu, mais il correspond à un réseau composé d'acteurs jugés pertinents pour agir avec succès.* » (ibid)

Toujours en sciences de gestion, Michaux (2003) porte son attention sur l'étude de la compétence collective au sein de processus de coordination. Elle tente de préciser le concept de compétence collective et d'identifier les facteurs individuels ou collectifs qui permettent à un collectif de travail de résoudre collectivement et de façon pertinente les problèmes qu'il rencontre dans le cadre quotidien de son activité. Les travaux de Michaux reposent sur l'étude de deux cas de centres de contact au sein desquels l'auteur s'intéresse à cinq processus de coordination. Ces travaux l'amènent à considérer la compétence collective comme des savoirs et savoir-faire tacites, partagés ou complémentaires, ou encore de modes d'échanges informels supportés par des solidarités qui participent à la « *capacité répétée et reconnue* » d'un collectif à se coordonner pour produire un résultat commun ou co-construire des solutions. Il existe donc plusieurs formes de compétences collectives qui n'expliquent pas à elles seules la performance ou la fiabilité collective, mais y contribuent.

Ces travaux permettent de répondre à plusieurs interrogations. Tout d'abord, comme le montrent Wittorski (1997) et Dubois (1999), la compétence collective est propre à un groupe. Notion de groupe ici qu'il faut différencier avec une équipe opérationnelle formelle/institutionnelle. Cette précision nous paraît importante, surtout dans le contexte d'une PME (Nous verrons cette approche de compétence collective et les groupes dans le point suivant). Ensuite, la relation avec la performance n'est pas évidente (Bataille, 2001). Michaux (2003), qui confirme ces résultats, rejette une

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

définition de la compétence collective liée à la performance et indique qu'il faut tenir compte d'autres éléments (organisation formelle, technologie, etc.) pour expliquer la performance collective. Pour Dubois et Retour (1999), la performance est le résultat de l'interaction entre les modes d'organisation du système productif et du fonctionnement réel des groupes de travail. La compétence collective n'est donc pas une condition suffisante à la performance collective. Quel lien entre compétence collective et les groupes ?

Nous avons vu que la compétence collective met à l'honneur le groupe. En effet, dans les situations de groupe, le sentiment commun d'appartenance joue un rôle essentiel entre les individus (Turner 1987). Ainsi, du processus de construction d'un groupe, émane également des éléments d'une compétence collective.

1.5.3. La compétence collective et les groupes.

Les travaux sur les compétences collectives centrent leur étude sur des groupes restreints (Anzieu, 2003) : des groupes d'analyse du travail (Wittorski, 1997), des processus de coordination (Michaux, 2003) et des équipes de travail (Dubois, Bataille, 1999). Bataille introduit une nuance importante : « il ne faut pas juger l'équipe de travail comme une entité stable, permanente et clairement identifiée ». Ces conclusions se rapprochent d'une distinction issue des travaux de Dejours, (1996 cité par Leclerc, 1999) : la distinction entre les équipes institutionnelles de travail et les collectifs de travail. Les équipes de travail sont d'abord des entités organisationnelles et si les collectifs sont fortement marqués par les équipes de travail desquelles ils émergent, ils ne sont pas ces entités : « Le collectif de travail ne se décrète pas, il se construit dans l'action, au fil des gestes et du temps, à mesure que des liens de confiance et de coopération se tissent » (Leclerc 1999 cité par Krohmer, 2004). Bataille indique qu'il ne suffit pas de constituer une équipe de travail pour qu'il y ait compétence collective. Pour faire face à cette complexité, Bataille, puis Michaux plus spécifiquement proposent de retenir « une approche finalisée et situationnelle de la compétence collective ». Ce qui nous rappelle ici une des caractéristiques de la compétence individuelle mise en exergue par Leplat (1991) qui indique qu'« elles [les compétences individuelles] caractérisent la mise en jeu de connaissances en vue de la réalisation d'un but, de l'exécution d'une tâche. Le concept de compétence doit

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

toujours être spécifié : on est « compétent pour » une tâche ou une classe de tâches ». En retenant cette conception de la compétence collective, il nous semble utile de faire un détour par un concept récent : les communautés de pratiques (Brown, 1991).

1.5.3.1 Les communautés de pratiques

La communauté de pratiques n'est pas un concept facilement opérationnalisable (Vaast, 2002). On peut la définir comme un groupe d'individus qui ont une histoire commune, interagissent fréquemment, partagent des connaissances et rencontrent des problèmes proches au sein de la même organisation (Chanal, 2000). Pour Wenger (dans par Chanal, 2000), la pratique relève du « faire », dans les dimensions à la fois historiques et sociales, et dans sa capacité à produire de la structure et une signification aux actions. Les travaux sur les communautés de pratiques placent ces dernières comme niveau d'analyse pertinent de l'apprentissage organisationnel (Chanal, 2000). Gherardi et Nicolini (2002), qui étudient la sécurité dans les équipes de construction, utilisent le concept de communauté comme «un outil heuristique pour l'analyse des compétences tacites ». La sécurité est vue comme une compétence collective.

- *Définition*

Les communautés de pratique peuvent exister sous plusieurs formes : internes à une organisation ou communes à tout un secteur, localisées dans un établissement, ou étendues sur un large territoire, certaines sont homogènes et ne regroupent que des individus ayant même formation professionnelles, même activité professionnelle alors que d'autres peuvent rassembler tous les individus concernés par un intérêt commun, les communautés de pratique peuvent être invisibles ou institutionnalisées. « *Les communautés de pratique sont partout. Nous sommes tous membre d'un certain nombre d'entre elles au travail, à l'école, à la maison, dans nos hobbies. Certaines ont un nom, d'autres pas* » (Wenger, 1998). Les communautés de pratique se définissent selon trois dimensions : les frontières de leur domaine d'application, leur existence sociale en tant que communauté et les outils, le langage, les histoires et documents que les membres de cette communauté partagent et s'échangent. « Une

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

communauté de pratique ce n'est pas qu'un site web, une base de donnée et un répertoire de *best practices*. C'est un groupe qui interagit, apprend ensemble, construit des relations et à travers cela développe un sentiment d'appartenance et de mutuel engagement ». (Wenger et al, 2002).

- *Le concept de pratique*

Pour Wenger, la pratique relève du « faire », dans ses dimensions à la fois historiques et sociales, et dans sa capacité à structurer et à donner une signification aux actions. Ce concept de pratique inclut à la fois le champ de l'explicite (le langage, les outils, les documents, les symboles, les procédures, les règles que les différentes pratiques rendent explicites), et le registre du tacite (relations implicites, connaissances compilées, conventions, hypothèses, etc.). Cependant, Wenger ne juge pas utile d'opposer les dimensions tacites et explicites de la pratique dans la mesure où il considère que les deux aspects sont toujours présents dans toute forme de connaissance. Dans le même esprit, Wenger n'oppose pas la pratique et la théorie, il avance que nous avons tous des théories et des cadres de compréhension du monde qui oriente notre pratique.

- *Le concept de négociation de sens*

Pour Wenger, la négociation de sens (*negotiation of meaning*) au cours de l'action constitue le niveau le plus pertinent pour analyser les pratiques collectives. L'attribution de significations à nos expériences ou à nos actions relève d'un processus que Wenger appelle la négociation de sens. La négociation de sens peut impliquer le langage et les conversations entre individus, mais peut également s'appuyer sur des éléments tacites. Wenger précise qu'il faut comprendre le terme « négocier » dans ses deux sens habituels, c'est-à-dire dans le sens de « *négocier un prix* » (dimension sociale) et dans le sens de « *négocier un virage* » (il s'agit là de la dimension pratique liée au savoir-faire). Pour cet auteur, la continuité des significations à travers le temps et l'espace s'appuie sur une dualité fondamentale entre la participation des acteurs à la vie sociale et un processus de réification qui consiste à créer des points de focalisation autour desquels la négociation de sens peut

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

s'organiser. Cette dualité participation/réification constitue le coeur de la théorie sociale de l'apprentissage défendue dans sa vision des communautés de pratique (Chanal, 2000).

- *Dualité participation/réification*

Le terme de participation est utilisé ici pour décrire l'expérience des acteurs qui s'engagent activement dans des projets sociaux. La réification est un processus qui consiste à donner forme à l'expérience en produisant des artefacts qui la « matérialise », du moins pour un temps. Elle peut prendre la forme d'un concept abstrait, d'outils, de symboles, d'histoires, de mots. La réification recouvre ainsi un grand nombre de processus comme fabriquer, concevoir, représenter, nommer, décrire, percevoir, etc. Dire que la participation et la réification forment une dualité signifie que ces deux dimensions sont articulées en dynamique. D'un côté la participation peut compenser les limitations inhérentes à la réification, notamment son aspect relativement figé et général : par exemple, un juge est là pour interpréter un texte de loi en fonction d'une situation donnée. D'un autre côté la réification vient compenser le caractère évanescent et contextuel de la participation : ainsi, on prend des notes pour se rappeler les décisions prises au cours d'une réunion, on utilise des modèles ou des outils de représentation pour clarifier nos intentions.

La continuité et la richesse des significations produites au cours des interactions vont ainsi dépendre d'un bon équilibrage entre participation et réification. Si la participation l'emporte, il peut manquer de matériel de référence pour négocier les significations. En revanche, si c'est la réification qui prévaut, il peut manquer d'opportunités de régénérer les significations en fonction des situations concrètes. Wenger, (2002) insiste sur le fait qu'il serait simplificateur d'assimiler la dualité participation/réification à la distinction habituelle entre les savoirs tacites et explicites. La participation peut être tout à fait explicite, comme le fait de participer à une réunion de travail organisée, de même que la réification peut s'appuyer sur des perceptions tacites.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

- *Les trois dimensions du concept de communauté*

Trois dimensions permettent selon l'auteur de caractériser le type de relation qui fait qu'une pratique constitue la source de cohérence d'un groupe d'individus : l'engagement mutuel, une entreprise commune, et un répertoire partagé (Chanal, 2000) :

– *L'engagement mutuel*

Wenger définit l'appartenance à une communauté de pratique comme le résultat d'un engagement des individus dans des actions dont ils négocient le sens les uns avec les autres. Il précise ce que n'est pas une communauté de pratique : ce n'est ni un groupe, ni une équipe, ni un réseau. L'appartenance à une communauté ne peut se limiter au fait par exemple d'avoir un titre, son nom dans un organigramme, des relations personnelles avec tel ou tel, ou simplement à la proximité géographique. L'engagement mutuel est la source d'une cohérence (on pourrait dire de structure sociale) dont une des missions de la pratique est précisément de l'entretenir. Il est basé sur la complémentarité des compétences, et sur la capacité des individus à « connecter » efficacement leurs connaissances avec celles des autres.

La nécessité d'une connexion des compétences est particulièrement évidente dans le cas des communautés où l'engagement mutuel suppose des contributions complémentaires (équipe de projet transversale). L'engagement dans une pratique n'exclut pas la multi-appartenance à plusieurs communautés. La complémentarité des connaissances s'applique aussi selon Wenger quand il y a redondance des compétences. L'engagement mutuel suppose ainsi un rapport d'entre-aide entre les participants, nécessaire au partage de connaissances sur la pratique.

– *L'entreprise commune*

L'entreprise commune (différent de l'entreprise au sens formel, juridico-économique) est le résultat d'un processus collectif permanent de négociation qui reflète, pour Wenger, la complexité de la dynamique de l'engagement mutuel. Le fait de négocier des actions communes crée des relations de responsabilité mutuelle entre les

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

personnes impliquées. Certains aspects de la responsabilité des membres du groupe peuvent être réifiés comme des règles, des objectifs, et d'autres peuvent demeurer au niveau de la participation. Wenger note que la pratique consiste à constamment interpréter et intégrer les aspects réifiés liés à la responsabilité. Cependant, les membres expérimentés sont en général capables de faire la part des choses entre les standards réifiés, autrement dit la norme, et un engagement spontané dans la pratique. Il est à noter que Wenger fait peu référence à la notion d'orientation vers un objectif commun. Il souligne que l'entreprise conjointe ne se limite pas à la définition d'un objectif mais recouvre en fait davantage les actions collectives dans ce qu'elles ont d'immédiat.

– *Un répertoire partagé*

Au cours du temps, l'engagement au sein d'une pratique commune crée des ressources qui permettent la négociation de significations. Ces ressources forment le répertoire partagé d'une communauté qui inclut des supports physiques tels que des prototypes ou des maquettes, des routines, des mots, des outils, des procédures, des histoires, des gestes, des symboles, des concepts que la communauté a créés ou adoptés au cours de son existence et qui sont devenus peu à peu partie intégrante de sa pratique. Le répertoire partagé combine deux caractéristiques qui en font une ressource pour la négociation de significations : il s'appuie sur des interprétations qui constituent des points de référence tout en maintenant une part d'ambiguïté. Les éléments comme les mots, les artefacts, les gestes sont utiles dans la mesure où ils témoignent d'un engagement mutuel passé et peuvent être remobilisés dans de nouvelles situations, assurant ainsi une continuité aux pratiques. En même temps, l'ambiguïté qui subsiste autour de ces objets est nécessaire car elle laisse du jeu pour la négociation de nouvelles significations.

A cet égard, l'auteur insiste sur le fait que le sens partagé n'est pas une condition nécessaire ni le résultat obligatoire d'une pratique partagée. Ainsi, les représentations collectives sont des artefacts sociaux transitoires qui ne sont pas obligatoirement rappropriés par les individus après les interactions sociales. Elles servent de points d'ancrage à la création de signification dans l'instant et ne doivent donc pas être confondues avec des modèles mentaux communs. Pour Wenger, les divergences

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

d'interprétation ne doivent être traitées et résolues que lorsqu'elles constituent un obstacle à l'engagement commun. Dans les autres cas, elles doivent être considérées comme des occasions de négociation de nouvelles significations. C'est pourquoi le répertoire partagé des communautés de pratique ne doit pas être compris comme une sorte de plate-forme servant de base à un consensus collectif, mais comme un ensemble de ressources mobilisables pour la négociation des significations dans les situations d'interactions.

Ce répertoire en partage au sein de la communauté représente donc une source de connaissance dont le collectif puise par l'interaction des éléments de sens pour son apprentissage. C'est dans cette perspective de création de connaissance d'apprentissage organisationnelle que nous complétons notre revue de littérature avec la théorie du Knowledge Management (Nonaka et Takeuchi, 1997), qui analyse le rôle du collectif, face aux dynamiques de groupe en psychologie et surtout en psychosociologie des organisations.

1.5.3.2 Le Knowledge Management

A la suite de Michael Polanyi dans ses deux ouvrages célèbres – «Personal Knowledge », 1964 et « The Tacit Dimension », 1967, Nonaka et Takeuchi, 1997 ont fait jouer deux clivages fondamentaux : explicite/tacite ; individuel/collectif. Le premier est de type épistémologique, le second de type ontologique. Pour ces auteurs, la connaissance explicite est objective, rationnelle, séquentielle et digitale alors que la connaissance tacite est subjective expérientielle, simultanée et analogique. Par ailleurs, seuls les individus peuvent créer de la connaissance, mais les contextes d'interaction (groupe, organisation, inter-organisationnel) peuvent stimuler et aider les premiers dans l'élaboration. L'on sait qu'ils se sont beaucoup intéressés aux interactions et conversions entre le tacite et l'explicite et ont proposé le modèle SECI (Socialisation, externalisation, combinaison, internalisation) qu'ils ont développé en un modèle unifié de création dynamique de connaissance (Nonaka et alii, 2000) où l'accent est mis sur les lieux d'interaction entre individus où l'information interprétée et négociée se transforme en savoir.

Les thèmes de la création de connaissances et de l'apprentissage organisationnel suscitent un regain d'intérêt dans les entreprises et chez les chercheurs en gestion.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

L'intérêt porté à la création de connaissances et à l'apprentissage organisationnel trouve ses sources dans l'observation selon laquelle les environnements des organisations sont marqués par des modifications rapides, une complexité plus grande et une incertitude plus prononcée. Ceci exige un développement stratégique permettant une plus grande capacité d'action et de réaction et se traduit par un besoin d'apprentissages plus rapides et efficaces. C'est pour cette raison qu'un nombre croissant de recherches privilégient l'analyse des processus et des comportements organisationnels et s'intéressent davantage à la création et à la valorisation des ressources de l'organisation, parmi lesquelles les connaissances occupent une place importante (Nonaka et Takeuchi, 1997 p.2).

- *Nouvelle Théorie de la création de connaissances organisationnelles*

De nombreux travaux consacrés aux connaissances et processus d'apprentissage dans le contexte des organisations ont mis en lumière l'importance des liens entre les dimensions tacites et explicites des connaissances et entre apprentissages à différents niveaux d'entités ; individuelles, groupe, organisationnel et inter-organisationnel. Les auteurs se proposent de rendre compte du processus de création de connaissance de ces dimensions.

Les auteurs proposent quatre modes de « conversion de connaissances » nés des interactions entre connaissances tacites et connaissances explicites qui forment une spirale de création de connaissances qui se déplace à différents niveaux d'entités ; individuel, groupe, organisationnel et inter-organisationnel. Il s'agit de la socialisation, (conversion de connaissances tacites en connaissances tacites), de l'extériorisation (de tacite vers explicite), de la combinaison (d'explicite vers explicite) et l'intériorisation (d'explicite vers tacite).

- *Conversions de connaissance et apprentissages.*

Selon Nonaka et Takeuchi (1997), la plupart des auteurs se sont souvent limités à distinguer les dimensions tacites et explicites de la connaissance et à y associer des processus d'apprentissage distincts.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

– *Les connaissances tacites*

Les connaissances tacites ont parfois été réduites à la notion de savoir-faire au travers desquels elles se manifestent habituellement. Ces connaissances tacites sont étroitement liées à l'expérience de ceux qui les détiennent. Il peut s'agir d'un art ou d'un talent particulier des individus mais aussi intériorisation de connaissances explicites passées (savoir) qui sont devenues progressivement inconscientes au fur et à mesure de leur assimilation et qui se traduisent par des « automatismes » au sens de Spender (1996). Comme l'indique Nonaka et Takeuchi (1997), les connaissances tacites recouvrent aussi les intuitions ou les impressions individuelles. Ces auteurs montrent que les connaissances tacites, souvent négligées dans les approches occidentales, jouent un rôle essentiel dans la perspective de création de connaissance adoptée par les entreprises Japonaises.

La plupart des auteurs ont insisté sur la difficulté de communiquer les connaissances tacites. C'est pour cette raison que l'apprentissage est souvent réalisé par l'observation, l'imitation et l'expérience. Le partage de connaissances tacites fait aussi référence à leur dimension collective qui joue un rôle central dans le processus de création de connaissances organisationnelles.

Différents auteurs ont insisté sur cette dimension collective de la connaissance tacite qui couvre cet aspect (Baumard, 1996, Spender, 1996 dans Moingeon et Edmondson, 1996). D'une part, les connaissances tacites individuelles peuvent être marquées par des connaissances collectives que l'individu intériorise inconsciemment. D'autre part, les organisations détiennent et créent des connaissances tacites collectives. Ces connaissances tacites collectives font, pour Nonaka et Takeuchi, partie intégrante de la base de connaissances de l'organisation. Les connaissances tacites collectives peuvent donc se traduire dans les éléments relatifs aux « savoir-être », aux croyances et comportements partagés. L'apprentissage se fait alors par la participation à une communauté d'interactions. Les « savoir être » seront captés par les cultures organisationnelles. Les savoir-faire collectifs se traduiront dans les compétences collectives permettant de réaliser des tâches complexes, qui seront difficile à imiter.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Ils seront captés par les communautés de pratiques (Lave, 1991, cité par Leroy et al. 1995).

– *Les connaissances explicites*

La plupart des auteurs présentent une dichotomie entre connaissances tacites ou implicites et connaissances codifiées ou explicites. Nonaka et Takeuchi (1997) montrent combien les entreprises occidentales sont maquées par cette tradition et comment elles peuvent profiter des approches Japonaises qui s'appuient davantage sur l'unité du corps et de l'esprit, du sujet et de l'objet, du moi et de l'autre.

Au plan individuel les connaissances explicites peuvent aussi être considérées comme des connaissances (devenues) conscientes (Spender, 1993). Les connaissances explicites sont en général apprises par la réflexion ou l'étude et prennent la forme de « savoirs ». Elles se traduisent notamment par l'exercice d'une « expertise » intellectuelle. La création de nouvelles connaissances explicites peut provenir de la combinaison de connaissances explicites existantes ou de la conversion de connaissances tacites par l'extériorisation. Nonaka et Takeuchi (1997) insistent sur le rôle de l'usage de métaphores et analogies dans les processus d'extériorisation permettant de rendre explicites des connaissances tacites qu'il est difficile de communiquer. Ces connaissances explicites se présentent sous la forme de langages, formulations, signes, symboles. Il s'agit de connaissances conceptuelles, formalisées, articulées. Elles peuvent être qualifiées de « déclarative » (Anderson, 1981, 1985).

Comme les connaissances tacites, les connaissances explicites comportent une dimension collective. Celle-ci couvre deux aspects. Le premier concerne les connaissances qu'un groupe d'individus peut expliquer et/ou considère comme « objectivées » (Spender, 1996, Baumard, 1996) ou « objectives ». Il pourra s'agir de connaissances « scientifique » produites en dehors de l'organisation et partagées par les membres d'un groupe. Le second concerne les connaissances qui sont le résultat d'une production interne à l'organisation qui s'appuie sur une réflexion collective combinant des connaissances explicites pour créer de nouvelles connaissances partagées par les membres du groupe et qui sont par la suite articulées, justifiées et rendues disponibles pour d'autres membres. Ces connaissances explicites pourront

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

être articulées sous la forme de plans, de dessins de formules ou de spécifications techniques d'un produit. Mais il pourra s'agir aussi du résultat d'une articulation de connaissances tacites collectives (extériorisation).

D'une façon plus générale, les connaissances explicites collectives prendront la forme d'informations. Au plan de l'organisation, ces connaissances explicites pourront se traduire par exemple dans des règles et procédures écrites, dans des connaissances partagées issues d'informations contenues dans les bases de données. Ces connaissances explicites, quelque que soit leur forme, peuvent être facilement communiquées et diffusées dans l'organisation.

- *Apprentissages individuels, de groupe et organisationnels.*

Dans ce point, il s'agit d'interroger les liens entre apprentissages individuels, de groupes et organisationnels. En effet, les travaux de recherche se focalisent tantôt sur les processus d'apprentissage individuels dans le contexte des organisations, tantôt sur la manière dont les « groupes », voire les organisations « apprennent ». La plupart des auteurs s'accordent à reconnaître que ce sont bien sûr les individus qui apprennent et sont les acteurs de l'apprentissage aux différents niveaux d'entités, mais les résultats de leurs apprentissages, en termes de connaissances organisationnelles produites ne sont pas équivalents à la somme des connaissances individuelles spécialisées qui s'exercent dans le contexte de l'organisation. Les liens entre apprentissages individuels, de groupe et organisationnels s'établissent, selon certains auteurs, au travers des mémoires et routines organisationnelles dans lesquelles les résultats d'apprentissages antérieurs sont encodés et dans les images individuelles selon lesquelles les individus agiront par la suite[9].

D'autres auteurs ont mis en lumière la nécessité de distinguer trois niveaux d'entités, les individus, les groupes et les organisations (voir 1.4 et 1.5). Ils insistent sur le rôle des interactions individuelles dans les processus, notamment sous forme de dialogues (Isaacs, 1993, Schein, 1993). Les interactions personnelles deviennent les conditions

[9] Cyert, March (1963), March, Olsen (1976) focalisent leur attention sur les apprentissages individuels. D'autres mettent plus clairement en lumière les liens entre apprentissages individuels et de groupe : Argyris, Schön (1978), Ducan, Weiss (1979), Hedberg (1981).

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

nécessaires de l'apprentissage au niveau « groupe » et peuvent donner naissance à des connaissances organisationnelles qui sont le fruit d'une production collective (Ducan, Weiss, 1979).

Nonaka et Takeuchi (1997), propose une nouvelle synthèse qui rend compte du processus en spirale par lequel la création de connaissances se déplace du niveau individuel au niveau du groupe et de l'organisation par des apprentissages permanents. Il permet aussi d'éclairer les processus par lesquels les connaissances individuelles sont partagées et créent des connaissances au niveau du groupe voire de l'organisation et de comprendre comment ces dernières sont à nouveau intégrées ou assimilées au plan individuel. L'articulation et la succession de ces étapes, qui sont essentielles pour l'accomplissement du processus complet avaient été quelque peu négligées dans les travaux empiriques sur l'apprentissage qui se sont souvent concentrés sur l'un ou l'autre aspect.

Ce détour sur les groupes restreints et les communautés des pratiques nous permet de comprendre la dynamique des interactions à partir desquelles, un certain nombre de pratiques aussi bien formelles qu'informelles peuvent être observées. Notamment les pratiques de GRH. Nous développons cet aspect de notre thèse dans le chapitre suivant.

Par ailleurs, nous avons vu que les travaux sur la compétence font état de différentes formes de compétences collectives (Aubret, 1993 ; cité par Krohmer 2004). Nous avons partiellement abordé cet aspect lorsque nous avons parlé de la construction des compétences collectives. Dans le point suivant nous allons nous étendre sur ces différentes compétences collectives.

1.5.4. La compétence collective ou les compétences collectives ?

Certains travaux mettent à jour l'existence de plusieurs compétences collectives. Ainsi, Dubois et Retour (1999) parlent à la fois de pratiques communes et de règles d'organisation, Wittorski (1997) indique deux types de processus : le transfert d'une compétence individuelle et la création d'une nouvelle compétence. Michaux (2003),

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

confirme l'existence de plusieurs compétences collectives. L'auteur en dénombre trois à la suite de l'analyse de cinq processus de coordination :

- une communauté de pratiques intériorisées par le collectif. La compétence est commune, détenue par l'ensemble des individus. Dubois et Retour ont notamment mis en exergue cette sorte de compétence collective dans leurs travaux : « elles (les tâches) sont exécutées individuellement mais leur structure est fortement imprégnée de conditionnements et d'apprentissages sociaux.». Comme l'indique Vaast (2002), les tenants de la communauté de pratiques considèrent que certaines pratiques sont communes et d'autres complémentaires et distribuées entre les membres de la communauté. L'usage du terme communauté de pratiques semble ici réduire sa portée ;

- des scénarios d'interactions intériorisées par le collectif. Il s'agit de savoirs complémentaires permettant de mobiliser un réseau d'acteurs jugés compétents pour agir. Michaux (2003) rapproche ce type de compétence des travaux de Nelson et Winter[10] (1982) sur les routines informelles ;

- une capacité à co-construire une solution ad hoc intériorisée par le collectif. Les savoirs sont ici partagés ou complémentaires et ils favorisent les processus de communication, de négociation en situation inhabituelle ou complexes. Cette compétence collective est rattachée aux travaux du sociologue Zarifian (1999).

Selon Dubois et Retour (1999), la compétence collective traduit « la capacité d'un collectif d'individus au travail à inventer en permanence son organisation bien au-delà de la seule déclinaison d'un schéma d'ensemble formalisé par les règles organisationnelles. » On retrouve ici des mécanismes décrits par les sociologues qui fondent leur analyse sur les écarts entre les activités prescrites et effectives dans le travail. Reynaud (1989) a montré l'existence de deux types de régulation : une régulation de contrôle issue de la direction et une régulation autonome issue d'un groupe de salarié.

[10] Travaux tirés de l'ouvrage central de Nelson et Winter, An Evolutionary Theory of Economic Change, 1982, et particulièrement des chapitres 4 ("Skills") et 5 ("Organizational Capabilities and Behavior"), deux chapitres où sont établis les fondements de l'analyse évolutionniste des organisations et firmes.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

- Travaux sur les tâches prescrites et effectives dans le travail

  - *Tâche et contexte*

Dans son analyse de l'activité dans ses aspects observables et les mécanismes qui la sous-tendent Leplat (1980) définie la tâche comme étant la réalisation d'un but à atteindre dans des conditions déterminées. L'activité est l'ensemble des processus et des démarches mis en jeu par l'individu pour réaliser cette tâche. Elle est soumise à des contraintes plus ou moins strictes selon les conditions de la tâche prises en compte par le sujet (Leplat, 1985). Karnas (1987) présente une synthèse très claire de l'évolution historique de ces deux notions dans l'analyse du travail. Il explique que l'acceptation actuelle de ces termes distingue la tâche prescrite (tâche conçue par celui qui en commande l'exécution) de la tâche effective (correspondant à ce que fait effectivement le sujet). Ceci évite une erreur d'analyse qui assimile le « comment » au « quoi », l'activité à la tâche, l'effectif au prescrit.

La tâche est généralement définie comme un but à atteindre dans certaines conditions (Léontiev, 1976; Leplat, 1980). De manière générale, les auteurs s'accordent sur la notion de but : explicite, il spécifie le résultat qui doit être atteint. Il renvoie à l'état final du système, après accomplissement de la tâche (Leplat et Hoc, 1983; Famose, 1990). La réalisation d'un but quelconque suppose généralement la réalisation, simultanée ou successive, d'un certain nombre de sous-buts. A cette notion de but il est possible de faire un lien sur la notion individuelle mais aussi sociale, ou socialisée) de savoir-mobiliser et surtout de finalité/finalisation de l'action (Le Boterf) et également vouloir-agir que nous avons déjà abordé plus haut.

La définition des conditions d'atteinte de ce but est plus ambiguë. Selon Famose (1983, 1990), il s'agit des conditions environnementales et procédurales qui vont réifier le but en l'inscrivant au sein d'un système précis de contraintes temporelles. Les conditions environnementales constituent des contraintes qui restreignent les degrés de liberté de mouvement du pratiquant. C'est-à-dire que ce dernier doit nécessairement les prendre en compte, les surmonter, voire les utiliser pour réaliser la tâche (Famose, 1990). Si le but ne s'actualise que par la précision de ces conditions,

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

réciproquement ces dernières n'ont de pertinence que par rapport au but assigné. Les conditions procédurales sont des prescriptions quant aux opérations à mettre en oeuvre pour atteindre le but.

Leplat (1980) nuance quelque peu cette définition et propose une analyse en terme de conditions de travail, pouvant être distinguées en conditions internes (concernant l'état du travailleur par rapport à la tâche : caractéristiques anthropométriques, état organique, âge, sexe, qualification, expérience, compétence, traits de personnalité,..) et en conditions externes. L'analyse de la tâche « coïncide dans son principe avec celle des conditions externes de travail, puisqu'elle amène à s'interroger sur les facteurs qui influencent l'activité du travailleur » (Leplat, 1980, p. 30). L'auteur propose de classer ces conditions de la façon suivante :

- Conditions physiques : caractérisées souvent sous le nom d'ambiance ou d'environnement du travail (bruit, éclairement, vibration,..);

- Conditions techniques ou technologiques : relatives aux contraintes techniques auxquelles le travailleur doit répondre (outils, règles,..);

- Conditions organisationnelles : relatives au règles de l'institution (division des tâches, organisation temporelle, modes de contrôle et de commandement,..);

- Conditions socio-économiques : propres à la société globale et plus ou moins modelées par l'institution (répartition des pouvoirs, rapports de forces sociaux, salaires, législation sociale, conjoncture économique,..).

Néanmoins la tâche telle définie demeure une abstraction. Dire qu'un sujet est confronté à une tâche n'a guère de sens. Une tâche est nécessairement immergée dans un environnement matériel, humain, institutionnel, qui l'actualise et lui donne du sens. C'est pourquoi, l'analyse doit distinguer d'une part la tâche, au sens étroit du terme, et d'autre part ce que nous appellerons les facteurs contextuels, qui peuvent influencer l'activité du sujet, mais qui demeurent étrangers à la tâche stricto sensu (Delignières, 1990, 1991).

- *Tâche prescrite et tâche effective*

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

La tâche est contextualisée. Se constitue alors un nouveau système tâche-contexte-sujet, que l'on peut regrouper sous le terme de situation. Rappelons à ce sujet la définition donnée par Leplat et Hoc (1983) : « *Une situation peut être considérée comme un système tâche-sujet. Analyser une situation ce sera analyser ce système, son fonctionnement et par là l'interaction entre les deux termes. L'activité est l'expression de cette interaction. Dans cette perspective, on est amené à concevoir que l'activité n'est jamais spontanée mais toujours déclenchée et guidée par la tâche, d'autre part que la tâche est susceptible d'être modifiée par le sujet au cours de son activité* » (p. 58).

Dans l'analyse des situations, la tâche prescrite ne conserve qu'un caractère de référent. Les auteurs s'accordent à pointer l'importance de la tâche que se fixe lui-même le sujet, à partir de la tâche qui lui a été proposée et du contexte dans lequel elle se situe. Famose (1982a) parle de tâche redéfinie, Leplat et Hoc (1983) de tâche effective: « Ainsi apparaît la nécessité de distinguer, à côté de la tâche prescrite, qui définit ce que l'on attend du sujet, une autre tâche correspondant à ce qu'il fait réellement » (p. 55). La tâche effective peut se décrire par un but et des conditions d'exécution : ici ce sont le but et les conditions effectivement pris en considération par le sujet. Les auteurs notent qu'il existe une étroite correspondance entre la description de la tâche effective et celle de l'activité. En fait, « la tâche effective, telle qu'elle est décrite, constitue [..] un modèle de l'activité » (Leplat et Hoc, 1983, p. 56).

- Travaux de Reynaud (1989) sur la régulation sociale

De façon générale, le mouvement pour la reconnaissance du travail réel a une double origine :

- Une origine sociale : les mouvements de revendication ouvrière ou syndicale portant sur la reconnaissance des qualités réellement mises en œuvre dans le travail par rapport aux qualités prescrites, reconnues et rémunérées. Il s'agit d'abord des mouvements d'OS dans les années 1970 (Paradeise-Lichtengerger, 2001, p.41), puis actuellement du soutien syndical à la reconnaissance des compétences réellement mises en œuvre individuellement par les salariés dans leur activités, assorti d'une demande plus ou moins forte selon les centrales de garanties collectives (Ségal, 2005, p.58-59) ;

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

- Une origine scientifique : à partir des travaux d'analyse ergonomique puis sociologique du travail Stroobants (1992, p.9) indique que : « Les sociologues et les économistes du travail découvrent ce que les ergonomes savaient depuis longtemps : que des stratégies cognitives complexes sous-tendent les activités les plus routinières ». En effet l'analyse du travail développée par les ergonomes dans un premier temps a débouché sur la mise à jour d'une marge de manœuvre importante dans la façon dont les salariés exercent les tâches ou accomplissent les fonctions qui leur sont demandées, quels que soit leur position dans l'organisation ou leur niveau de qualification. Il n'est pas considéré qu'ils ne fassent que strictement appliquer des consignes, des ordres ou des directives. C'est en effet la distinction effectuée par de Montmollin (1986) entre tâche prescrite et activité réelle.

Ce type de résultat a rencontré les travaux de Reynaud sur la double régulation sociale. Deux régulations se conjuguent dans les organisations, l'une de contrôle et l'autre autonome comme cité plus haut. Plutôt que de les penser en opposition, il convient de considérer que la régulation globale a deux sources concurrentes et qu'elle est à tout moment le résultat d'un compromis (Reynaud, 1988, p. 8, 15, 17) « Les pratiques inventées par les exécutants, les régulations de travail qu'ils savent créer non seulement ne sont plus l'expression clandestine de leur « résistance au changement », mais sont considérées comme une ressource précieuse à mobiliser, comme un gisement d'intelligence et de productivité (p. 8). Mais ne peut-on soutenir que le travail réel il est le résultat d'un compromis entre deux sources de régulation ? Ce qui conduirait à distinguer dans les interprétations que l'on recueille auprès des exécutants ce qu'ils jugent être la bonne manière de faire et ce qu'ils font réellement : mais aussi à analyser davantage en termes de négociation la régulation effective, le compromis du travail réel (p.15). Les régulations réelles sont des compromis (souvent assez instables) entre autonomie et contrôle. Mais la variété de ces compromis est très grande, aussi grande que celle des procédures par lesquelles on les atteint et ils ne se laissent pas ranger sur une dimension simple. » (p.17).

Quelque soit le degré d'exhaustivité avec lequel la situation de travail d'un opérateur est envisagée, la prévision totale de son activité reste impossible. L'activité ne serait prévisible, que dans le cas d'un dispositif technique et organisationnel figé et contraignant pour lequel il n'existerait qu'un seul mode opératoire possible, le « *One*

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

best way » de Taylor par exemple. La « découverte » de cette distance entre le prescrit et le réel et surtout du caractère fonctionnel de l'organisation « clandestine » (c'est précisément parce que les salariés n'appliquent pas strictement les directives ou les prescriptions que l'entreprise peut produire) a eu une implication importante dans les entreprises à un moment où elles se sont trouvées dans l'obligation de transformer leur mode d'organisation. Le constat de l'impossibilité de tout prescrire débouche sur la nécessité organisationnelle de reconnaitre une autonomie à l'individu au travail, mais une autonomie qui est une prescription, une exigence du système de travail et non plus une qualité souterraine.

Cependant, la prescription de l'autonomie au travail n'épuise pas la question du travail réel. Le compromis entre travail prescrit et travail réel se trouve approfondi par la mise en évidence du rôle primordial du « réel de l'activité» (Clot, 1999) c'est-à-dire du sens que la personne donne à l'activité qu'elle vit. Il ne s'agirait plus d'une alternative entre travail prescrit et travail réel mais d'un triptyque travail prescrit/travail réel observable/travail vécu, réel de l'activité (et de la subjectivité). Ainsi, la capacité à saisir de la prescription en sachant quoi en faire pour se l'approprier correspondrait à une idée très proche que celle de compétence selon Ughetto (2004, p.134).

Après cette revue de littérature sur la notion de compétence et les caractéristiques déterminantes pour sa construction en situation professionnelle, nous souhaitons distinguer les apports de différentes disciplines scientifiques sur celle-ci.

1.6 Différencier la compétence d'autres concepts

Plusieurs concepts sont utilisés de manière interchangeable, ce qui contribue avec le temps à brouiller les frontières entre les uns et les autres. Ainsi, capacités et compétences peuvent apparaître comme deux synonymes, alors qu'un salarié peut disposer de multiples capacités (potentiel à développer des savoirs, savoir-faire, conduites professionnelles), sans pour autant avoir eu l'envie ou l'opportunité de les instrumenter. La capacité a une dimension génétique, non exclusive, mais importante. La compétence est d'abord une acquisition, la résultante d'un processus d'apprentissage. La capacité est susceptible de s'exprimer dans de multiples situations et elle a une dimension hypothétique; la compétence est contextualisée, elle s'accompagne d'une traduction opérationnelle observable. La majorité des gens ont

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

une capacité à parler une langue étrangère, mais tout le monde ne la parle pas. La confusion est entretenue lorsque des auteurs préconisent de définir la compétence au travers de formulations débutant par « être capable de ». Des verbes d'action seraient plus appropriés.

Nous verrons une distinction entre la compétence ressource et les compétences mises en œuvres (1.6.1). Puis, nous tentons de saisir la nuance faite entre méta compétences et métacognition (1.6.2). Les compétences collectives et les routines viendront compléter cette différenciation (1.6.3). Nous terminerons cet éclaircissement avec la distinction entre les compétences et la performance (1.6.4).

1.6.1 Distinguer compétence et compétences

Le Boterf fait la distinction entre :

- « *les compétences qui sont assimilables à des ressources que le professionnel doit posséder pour agir;*
- *la compétence du professionnel qui consiste à savoir sélectionner, combiner et mobiliser les compétences ou ressources qu'il a à sa disposition*» (2002, p. 76).

Effectuer des arbitrages pertinents dans des situations d'incertitude ne repose pas sur une seule compétence. En soi, une compétence isolée, quel qu'en soit le niveau, ne génère pas un professionnalisme considérable. La compétence de l'individu renvoie au maillage interne de ses compétences : c'est un complexus cognitif individuel, au sens où elle est pluridimensionnelle et combinatoire. Elle dépend de la variété des unités élémentaires constitutives, de leur degré de développement et de la richesse des liaisons qui s'établissent entre elles. Le degré d'élaboration des combinaisons est fonction du potentiel cognitif de l'intéressé, de sa formation de base et de la richesse et diversité des situations-problèmes auxquelles il a été confronté antérieurement. Ce complexus cognitif n'est pas constitué d'éléments ayant tous le même statut : certains sont le noyau central, d'autres sont périphériques. De ce fait, d'aucuns sont plus exposés que d'autres à l'obsolescence. Stankiewicz évoque une stratification des savoirs et des compétences à durée de vie différenciée (2003, p.65).

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

1.6.2 La Métacompétence et métacognition

La métacompétence reçoit également des définitions variées.

- Certains désignent dans sous le terme de métacompétence, des compétences intervenant dans un cadre plus général que celui d'un métier donné ou d'une fonction spécifique. Le terme ne serait alors guère différent de celui de compétences transverses : la communication orale, l'argumentation, par exemple, seraient des métacompétences.
- Warnier (2006) considère que la métacompétence est une compétence de second niveau ; elle est capacité dynamique permettant aux compétences de s'ajuster à l'environnement pour ne pas devenir des « *core rigidities* ». Elle exprimerait donc la capacité des compétences à évoluer. Elle serait du registre du « apprendre à apprendre ».

- Pour d'autres, les métacompétences sont la résultante de la combinaison entre compétences plus élémentaires. « Les compétences spécifiques peuvent ainsi être agrégées pour fournir des métacompétences plus généralisées » (Doz, 1994, p.96). Elles occuperaient donc un statut intermédiaire entre les compétences et la compétence.

- La métacompétence renvoie à une autre réalité. Elle est prise de conscience par l'individu des compétences dont il est porteur. La métacompétence ne se développe pas automatiquement quand la compétence s'accroît. Le passage du faire à la connaissance du bien faire et des potentialités démontrées n'est pas automatique. «Le professionnel n'est pas obligé de savoir qu'il sait pour savoir faire» (Eray, 1999, p. 73). C'est à ce niveau que se situe un des intérêts majeurs du bilan des compétences : permettre au salarié de répertorier le plus complètement possible les ressources dont il est détenteur.

Au niveau des dimensions de cette métacompétence, l'identification simultanée par l'individu de ses zones d'incompétence est également essentielle. Dans une organisation donnant plus de liberté aux salariés, la conscience par ceux-ci des domaines (ou des activités relatives à certains domaines) pour lesquels ils n'ont pas les compétences requises est fondamentale. Savoir pour quoi l'on est incompétent (pour

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

autant que ce soit pas une excuse pour éviter la prise de responsabilité) est une dimension de la compétence. « L'individu compétent sera alors celui capable d'appréhender l'écart de compétences requises et saura dire, le cas échéant, qu'il n'est pas compétent pour traiter le problème en question. En d'autres termes, la compétence d'un individu trouve sa forme plus achevée dans la capacité à connaître finement les frontières de son incompétence» (Everaere, 2000, p. 59).

La métacompétence, ainsi définie, peut être rapprochée de l'*asservité* dans la mesure où elle entretient des relations avec l'image et l'affirmation de soi. Par suite, elle est un élément de l'implication dans le travail puisqu'elle donne sens à l'effort.

On pourrait également distinguer métacompétence individuelle et métacompétence collective, la seconde représentant la connaissance objectivée par l'organisation de ses compétences collectives et de ses zones d'incompétence. Or, celles-ci ne sont pas toujours identifiées comme il se doit : « Elles (les compétences) font partie de la culture de l'entreprise et sont, par conséquent, souvent peu reconnues par les salariés de l'entreprise comme des compétences distinctives » (de Meuer, Dubuisson, Le Bas, 1999, p. 232). Elles ne sont pas non plus, pour les mêmes raisons et pour des motifs salariaux (obligation résultante de rémunérer la qualification collective), reconnues comme telles par les dirigeants de l'entreprise.

La métacompétence sera distinguée de la métacognition. Cette dernière se manifeste quand, face à une situation-problème, l'individu devient capable de formaliser au moins a minima les démarches mentales qu'il a mobilisées, les raisons pour lesquelles il les a développées et pour lesquelles elles se sont avérées efficientes. La compétence a une dimension originale (elle s'applique à des situations qui ne sont pas stabilisées, qui ont un caractère exceptionnel), mais aussi reproductible (dans le cas contraire, sa gestion ne présenterait guère d'intérêt). La métacognition est alors la preuve que la réussite constatée n'était pas le fruit du hasard. Dans une perspective de transférabilité, il ne suffit pas que l'action soit réussie, il faut aussi que le salarié sache pourquoi. Cela nécessite une prise de distance par rapport à l'action elle-même, que la personne adopte une posture d'observateur des mécanismes de prise d'informations et des démarches de résolutions de problèmes qu'elle a utilisés et qu'elle parvienne à les identifier. La métacognition implique une démarche de réflexivité.

La métacognition est susceptible de favoriser l'accélération du développement de la

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

compétence collective. Les savoir agir et réagir, aussi longtemps qu'ils demeurent au niveau tacite, ne sont pas diffusables, ou uniquement au travers du compagnonnage (imitation par le novice du comportement expert). Dans ce cas, l'appropriation de la conduite cognitive par d'autres est plus lente, l'expert montrant, mais ne démontrant pas. La transmission des apprentissages repose sur la proximité physique entre les salariés, ce qui en réduit le champ. Quand le salarié, par contre, a identifié les démarches cognitives qu'il utilise, il est alors capable de les partager. Il peut aussi les soumettre à jugement, à évaluation, à critique, donc à amélioration. Les métacognitions sont une dimension élaborée du professionnalisme puisqu'en s'appuyant sur elles le salarié peut devenir référent. La gestion des ressources humaines s'efforcera alors d'intégrer des personnes ayant développé des métacognitions signifiantes dans les domaines clés, dans la majorité des groupes de travail.

1.6.3 Les compétences collectives et les routines

Les routines organisationnelles sont des savoir-faire collectifs qui se manifestent dans un contexte professionnel donné et qui correspondent à une attente organisationnelle. Pour Nelson et Winter (1982), la routine (qu'elle soit individuelle ou organisationnelle) est alors un concept théorique qui sert de base à une définition du comportement des agents économiques à partir de leurs capacités ou compétences propres. Ces compétences étant inscrites dans des « répertoires de routines ». Les « répertoires » expliquent ainsi l'existence des routines effectives des firmes, l'existence de régularités micro-économiques empiriquement observables. La définition des répertoires renvoie chez Nelson et Winter à une analyse des firmes et des individus en termes de capacités ou de compétences. Autrement dit, les différentes routines - comme répertoires - sont conçues comme autant de connaissances progressivement accumulées dans l'organisation (ou l'individu), et la performance des firmes est expliquée à partir de cette base cognitive.

Il y a dans ce propos l'idée que le succès de l'entreprise repose sur sa capacité, non seulement de se construire sur des compétences existantes et améliorer l'efficience de l'entreprise, mais aussi à explorer des champs totalement nouveaux. A ce propos, March, (1991) explique que pour s'adapter, l'organisation doit effectuer des

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

compromis entre les activités d'exploration de ce qui est déjà connu, et d'exploitation de nouvelles idées. Pour cet auteur, cette tension exploration/exploration est fondamentale pour les entreprises car elle conditionne à long terme la survie de ces dernières. Dans son article de 1991, March met en avant le fait que les organisations doivent être alignées en matière d'exploitation et d'exploration, trop d'exploitation pouvant certes améliorer la performance à court terme mais verrouille du même coup l'entreprise sur ses compétences existantes, ce qui peut nuire à sa survie à long terme (Mothe, Brion, 2008). Parallèlement, trop d'exploration conduirait à une sous-performance. Levinthal et March (1993) concluent que la survie et le succès à long terme dépendent de la capacité de l'organisation à être engagée dans suffisamment d'exploitation pour assurer la viabilité actuelle et dans suffisamment d'exploration pour assurer la viabilité future.

Les routines intègrent aussi les règles de fonctionnement, formelles et informelles, dont l'usage rythme le fonctionnement quotidien de l'entreprise. Elles correspondent à des schèmes comportementaux prévisibles et ne sont essentiellement que reproduction. Elles s'apparentent à des démarches intellectuelles élémentaires standards utilisés par un collectif pour simplifier la prise de décision, sans nécessairement accéder à la compréhension des phénomènes. *« Présentées comme l'équivalent, au niveau de la firme, des savoir-faire (skills) des individus, elles peuvent se définir comme un stock de réponses possibles à des activités plus ou moins répétitives* » (Loilier, Tellier, 1999, p. 46).

Selon Dosi, Teece, Winter (1991), les routines sont indispensables à l'efficacité organisationnelle. Elles constituent une forme de mémoire opératoire vive d'un service, d'une unité, de l'entreprise dans laquelle les acteurs viennent puiser, le plus souvent de manière inconsciente, des conduites de résolution de problème. Elles sont facteurs de cohérence puisqu'elles se traduisent par des comportements professionnels communs. Elles ont un caractère d'automaticité, mais aussi une utilité fonctionnelle indéniable : « Le mot routine [...] exprime également une forme d'économie d'énergie liée à des automatismes (réflexes) qui permettent aux ressources vives (intelligences, compétences collectives des collaborateurs) de se centrer sur les enjeux vitaux de l'organisation» (Amlherdt et al., 2002, p. 93). Elles se rapprochent de ce que les psychologues regroupent sous le concept de pensée naturelle et de blocs unitaires

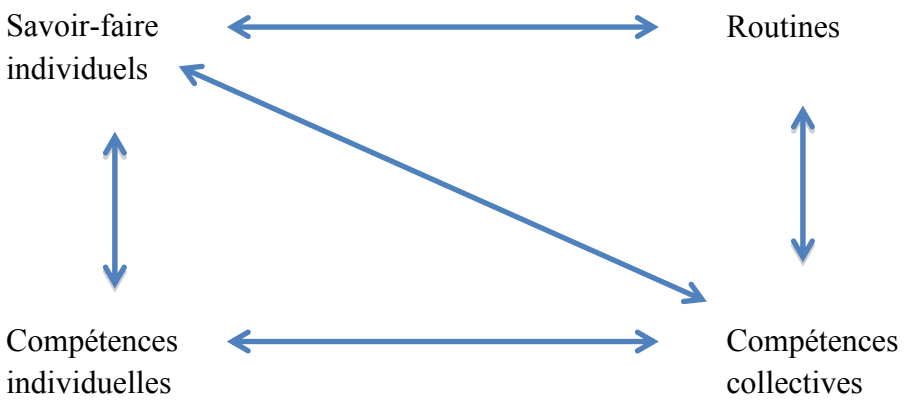
© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

d'informations. Comme un acte réflexe permettant d'avoir le geste approprié, elles procurent des gains de temps. Elles sont donc particulièrement appropriées en situation d'urgence. Mais, par ailleurs, c'est parce que les routines organisationnelles seront remises en cause par le groupe, ou qu'elles démontreront leurs limites au niveau de l'acte à accomplir, que la compétence collective pourra se développer. « *La genèse des compétences est contingente à l'organisation dans laquelle elle se déroule puisque les actions sont modelées par les savoirs existants, mais mettent dans le même temps ces derniers à l'épreuve* » (Divry, Dubuissson, Torré, 1999, p. 266).

Les routines se manifestent plus fortement dans un environnement, ou microenvironnement (le contexte général change, mais les modalités de fonctionnement de l'unité restent permanentes) caractérisé par la stabilité. Elles y contribuent également en alimentant la résistance au changement, deviennent de moins en moins évolutives, en même temps qu'elles se reproduisent. « Une performance satisfaisante pendant une longue période émousse le besoin de développement de nouvelles compétences et atrophie le processus d'apprentissage de l'organisation » (Doz, 1994, p. 102) cf. schéma ci-dessous. Pour Favereau, les routines peuvent être en contradiction avec l'innovation et les apprentissages individuels dans la mesure où « *elles assurent automatiquement l'agrégation des comportements* » (1999, p.329). On pourrait parler à leur sujet de capacités statiques.

SCHÉMA 7. LES ROUTINES ORGANISATIONNELLES



Doz, 1994 ; p.102

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Le passage du savoir-faire à la compétence individuelle, de la routine à la compétence collective repose sur la transformation de schémas opératoires figés, stéréotypés, toujours identiques à eux-mêmes, en des schémas souples, adaptables et réélaborables en permanence, en fonction des variations du contexte. Savoir-faire et routines pourraient être considérés comme les éléments constitutifs de la qualification de l'emploi. Compétences individuelles et collectives seraient des éléments constitutifs de la qualification personnelle ou de la qualification collective puisqu'elles correspondraient à l'expression d'une valeur contributive complémentaire dans la manière d'exercer un emploi ou une mission.

Il ne convient cependant pas d'opposer compétence et routines, au niveau des facteurs de réussite de l'entreprise. L'interrogation doit davantage porter sur leur articulation et le point d'équilibre à trouver entre les unes et les autres, ce dernier étant spécifique à l'entreprise en fonction de son environnement et de la stratégie qu'elle entend développer. Il faut « réussir à concilier logique de l'expérience et logique de l'expérimentation» (Doz, 1994, p. 93). « *L'innovation, au moins dans ses formes radicales, est de nature à dévaloriser l'expérience acquise. À l'inverse, faire de l'accumulation d'expérience un objectif prioritaire est de nature à détourner de l'innovation* » (Koenig, 1996, p. 309).

1.6.4 Les compétences et la performance

Le concept de compétence recevant des définitions multiples, on conçoit alors que le lien compétence-performance doive être questionné, d'autant plus que la performance est également une notion hétérogène, à contenu variable. Si elles ne sont pas exemptes de relations (la compétence peut générer la performance), ces deux notions ne sont pas pour autant reliées entre elles par une relation de cause à effet. « Justifier les différences de performance en parlant de niveaux de compétences différents, mais ne mesurer ces dernières que par leurs effets en termes de performance est une démarche vaine. C'est en amont de la performance que doit se situer la mesure des facteurs constitutifs de la compétence » (Dubuisson, Kaba, 1999, p.222).

Le passage de la compétence à la performance n'est pas automatique. Au niveau individuel, la performance est le résultat de la mise en tension d'une compétence et de

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

son développement opératoire dans une situation concrète de travail. Elle dépend, parmi d'autres causes, de l'implication du salarié. Les compétences manifestées ne sont parfois qu'un faible sous-ensemble de l'univers des compétences possédées par la personne. C'est le salarié qui décide, par exemple, s'il s'investit, ou non, dans une démarche d'amélioration continue.

- *Différents facteur de l'efficacité globale.*

Donnadieu (1997) propose l'équation suivante :
Efficacité globale (Eg) = Efficacité de la stratégie (Es) X Efficacité de l'organisation (Eo) X Efficacité humaine (Eh)

Donnadieu, 1997

Pour l'auteur, la combinaison de ces trois efficacités est de type multiplicatif. Si l'une seulement est déficiente, les conséquences négatives au niveau de l'efficacité globale seront immédiates.

L'efficacité humaine ne s'accompagne d'effets positifs que si l'organisation ne présente pas d'insuffisances, eu égard aux objectifs qu'elle entend privilégier, que si la stratégie développée apparaît pertinente. Cette représentation permet aussi de recadrer la gestion par les compétences : elle n'assurera jamais à elle seule la performance de l'organisation. Le développement de l'efficacité humaine aura peu d'incidence significative, si des dysfonctionnements existent à d'autres niveaux stratégiques. La gestion par les compétences contribue à optimiser l'existant dans des organisations ayant développé une stratégie globale performante. Elle n'apportera aucun différenciateur significatif (sinon des coûts supplémentaire) aux structures présentant des insuffisances.

Les logiques performance et compétence s'opposent sur certains aspects, ce qui impliquera des arbitrages délicats. En effet, la maximisation des performances repose sur la continuité des situations professionnelles : un salarié confronté à des activités répétitives développe avec l'expérience un savoir-faire professionnel spécifique et sa performance peut atteindre un niveau élevé. La croissance des compétences, quant à elle, s'effectue tant que l'individu ne maîtrise pas toutes les dimensions de sa mission.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Ensuite, l'activité cognitive se réduit (l'acte s'automatise) alors que la performance, par contre, peut encore continuer à évoluer pendant un certain temps (la courbe s'infléchira progressivement).

Pour que la compétence puisse se déployer, il faut que des situations-problèmes inédites apparaissent. Il ne peut, en effet, y avoir d'apprentissage signifiant, de quelque nature que ce soit, en l'absence de discontinuités. Mais, ces dernières représentent des ruptures demandant une réélaboration des conduites cognitives préexistantes. Elles sont donc susceptibles de générer une baisse de la performance puisque l'individu est confronté à un environnement qui lui est moins familier et qu'il doit s'engager dans la production de nouvelles modalités opératoires.
Koenig (1996), introduit la distinction suivante :

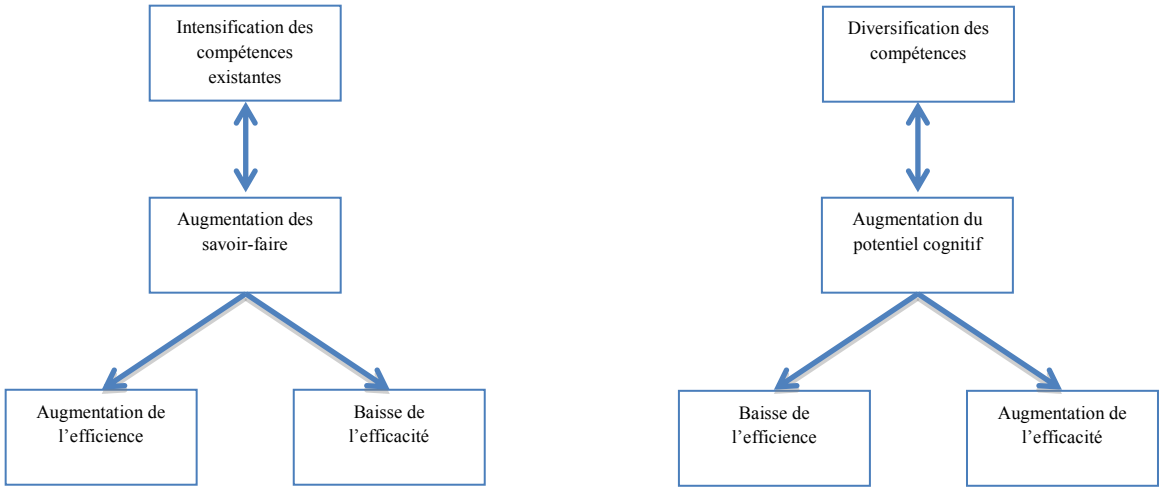
- l'efficience correspond à la capacité à économiser sur les moyens employés pour l'obtention d'un résultat donné. Nous y ajouterons qu'elle correspond aussi à la capacité à optimiser le résultat en fonction des moyens disponibles. Ainsi définie, l'efficience se rapproche de la performance immédiate ;
- l'efficacité renvoie à la capacité de répondre de manière adéquate à des attentes évolutives. Elle s'inscrit dans une perspective de développement durable, de recherche de la performance pérenne.

La logique d'efficience est orientée vers le présent, alors que celle d'efficacité privilégie le moyen terme. Partant de là, Koenig clarifie le défi que la gestion doit relever : « *Le gestionnaire doit ... opérer un arbitrage délicat entre une adaptation étroite des moyens aux exigences de l'heure, qui est un gage d'efficience et la préservation d'une capacité d'adaptation qui assure de l'efficacité future* » (1996, p. 156). Cette position est parfaitement adaptée à la démarche compétence. A partir de de cet auteur, Pemartin (2005) proposera le schéma suivant :

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

SCHÉMA 8. LOGIQUE D'EFFICACITÉ/EFFICIENCE ET COMPÉTENCE



Pemartin, 2005

Pour s'autoriser à rester efficace demain, l'entreprise doit accepter d'être moins efficiente dans le présent en incitant au développement de compétences individuelles et collectives nouvelles. Ces dernières sont indispensables à la pérennité future, mais cela conduit alors à renoncer à dégager une valeur ajoutée maximum et correspond à une fragilisation dans le présent, et à un accroissement du risque de ne plus exister demain. La valorisation du court terme est alors tentante. Dans une perspective de différenciation rapide par rapport à la concurrence, les dirigeants d'entreprises peuvent avoir la tentation légitime de favoriser le développement de savoir-faire et routines qui ont une concrétisation opérationnelle plus tangible au niveau de la performance immédiate. Mais, cette spécificité n'est pas nécessairement compatible avec la transférabilité qui est plus probable en ce qui concerne les compétences, d'un champ d'application plus vaste, mais d'une opérationnalité plus aléatoire. Le choix du court terme présente un autre danger : alors que, dans une logique de réactivité, les contours des fonctions sont élargis, les recouvrements entre les emplois sont favorisés, le développement intensif de savoir-faire spécifiques peut réintroduire des frontières au niveau des espaces mentaux, en instaurant des différenciations cognitives entre es personnes. Ceci peut engendrer des effets pervers au niveau du travail collaboratif ou de la circulation de l'information. Pour le salarié, un certain confort résulte de la stabilité : la répétition sollicitant moins les processus intellectuels, la crainte de l'échec diminue. Le niveau de performance atteint rassure aussi quant à sa valeur propre, permet de se différencier positivement des autres. Plus un employé est performant,

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

plus il peut avoir la tentation de refuser les évolutions de son activité réclamant des apprentissages nouveaux. Enfin, la maximisation de la performance participe à la consolidation de réflexes mentaux qui constitueront ensuite un frein à l'émergence d'autres conduites cognitives. La recherche d'un équilibre optimum entre l'optimisation du présent et la participation du futur se traduira notamment dans les choix qui seront réalisés pour assurer les développements respectifs de la performance ou des compétences. Si l'on reprend la distinction de Koenig, on peut définir la démarche compétence comme la recherche d'un arbitrage spécifique à l'entreprise entre les impératifs d'efficience et d'efficacité. Cette spécificité entretient des relations avec les caractéristiques du marché, de la concurrence, de la durée de vie des produits, de la stratégie de l'entreprise et de son potentiel humain. La gestion par les compétences est un outil au service de la gestion de la complexité, elle participe également à l'intensification de cette complexité.

1.7. La compétence comme contribution dans différentes disciplines scientifiques.

La notion de compétence donne en effet lieu à un grand nombre de contributions dans différentes disciplines scientifiques, certaines mettent notamment l'accent sur la nécessité de bien définir le concept, celui-ci étant d'usage si courant, qu'il courrait le risque d'être vidé de sa substance (Gilbert et Parlier, 1992). La présentation de la notion compétence trouve son intérêt par une lecture contextualisée du concept de compétence ; ce dans la mesure où les auteurs qui y ont recours sont amenés à se justifier sur son utilisation. Des différences de justifications apparaissent alors en fonction des disciplines et des préoccupations des auteurs.

Plusieurs auteurs se sont attelés à une recension de différentes acceptions du terme de compétence, le cas échéant afin de construire une définition plus synthétique intégrant différents apports (Gilbert et Parlier, 1992 ; Aubert, 1993 ; Le Boterf, 1994 ; Amadieu et Cadin, 1996). A la suite des définitions viennent s'inscrire quelques enjeux qui apparaissent de façon explicite chez les auteurs ou courants de recherche qui en sont à l'origine. Au delà de l'exposé des définitions et des enjeux qui leur sont liés, l'intérêt et les limites, pour les entreprises, de chacun des acceptions retenues, sont présentées.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Nous proposons de donner des définitions et enjeux de la compétence dans les disciplines scientifiques suivantes: la linguistique (1.7.1), l'ergonomie (1.7.2), la formation (1.7.3), la psychologie appliquée (1.7.4), l'éducation (1.7.5), la stratégie (1.7.6) et en usage dans la société (1.7.7).

1.7.1. La compétence en linguistique : un attribut humain universel.

Noam Chomsky (1965) a introduit le concept de compétence en linguistique. Il fait une opposition théorique entre compétence et performance dans le cadre de la linguistique générative. Pour cet auteur, la linguistique se conçoit comme l'étude de la structure des langages humains. Il postule que la théorie du langage est la théorie de la connaissance par le locuteur du savoir langagier représenté dans l'esprit des individus. Dès lors, la théorie linguistique devient l'étude de ces structures linguistiques représentées dans l'esprit des locuteurs qui constituent leur connaissance du langage. Par conséquent, la linguistique est une branche de la psychologie cognitive qui étudie les structures mentales à l'origine de la compétence linguistique.

La compétence linguistique se conçoit ici comme une des composantes interactives qui concourent à la genèse du comportement linguistique, de sorte que ce dernier puisse fournir qu'un éclairage rudimentaire sur la connaissance linguistique du locuteur. D'où la recherche d'une grammaire générative, structure profonde abstraite, non observable en tant que telle, susceptible de générer l'ensemble des énoncés possibles tout en étant « économique ». La compétence linguistique est, pour Chomsky, l'ensemble de règles permettant de passer de cette structure profonde abstraite, aux énoncés tels que nous les entendons.

Cette structure profonde est le reflet d'une faculté universelle, commune à tous les hommes : la compétence linguistique. Chomsky affirme que : « si nous devons un jour comprendre comment la langue est acquise et utilisée, il nous faut alors abstraire (…) un système cognitif (…) le système de compétence linguistique qui sous-entend le comportement mais qu'on ne peut cerner de façon simple ou directe dans le comportement (…). L'extrapolation de simples descriptions ne permet pas d'approcher la réalité de la compétence linguistique » (Chomsky, 1970). Pour Chomsky, l'étude de cette compétence est la finalité ultime de l'étude du langage, « qu'il est tentant de considérer comme un miroir de l'esprit » (Chomsky, 1977) à tel

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

point qu'il peut écrire : « je conçois la linguistique comme une branche de la psychologie qui porte toute son attention sur un domaine cognitif particulier (…), la faculté de langage » (Chomsky, 1980).

Chomsky sépare nettement compétence et habileté ou capacité (« ability »). La compétence traduit la capacité (au sens d'être capable) de produire et de comprendre une infinité de phrases grammaticalement correctes. La compétence doit être distinguée de la performance, c'est-à- dire des phrases effectivement produites. La compétence renvoie donc à un système intériorisé de règles, une grammaire implicite, sous-jacente, qui est actualisée dans la performance linguistique, c'est-à-dire l'usage effectif de la langue dans des situations concrètes. Au-delà de cette distinction compétence/performance, la compétence est ce qui permet la créativité, la non reproduction de l'existant. Ces deux aspects de la compétence – distinction d'avec la performance, orientation créative – sont au demeurant étroitement imbriqués : c'est le constat de la créativité des sujets parlants qui a « mis » Chosmky sur la piste de la compétence, considérée dans son opposition à la performance.

L'intérêt de la contribution de Chomsky pour les entreprises est d'asseoir la distinction entre compétence et performance. Il nous rappelle que la compétence n'est qu'un ingrédient, nécessaire mais non suffisant, de la performance. Alors que les entreprises doivent le plus souvent construire des compétences spécifiques, Chomsky prend le parti d'étudier la compétence dans ce qu'elle a de plus général et universel, inférant cette dernière à partir de la compétence telle qu'elle se manifeste chez les locuteurs de langues différentes. De plus Chomsky s'intéresse avant tout à l'activité langagière à l'exécution de toute activité non langagière. Ainsi, si l'étude de la compétence linguistique comporte des avancées évidentes du point de vue des sciences cognitives et de la compréhension du fonctionnement humain, les retombées opérationnelles, pour les entreprises, semblent très lointaines. Ceci n'invalide nullement la possibilité d'applications pratiques dans des domaines techniques pointus tels le traitement automatisé du langage, dont l'un des débouchés visibles est la mise au point d'outils de traduction automatique. Par ailleurs l'idée de compétences universelles, ou du moins génériques, dans des domaines autres que le langage, présente un intérêt certain et se retrouve dans d'autres courants de recherche.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

1.7.2. La compétence en ergonomie.

Le concept de compétence a été introduit en ergonomie par Maurice de Montmollin (1986). L'ergonomie a pour but de comprendre l'activité dans le contexte spécifiques où elle se déroule, afin d'en améliorer les conditions, d'en diminuer les risques, et d'en améliorer le résultat, le cas échéant au travers de la mise en place d'actions de formation. Le matériau au départ privilégié par les ergonomes pour l'analyse des conduites humaines au travail sont les comportements. Pour Minet, Parlier et Witte (1994, p.56), l'approche ergonomique par de prémisses tout à fait différent de celles de la psychologie du travail (Approche que nous verrons plus bas au point 1.7.4).

La problématique des aspects individuels du travail n'est pas absente de l'ergonomie selon ces auteurs, mais à la différence de la psychologie du travail qui se centre sur le sujet et ses interactions avec le milieu de travail, l'ergonomie met davantage l'accent sur l'activité en tant que telle et ses rapports avec la tâche dans une perspective de modélisation. Or, remarque de Montmollin et en cela il est proche de Chomsky – la seule observation des comportements de travail s'avère insuffisante pour comprendre ce dernier : les travailleurs « manifestent une activité qui ne se résume pas à leurs comportements instantanés, mais qui suppose quelque chose comme des structures disponibles » (de Montmollin, 1986 cité par Klasfled 2000). De même que la performance linguistique n'est pas le reflet de la compétence linguistique, de même l'observation immédiate de l'activité professionnelle, si elle est nécessaire, n'est pas suffisante néanmoins pour en donner une compréhension réellement satisfaisante. L'ergonomie n'a donc d'autre choix, selon Maurice de Montmollin, que de saisir la profondeur des compétences professionnelles. Les compétences, « stuctures disponibles », quoique mises en œuvre dans l'action, n'en sont pas le simple décalque. La notion de compétence fournit ce niveau plus profond prenant en compte l'existence de quelque chose qui est déjà là, qui a été construit tout au long de la vie professionnelle : les compétences, « ensembles de savoirs et de savoir-faire, de conduites-types, de procédures standards, de types de raisonnement, que l'on peut mettre en place sans apprentissage nouveau, (…) sédimentent et structure les acquis de l'histoire professionnelle » (de Montmollin, 1986). Cependant, à l'inverse de Chomsky, pour qui il existe une compétence linguistique universelle innée, propre à l'espèce humaine, indépendante des contextes d'utilisation, l'ergonomie ne donne

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

sens au terme de compétence qu'en référence à une situation de travail donnée. De Montmollin, tout en introduisant la compétence, reste très prudent quant à l'utilisation qui pourrait en être faite, notamment tout mentalisme ou tout psychologisme, toute tentative qui tendrait à assimiler la compétence à une caractéristique ou composante fixe de la personne. Même si les compétences sont des structures internes à la personne, elles n'existent pas dans l'absolu, et ne prennent sens que dans un contexte déterminé : il n'y a compétence (au sens ergonomique) qu'en situation.

La définition ergonomique de la compétence ajoute un autre élément : la multiplicité des registres sous lesquels peuvent se ranger les compétences : alors que Chomsky s'attache surtout au registre cognitif – considérant l'étude de la praxis comme faisant intervenir trop de facteurs – de Montmollin envisage les compétences comme un ensemble qui inclut des éléments strictement cognitifs (savoirs, types de raisonnement) tout en les débordant pour inclure des éléments pragmatiques (savoir-faire, conduites-types, procédures standards). De Montmollon (1986) parle à ce propos d' « intelligence de la tâche » pour faire référence à ce rapport entre qualités individuelles cognitives (l'intelligence) et une prestation, la tâche à accomplir dans le cadre d'une activité spécialisée. Les rapports dynamiques qui se nouent entre tâche prescrite et activité effective (problématique que nous abordons plus haut avec Nonaka et Takeuchi) constituent précisément une problématique essentielle en ergonomie. De Momollin souligne en outre que « s'agissant de l'analyse du travail, ces modèles construits par l'ergonome pour caractériser les compétences concernent les compétences « pour », permettant l'explication d'activités correspondant à des tâches ou des familles de tâches. Il ne peut donc être question d'élaborer séparément la modélisation des compétences dans le travail et celle des activités laborieuses. Theureau et Pinsky parlent de « savoirs contextualisés ». Cette caractéristique permet, selon les auteurs, de distinguer les compétences des habiletés générales et plus encore des aptitudes, l'ergonome modélisera autant de compétences que de tâches (1991, p.255). Le contenu cognitif ne peut plus être totalement séparé du rapport distinctif de la compétence. La compétence n'est pas un contenu absolu attaché par exemple à une procédure, à un protocole d'action (le savoir contextualisé, selon Pinsky et Theureau), elle est en permanence l'évaluation sociale d'un protocole effectif, individuel, de l'action, et à travers cette évaluation, l'appréciation des qualités de l'individu en rapport à une norme sociale d'activité.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

L'ancrage dans la situation de travail est sans doute une limites de l'approche ergonomique prônée par Maurice de Montmollin, limite à la fois pour les personnes porteuses de compétences et pour les entreprises qui développent et les utilisent : pour l'ergonome, les situations de travail sont incommensurables, les compétences n'existent pas en dehors de leur contexte d'utilisation, et donc toute prédiction s'avère impossible. De même il n'est plus possible d'envisager des passerelles entre des emplois, voire entre des postes différents. Pour les personnes, cette approche est également limitative, parce qu'elle suggère que l'expérience ne peut être capitalisée, « sédimentée » que par rapport à un parcours et des situations professionnelles précisément définies. Sorties de ce parcours et de ces situations, la personne se trouve en quelque sorte sans aucun bagage transférable.

L'intérêt de l'approche ergonomique n'est toutefois pas à sous estimer : elle est sans doute la plus rigoureuse, car la seule à prescrire l'observation – complétée de verbalisations et entretiens auprès d'acteurs variés – comme seule méthode valable de recueil de données sur le travail. Au-delà de ces situations particulières, l'analyse des situations de travail est particulièrement adaptée dans tout projet de formation qui aurait pour ambition d'avoir un impact réel sur l'amélioration de l'efficacité et des conditions de travail.

1.7.3. La compétence et la formation.

La notion de compétence a acquis une visibilité particulière dans la gestion des entreprises depuis le milieu des années 80, sous l'impulsion des spécialistes des questions de formation des adultes qui font le constat de l'inefficacité des méthodes traditionnelles focalisées sur les seuls savoirs. La formation, mais aussi le recrutement, la mobilité, requièrent un repérage le plus rigoureux possible des compétences, tant requises par l'organisation, qu'acquises par les personnes. Il est mis particulièrement l'accent sur la nécessité d'une main d'œuvre adaptable. Il importe de repérer et développer tout ce qui peut favoriser cette adaptation, « les ingrédients de toute nature, (physiques, cognitifs et conatifs), et de toutes origines (innés, biographiques, éducatifs), ainsi que les modalités de leur structuration, permettant à une personne d'agir efficacement, c'est-à-dire d'atteindre les buts qu'elle s'est et

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

qu'on lui a assignés » (Malglaive, 1995). Gérard Malglaive distingue des savoirs formalisés (savoir théorique, savoir technique, savoir méthodologique) du savoir pratique, c'est-à-dire « ce que les savoirs formalisés ne disent pas » (Malglaive, 1995). Ces savoirs pratiques, souvent tacites, sont largement ignorés des systèmes formalisés de la qualification, certes du fait de la tradition académique de valorisation des savoirs mais aussi parce que les savoirs pratiques sont difficiles à observer, et difficiles voire impossibles à articuler de façon consciente par ceux qui les détiennent (Klarsfeld, 2000). Leur repérage requiert des méthodes d'analyse fine. Aussi, est-il peu étonnant que les spécialistes de la formation se réfèrent souvent à l'ergonomie, en prenant toutefois leurs distances avec cette dernière.

Pour Michel Parlier par exemple, la notion de compétence répond avant tout à un « impératif de flexibilité » (Parlier, 1994). Or, l'outil privilégié de gestion des hommes est, depuis les années 1920, le poste. Mais, parce qu'il spécifierait des prescriptions étroitement prédéfinies, le poste n'est pas à même de rendre compte des besoins des organisations actuelles, lesquelles évoluent dans un environnement marqué par une très forte concurrence et une grande instabilité. Ceci le conduit à proposer, avec Patrick Gilbert, et à partir d'une revue de littérature faisant une large place à l'ergonomie, la définition suivante de la compétence (ou plutôt des compétences) : « ensembles de connaissances, de capacités d'action, et de comportements, structurés en fonction d'un but, et dans un type de situation données » (Gilbert et Parlier, 1992). Proches par leur définition sur la notion de but, de performance, de situation, ce qui est cohérent avec le thème de la flexibilité évoqué ci-dessus, ainsi qu'avec la vision ergonomique d'un travail situé dans un contexte.
Pour ces auteurs cependant, à l'inverse de Maurice de Montmollin, et en complément de leur propre définition très contextualiste, il existe aussi des compétences transférables, « *réutilisables dans un nombre infini de situations* » (Gilbert et Parlier, 1992) à côté des compétences spécialisées dont l'utilisation est circonscrite à une situation de travail. Par ailleurs, corollaire à l'introduction de cette dichotomie, Gilberte et Parlier, s'appuyant sur des travaux de spécialistes de l'éducation, soutiennent que les compétences sont hiérarchisables, là ou de Montmollin réfute l'intérêt, pour l'ergonomie de penser en termes de hiérarchie de compétences. Chez Gilbert et Parlier, l'idée de hiérarchisation est implicite, entre compétence spécialisée (inférence) et compétence transférable (supérieure). Cette tension entre

© 2014 Tous droits réservés.
doc.univ-lille1.fr

transversabilité et contingence à des contextes est propre aux sciences de l'éducation : en entreprise, il faut certes concevoir des actions qui « collent » le plus possible aux objectifs et contraintes des situations de travail. Mais la mission des formateurs et éducateurs déborde le strict cadre de l'entreprise : il leur incombe aussi de former, sinon des citoyens, du moins des actifs capables d'évoluer en dehors du strict cadre de la situation de travail et de l'entreprise. La notion de compétence intéresse dès lors les services publics ayant en charge l'éducation et au-delà, ceux ayant pour mission de réinsérer les actifs au chômage ou en échec scolaire sur le marché du travail.

Là est peut être la difficulté que rencontre la notion de compétence en formation. Selon que celle-ci se fait à destination de salariés en entreprise, ou de personnes en réinsertion ou reconversion, les problématiques posées ne sont évidemment pas les mêmes. Là où l'entreprise est en demande de prise en compte la plus importante possible du contexte et de sa spécificité, la personne en formation de réinsertion ou même plus simplement de reconversion demande souvent quant à elle à « décontextualiser » ses acquis afin de les rendre transférables. De là sans doute, résultent quelques malentendus entre des formateurs raisonnant sur des compétences transversales ou du moins transférables, et utilisateurs en entreprise, préoccupés avant tout de résolution de problèmes dans des contextes particuliers. La notion de compétence masque, davantage qu'elle n'aide à expliciter, cette divergence entre les besoins des uns et des autres.

1.7.4. La compétence en psychologie appliquée

Transférabilité et hiérarchisation au service de la performance : c'est le parti pris par Mc Clelland (1993 cité par Klaserfeld, 2000) plusieurs années auparavant au sein du cabinet de conseil en gestion des ressources humaines Mc Ber, lorsqu'il a recours au concept de « competency » qu'il oppose à celui d'aptitude et à celui de connaissance (Klaserfeld, 2000). Dans un contexte bien sûr très différent de celui des sciences de l'éducation, on retrouve la recherche d'alternatives à des notions présentées comme traditionnelles, dont celle de savoir.

L'objectif de Mc Clelland, en faisant émerger la notion de « competency », était de fournir des outils de recrutement valides. L'argument est le suivant : les tests

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

académiques traditionnels d'aptitudes et de connaissances, ainsi que les notes et certificats scolaires ne président pas la performance dans l'emploi et la réussite dans la vie ; et comportent souvent des biais à l'encontre des minorités, des femmes, et des personnes venant de couches sociales défavorisées (Mc Clelland, 1993). Une compétence (au sens de competency) est donc définie comme « une caractéristique individuelle sous-jacente qui est en relation causale avec une performance efficace et ou supérieure dans un emploi ou une situation données » (Spencer et Spencer, 1993 cité par Klarsfeld, 2000).

Plus contextuelle que l'aptitude, la compétence n'en est pas moins une caractéristique de l'individu. Il existe cinq types de compétences : les aspirations (« *motives* »), à savoir « les choses auxquelles une personne pense, ou qu'elle désire, et qui sont à l'origine de son action » ; les caractéristiques physiologiques (« *traits* ») telles que la vue, les reflexes ; le concept de soi, à savoir les attitudes, valeurs, l'image de soi ; les connaissances ou savoirs ; les savoir-faire (« *skills* ») définis par « la capacité à réaliser une tâche physique ou mentale ». S'agissant du recrutement, la relation avec le travail est de nature prédictive, et la compétence est par construction un attribut de la personne qui préexiste au travail et peut être décrit indépendamment de ce dernier. Au contraire, c'est l'accès à l'emploi – ou l'appréciation positive – qui sera déduite ou non de la réussite ou non à une épreuve portant sur des « *competencies* ». Par ailleurs, le lien (prédictif) avec la performance dans l'emploi a une place importante dans la définition, ce qui place cette acception de la compétence en opposition radicale avec celle de Chomsky, pour qui compétence et performance sont nettement dissociés. En revanche, on retrouve la notion d'atteinte d'un résultat implicite chez Gilbert et Parlier.

Spencer et Spencer (1993), rendent compte de l'utilisation de la notion de compétence dans des domaines aussi variés que l'orientation, les organigrammes de remplacement, la gestion de la performance, la formation et la gestion des carrières, la rémunération, les systèmes d'information dans l'entreprise mais aussi les politiques publiques éducatives. Leur exposé corrobore l'idée que la notion de compétence peut servir un grand nombre d'objectifs différents, dans l'entreprise et en dehors. A ce titre Spencer et Spencer (1993) le concept de compétence fait appel à plusieurs dimensions de l'individu qui se situent à des niveaux de profondeur différents. Ces auteurs

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

mentionnent cinq niveaux qui se superposent : les motifs, les traits, le concept de soi (les valeurs et les attitudes), les connaissances et les habiletés.

Les développements récents de l'usage de ce concept de « *competencey* », montrent une évolution vers une définition plus comportementale de la compétence, plus axée sur l'atteinte de résultats. Dans une recherche menée conjointement par plusieurs consultants américains se réclamant des travaux de Mc Clelland et Spencer et Spencer, celle-ci est définie comme « une combinaison de savoir-faire (*Skill*), connaissances, comportements générateurs de performance (*performance behaviors*), et attributs personnels qui contribuent à améliorer la performance individuelle et la réussite des organisations » (American Compensation Association, 1996, dans Klarsfeld, 2000). Cette définition répond à l'enjeu le plus cité par les entreprises dans le cadre de cette recherche. Cet enjeu concerne l'utilisation des modèles de compétences que leur proposent les consultants. L'utilisation de modèles de compétence répondrait à un objectif de dépassement de la notion de performance par le renforcement de la prescription en matière de comportements : au travers de l'utilisation des modèles de compétences, « les salariés se voient rappeler que le comment faire compte autant que le quoi faire ».

1.7.5. La compétence et l'éducation

L'enseignement général et professionnel s'est construit, en tout cas en France, sur la notion de savoir, qui à défaut de refléter les compétences réelles en situation, présente l'avantage d'une grande transversalité (Klarsfeld, 2000). Les savoirs présentent un autre avantage : leur évaluation est généralement aisée à standardiser. Les savoirs présentaient l'intérêt : de donner lieu à une standardisation poussée, garante d'homogénéité, mais aussi réduire les « dangers » liés à l'exercice d'un pouvoir ou d'une autorité évaluative locale et ainsi armer les individus de références transférables. La critique du savoir en tant qu'instrument de domination et de reproduction sociale, mais aussi le constat dans la sphère productive, de son inadéquation aux situations de travail a conduit à sa remise en cause au sein même de l'institution scolaire, dans l'enseignement professionnel. Comme le rappelle Ropé (Ropé, 1994 cité par Klarsfeld, 2000) à propos des premières expérimentations fondées sur la définition d'objectifs pédagogiques, « le principe de base est (...):

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

échapper à une notation susceptible, par son caractère implicite, de valoriser l'implicite culturel non mesuré à l'école; refuser une évaluation bilan qui fabrique l'excellence scolaire, expliciter les critères utilisés ». Indissociable de la notion de compétence, celle d'explicitation des critères au travers de la définition d'objectifs pédagogiques. Dans l'acception développée par l'Éducation Nationale, il y a des « capacités » générales qui se déclinent en « compétences » qui elles-mêmes se déclinent en « objectifs » qui permettent de les traduire en faits observables en situation. La compétence est un agrégat intermédiaire qui permet de passer des capacités générales aux objectifs particuliers. Néanmoins la différence entre capacités, compétences et objectifs est rien moins qu'évidente au vu des référentiels [11] de l'Éducation Nationale (Tableau ci-dessous).

TABLEAU 2. DÉFINITION DES COMPÉTENCES À ACQUÉRIR PAR LES PROFESSEURS, DOCUMENTALISTES ET CONSEILLERS PRINCIPAUX D'ÉDUCATION POUR L'EXERCICE DE LEUR MÉTIER

1 - Agir en fonctionnaire de l'État et de façon éthique et responsable
2 - Maîtriser la langue française pour enseigner et communiquer
3 - Maîtriser les disciplines et avoir une bonne culture générale
4 - Concevoir et mettre en œuvre son enseignement
5 - Organiser le travail de la classe
6 - Prendre en compte la diversité des élèves
7 - Évaluer les élèves
8 - Maîtriser les technologies de l'information et de la communication
9 - Travailler en équipe et coopérer avec les parents et les partenaires de l'école
10 - Se former et innover

Éducation.gouv.fr ; juillet 2010

Ces trois notions ont pourtant bien en commun une référence commune à l'action située dans un univers professionnel, référence absente de la seule notion de savoir, si l'on en croit la définition donnée par d'Hainaut (1977, cité par Klarsfeld, 2000) : « *ensemble de savoir, savoir-faire, savoir-être qui permettent d'exercer*

[11] Les compétences professionnelles à acquérir au cours de la formation mettent en jeu des connaissances, des capacités à les mettre en œuvre et des attitudes professionnelles. Déclinées en fonction du métier exercé, professeurs, conseillers principaux d'éducation, elles sont toutes, à un titre ou à un autre, également indispensables.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

convenablement un rôle, une fonction ou une activité ». La difficulté à distinguer, de façon opérationnelle, objectifs, compétences et capacités, tient peut-être de la grande plasticité que cet auteur prête au terme de compétence, terme dont le sens « peut être large (s'il concerne des rôles ou des fonctions) ou plus étroit s'il concerne des activités simples». Pour Lemaître (2007, p.13), dans les champs de l'éducation et de la formation, la notion de compétence est largement mobilisée pour caractériser des apprentissages, des savoir-faire, des objectifs pédagogiques ou pour évoquer des politiques éducatives.

Les concepts portés par l'Éducation Nationale dans les entreprises, répondent à des exigences de formalisation très élevées liées notamment à la nécessité d'objectiver la détention des compétences et de les ancrer dans les situations concrètes de travail, tout en garantissant leur compatibilité avec des références nationales : *« la notion de compétence englobe non seulement les qualifications requises mais encore l'ensemble des comportements observables jugés nécessaires. L'expression de ces compétences se fait en termes d'objectifs : comportements attendus, conditions d'exercice de ces comportements, niveaux d'exigence* » (Duprouilh et Prouteau, 1992 cité par Klarsfeld, 2000).

De son côté Lemaître (2007, p.14) postule que la notion de compétence conditionne les réflexions et les conceptions que l'on se fait de l'organisation sociale et de la place que les individus y trouvent. Elle concerne donc aussi bien la modification du rapport aux savoirs que celle du rapport au travail et, de fait, des finalités éducatives. En introduisant une large place au « faire », à l'opératoire, la notion de compétence et ses usages creusent la dichotomie entre les savoirs académiques et les savoirs d'action. Elle conduit alors à remettre en question un certain ordre, une hiérarchie des savoirs, jusque là consensuellement acceptée et valorisée. De facto, l'usage de cette notion change et valorise apparemment de nouveaux types de savoirs qui peuvent influer sur la mise en représentation du monde et des activités humaines que les acteurs construisent.

Toutefois, si les compétences sont des savoirs essentiellement contextualisés et qui s'acquière pour partie dans les environnements qui les définissent, se pose alors un problème de fond quant à l'objectif de transmission de compétences dans les

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

contextes de formation poursuit Lemaître (2007). Par définition il serait impossible de transmettre une compétence professionnelle dans un contexte de formation. Il faudrait alors parler de capacités ou de compétences scolaires et universitaires, plus que de compétences professionnelles. La valeur heuristique de la notion se situe dans la mise en représentation de connaissance ou de type de savoirs, sans que l'on s'intéresse forcément aux interactions sociales qu'elle déclenche ou met en scène.

La naissance et la diffusion des groupes métiers est étroitement liée à des grands groupes industriels tels Péchiney ou Usinor, groupes à la fois porteurs de moyens importants en terme d'« ingénierie pédagogique », et d'une philosophie de développement des compétences, d'employabilité, dans un contexte de fortes réductions d'effectifs (Klarsfeld, 2000). La richesse des démarches proposées comporte des limites certaines lors de leur transposition dans des entreprises de petite taille, moins outillées pour faire face à l'exigence d'instrumentation présente dans les projets les plus médiatisés. La recherche de démarches de gestion des compétences facilement appropriables par des PME, voire de très petites entreprises (TPE), a déjà débuté et doit sans doute être poursuivie (Defélix et al., 1999).

1.7.6. La compétence en stratégie.

Créer un avantage concurrentiel : tel est l'objectif et l'intérêt opérationnel d'une approche gestionnaire, celle développée en stratégie pas les théories dites des ressources. Le concept de compétence vient pallier les insuffisances supposées dans la littérature en stratégie sur les portefeuilles d'activités et les marchés : pour Prahalad et Hamel (Prahalad et Hamel, 1990), la firme ne peut être considérée comme un simple portefeuille d'activités déterminées par une technologie, un produit, un prix et un marché. Prenant appui sur l'exemple de NEC et d'autres entreprises japonaises, ils soutiennent la thèse suivante : les entreprises qui réussissent sont celles qui pensent en portefeuille de compétences clés et non en terme de portefeuille d'activités. Cela dit, leur contribution peine à donner une définition claire de ce qu'est une compétence clé « *core competence* », concept qui sert pourtant de clé de voûte à leur argumentation. Prenant appui sur la métaphore végétale, ils comparent la firme diversifiée à un arbre, dont le tronc et les branches principales sont les produits clés « *core products* », les ramifications sont les centres de profit « *business units* », les feuilles, les fleurs et les

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

fruits sont les produits finis, et les compétences clés « le système de racines qui nourrit, et apporte croissance et stabilité ». Ils donnent à la compétence une dimension collective, intégrative, comprenant des savoir faire et des technologies : « les compétences clés sont l'apprentissage collectif dans l'organisation, surtout la façon de coordonner des savoir faire (*skills*) de production différents et d'intégrer des courants multiples de technologies ».

Plus tard, Hamel prolonge ce propos : une compétence est « un ensemble de savoir faire (*skills*) et de technologies, plutôt qu'une compétence ou qu'une technologie isolée » (Hamel et Heene, 1994 dans Klarsfeld, 2000) : tout savoir-faire, toute technologie, n'est pas une compétence. L'auteur soulève une difficulté: celle du niveau d'agrégation à partir duquel on peut parler de compétence clé : « si une équipe de managers identifie 40 à 50 compétences clés, alors il s'agit probablement de savoir-faire plutôt que de compétences clés. A l'inverse, s'ils listent seulement une ou deux compétences, ils désignent probablement des méta-compétences plutôt que des compétences clés ». Néanmoins, ce courant de recherche rappelle qu'aucun savoir-faire, aussi poussé soit-il, ne peut prétendre au statut de compétence clé s'il ne donne pas à l'entreprise un avantage concurrentiel : il n'y a de compétence qu'en référence à un environnement donné. Tout savoir-faire n'est pas une compétence clé. Une compétence clé tombant dans le domaine public perdrait son caractère distinctif, et du même coup, sa substance de compétence clé.

L'approche stratégique basée sur les ressources a le mérite de remettre à l'honneur le diagnostic interne, même si celui-ci fait en théorie partie de toute bonne démarche d'analyse stratégique. Cependant, la notion de compétence clé ou fondamentale telle que posée par Hamel et Prahalad ne va pas sans poser quelques difficultés. Tout d'abord, il semble difficile de raisonner sur des « ensembles de savoir-faire et de technologies » si l'on n'a pas bien identifié ces savoir-faire et ces technologies. Le détour par ces « sous-ensembles » semble inéluctable, et l'on comprend la tendance des managers à identifier a priori quarante à cinquante compétences plutôt qu'une dizaine.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Par ailleurs l'analyse rigoureuse des savoir-faire nécessite la participation, non seulement des managers comme semblent le suggérer Prahalad et Hamel, mais également les différents acteurs présents dans les situations de travail, ainsi que des phases d'observation. L'analyse des situations de travail met à jour une complexité parfois insoupçonnée de ceux-là même qui ont en charge d'encadrer les équipes. Une telle analyse est très consommatrice en temps comme le révèlent les ergonomes. Mais la plus grande difficulté ne vient pas de cette lourdeur technique après tout surmontable si l'entreprise peut en assumer le coût. En effet, à supposer qu'une entreprise arrive à identifier ses savoir-faire internes, il faut qu'elle puisse conduire le même type d'analyse auprès de l'ensemble de ses concurrents actuels et potentiels pour faire émerger ses propres compétences clés, par différence, ce qui semble hors de portée étant donné les moyens à mettre en oeuvre, mais plus encore l'accessibilité des terrains nécessaires pour ce faire.

Pour innovante qu'elle soit, l'approche de l'entreprise par les compétences clés pose clairement un problème d'opérationnalisation, alors même qu'elle se présente comme une notion « dure » : que l'on pense, en France, aux expressions « noyau dur » ou encore « coeur de notre métier », adaptations fréquentes du concept de « core competence ». Malgré ces critiques de fond, l'effort d'introspection et d'explicitation porté par l'approche stratégique a le mérite de fournir aux dirigeants d'entreprises un « bâton d'aveugle » (Claveau et al, 1998 cité par Klarsfeld, 2000) suscitant des questions essentielles et pertinentes - que savons nous et que souhaitons nous faire mieux que les autres? - même si de telles questions ne peuvent trouver de réponse autre que conjecturale.

1.7.7. La compétence en usage dans la société

Si dans l'ensemble des définitions qui précèdent, la compétence est objet d'étude, sa présence est justifiée :

- par la recherche d'une théorie linguistique et cognitive puissante pour Chomsky;
- par la volonté d'expliquer les conduites des travailleurs en situation, pour de Montmollin ;

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

- par la réponse à des contraintes imposées par la sphère technico-économique, pour Gilbert et Palier;
- par la recherche d'outils de gestion des ressources humaines plus performants, pour Mc Clelland;
- par le rejet de la notion de savoir et l'étude des méthodes les plus à mêmes de favoriser leur développement dans les sciences de l'éducation;
- par la recherche d'avantages concurrentiels durables pour Prahalad et Hamel.

Ces derniers, en utilisant la métaphore végétale, laissent supposer qu'il existerait une compétence dotée d'une véritable substance. Un point de vue complémentaire, au demeurant admis par des auteurs tels que Parlier ou de Montmollin, est que la compétence n'a pas - seulement - un statut « objectif», de capacités plus ou moins observables ou que l'on peut inférer de l'observation des conduites « réelles ».

Un regard décalé peut donc être produit sur les compétences, dont la finalité n'est pas la recherche sur le fonctionnement cognitif, les conditions de travail, la performance de l'entreprise ou encore le développement desdites compétences. Les compétences peuvent revêtir un intérêt dans la mesure où celles-ci sont construites collectivement : c'est le point d'entrée notamment de la sociologie mais aussi de plusieurs auteurs en gestion. L'étude du développement cognitif de la personne pris isolément n'a à la limite, ici, pas de sens ou d'intérêt. Ce sont donc les mécanismes ou les actions qui produisent la compétence et l'incompétence qui intéressent les sociologues, plus que le contenu même de ces compétences. Le terme de compétence apparaît d'ailleurs tardivement en sociologie.

Avant de parler de compétence, les sociologues s'intéressent à la division du travail, à ce qu'elle a ou non de nécessaire et de moral (Dürkheim, 1930), et aux divisions sociales qui en résultent, que celles-ci soient ou non fondées sur un ordre cognitif « naturel ». Une des conséquences les plus visibles de la division du travail est l'émergence de la notion de qualification, à la fois en tant que catégorie produite par la société, et en tant que fondement de hiérarchies sociales. En tant que catégorie produite par la société, la qualification est un objet de recherche sociologique avant la compétence, considérée au départ comme le « résidu » objectif ayant échappé à la codification. Qu'elle résulte de la détention d'un diplôme, de l'expérience traduite en

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

années d'ancienneté, ou encore de l'occupation d'un poste, la qualification est une articulation (Dubar, 1987) : entre valeur d'usage et valeur d'échange (Paradeise, 1987) ; entre ce qui est fait et ce qui est reconnu ou revendiqué (Reynaud, 1988). Il apparaît que la qualification qui a donné lieu à d'abondantes recherches n'« existe» pas en tant que substance : aucune mesure satisfaisante ne peut être trouvée (Naville, P., 1954).

La compétence serait plus « réelle » que la qualification, c'est par elle que celui qui est qualifié peut véritablement répondre aux exigences de l'activité réelle (Klarsfeld, 2000). L'intérêt pour la notion de compétence et ses usages va se concrétiser dans plusieurs courants de recherche distincts : le premier porte sur la façon dont la sphère productive produit ou pas de la compétence, et prolonge le débat sur la déqualification (Zarifian, 1988) : y-a-t-il ou non élévation du niveau de compétences requises par les nouvelles configurations socio-productives ? Comment ?

Le second s'éloigne de l'étude de la compétence vue comme une propriété objective dont le développement et l'usage serait encouragé ou inhibé par les systèmes productifs, et porte sur les conditions et les modalités de la formation du jugement de compétence : pour être compétent, il faut être capable de, mais aussi être reconnu tel. Ainsi, Merchiers et Pharo (1992 cité par Klarsfeld, 2000) s'appuient-ils sur la définition donnée par le Larousse : « capacité reconnue en telle ou telle matière ». Cette définition a pour ces deux auteurs l'intérêt de poser « le problème de la reconnaissance de cette capacité », c'est à dire de « qui la reconnaît [et] comment ? » même si elle ne donne pas la réponse. Ce n'est pas tant le contenu des compétences qui importe, que le processus par lequel elles sont évaluées. C'est dire que les distances sont prises par rapport à toute tentative de considérer la compétence comme une substance objectivement mesurable. Le processus compte ici autant ou plus que la substance jugée. Dans cette acception, le terme de compétence devient très proche de celui de qualification.

Ainsi présentée, en effet, la compétence, de même que la qualification, apparaît comme une articulation entre des propriétés objectives (les capacités cognitives, psycho-motrices, socio-affectives des individus) et un travail social visant à les identifier et à les reconnaître. La connaissance fine des processus d'évaluation des compétences n'intéresse pas que le sociologue, mais également le gestionnaire,

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

notamment sous l'angle des effets obtenus et des difficultés rencontrées, c'est à dire de l'efficacité, voire de l'efficience (Gilbert et Schmidt, 1999).

Le troisième courant porte sur l'usage du terme même de compétence (et non des compétences elles-mêmes), ses conditions et ses enjeux. En effet, la notion de compétence apparaît comme de plus en plus répandue, dans les sciences sociales comme dans la société (Ropé et Tanguy, 1994). Le développement de l'usage de la notion de compétence a été observé et étudié dans la sphère éducative (cf. compétence et éducation plus haut), et dans les entreprises. En ce qui concerne les entreprises, la littérature initiale, peu abondante en la matière, semble retenir de la compétence l'affaiblissement des repères collectifs et la montée d'une nouvelle forme d'individualisation.

Pour Elisabeth Dugué (1994), l'utilisation de la notion de compétence occulte et donc révèle après étude, un renforcement du pouvoir des directions vis-à-vis des salariés; elle n'est pas la résultante d'un accroissement de la complexité du travail comme le soutient par exemple Zarifian (1988). Courpasson et Livian (1991) voient de même dans l'usage de la compétence l'expression d'une « idéologie » managériale individualiste lancée à l'encontre des identités de métier traditionnelles, identités battues en brèche parce que négociées collectivement. Cette critique est reprise par Rozenblatt et al. (2000) ainsi que Besson et Haddadj, (1999) pour qui l'utilisation de la notion de compétence dissimule des logiques managériales, et s'apparente de ce fait à une imposture, un « mirage » qui ne tient pas ses promesses. En somme, au terme d'une première analyse, les entreprises feraient appel à la notion de compétence parce que cette notion, plus malléable que celle de qualification, offre des marges de manoeuvre plus importantes que cette dernière aux directions d'entreprises (ibid).

L'intérêt de ces approches est évidemment variable pour les entreprises. Les travaux sur la façon dont se forme le jugement de compétence rappellent que l'évaluation des compétences est toujours une construction sociale reposant sur des processus variés, processus produisant à ce titre des résultats disparates. L'intérêt pour le gestionnaire mais aussi pour le syndicaliste de ces travaux est non seulement une plus grande connaissance des conditions et modalités concrètes de l'évaluation des compétences, mais également des implications, intérêts et limites des pratiques ainsi mises en

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

évidence. Enfin, repérer les différents usages de la notion compétence permet une lecture plus fine, au delà des enjeux scientifiques explicites présentés, de la diffusion d'un concept « éponge » (Klasrfeld, 2000).

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

TABLEAU 3. RÉCAPITULATIF SUR LES DÉFINITIONS ET ENJEUX DU CONCEPT DE COMPÉTENCE

Compétence	Concept voisin auquel s'oppose celui de compétence	Contribution du concept de compétence	Intérêt pour la gestion d'entreprise	Limites
Linguistique	Performance	Mieux comprendre l'activité langagière et au-delà, le fonctionnement cognitif de l'être humain	Peut inspirer une réflexion sur des compétences universelles dans d'autres domaines	A la fois trop général et trop limité à une activité (le langage). Faiblement distinctif.
Ergonomique	Activité, comportements	Mieux comprendre le travail	Améliorer de l'efficacité, de la sécurité, des conditions de travail	Utilisation restreinte à des contextes précis. Faible transversalité
Formation	Savoir, Activité	Formulation des objectifs de formation	Actions de formation mieux ciblées sur les besoins réels	Tension entre exigences de transférabilité et exigence d'utilité immédiate
Éducation	Savoir	Meilleure représentation des capacités Justice social	Construction de politiques éducatives plus démocratiques	Tension entre exigences de transférabilité et exigence d'utilité immédiate
Psychologie appliquée	Savoir, aptitude	Prédire la réussite dans l'emploi	Approche fine des comportements, outils préexistants rodés	Faible avantage concurrentiel, faible lien avec l'activité réelle, risques liés à une utilisation biaisée
Stratégie	Portefeuille d'activités	Construire un avantage concurrentiel	Portée heuristique : aide à l'explication des buts de l'entreprise	Niveau purement conjectural, difficulté d'opérationnalisation
Sociologie	Qualification	Comprendre le travail, et les pratiques d'entreprises	Rendre compte de la diversité des usages de la notion et des enjeux qu'elle peut servir	Approche non prescriptive mais compréhensive.

Klarsfled, 2000)

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

En présentant la notion de compétence à travers les définitions proposées dans la littérature, son l'analyse nous a permis de faire ressortir une approche tenant compte des caractéristiques des individus et une autre approche tenant compte des circonstances de leurs activités. A l'instar de Le Boterf et Stroobants, nous considérons la compétence comme un construit.

Puis, nous avons vu que l'acquisition de la compétence peut faire l'objet de trois modes. En l'occurrence la compétence en pensée qui met en avant le rôle des capacités psychiques, non observables qui sont à l'origine de gestion, de l'action ou de l'interaction ; puis la compétence en discours ou le discours justement, est mis en avant pour que son utilisation permette d'enrichir les connaissances sur la manière dont se construit une logique compétence ; enfin, la compétence en actes, postulant que celle-ci se réalise dans l'action. D'autres approches sur la compétence, nous ont permis d'une part de considérer la compétence comme construit organisationnel, personnel et social, d'autre part, de faire une distinction cette notion et la dimension collective de celle-ci.

Pour finir, nous souhaitions mettre en perspective la notion de compétence dans d'autres disciplines scientifiques. En effet, si la notion de compétence est une hypothèse sur ce que les individus investissent dans leur situation de travail pour obtenir une performance, nous verrons dans la partie suivante que la gestion des compétences est beaucoup plus concrète. Elle désigne un ensemble d'activités exercées dans le cadre de l'entreprise. Parmi ces activités nous avons des discours et des pratiques plus ou moins formalisés.

SECTION 2. LA GESTION DES COMPÉTENCES

Après avoir tenté de cerner la notion de compétence à partir de différentes approches, nous avons noté, que la référence à l'individu ne suffit pas pour en avoir une approche pertinente. La compétence est également contextualisée. Si elle est souvent associée à une problématique de changement organisationnel, la compétence se décline dans le contexte de l'entreprise par des discours et une diversité de pratiques. La gestion des ressources humaines se structure dès lors dans une perspective de gestion des compétences. La littérature se fait l'écho de l'importance du rôle redonné à l'acteur-salarié dans le développement de l'entreprise. Cette relation entre gestion des

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

compétences et changement organisationnel évolue dans le sens d'une compréhension situationnelle de la complexité à laquelle les acteurs de l'entreprise doivent faire face. L'heure n'étant plus au « *one best way* », cette relation n'échappe pas à la complexité. Après avoir mis en perspective différentes conceptions sur l'émergence de la logique compétence (2.1), nous verrons que la gestion des compétences répond à certains enjeux (2.2). Dès lors, selon que l'on part du poste ou de l'individu, une distinction est faite entre gestion des compétences et gestion et par les compétences (2.3). Puis nous insisterons sur la réalité des pratiques de gestion des compétences (2.4), cela nous permettra de souligner que la contextualisation de la gestion des compétences permet de l'envisager comme un processus (2.5). Enfin, nous terminerons par une synthèse des critiques formulées à l'encontre de ce modèle (2.6).

2.1. L'émergence de la logique compétence : Deux grandes conceptions du modèle de la compétence.

L'émergence du modèle de la compétence est fréquemment associée à un changement de paradigme. Deux grandes conceptions existent (C. Defélix, 2000 p.22) : celle de l'économie et de la sociologie, qui aborde la gestion des compétences comme une mutation du système productif et un tournant dans les exigences formulées à l'égard de la main-d'œuvre (2.1.1) ; celle des sciences de gestion pour qui la gestion des compétences est présentée comme un ensemble de nouvelles démarches de GRH (2.1.2). En dernier point, nous proposerons une perspective historique sur la diffusion de la gestion des compétences (2.1.3).

2.1.1. La conceptions à l'égard de la main d'oeuvre

Les chercheurs en économie, notamment ceux de l'Ecole Française de la Régulation, insistent sur la rupture du compromis fordien. La notion de compromis salarial fordiste exprime l'adéquation entre les besoins en capital humain déterminés par la politique générale de l'entreprise et la légitimité du mode d'accumulation et de rémunération des salariés (M. Ferrary, G. Trépo. 1998). Ainsi, la congruence entre l'ancienneté des salariés, leur niveau de qualification, leur productivité et donc leur rémunération durant les Trente Glorieuses, va être remise en cause dans les années 70. En effet, les compromis salariaux sont alors mis à mal et des pressions fortes sont

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

exercées pour parvenir à une flexibilité salariale accrue dans un contexte d'affaiblissement des syndicats.

Pour le sociologue Zarifian (1988. p.82), le modèle de la compétence est analysé comme une rupture par rapport au modèle Taylorien comme nous l'avons déjà souligné. Cet auteur le présente comme un ensemble de pratiques : le recrutement ne se fait plus exclusivement en référence au poste et la référence au diplôme devient systématique, on constitue des fichiers de compétences permettant un suivi individualisé des personnes, un cadre relationnel entre le salarié et la direction (notion de « responsabilisation») est défini, on met en place des procédures de ciblage des formations en coopération avec la hiérarchie opérationnelle.

Le modèle de la compétence, n'est pas sans effets pervers. Ainsi, comme le souligne Zarifian, ce modèle conduit à porter un nouveau regard sur la main-d'œuvre et de la juger compétente ou incompétente (P. Zarifian, 1988, p.78). Des ouvriers qui jusqu'alors étaient « considérés comme faisant l'affaire, détenteurs d'une qualification réelle et nullement incités, pendant des années, à remettre en cause leur savoir et leurs pratiques » sont jugés incompétents. D'autres auteurs portent un regard plus critique vis-à-vis du modèle de la compétence. Tout d'abord, pour Dubar (1991, p.218), la référence à la compétence conduit à la mutation des identités professionnelles. Ensuite, selon Dugué (1994, p. 273) qui adopte une position très critique, l'appel des compétences renforce les processus de domination managériale tout en construisant l'illusion d'un consensus.

Pour Aglietta, c'est la modernisation des appareils productifs, les progrès de la mécanisation puis de l'automation qui ont entraîné une remise en cause des procès de travail (Aglietta, 1976, p. 150 cité par Coutrot, 2005). Contrairement aux prévisions, l'automation n'a pas éliminé les hommes de l'usine. La multiplication des machines puis l'arrivée des robots incite à réduire les coûts de main-d'œuvre qualifiée et à remplacer les professionnels par des Ouvriers non qualifiés Spécialisés dans une seule tâche (O.S). Non seulement l'équilibre capital-travail est modifié, mais le système des rôles dans son ensemble demande à être revu (ibid). À peine le taylorisme est-il implanté en France que les tensions liées à la division du travail se font déjà sentir. A ce sujet, dès le milieu du XXe siècle, les travaux de Georges Friedmann décrivent les

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

méfaits de la séparation radicale entre tâches de conception et tâches d'exécution et l'organisation hiérarchique lourde qui en découle (Friedmann, 1950 cité par Coutrot, 2005).

Il faut dire que la pénurie de main-d'œuvre qualifiée est une donnée importante de l'époque (Moutet, 1997). D'une part, certains changements techniques contribuent à tirer vers le haut la structure des qualifications, aggravant ainsi cette pénurie. D'autre part, l'importance des investissements matériels exige une réduction des coûts de main-d'œuvre : il faut qu'une partie croissante de la production repose sur les O.S. Ceux-ci se voient confié des machines de plus en plus coûteuses, l'exigence à ce moment là est donc de hausser leur niveau de qualification. Tel est en substance le « double mouvement de déqualification/requalification de la main-d'œuvre » (Freyssenet, 1977 cité par Coutrot, 2005).

Dès lors, un certain nombre de questionnement vont être posés sur ce concept. C'est notamment le cas de Jean-Pierre Durand (2000) dans son article sur les enjeux de la logique compétence. En effet, si cet article tiré d'un ouvrage collectif, défend la thèse du passage de la cotation du poste dans l'entreprise à celle de l'évaluation de l'individu qui occupe le poste, il s'interroge sur ce que peut signifier ce glissement. Sur son rapport au contenu et à l'exercice du travail, ainsi que pour le contrat de travail.

Plus largement, sans manquer de reconnaître l'ambivalence d'un concept non apprivoisé, Durant souligne les différentes sensibilités qui s'affrontent autour de ce dernier. Cet auteur relai dans cet esprit, des hypothèses d'un concept qui serait vu comme : « *habits neuf du taylorisme, symbole d'un nouvel humanisme industriel, Soumission de la subjectivité du salarié au risque d'une qualité devenue totalitaire, ou investissement maîtrisé de ses talents au regard d'objectifs négociés et consentis, enfin dernier avatar en date du capitalisme le plus classique ou évolution sociétale majeure* » (Durant, 2000). Pour cet auteur aussi, l'avènement de la logique compétence correspond aux nouvelles exigences des appareils productifs : les performances exigées en matière de coûts, qualité et délais ont placé au centre des dispositifs de production l'événement, entendu comme l'aléa perturbateur ou la situation nouvelle auxquels il faut réagir efficacement et immédiatement ; de même,

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

la communication entre personnes et entre services, fondée sur une compréhension mutuelle, devient la condition de l'efficience. Enfin, le concept de service montre en quoi il s'agit maintenant de satisfaire un client et non plus seulement de lui livrer un bien ou une prestation.

Dans le même ordre d'idées, Besson et Haddadj (1999) dans leur étude menée sur le développement des compétences en France et USA, vont s'appuyer sur le propos de Morin (1994) et Kachan et al. (1994). Pour eux en effet, les transformations de l'emploi dans le contexte socio-économique sont au cœur des restructurations des entreprises en France comme au USA. Ces transformations se caractérisent, voir sont expliquées par l'émergence d'un modèle de la compétence (Gazier, 1992 cité par Besson, Haddadj, 1999). Toute fois, ces auteurs, estiment que la question n'est pas « tant de savoir s'il émerge un modèle de la compétence dominant mais de tenir compte de l'imprécision de la notion de compétence elle-même » (Besson, Haddaj, 1999). Affirmant par la suite que la notion de compétence est polysémique, et que son approche par les anglo-saxons serait très différente de celle menée en France par nombre de chercheurs en sciences de gestion qui, pour la plupart, vont rejeter l'approche substantialiste du concept de la compétence (Dietrich, 1995, Brabet et al, 1993).

De même, la question des qualifications et des compétences serait liée à celle de l'émergence hypothétique d'un nouveau système productif dominant. Ce modèle va inclure une redéfinition complète du monde du travail et d'organisation de celui-ci (Morin, 1994, Boissonnat et al, 1995 cité par Besson, Haddadj, 1999). Dans cette perspective, la déqualification est conceptualisée dans le système productif fordiste (Boyer, Durand 1993). D'après ce Modèle, le management des entreprises ne prend pas en compte la compétence dans l'organisation du travail du fait d'un enchaînement dialectique qui lie autant les relations de travail aux principes Taylorien (rationalisation et division du travail, contrôle, stimulants matériels) qu'avec le contenu en éducation requis pour tenir les postes de travail, les principes des relations au marché (produire puis vendre) et l'organisation structurelle (centralisation) (ibid).

De façon symétrique au modèle Fordiste, Besson et Haddadj évoquent la prise en compte de la compétence par le management au sein du Modèle Toyotiste, qui

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

découle d'une chaîne d'interactions qui ne se situent pas seulement au niveau de l'organisation du travail. Les relations professionnelles sont également impliquées et même la psychosociologie, la structure des organisations, les relations du marché, les réseaux externes, l'éducation et la formation de la main d'œuvre. Le toyotisme opèrerait « *un réel basculement vers la qualification et la compétence* » (Coriat, 1991 cité par Besson, Haddadj, 1999). Le modèle de la compétence assume que l'opérateur ne peut être réellement un fabriquant que s'il se caractérise par le triptyque polyvalence-autonomie-responsabilisation. Il devient alors un « opérateur technologue » et surtout gestionnaire. Cette nouvelle configuration de l'organisation du travail et du système productif représente une réelle alternative au système Fordiste, car rompt avec le Taylorisme (ibid).

Besson et Haddadj, citant Veltz et Zarifian (1994), évoquent en outre des limites ne résidant pas dans l'opposition entre travail prescrit et réel en atelier, ni dans l'expropriation de savoir des opérateurs. Elles proviendraient fondamentalement de « l'incorporation des finalités dans les opérations objectivées elles-mêmes ». Le nouveau système productif porte une exigence au cœur de l'activité de travail : passer de la conception-exploitation d'un monde d'opérations et d'objets à une maîtrise décisionnelle et logique d'un monde d'évènements, qui échappent par définition à la prévisibilité et aux schèmes d'actions répétitifs. La prévisibilité de l'activité n'est pas donnée, elle est construite (ibid). Veltz et Zarifian soulignent en outre que, la qualification des personnes change de nature dans ses fondements. Il ne s'agit plus, selon ces auteurs, de la maîtrise de la tâche, ni même de divers types de tâches. Elle devient une capacité d'expertise des enchainements logiques de causes et d'effets dans des arbres d'évènements possibles. Maîtriser les évènements, précisent les auteurs, consiste à être capable de bien réagir aux aléas mais aussi d'intégrer les expériences vécues dans de véritables apprentissages.

Il est intéressant dans cette partie, de nous arrêter à la synthèse faite par Veltz et Zarifian (1994) sur la transition du modèle classique-taylorien au modèle de la compétence : c'est un mouvement qui prend acte de la limite indépassable de la coopération statique entre opérations, souvent appelée, mais très peu instrumentée car elle est toujours en retard sur les évènements. Elle doit laisser place à la coopération dynamique (c'est-à-dire non instrumentale) fondée sur des processus d'interaction

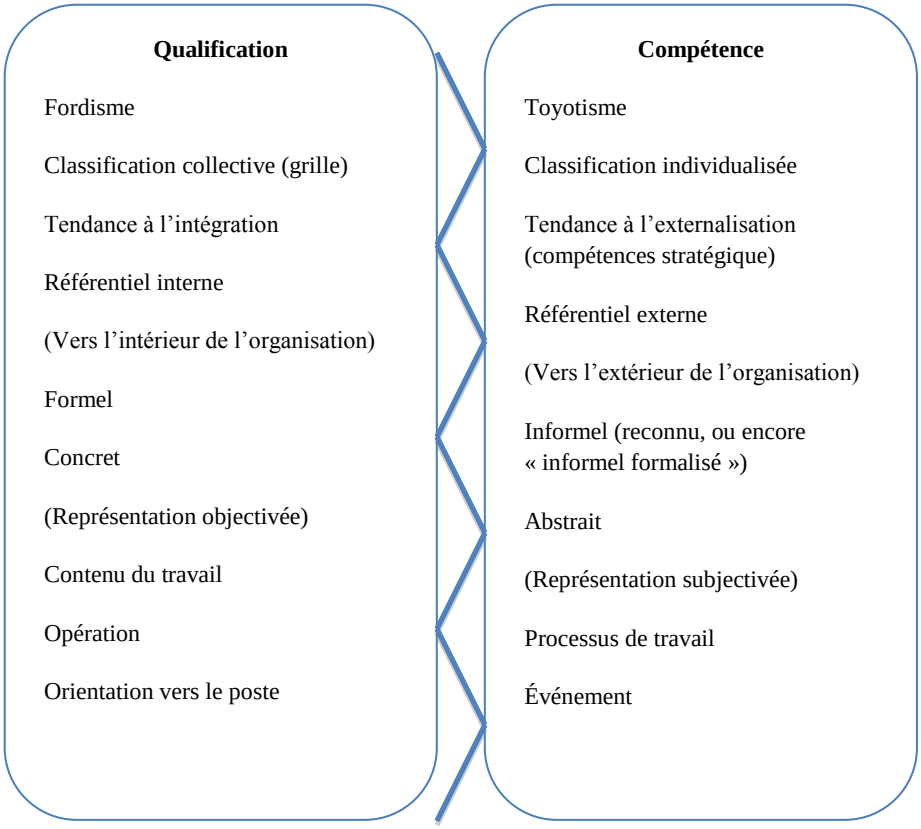
© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

non programmée entre individus (opérateurs ainsi que ligne hiérarchique) et entre les sous-ensembles structurels.

Besson et Haddadj (1999) font également mention d'une dimension stratégique portée par des auteurs anglo-saxons, affectant les modalités de travail liées à l'émergence d'un nouveau système productif. A ce sujet, nous souhaitons présenter dans le schéma suivant, quelques éléments qui montrent que le modèle de la compétence tend à relever d'une vision dichotomique.

SCHÉMA 9. LA DICHOTOMIE QUALIFICATION – COMPÉTENCE RÉVÉLATRICE DE LA DICHOTOMIE MODÈLE TAYLORIEN-MODÈLE DE LA COMPÉTENCE



Besson, Haddadj, 1999 p.46

Nous retenons que l'émergence de la logique est légitimée par la fragilisation du modèle taylorien et généralement associé à la mise en forme de la relation salariale typique d'un modèle dominant de régulation « fordiste », comme décrit par «l'approche par la régulation » (Boyer, 1987). Si cette conception de l'émergence de la logique compétence est celle d'une vision économique, nous allons par la suite, voir la conception des sciences de gestion ; notamment celle de la GRH.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

2.1.2. La conception de la gestion des compétence comme un ensemble de nouvelles démarches de GRH

S'agissant des sciences de gestion, nous nous intéresserons plus particulièrement au champ de la Gestion des Ressources Humaines (GRH). Le recours à la notion de compétence est vu par un certain nombre d'auteurs comme une nouvelle logique de gestion des ressources humaines (P. Gilbert, 1994, p.223). La notion de compétence apparaît comme un concept pivot remplaçant le concept de qualification et sur lequel pourraient s'articuler les composantes d'un système complet de gestion (Gilbert et Thionville, 1990, p.42).

Au départ, des consultants réfléchissent sur le monde économique (la CEGOS [12] organise le 4 octobre 1984 un colloque sur la formation qui insiste sur les nouvelles compétences requises par l'économie). Le terrain était quelque peu préparé par des précurseurs en France et aux Etats-Unis mais le mouvement part de praticiens : IBM (1985) et surtout le fameux accord ACAP 2000, conclu chez Sacilor et signé le 17 décembre 1990 constituent des repères qui deviendront rapidement mythiques (Livian, 2007). Ces repères vont suscités l'intérêt qu'auront de nombreux acteurs d'entreprises souvent guidés par les consultants spécialisés et des enseignants chercheurs. Puis apparaît également le débat sur le contenu du concept « compétence » dans lequel on retrouve bien sûr les chercheurs, mais également les ergonomes pour qui la notion ne serait pas nouvelle, plus encore des sociologues, des psychologues du travail et des spécialistes de gestion. Dans ce mouvement, les acteurs sociaux ne sont pas en reste. En effet, le Medef se saisit en 1998 de la gestion des compétences et la considère comme un enjeu essentiel (Congrès de Deauville). L'ANACT[13] y jouera un rôle de traducteur à l'égard de ces organisations. La CFTD[14] signera des accords sur « la gestion des compétences ».

[12] La Cegos (prononcé et parfois écrit Cégos) a été fondée à Paris en 1926 sous le nom de CGOST, Commission Générale de l'Organisation Scientifique du Travail, au sein de la Confédération générale de la production française (CGPF)

[13] L'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail (ANACT) a pour vocation d'améliorer à la fois la situation des salariés et l'efficacité des entreprises et de favoriser l'appropriation des méthodes correspondantes par tous les acteurs concernés.

[14] La Confédération française démocratique du travail (CFDT) est une confédération interprofessionnelle de syndicats français de salariés. Elle fait partie des cinq confédérations de syndicats de salariés considérées comme représentatives par l'État.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

La notion de qualification qui est une des inventions de la pensée taylorienne, permet de déterminer de façon abstraite et préalable, le contenu, les gestes et les rythmes en référence à une production (Dubois et Retour, 1998). Cette perspective d'analyse en termes de poste est devenue progressivement obsolète au vue non seulement des nouveaux critères de performances des entreprises (Sire, 2000), (en quête de productivité en 70, flexibles en 80 et enfin innovantes en 90), mais aussi des évolutions culturelles de notre société (de plus en plus individualiste).
La logique de compétence est décrite par Gilbert (1994), comme une tendance à l'accentuation sur la personne dans le couple « homme-situation de travail », à l'affaiblissement des organisations syndicales, à la référence plus large à la situation de travail et enfin à une remise en cause des cadres d'organisations formels du travail. Le modèle de la compétence ne doit pourtant pas être analysé de façon statique. Aussi, s'il est apparu dans les années 80, ce modèle a connu un certain nombre d'évolutions, dont trois sont considérées comme majeures (P. Gilbert 2000) :

- au début des années 80, la gestion des compétences apparaît dans les pratiques des entreprises ;
- au début des années 90, il y a un déploiement de l'instrumentation qui se traduit par une institutionnalisation de l'offre des méthodes et des premières recherches ;
- enfin, la troisième période est marquée par une consolidation de la gestion des compétences. La gestion des compétences prend alors place dans la boite à outils du gestionnaire et les recherches en gestion se multiplient.

D'après Igalens et Scouarnec (cité par Le Boterf 2000, p.193), une nouvelle orientation semble se dessiner actuellement : celle d'une gestion non seulement des compétences mais d'une gestion par les compétences. La gestion par les compétences implique des changements pour le salarié mais aussi pour le directeur des Ressources Humaines (DRH). Concernant le salarié, il devient acteur de sa vie professionnelle, un gérant de portefeuille. Il appartient ainsi au salarié d'actualiser ses compétences, de les transformer. Concernant le DRH, gérer par les compétences, c'est refuser la logique de poste et reconstruire l'organisation à partir des exigences stratégiques, donc des compétences stratégiques, pour en arriver aux compétences individuelles via

© 2014 Tous droits réservés.
doc.univ-lille1.fr

les compétences collectives. Le DRH doit aussi classer, répertorier, rémunérer et essayer de garder en mémoire les compétences à travers le «*knowledge management*». C'est enfin mettre en place une gestion différenciée selon la rareté et la valeur des porteurs de compétences.

Ce passage à la notion de compétence présente cependant un certain nombre d'inconvénients pour le salarié. Pour Courpasson et Livian (1991), le glissement idéologique de la notion de compétence à la notion de qualification, conduit à une individualisation croissante en gestion des ressources humaines. Le salarié est désormais seul face à l'entreprise. De plus, la notion de compétence, telle qu'elle est utilisée par les entreprises, est en contradiction avec les transformations actuelles des métiers. De par son caractère contingent et local, cette notion va à l'encontre des stratégies de carrières actuelles plus déconnectées de l'entreprise.

- *La remise en cause du modèle de la qualification.*

La mise en place des nouvelles formes d'organisation du travail est une tentative de réponse à des difficultés plus anciennes. Selon Coutrot (2005), « les logiques de compétences, présentées comme un mode de gestion radicalement nouveau, sont en germe dès 1970, et sans doute avant. Dès 1950, la notion de qualification traditionnelle va se diviser : une première source de légitimité reposant sur l'expérience se trouve progressivement supplantée par un second type reposant plus sur le savoir théorique et le diplôme ; cet éclatement de la qualification entraîne une crise des modes de commandement et une remise en cause des rapports hiérarchiques existants. L'organisation de la production en postes de travail devient problématique. Le mode de calcul des salaires, fondé sur les grilles de classification de type Parodi[15], suit ce mouvement ». Apparaissent alors les grilles de classification dites « à critères classant[16] », dans lesquelles la notion de responsabilité et d'autonomie de l'opérateur sont mises en avant.

[15] Arrêtés pris en 1945 par le gouvernement, dans le but d'une plus grande stabilité entre les entreprises en matière de hiérarchie des salaires. La classification Parodi consiste à positionner chaque poste dans une grille de classification prédéterminée en comparant son profil aux caractéristiques de quelques postes-repères.

[16] Les grilles de classification à critères classant reposent sur la définition de niveaux de qualification regroupant les emplois à partir d'une série de critères prédéterminés ou implicites identiques pour chaque niveau. Ainsi, au

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

La mise en place des logiques de compétences dans les années 1990, apparaît comme l'aboutissement d'un processus largement entamé au moment où les grilles de classiques de type « Parodi » sont remplacées par les grilles « à critères classant » dans lesquelles, à côté des caractéristiques du poste sont évaluées certaines caractéristiques comportementales de l'individu, telles que l'autonomie ou la responsabilité. Le développement des logiques de compétences apparaît donc comme une des réponses possibles à certains dysfonctionnements du système antérieur dans lequel la relation entre qualification de l'individu et qualification du poste était problématique (Coutrot, 2005).

A ces nouvelles formes de repérage de la qualification, résulte de la convergence de trois facteurs fortement interdépendants : crise du taylorisme et notamment de la séparation entre conception et exécution, crise de la notion de poste de travail, crise de la conception hiérarchique, partiellement liée à une crise de la notion de séniorité.

- *La crise du poste.*

La cotation des postes fait de moins en moins l'objet d'un consensus. Touraine (1955) mentionne déjà les phénomènes de surclassement. La qualification, si elle est le produit d'un jugement, est également négociée à travers les luttes sociales collectives. Le surclassement n'est pas seul en cause dans ce décalage entre les caractéristiques du poste et celles de l'individu ; ce décalage peut intervenir dans l'un ou l'autre sens : certains O.S. sont affectés au nettoyage, d'autres exercent des responsabilités hiérarchiques ou techniques. Le jeu des promotions vient brouiller les hiérarchies; une promotion accordée ne signifie pas nécessairement le reclassement du poste correspondant : un ouvrier peut être muté et bénéficier d'une promotion, mais il garde la qualification et le salaire de son ancien poste « le poste de travail réel correspond de moins en moins souvent à la qualification professionnelle. » (Frémontier, 1971 cité par Coutrot, 2000). Les classifications Parodi, instrument de gestion des salaires, se

niveau de la branche, les hiérarchies sont explicitées à partir de critères autour desquels devaient s'articuler les compétences requises par les postes de travail.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

révèlent trop rigides et impropres à suivre le mouvement des mobilités et des carrières à mesure des changements techniques.

D'autres changements, plus liés aux modifications de la production à la chaîne, vont bouleverser les modes de contrôle du travail ouvrier. Laurence Coutrot s'appuie dans son propos sur des références sur certains travaux sociologiques des années 1960 permettent de reconstituer les mutations industrielles de l'époque. *Les ouvriers et le progrès technique, étude de cas : un nouveau laminoir* (Dofny, Durand, Reynaud et Touraine, 1966) donne un éclairage fort sur le glissement d'une qualification de métier, classique, fondée sur l'expérience, à une qualification « moderne », fondée sur les aptitudes psychomotrices et sur une formation technique plus poussée. L'enquête compare des secteurs traditionnels (la fonderie) et des secteurs modernisés (nouvelle tôlerie). Les auteurs exposent comment les ouvriers perçoivent différemment la qualification selon qu'ils appartiennent à un secteur modernisé ou à un secteur traditionnel.

Les conclusions de cette recherche illustre bien le malaise à l'égard de la qualification traditionnelle. L'unanimité ne se fait pas sur ce qui est plus ou moins qualifié et cette évaluation est fonction des histoires organisationnelles (appartenir ou non à un secteur modernisé) et personnelles (avoir ou non connu une promotion, être nouveau ou ancien embauché). Deux conceptions de la qualification coexistent désormais, annonçant ce qu'on nommera plus tard le « dédoublement des connaissances » (Stroobants, 1993 cité par Coutrot, 2005). De ce dédoublement résulte du désaccord sur l'importance des postes de commandement et les sources de légitimité de l'autorité. Les changements actuels de l'organisation du travail (mise en place d'équipes autonomes et rétrécissement des lignes hiérarchiques) émanent d'un mouvement plus ancien dans lequel les sources de qualification traditionnelles, liées au métier et à l'ancienneté, sont progressivement rattrapées par une nouvelle conception dans laquelle le savoir théorique et le diplôme jouent un rôle grandissant.

- *La crise des modèles de commandements hiérarchiques.*

Ce glissement d'un type de qualification serait à l'origine de la remise en cause d'un certain nombre de valeurs ouvrières traditionnelles et notamment des valeurs liées au

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

commandement et à la hiérarchie. Dofny et al. (1966 cité par Coutrot, 2005) mettent en évidence que la conception de la hiérarchie n'est pas semblable dans les secteurs modernisés et traditionnels; c'est seulement dans les secteurs non modernisés que le poste de commandement est cité comme exemple de poste très qualifié. Dans les secteurs modernisés, le prestige du poste d'autorité diminue. Deux visions de la hiérarchie coexistent dans une même entreprise, façonnées différemment selon le contexte technique du service et des changements qu'il a subis. Naville (1963 cité par Coutrot, 2005) témoigne de l'ambiguïté des changements des modes de contrôle ouvrier. Touraine (1955) lui analyse finement le glissement des rôles qui s'opère avec l'arrivée de nouvelles machines.

Cette crise du mode de commandement « autoritaire » serait étroitement liée à la question du dédoublement du savoir. Si à côté de la source d'autorité traditionnelle qu'est l'expérience, acquise par les plus âgés et progressivement transmise aux plus jeunes, apparaît une nouvelle forme de savoir, valorisée dans les ateliers modernes et détenue par les jeunes, ce n'est pas seulement le mode de commandement qui est ébranlé, mais aussi tout l'échafaudage des rapports entre classes d'âge. La crise du commandement est également celle de la séniorité. Les logiques de compétences porteront la marque de cette crise: l'ancienneté ne sera plus nécessairement reconnue comme une source valide d'expérience et les rapports entre classes d'âge s'en trouveront modifiés, se répercutant à leur tour sur le mode de calcul des rémunérations.

Nous avons vu que l'émergence de la logique compétence en gestion des ressources humaines est une réponse aux limites du modèle de la qualification, à la crise du poste et la crise du modèle de commandement hiérarchique. Cet éclairage sur l'émergence de la logique de compétence nous permet de présenter un aperçu historique de sa diffusion en discours et en pratiques dans les entreprises.

2.1.3. La mise en perspective historique sur la diffusion de la gestion des compétences : 4 périodes identifiées

Nous reprenons ici le travail de mise en perspective historique de la gestion des compétences réalisé par Patrick Gilbert dans l'ouvrage collectif coordonné par

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Klarsfeld et Oiry (2003). Cet aperçu historique met en exergue quelques constantes qui, malgré la diversité des pratiques et des discours, caractérisent bien la gestion des compétences au sein des organisations :

La gestion des compétences répond, depuis le début, au besoin qu'éprouvent les organisations d'une plus grande flexibilité afin de s'adapter aux évolutions concurrentielles toujours plus fortes :

- elle contribue à renouveler la relation emploi-formation ;
- elle s'est substituée progressivement à la GPE (gestion prévisionnelle des emplois) ;
- elle matérialise la mutation des rapports « salariés-organisation » dans le sens d'une plus ample individualisation du lien salarial, alors que, jusqu'au début des années 1990, celui-ci obéissait à un mode beaucoup plus collectif. Ce dernier point relève tout particulièrement les évolutions de la GRH et des nouvelles formes d'organisation, particulièrement celles en mode projet ;
- elle manque encore, sur le plan théorique, d'une conceptualisation solide, comme le soulignent certains auteurs (Cadin, Guérin et Pigeyre).

L'histoire de la gestion des compétences se divise donc en quatre périodes qui sont les suivantes : les précurseurs (années 1960 et 1970), les pionniers (années 1980), la normalisation (à partir de 1995) et l'institutionnalisation (début des années 1990).

- *1ere période : les précurseurs (années 1960 et 1970)*

Durant cette période, qui peut être qualifié de « préhistoire », s'ébauche ce qui ne peut encore s'appeler « gestion des compétences ». Destinée à former les adultes, l'éducation permanente émerge, dans un contexte de forte mutation du monde du travail. Quelques entreprises, en avance sur leur temps, abandonnent la gestion des carrières par postes de travail pour mettre en place une gestion par les compétences. La notion de compétence apparaît pour la première fois en 1973 outre Atlantique : elle est introduite par McClelland[17] (1973) qui estime que les tests d'intelligence et

[17] McClelland, D.C. (1973). Testing for competence rather than for intelligence. American Psychologist, 28, 1-14

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

d'aptitude ne prédisent pas suffisamment le rendement professionnel et qu'ils sont mal considérés par le personnel au sein des organisations.

- *2e période : les pionniers (années 1980)*

La gestion des compétences commence à apparaître dans les grands groupes; par exemple chez IBM France qui, en 1985, crée son premier référentiel de compétences dans l'une de ses usines de la région parisienne. Les pratiques émergent du fait de l'évolution des modèles d'organisation du travail et du changement de règles du jeu concurrentiel qui appelle un nouveau modèle des ressources humaines. La littérature sur les compétences est centrée essentiellement sur la formation. La CEGOS [18] organise fin 1984 un colloque centré sur la nécessaire articulation entre formation continue et stratégie d'entreprise. Ce colloque met l'accent sur les nouvelles compétences requises pour l'économie et sur le rôle des organisations dans le développement de ces compétences. Toutefois, les termes de « gestion des compétences» sont encore peu usités et quand ils le sont, c'est toujours dans un contexte de formation.

- *3e période : l'institutionnalisation (début des années 1990)*

La gestion des compétences devient un enjeu de négociation collective et de réglementation. Dès le début des années 1990, sont mis en place des dispositifs de gestion des compétences. Rappelons l'un des plus connus: l'accord A CAP 2000, signé par le groupement des activités des industries sidérurgiques et minières avec les fédérations syndicales CFDT, CFTC, CGC et FO. La GPE (gestion prévisionnelle des emplois) subit des revers du fait de vagues successives de fusions et d'acquisitions et d'un contexte économique moins porteur : l'emploi devient une variable d'ajustement. Pour sortir de l'approche quantitative que la GPE sous-tend, la GPEC apparaît. Cette dernière introduit un nouvel état d'esprit qui cherche à inciter le salarié à mobiliser par lui-même « les ressources utiles à l'amélioration de son employabilité ». Ainsi, EDF-GDF abandonne sa GPE, mise en place en 1985 pour une « GAEC », gestion anticipée des emplois et compétences qui donne une coloration plus qualitative au

[18] Le groupe Cegos est l'un des leaders mondiaux de la formation professionnelle continue. Organisme fondé en 1926.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

dispositif d'anticipation de l'évolution des métiers et qui s'accompagne d'un dispositif d'information et d'implication des salariés. Mais les PME ne sont pas en reste : la gestion des compétences commence à s'y diffuser, car elle présente un enjeu social désormais suffisant pour les entreprises de moindre taille. Par ailleurs, les institutions s'emparent également de la notion de compétence : le 31 décembre 1991, le bilan de compétences devient un droit du salarié inscrit dans le Code du travail; en 1993, la nouvelle édition du ROME (répertoire opérationnel des métiers et emplois) du Pôle Emploi aujourd'hui et anciennement l'ANPE[19] réserve une place centrale à cette notion. Les consultants s'en emparent également et commencent à formaliser une offre abondante pour accompagner les DRH dans leur nouvelle pratique et dans la mise en place de GPEC. Ils contribuent ainsi à développer le concept qui en est à ses balbutiements.

- *4e période : la normalisation (à partir de 1995)*

La gestion des compétences, en tant que pratique, se stabilise; en tant que discours, elle se banalise, bien qu'un décalage se dessine entre intentions et pratiques effectives. Sa définition n'étant plus au cœur des débats, la compétence fait l'objet d'une normalisation par l'AFNOR. La norme X50-750 définit la compétence comme «mise en œuvre, en situation professionnelle, de capacités qui permettent d'exercer convenablement une fonction ou une activité ». Suit la certification ISO 9000 dans la version 2000 qui impose « le développement continu et contrôlé des compétences des salariés ». Cette période voit se renforcer la formalisation des dispositifs conjointement à leur informatisation. Les premiers logiciels spécifiques apparaissent, tel le logiciel «GINGO» qui propose une représentation par arbres de connaissance valorisant la réalité des savoirs et savoir-faire de chacun dans l'organisation. À l'orée du bug de l'an 2000, tous les éditeurs de progiciels incluent une « brique fonctionnelle » de gestion des compétences dans leur offre. En 1998, lors de son congrès annuel, le MEDEF s'empare de la gestion des compétences en affirmant qu'elle «constitue une révolution managériale» et incite les syndicats à y réfléchir

[19] L'Agence nationale pour l'emploi (ANPE). L'ensemble de ces missions sont reprises aujourd'hui par la nouvelle entité le Pôle Emploi.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

avec les dirigeants pour tenter d'établir des convergences de vue. En 2002, la loi dite «de modernisation sociale» du 17 janvier prévoit la mise en place de dispositifs de validation des acquis de l'expérience, donnant droit à une équivalence de diplôme. En janvier 2005, la loi Borloo entérine l'obligation de signature d'accords GPEC triennaux au sein des entreprises, donnant à la GPEC une coloration de mécanisme de sauvegarde des emplois.

Malgré ces avancées apparentes, certains chercheurs (Defélix, Dubois et Retour) affirment dès 1997 que la gestion des compétences est en crise, car elle « n'est plus un moteur de renouvellement des pratiques gestionnaires». D'autres chercheurs (Igalens et Scouarnec) commencent à différencier la gestion des compétences de la gestion par les compétences. Ce nouveau paradigme traduit l'évolution vers une gestion des ressources humaines dans laquelle la notion de compétence prend le pas sur d'autres, comme celle de poste, pour assurer de façon moins restrictive le fonctionnement d'une organisation.

Après cette mise en perspective historique qui nous aura permis de situer dans le temps l'avènement du discours et des pratiques en matière de gestion des compétences, nous abordons dans le point suivant, les enjeux qui poussent les entreprises à y avoir recours.

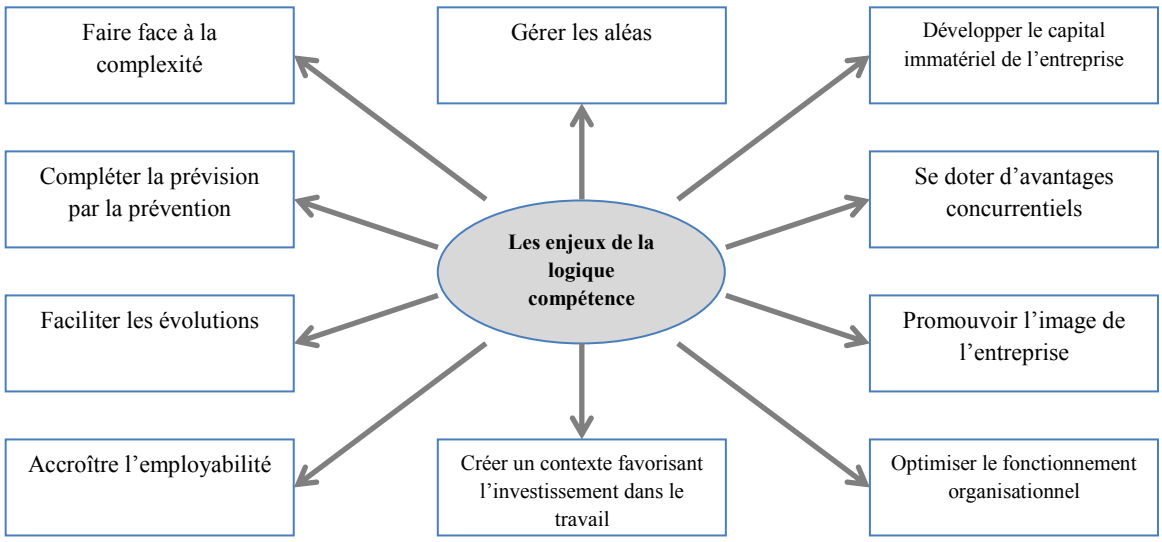
2.2. Les enjeux de la gestion des compétences

Dans cette section, nous verrons que la gestion des compétences permet de répondre à des enjeux multiples (cf. schéma ci-dessous) donnant lieu à des pratiques diverses. Pour certaines entreprises, il s'agit de se doter d'un avantage concurrentiel et pour d'autres il s'agit de surmonter un problème. Ces enjeux peuvent être de deux ordres, surmonter les défis de l'environnement (2.2.1) et identifier et valoriser ses ressources humaines (2.2.2) et enfin, faciliter certaines pratiques de gestion des ressources humaines (2.2.3).

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

SCHÉMA 10. QUELQUES ENJEUX DE LA LOGIQUE COMPÉTENCE.



Pemartin, 2005

2.2.1 Surmonter l'environnement concurrentiel

L'intérêt porté à la logique compétence résulte d'une combinaison de facteurs externes encourageant à une modification de l'organisation. Les exigences concurrentielles sont croissantes. De plus, les investissements technologiques se multiplient, leur rentabilisation n'est jamais assurée, ils doivent être associés à des modalités de production favorisant la flexibilité, la réactivité et la réduction maximale de coûts. Une profonde modification du contenu des emplois et des conditions dans lesquelles ils s'exercent devient indispensable. La gestion de la complexité n'est plus l'apanage des dirigeants ou des cadres ; elle se diffuse à tous les niveaux de l'échelle hiérarchique.

Pour faire face à l'environnement concurrentiel, trois attitudes sont observées en fonction de l'organisation des entreprises : celle liée à la logique dominante de gestion (2.2.1.1), celle liée aux évolutions technologiques et organisationnelles (2.2.1.2) et celle liée à la prévision et à la planification (2.2.1.3).

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

2.2.1.1 Logique dominante de gestion

Le choix d'une logique dominante de gestion correspond ici à un ensemble cohérent de discours et de pratiques s'inscrivant dans une logique de gestion des compétences.

- *La logique production ou valorisation des savoir-faire*

Il s'agira ici d'entreprises qui peuvent s'appuyer principalement sur la seule logique de production. Cette dernière apparaît appropriée dans les environnements caractérisés, notamment, par une offre de besoins ou de services inférieure à la demande, ou lorsque l'entreprise dispose d'un avantage au niveau de ses coûts salariaux, comparés à ceux de la concurrence.

L'organisation taylorienne est particulièrement adaptée à cette logique. Le travail étant du registre du prescrit, il n'est pas indispensable de prendre en considération la diversité des hommes ; résoudre une situation de travail donnée de manière singulière est, au contraire, une anomalie qu'il convient de supprimer.

Toutefois, le champ des études économiques, Boyer (1986) ainsi que Boyer et Durand (1993) considèrent que le modèle productif de l'après-guerre, appelé modèle fordiste, se trouve en crise et cède progressivement la place à de nouveaux modèles où la flexibilité, en particulier, prend une importance croissante. Ainsi le modèle fordiste qui, pour le résumer simplement, établissait un échange entre acceptation par les salariés de la modernisation des processus productifs, accroissements de productivité, et progression du niveau de vie de la population active, se trouverait mis en cause au profit de l'émergence de nouveaux modèles de gestion, d'organisation et de rapport salarial.

Le problème des compétences du salarié ne se pose pas en tant que tel, la simplification du travail n'exigeant pas la possession de capacités particulières. La polyvalence est de fait. Elle n'est pas liée aux caractéristiques du salarié ; elle est la résultante de la déqualification qui autorise chacun à passer d'un poste à un autre. Les temps d'adaptation sont réduits du fait de la simplicité des tâches à accomplir. Le travail consiste en l'acquisition et le perfectionnement de routines qui facilitent la

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

rencontre avec le réel. L'expérience est alors le socle de la qualification du salarié puisqu'elle permet de perfectionner des manières de faire. Dans ce cadre, au lieu de parler de compétence, on utilisera plus le concept de savoir-faire qui semple plus approprié. Mais si l'on définit la compétence comme un comportement attendu, l'utilisation du terme compétence peut être aussi justifiée. En effet, un salarié ayant un faible potentiel cognitif et qui applique scrupuleusement des procédures répond totalement aux attentes de son entreprise si celle-ci est inscrite dans une logique de production. Au contraire, si le management veut développer une standardisation des modes opératoires, la prise de d'initiative personnelle peut être considérée comme de l'incompétence. A ce propos, Le Boterf évoque un Modèle A de la compétence ou conception taylorienne qui s'exprime au travers de la capacité à effectuer des tâches à l'exclusion de toute autre, à exécuter uniquement et scrupuleusement le prescrit, à appliquer des procédures et directives, à reproduire un geste appris au travers de la seule répétition.

- *La logique qualité ou l'importance des compétences individuelles.*

D'autres entreprises, confrontées à un environnement plus difficile, font évoluer leur logique dominante de gestion. La logique qualité ne se substitue pas à la logique productivité qui est intégrée à la qualité dont elle constitue une dimension parmi d'autres. La notion même de qualité évolue : comme la notion de compétence qui apparaît de manière concomitante, elle a maintenant un caractère contextualisé et relatif. Elle ne se définit pas seulement dans l'absolu. Elle englobe ce qui participe à l'amélioration de l'efficacité organisationnelle, c'est-à-dire tout ce qui autorise l'entreprise à atteindre ses objectifs au moindre coût, mais aussi la recherche permanente de la satisfaction du partenaire externe et interne.

C'est en ce sens que Crozier (1997), parle de l'idée d'un renversement du rapport quantité-qualité en attribuant un rôle majeur à la qualité de la production, comme pilier d'une logique économique qui s'oppose à une vision quantité héritée du Taylorisme et du Fordisme. Cette logique s'est imposée, poursuit-il, suite à la mondialisation de l'économie et l'inversion du rapport offre-demande qui, en ouvrant les possibilités de choix des consommateurs, accentuaient leurs exigences.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

La tertiarisation des activités (Aubrey, Gilbert, Pigeyre parlent de « dématérialisation du travail », 2002, p.34) s'accompagne de la complexification de beaucoup d'emplois, même si certains, simultanément, s'appauvrissent et se simplifient. L'attendu organisationnel ne se définit plus en terme de main-d'œuvre. Les salariés doivent maintenant capter l'information signifiante, la comprendre, c'est-à-dire lui donner sens, y réagir rapidement avec plus ou moins d'autonomie. La dimension cognitive est donc grandissante ; elle tend à devenir l'activité productive elle-même. Une augmentation du niveau des compétences attendues en résulte et les fondements du professionnalisme changent de nature. Dans la logique productive, ils reposeraient majoritairement sur le faire, le reproduire, et donc l'expérience ; avec l'avènement de la logique qualité, ils sont bien davantage en relation avec le comprendre, le bien agir.

- *La gestion des aléas ou le besoin de la compétence collective.*

Pemartin (2005), postule que l'innovation technologique ou organisationnelle, ne serait peut être pas la plus grande difficulté à laquelle sont confrontés les salariés. Même si son rythme s'accélère, elle s'inscrit dans des cycles qui ne sont comparables en rien à celui de la gestion des aléas qui s'effectuent en temps réel. « La réactivité, capacité collective à trouver une réponse à un problème, l'emporte sur la rapidité de réalisation des tâches » (Alter, 1992, p.38). Le salarié doit développer des démarches originales pour faire face à un événement nouveau, ou dont l'occurrence d'apparition n'avait pas été envisagée. La plupart des évènements imprévus surprennent par leur moment d'occurrence plutôt que par leur possibilité même (Perrenoud, 1999, p.125).

La valeur ajoutée de l'individu ne consiste plus à apporter une contribution dans un environnement stabilisé. Le travail change de signification : il devient une activité d'expertise permettant l'émergence de réponses intelligentes et adaptatives dans un contexte de gestion des aléas. L'essentiel n'est plus dans la répétition de gestes mentaux réflexes, mais dans une réponse spécifique et contextualisée tenant compte de la diversité des situations et de leur caractère évolutif. « Le travail pourrait s'analyser comme activité résolutoire de problèmes, qui consiste pour le salarié à se concentrer sur la gestion des incidents et des perturbations dans l'objectif d'apporter à ces situations problématiques une réponse adaptée » Stankiewicz, 1998, p.8). La composante intellectuelle du travail devient majeure (au geste physique succède

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

totalement le geste mental) dans la mesure où il revient au salarié de faire face à des situations nouvelles, voire de les créer. « On attend du salarié autonome qu'il oppose aux perturbations plus ou moins imprévisibles (choc de l'environnement ou dysfonctionnement de l'organisation) une variété de conduites appropriées » Stankiewicz, 1998, p.9).

Cela exige la capture et le traitement de l'information, mais plus encore, que les salariés doivent être capables de générer des informations nouvelles, au travers de la confrontation de leurs savoirs réciproques. Le professionnalisme du salarié se mesure au travers de sa capacité à dépasser quand nécessaire les limites de son rôle formel, à développer des conduites novatrices tenant compte des spécificités des situations (passage de l'acteur à l'auteur des conduites) (p.20). La capacité à trouver des solutions prenant le pas sur la capacité à appliquer des règles formelles, le prescrit, défini par des personnes extérieures à l'activité à accomplir, s'il est trop présent, devient un frein à l'efficacité puisqu'il n'encourage pas aux ajustements nécessaires. « Le dilemme entre l'application des règles et procédures d'une part et la nécessité de les contourner pour opérer de façon efficace n'est pas une nouveauté. Mais, son intensité donne ici au dilemme une configuration nouvelle » (Alter, 1992, p.49).

La réactivité face aux aléas s'accommode mal d'un fonctionnement centralisé qui ralentit la circulation de l'information. Les entreprises devront donc faire confiance non seulement aux procédures mais également à des employés susceptibles de savoir agir avec pertinence dans des situations complexes et souvent inédites (Le Boterf, 2002, p.11). Or la complexité n'est pas seulement déterminée par les caractéristiques objectives de la situation-problème. Selon Joffre et Koenig, « l'environnement ne devient complexe pour un acteur qu'à compter du moment où les ressources et compétences dont il dispose s'avèrent insuffisantes pour affronter avec succès les conditions qui lui sont nouvellement imposées » (1985, p.30). La complexité est à la fois une expression et un révélateur de la relation que l'entreprise et le salarié entretiennent avec leur environnement. La complexité renvoie aux forces et faiblesses de l'organisation et de la personne, eu égard aux défis émanent de l'environnement. Parmi ces forces et faiblesses figure le potentiel cognitif mobilisable. La réussite de l'entreprise s'appuie alors sur la possession, l'adaptation continuelle, l'utilisation optimum, et la création permanente de compétences.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Les travaux de Morin (1999) apportent un éclairage sur la notion de complexité. Son étude d'attache à identifier les modes de représentation consciente dont nous pouvons disposer pour décrire intelligiblement, par des systèmes de symboles, les situations perçues complexes (et donc irréductibles un modèle fini) au sein desquelles nous raisonnons. Pour cet auteur, complexe ne veut pas dire compliqué. La complexité résulte d'un entrelacement infini entre les choses. Un objet complexe est objet composé de multiples éléments qui interagissent entre eux (1998). La mise en réseau active d'intelligences individuelles et collectives différent apparaît comme un moyen de faire face à la complexité. Veltz (2000), affirme que « l'efficacité ne dépend plus de l'intensité du travail programmé de chacun, mais de ce qui se passe entre les individus et les groupes de travail, et qui échappe en partie à toute programmation. L'organisation, entendue comme la qualité de la coopération et des interfaces entre acteurs d'une chaîne productive, devient le facteur de performance central » (p.292).

Bourgeon et Tarondaeu (2000) dans le même esprit postule que « le groupe multifonctionnel est l'unité de base de l'organisation flexible » ; « il est le lieu de mise en œuvre des savoirs individuels et le creuset de l'apprentissage collectif réalisé dans des activités communes » (p.292). « *Les systèmes de production ont profondément changé et la capacité à maîtriser un processus de travail semble davantage dépendre d'un collectif de travail que d'individualités* » (Amherdt et al., 2002, p.28). « *Autonomie et coopération sont au cœur des configurations organisationnelles actuelles* » d'après Morin et Delavallée (2000, p.21). La « coopération cognitive » (Llerna, 1997, p.357 cité par Pemartin, 2005, p.23), constitue un outil d'amélioration de la compréhension et de la maîtrise de l'environnement, un mode de fonctionnement visant à promouvoir une forme complémentaire de contrôle (le contrôle collectif). La confrontation de profils différents génère l'enrichissement cognitif de l'équipe. Il ne s'agit pas d'un changement incrémental, mais d'une modification radicale s'accompagnant d'une véritable métamorphose organisationnelle au niveau du pilotage des ressources humaines.

L'efficacité de ces nouvelles organisations productives repose sur la compétence collective. La valorisation du concept de compétence individuelle était congruente avec la qualité. Avec les fonctionnements en réseau, c'est le maillage des

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

compétences individuelles qui devient objet premier de gestion en vue de générer de l'efficacité collective. Cette dernière ayant à son tour un effet de levier sur les capacités individuelles.

2.2.1.2 Faciliter les évolutions technologiques et organisationnelles.

La montée de la concurrence place l'innovation comme un enjeu majeur. « *Les impératifs de transformation de l'organisation prennent le pas sur ceux de sa stabilité, de sa production* » (Alter, 1992, p.39). La démarche compétence correspond à un processus de régulation interne pour accompagner, faciliter les évolutions technologiques et organisationnelles. Le pilotage du captal cognitif devient permanent dans une perspective de prévention : l'entreprise doit se doter de moyens potentiels afin de réagir rapidement à des évolutions futures pour lesquelles une anticipation suffisante n'est pas possible. La GRH recherche la flexibilité stratégique, aptitude à diminuer les coûts d'adaptation au changement.

L'optimisation des innovations repose sur la reconfiguration rapide, par les individus et les groupes, leurs compétences, ce qui suppose une activité de déconstruction (des architectures cognitives précédentes) – construction (nouvelles combinatoires). Cette reconfiguration peut s'opérer de deux manières non exclusives l'une de l'autre :

- Les salariés acquièrent des compétences nouvelles, ce qui sera largement facilité si la capacité à apprendre a été cultivée auparavant. « Pour un même écart de compétence, le temps d'adaptation nécessaire sera d'autant plus court que le stock de compétences acquises par l'individu à une date donnée est élevé » (Lene, 1998, cité par Pemartin, p.223).

- Les salariés puisent dans des savoirs cognitifs antérieurement acquis, mais non encore stimulés dans l'exercice professionnel, de nouvelles manières de faire et de travailler répondant aux attentes organisationnelles émergentes. Ils les combinent avec des compétences précédemment utilisées et abandonnent éventuellement l'usage d'autres compétences.

La démarche compétence n'est pas seulement résultante de l'évolution technologique ; elle est aussi un moyen de la contrôler et de la réduire, dans la mesure

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

où des investissements coûteux peuvent aussi résulter d'un manque de compétences des salariés qu'il faut compenser par la technologie (ibid, p.27).

En outre, dans le domaine organisationnel ce n'est pas toujours l'évolution qui est recherchée au travers du déploiement d'une logique compétences. En effet, des changements permettant au système de continuer à fonctionner en l'état peuvent être privilégiés pour faire l'économie de changements plus fondamentaux et correspondant à des évolutions structurelles majeures. Nous pouvons nous référer ici aux travaux de Watzalwick (1978) figure de proue de l'École de Palo-Alto qui défend les postulats suivants :

- La connaissance humaine est dominée par le fait que nos perceptions et nos idées reflètent la réalité, toute réalité est toujours inventée et l'on construit soi-même sa propre réalité. Seules comptent les représentations que font les individus et il est totalement fait abstraction de la réalité qui n'est que création de l'individu. Ce qui s'oppose à tout sens ou réalité objectif (extérieur).

  Cette vision est souvent négligée. Ce n'est qu'une perception commune (intérieur) et non pas un réel objectif : « Nous créons un réel et oublions ensuite que c'est notre création ». La difficulté de voire les choses autrement et de changer de perception fait perdurer les problèmes. Ainsi, pour être pertinent, le changement se doit d'agir sur cette construction de la réalité.

- Appliquer des techniques de changement (du type 2) signifie s'attaquer à la situation ici-maintenant. Ces techniques s'occupent des effets et non des causes supposées; par conséquent, la question capitale est quoi ? et non pourquoi (le passé des choses) ? Même si la question : pourquoi ? à un rôle important, il n'est pas nécessaire d'avoir réponse à cette question pour provoquer le changement espéré.

En favorisant le développement des compétences, le management peut réaliser des gains d'efficacité permettant à la structure de continuer de fonctionner en l'état.

La logique compétence facilitera divers changements participant à l'évolution de certaines mentalités individuelles ou catégorielles qui peuvent constituer un frein. Pour Dugué, la logique compétence transforme les employés en acteur du

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

changement, les mène à penser du côté du pouvoir, puisqu'il ne sont plus clairement placés en situation de subordonnés (1994). Les coûts considérables, et souvent fortement sous-estimés, associés aux phénomènes de résistance au changement peuvent alors être diminués (constatation de première importance lorsque le changement devient la norme, donc lorsque les pertes résultant de la résistance au changement se multiplient).

2.2.1.3 Dépasser les limites de la prévision et de la planification

Dans le domaine de la GRH, la gestion prévisionnelle des emplois, après avoir suscité des engouements, a montré des limites. Ses changements terminologiques témoignent, à eux seuls, de la nécessité ressentie d'adapter l'outil aux mutations externes : gestion prévisionnelle de l'emploi (GPE), puis gestion prévisionnelle et préventive de l'emploi (GPPE), enfin, gestion prévisionnelle et préventive de l'emploi et des compétences (GPPEC). La gestion par les compétences est à la fois une rupture et un aboutissement de la gestion prévisionnelle de l'emploi dont la méthodologie sous-jacente peut être résumée ainsi :

- Élaboration de différents scénarios possibles du futur (analyse prospective), en anticipant les évolutions les plus importantes ;
- Valorisation de l'un de ces scénarios ;
- identification des compétences de celui-ci sur la structure des emplois de l'entreprise ;
- mise en relation de l'organigramme résultant avec l'organigramme actuel ;
- définition de plan d'action pour réduire le décalage : formations, conversions, recrutements, changements de l'organisation.

Même si le terme compétence revient régulièrement dans la littérature relative à la gestion prévisionnelle et préventive des emplois, son importance y reste seconde. Ainsi, la définition de l'emploi type (ensemble de poste de travail) n'est pas neutre. Elle renvoie à la prédominance d'une logique dans laquelle procédures et prescriptions sont dominantes. Si les modifications des compétences résultant d'un changement de la structure des emplois sont objets d'étude, il n'est guère envisagé que les modifications des compétences puissent susciter une évolution du contenu des emplois. Le changement est unilatéral, l'homme s'ajuste à l'emploi, et non le

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

contraire. Le salarié constitue une variable d'ajustement. Le poste, au mieux l'emploi, est le point de départ, la compétence le point d'arrivée. De plus, la gestion prévisionnelle des emplois s'intéresse essentiellement à des flux. Ainsi que le mentionne Thierry, l'objectif n'est pas d'évaluer les compétences individuelles de telle ou telle personne, mais de déterminer les points forts et faibles d'une population. (Thierry, 1990 p.112).

La gestion prévisionnelle des emplois offre des pistes de réflexion indispensables lors de l'élaboration des stratégies volontaristes de l'entreprise, comme par exemple un changement de process, afin d'anticiper certaines modifications des emplois induites dans le court terme. Mais, la gestion de la complexité ne saurait se faire au travers de la référence à un modèle unique ou prévalent, aussi pertinent soit-il. Elle impose aux professionnels de la GRH de se constituer un répertoire diversifié de méthodologies et d'outils d'intervention dans lesquels ils puiseront en fonction des spécificités de la situation.

Il paraît possible, dans une certaine mesure, d'anticiper quelles seront les compétences qui seront réclamées ou qui permettront de s'adapter demain. La gestion par les compétences que nous abordons dans le point suivant, correspond à un changement de paradigme par rapport à la gestion prévisionnelle puisqu'elle ne prend pas uniquement en considération l'emploi, mais aussi l'individu et les compétences qui les définissent aujourd'hui et qui pourraient le définir demain. Elle ne repose pas sur le postulat de l'évolution anticipée de l'emploi, mais sur celui de l'évolution possible et souhaitable de l'individu. Dans cette perspective, la gestion par les compétences constituerait une stratégie de réduction de l'incertitude. Avec la diversification des compétences, l'avenir se prépare dans le présent. Dans cette perspective, la gestion par les compétences constitue une stratégie de réduction de l'incertitude.

Après cette revue sur l'environnement concurrentiel lié aux enjeux de la gestion des compétences, nous poursuivons avec l'identification et la valorisation des ressources humaines.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

2.2.2 Identifier et valoriser les ressources humaines

L'apparition de la notion de compétence serait liée à une modification profonde de la nature du travail, des activités cognitives qu'il requiert et de la manière de gérer les hommes (Pemartin, 2005 p.33). Dans cette section, nous parlerons en effet, de l'utilisation intégrée des procédures, politiques et pratiques de gestion pour recruter, maintenir et renforcer les compétences des employés afin que l'organisation puisse atteindre les buts qu'elle s'est fixée.

Pour ce faire, nous abordons cet enjeu sous l'angle de l'analyse stratégique dans un premier temps (2.2.2.1), puis dans un second temps, nous verrons que la logique compétence peut avoir comme enjeu de promouvoir une représentation valorisée de l'entreprise (2.2.2.2), elle permettra également aux salariés d'accroître leur employabilité en se dotant de ressources multiples et utilisables dans l'avenir (2.2.2.3), enfin en dernier point, objectiver l'évaluation du capital humain de l'organisation (2.2.2.4).

2.2.2.1 L'enjeu sous l'angle de l'analyse stratégique

La dématérialisation de l'économie constituerait une des raisons de la mise au premier plan de la logique compétence. La production de biens industriels reste importante, mais, même dans ce cas, ce n'est pas tant le produit qui est vendu que des connaissances, des savoir-faire, de l'inventivité. La pertinence de l'offre de produits et de services, la qualité, contribuent toujours à la réussite de l'organisation, mais elles ne suffisent plus. Nous verrons plus loin, les comportements des PME en matière de valorisation des ressources humaines.

Becker a été l'initiateur de la Théorie du capital humain (1964). Il considère que le potentiel humain de création de valeur économique est assimilable à une accumulation de marchandises au même titre que le capital technique, ou capital fixe. Ce capital humain s'applique à l'individu ; il est une des conséquences des choix des acteurs individuels dans différents domaines de leur vie. Son rendement est privé : il a un coût d'acquisition qui sera associé ensuite à un retour sur investissement plus ou moins important. Pour Becker, ce capital ne peut être retiré à la personne, cette

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

affirmation nous semblant devoir être nuancée, dans la mesure où tout capital est susceptible de dépréciation s'il ne fait pas l'objet de placements approprié.

L'approche basée sur les ressources, abordée précédemment dans la compétence en stratégie (Hamel, Prahalad, 1995) est considérée, quant à elle, par de nombreux auteurs comme un renouveau de l'analyse stratégique. Pour Wernerfelt (1984), une ressource correspond à un actif de base intervenant durablement dans le processus global de production de biens ou de services et il contribue à constituer des forces et des faiblesses. Les ressources peuvent être tangibles et intangibles, matérielles (actifs physiques) et immatérielles (processus humains et organisationnels). Barney (1998) considère que les ressources peuvent être répertoriées en trois catégories :

- les ressources au niveau du capital physique : aspects financiers, machines, matériels variés, stocks de matières premières et de consommables ;
- les ressources en capital organisationnel : structures de pilotage, système de coordination, de suivi des activités, de contrôle ;
- les ressources en capital humain : niveaux de scolarisation, formations continues, connaissances, informations accumulées…

Bounfour évoque quatre composantes associées communément à la notion de *capital immatériel* :

- le capital structurel : brevets, marques, base de données, procédures, logiciels…;
- la capital client : identification de ses attentes, niches, réputation, nouveaux produits, nouveaux services ; le capital renouvellement et développement : produits et services à l'étude, partenariat, partage du risque ;
- « le capital humain que l'on peut schématiquement réduire à l'ensemble des savoirs tacites, et routines portés par les cerveaux des hommes au sein de l'organisation. Un semble d'items peut être inséré ici : les savoirs (savoir pourquoi, savoir comment, savoir qui et savoir quoi…), la qualité des équipes, les capacités collectives, les compétences maîtrisées et la culture interne. » (2000, p.113).

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Savall et Zardet (1987, 2008) se posent la question de la pertinence de la notion de capital : elle peut avoir un sens au niveau de l'individu qui capitalise lui-même son patrimoine et en dispose. Transposée au niveau d'une entreprise ou d'une organisation, la notion perdrait toute substance : le capital humain n'appartient pas à l'entreprise puisqu'il n'est ni appropriable, ni cessible, ni amortissable. Zarifian nous fait remarquer que la notion de ressources s'applique aussi aux technologies, aux aspects financiers…, ce qui tend à banaliser la dimension humaine qui devient une parmi d'autres. Avec l'usage, de plus en plus répandu, d'expressions telles que capital humain, investissement dans les hommes, « l'humain tend à être traité de façon économiciste au moment même où il est valorisé » (1999, p.23).

Hamel et Prahalad (1995) ont contribué au développement de la théorie des ressources. Ils constatent que les entreprises connaissant une réussite durable se préoccupent davantage de leur portefeuille de compétences clés que leur portefeuille d'activités. L'avantage concurrentiel ne résulte pas uniquement d'une stratégie de positionnement, mais peut être également la conséquence des compétences critiques et distinctives que l'organisation a générées et exploitées. Les compétences clés représentent les racines d'un arbre, donc elles lui permettre de vivre, de se développer, alors que les produits finis et les services commercialisés ne sont que les feuilles et les fruits (le résultat), la ramification correspondant aux familles de produits. La stratégie ne consiste pas à rechercher uniquement l'adaptation à l'environnement (segments porteurs, évolution des tendances du marché et des concurrences…), ou l'exploitation d'une position dominante.

La valorisation des ressources, et notamment des compétences, est aussi un enjeu de gestion et de pilotage. « *Les entreprises japonaises ont connu le succès grâce à leur expertise en matière de connaissance organisationnelle* » (Nanaka, Takeuchi, 1997, p.21) et non pas principalement remarquables en matière de process de fabrication. « *Cette approche de la stratégie en terme de compétences et capacités autorise une formalisation des stratégies de rupture, ou l'entreprise ne se contente plus de jouer le jeu concurrentiel, mais en modifie les règles à son avantage* » (Moingeon, Métais, 2000, p.266). « Une entreprise, afin de maximiser l'exploitation de ses ressources, doit dépasser les simples mécanismes d'imitation ou de substitution qui ne font que reproduire la stratégie des plus forts » (Métais, 2000, p.244).

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

La théorie des ressources renforce donc l'intérêt pour l'analyse de l'interne puisqu'elle met au premier plan les ressources de la firme. L'approche est donc constructiviste, et pas seulement adaptative. La réflexion stratégique devient une combinaison de l'internalité, au travers de la valorisation des stocks et flux de compétences spécifiques de l'entreprise et de leur prise en compte comme élément majeur de son identité. « Aborder la stratégie sous l'angle de ses ressources permet notamment de comprendre comment des entreprises parviennent à déstabiliser des concurrents dominants, à se diversifier dans des secteurs *a priori* éloignés de leur métier de base, ou encore à entretenir une profusion de produits tout en préservant la cohérence de leur métier » (Métais, 2000, p.224).

Les ressources immatérielles et le capital humain présentant des niveaux et des configurations très variés selon les entreprises, y compris d'un même secteur, constituant un véritable espace de différenciation. L'avantage compétitif peut résulter de compétences et savoir-faire, plus développés, ou mieux utilisés. «L'ère de l'organisation machine cède le pas progressivement à celle de l'organisation cerveau, ce qui porte à l'avant-plan l'idée que les personnes font le succès de l'organisation, et non l'inverse » (Dionne, Roger, 1996). Pour Bounfour, c'est par les hommes que les organisations atteignent les performances recherchées et c'est en sous-estimant leur potentiel que les organisations peinent à inventer de nouvelles manières de faire (1998). « L'ère de l'organisation machine cède le pas progressivement à celle de l'organisation cerveau, ce qui porte à l'avant-plan l'idée que les personnes font le succès de l'organisation, et non l'inverse » (Dionne, Roger, 1996, pp. 1-2). Pour Bounfour (1998), c'est par les hommes que les organisations atteignent les performances recherchées et c'est en sous-estimant leur potentiel que les organisations peinent à inventer de nouvelles manières de faire. « Elles (nd. Les entreprises) ont à passer d'une approche gestionnaire du facteur humain focalisée sur le poids de la masse salariale à une approche économique du même facteur centrée sur sa contribution à la performance de l'entreprise et à ses résultats» (Geffroy, Tijou, 2002, p. 149).

Si l'innovation peut être à l'origine de l'évolution des compétences, ces dernières sont aussi capables de transmettre des innovations. Elles ne sont plus seulement des ressources, elles deviennent des richesses potentielles dans la mesure où elles sont génératrices de valeur. Ceci correspond à un changement de paradigme au niveau des

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

pratiques de RH. « *Pour une majorité d'hommes de la fonction (GRH), parler des RH, ce n'est pas considérer que les hommes sont des ressources, mais que les hommes ont des ressources* » (Boureau, Metra, Peretti, 1997, p. 7). Cette représentation restrictive ne contribue pas à placer l'homme au centre de la stratégie.

Cependant, suite à une enquête réalisée auprès d'une centaine de DRH d'entreprises de toutes tailles et de tous secteurs, ces mêmes auteurs mettent aussi en évidence que « *la conception traditionnelle du personnel, perçu comme une source de coûts qu'il faut minimiser, est remplacée par la conception d'un personnel considéré comme une ressource dont il faut optimiser l'utilisation* » (1997, p. 7). Actifs spécifiques, les compétences constituent une ressource volatile et évolutive qui doit être gérée avec la plus grande attention. Ce capital immatériel est susceptible de s'enrichir ou de se déprécier. Il pourrait être comparé à un placement, mais pas à n'importe quel placement. Avec la compétence, on n'investit pas dans la pierre ou dans l'or, ni même dans des obligations; on dispose d'actions dont la valeur peut s'accroître, mais aussi diminuer, si elles ne donnent pas lieu à un suivi attentif du marché pour prendre en permanence les décisions judicieuses. Ce capital ne se déprécie pas plus vite qu'un autre; par contre, son élaboration demande le plus souvent un temps considérable. La théorie des ressources incite à développer les dimensions les plus dynamiques de la démarche compétence qui ne se limite pas à l'adaptation des compétences des salariés pour faire face à des changements organisationnels indispensables pour favoriser l'expression, la diversification et l'utilisation optimales par l'entreprise du potentiel humain dont elle dispose (gestion par les compétences).

2.2.2.2 Promouvoir une représentation valorisée de l'entreprise

La compétence est aussi devenue une référence managériale obligée, et prétendre s'en désintéresser serait un discours politiquement incorrect aux yeux des partenaires internes (salariés, représentants du personnel) et externes (clients, actionnaires, et peut-être grand public).

Le développement de la logique compétence peut constituer une démarche pour promouvoir auprès des clients l'image d'une entreprise fiable : les prestations sont effectuées par des individus performants dont le professionnalisme est mesuré et

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

développé en permanence. Les partenaires externes sont alors rassurés sur la capacité de l'organisation à affronter certains aléas. L'exigence de qualité est aujourd'hui extensive : elle ne concerne plus seulement le résultat final, mais intègre également le professionnalisme du personnel. Certaines entreprises confrontées à de grands donneurs d'ordre font le choix d'entrer dans la gestion des/ou par les compétences par anticipation sachant que si elles ne l'effectuent pas de manière volontariste, il leur sera le plus souvent imposé. Mieux vaut alors ne pas subir et utiliser la démarche pro active comme élément commercial. Les récentes normes ISO placent aussi la gestion des compétences au centre du processus de certification (point que nous développons dans le point 2.4.4)

La communication relative au pilotage des ressources humaines peut aussi viser le grand public, quand bien même il n'est pas concerné directement par les produits et services de l'entreprise, ou encore le marché local, régional.

La mise en œuvre de la logique compétence représente un actif immatériel, valorisable au travers de la communication externe. Elle contribue à promouvoir l'image d'une entreprise citoyenne, participant au développement durable au travers de sa contribution à l'intensification de l'employabilité des salariés, se préoccupant de rendre les emplois qualifiés et qualifiants. Des candidats potentiels à l'emploi peuvent être sensibles à ces aspects représentatifs. En augmentant les flux de candidatures, l'entreprise s'autorise ensuite à accroître son taux de sélection et ainsi à se doter de compétences distinctives. La difficulté de certaines sociétés à recruter les profils dont elles ont besoin n’est pas toujours l’expression d’une offre insuffisante de compétences. Lorsque qu’une politique sociale est jugée restrictive par les candidats à l’emploi, ils ont une propension à tenter d’abord de faire carrière chez d’autres employeurs.

2.2.2.3 Accroître l’employabilité des salariés

L’employabilité s’entend de prime abord comme « la capacité d’un individu à être employé ». Selon Smith (2010 cité par Mercier, 2011), le concept d’employabilité trouve sa pertinence dans l’évolution des marchés du travail. Quatre grandes tendances sont généralement soulignées dans la littérature :

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

- la turbulence des marchés et l'environnement incertain qui conduit à de multiples restructurations, fusions des entreprises depuis une vingtaine d'années.

- les transformations actuelles des catégories d'emplois vers plus de précarité et de flexibilité (quantitative et qualitative).

- l'externalisation des marchés du travail : les parcours professionnels s'effectuent désormais « dans » et « hors » organisation. Un glissement s'opère donc de la notion de mobilité interne à employabilité.

- la croissance du chômage long terme et des personnes considérées en « sous-emploi ».

Les gestionnaires et les psychologues du travail vont s'emparer de cette nouvelle problématique et de ses conséquences d'un point de vue organisationnel - dans le cadre du management des carrières et de l'évolution de la relation d'emploi, mais également dans ses dimensions plus individuelles - via le contrat psychologique ou la capacité d'adaptation d'un individu face aux risques du marché du travail (interne et externe).

L'employabilité est généralement présentée comme un objectif, un résultat à atteindre. Ce sont avant tout ses déterminants qui intéressent les auteurs.

- Type de ressources mobilisées : Les déterminants de l'employabilité sont-ils abordés collectivement, via la mobilisation de ressources collectives / organisationnelles, ou sont-ils surtout liés à ses ressources individuelles ?

  Cet axe - mobilisation des ressources individuelles et/ou collectives- permet de différencier dans les approches théoriques, celles qui survalorisent les déterminants individuels de l'employabilité et celles, qui estiment que l'employabilité est d'abord une responsabilité des organisations et/ou des institutions (Etat, agences de l'emploi etc.)

- Orientation interne / externe : les déterminants de l'employabilité dépendent également de l'orientation qu'on lui donne. L'employabilité n'est plus seulement analysée dans le cadre du marché externe du travail mais de plus en

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

plus comme un élément majeur de la relation d'emploi, voire comme une nouvelle dimension de la GRH.

L'employabilité émerge dans un contexte d'insécurité d'emploi comme une façon d'équilibrer le nouveau contrat psychologique, elle suppose une nouvelle vision du travailleur, indépendant, qui prend des risques sur le marché et rompt ainsi avec la vision classique du salariat. Elle est considérée comme une prédisposition individuelle nécessaire au succès de carrière et devient un indicateur pertinent d'autres comportements organisationnels tels que l'aptitude au changement, la flexibilité, la santé, le bien-être.

D'un point de vue individuel, l'intérêt porté à l'employabilité s'entend et s'inscrit clairement dans les nouvelles stratégies de carrière ou de développement des individus. Il est prudent pour le salarié de se doter de ressources multiples, utilisables dans l'avenir. En les accumulant, le salarié pourra saisir demain des opportunités qu'il ne distingue pas clairement aujourd'hui. « *L'individu est donc contraint d'abandonner la conception statique classique (garder son emploi) au profit d'une conception dynamique de soi. Plus l'emploi devient précaire, plus le salarié a besoin de gérer son patrimoine professionnel* » (Boyer, Equilbey, 2003, p.118).

Avec la logique compétence, l'entreprise enrichit en continu le capital compétences de ses employés. Le développement de l'employabilité des hommes étant un moyen de réconcilier attentes organisationnelles et salariales :

- Pour l'entreprise, elle permet de faciliter les évolutions de demain ;

- Pour l'individu, elle est un moyen de se protéger contre la précarité croissante. Avoir l'opportunité de développer ses compétences constitue un élément majeur de l'échange entre l'entreprise et le salarié, une dimension de plus en plus valorisée de la rétribution.

Dietrich (2005, p.92) affirme à ce sujet que compétence et employabilité sont désormais deux notions étroitement liées pour évoquer la relation d'emploi, que ce soit dans l'entreprise ou, plus largement dans la société. Pour cet auteure, l'employabilité est une notion contingente, dont la signification et l'usage ont évolué

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

au cours du temps, en lien avec les conceptions et les politiques de l'emploi. Elle désigne la capacité d'un individu à se maintenir dans l'emploi.

L'employabilité résulte de l'actualisation et de la diversification des compétences du salarié, lui permettant de garder un emploi évolutif dans son contenu, ou d'en changer, dans un domaine identique au sien ou différent, dans la même entreprise ou dans une autre, sous la contrainte (décision organisationnelle), ou son initiative. Au niveau de l'employabilité, deux formes peuvent être cependant distinguées à partir des travaux de Bingham, (1987), Herr, (1984) :

- L'employabilité spécifique. Le salarié dispose d'une compétence jugée essentielle, sa spécificité est recherchée activement dans son entreprise et dans des entreprises, du même secteur ou non. Cette employabilité représente un potentiel de retour sur investissement non négligeable dans le court terme. De par ses traductions opérationnelles concrètes, car plus facilement identifiables, elle est souvent valorisée par les individus.

- L'employabilité ouverte. Cette employabilité n'est pas le résultat du développement de telle ou telle compétence, mais d'un noyau de compétences diversifiées et complémentaires. Elle repose sur des savoir-faire, mais aussi sur les conduites cognitives associées, ce qui confère aux premiers leur transférabilité. L'employabilité véritable se situe à ce niveau, la diversité des compétences permettant à l'individu d'être moins tributaire de son entreprise et du marché de l'emploi. L'employabilité ouverte représente, en outre, un capital de carrière interne et externe pour la personne.

L'employabilité est de l'ordre du réel et de celui du vécu : elle est réassurance du salarié quant à sa capacité à exercer une activité professionnelle, et donc quant à sa place dans l'appareil productif, demain. Dans cette perspective, la logique compétence peut constituer un moyen de libérer l'individu d'une anxiété envahissante devant la perspective de changements inéluctables. Le développement de l'employabilité se pose comme une des réponses possibles au besoin de sécurisation dans un contexte d'incertitude. Aujourd'hui en effet, le professionnalisme ne résume plus à la production de situations connues ; il est aptitude à faire face à des situations-problèmes. Il est apprentissage de la distinction. Scouanec (2000) introduit une différence entre la précarisation de l'emploi qui renvoie à des facteurs objectifs, et

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

l'insécurité de l'emploi qui est relative à une représentation empreinte d'incertitudes d'un salarié, et portant sur son environnement de travail. Elle cite notamment Greenhagh et Rosenblatt (1984) pour lesquels l'insécurité de l'emploi est égale à la sévérité de la menace multipliée par l'impuissance à la contrecarrer.

Proposer à chacun les moyens de développer ses compétences est donc la traduction d'un nouveau contrat social entre l'entreprise et les salariés. « *L'emploi qu'occupe un salarié aujourd'hui doit accroître sa valeur future. L'employabilité est une promesses qui se substitue à celle de carrière* » (Bournois, Rojot, Scaringella, 2003, p.95). Dans le cas contraire, la relation à l'entreprise sera caractérisée par la méfiance ; la flexibilité, notamment, sera perçue comme synonyme de précarité et sera refusée. Mais, la personne se doit de devenir acteur, et peut-être encore plus auteur du développement de son capital compétences. La gestion des compétences correspond donc à une activité de cogestion dans laquelle les salariés devront être impliqués.

2.2.2.4 Objectiver l'évaluation du capital humain de l'organisation

L'approche gestionnaire du capital humain s'inscrit dans le courant de recherche mettant l'accent sur les ressources et compétences comme sources de compétitivité de la firme (Resource-based view of the firm). Puisque le capital humain joue un rôle majeur dans la construction de l'avantage concurrentiel, il convient, non seulement de le gérer, mais également d'identifier les facteurs qui ont un impact sur ce capital. L'organisation, les choix stratégiques et le style de management ont un impact significatif sur le capital humain (Aliouat et Nekka, 1999).

L'approche gestionnaire s'interroge dès lors légitimement sur le contexte organisationnel le plus favorable au développement du capital humain, l'influence des choix stratégiques sur ce dernier ou encore l'importance des styles de direction sur l'accumulation ou la dépréciation de ce capital.

Le développement du capital humain spécifique à la firme devient de plus en plus un objectif prioritaire pour la plupart des entreprises. Pour de nombreux chercheurs (Stewart, 1998 ; Foray, 2006) la montée en puissance de l'économie de l'information et de la connaissance signifie que le processus de création de richesse au sein des

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

firmes repose davantage sur les connaissances que sur les actifs physiques. Le capital humain est appelé à jouer un rôle de plus en plus crucial comme source de l'avantage concurrentiel. Le capital humain spécifique à la firme accumulé par les collaborateurs de l'entreprise (connaissances liées à des procédés et ou des équipements spécifiques à une firme en particulier) n'a que très peu de valeur dans une autre firme. Les firmes capables de mettre en place un système d'incitation à même de favoriser le développement du capital spécifique à la firme, seront mieux armées pour construire un avantage concurrentiel durable. Le pilotage du capital humain exigerait au préalable une évaluation suffisamment objectivée des compétences disponibles, en nature et en intensité. Gérer efficacement des flux ne peut se réaliser si l'on méconnaît les stocks disponibles, donc si on ne réalise pas à la base un inventaire exhaustif des actifs. L'identification des compétences dont elle dispose est de première importance pour l'entreprise.

La connaissance du capital cognitif du personnel n'est pas une fin en soi, mais peut, par contre, constituer un outil précieux pour déterminer l'organisation de la production la plus appropriée, mesurer la capacité du personnel à affronter une évolution technologique, optimiser le plan de formation, identifier les étapes d'un processus d'apprentissage, s'interroger sur l'inéluctabilité d'un plan social. L'évaluation des compétences permettra aussi une meilleure compréhension de certains dysfonctionnements par les managers. En effet, en identifiant plus précisément le potentiel cognitif requis par les différents emplois, l'entreprise améliore sa connaissance des écarts entre l'attendu et le réel en matière de compétences et peut ensuite en inférer des hypothèses explicatives à certains problèmes rencontrés.

2.2.3 Faciliter certaines pratiques de gestion des ressources humaines

La perspective d'une gestion des compétences ayant comme enjeu de faciliter certaines pratiques de gestion des ressources humaines ; donc s'articulant sur le recrutement, la rémunération, la formation du personnel, la sélection etc. ainsi que le discours qui accompagne ces pratiques passe par : un autre modèle (2.2.3.1), une autre

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

représentation (2.2.3.2), des lieux d'apprentissage (2.2.3.3), par l'implication salariale (2.2.3.4) et enfin par les jeux de pouvoir (2.2.3.5).

2.2.3.1 Implémenter un autre modèle de gestion des carrières

Le concept de carrière est associé par beaucoup à la progression hiérarchique et dans l'échelle des professions. « *Cette notion de carrière utilisée comme synonyme d'évolution professionnelle pose problème car elle repose sur une conception datée de l'évolution du travail héritée des 1970* » (Correia, Pottier, 2002, p.115). Dès lors que l'évolution économique se ralentit, que les lignes hiérarchiques se raccourcirent, la représentation d'un déroulement de carrière s'effectuant uniquement sur le mode vertical, linéaire, montre ses limites et ne correspond plus que partiellement à la réalité. La carrière devient multiforme, discontinue. La progression dans son emploi (par complexification de celui-ci) et la mobilité horizontale deviennent d'autres modalités de carrière qui sont promues activement par les professionnels de la GRH.
Elles représentent d'abord des tentatives pour ralentir la progression ascendante et pour compenser ainsi le nombre moindre d'emplois d'un niveau hiérarchique supérieur. Les parcours professionnels traditionnels s'appuyaient sur le modèle de la continuité. Les différents emplois tenus appartenaient à la même filière professionnelle et ils réclamaient les mêmes compétences à des degrés différents. On pourrait parler de logique d'accumulation et d'intensification. Le principe de base était celui de l'appariement hérité de la logique taylorienne : *the right man at the right place*. La filière professionnelle n'a plus le caractère enfermant qui lui était associée hier, les nouvelles trajectoires professionnelles ne se réalisant pas obligatoirement dans la même fonction. Les changements de métiers (et pas seulement de statut) s'observent de plus en plus fréquemment

Les interrogations relatives au déroulement de carrière sont également aujourd'hui au centre des préoccupations de beaucoup de salariés (Pemartin, 2005, p.46). « *Envisager sa carrière dans la même entreprise semble aujourd'hui révolu. Cette évolution annonce en quelque sorte l'émergence de carrières nomades* » (Scouarnec, 2000, p. 147). Pour l'individu, diversifier ses compétences permet d'élargir son champ de choix professionnel et de diversifier ses perspectives professionnelles.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

2.2.3.2 Permettre l'émergence d'une autre représentation de la qualification

« *Outils de gestion de la main-d'œuvre, les qualifications font référence à des codifications des emplois dans les classifications professionnelles des entreprises. Elles forment des instruments d'identification des compétences requises par l'emploi* » (Menger, 1999, p. 320). Dans sa définition originelle, la qualification était attribuée a priori, au moment de la signature du contrat de travail, à partir de critères statiques tels que les formations et diplômes ou l'expérience antérieure. *« Avoir une qualification, c'est disposer des connaissances nécessaires pour accomplir au mieux le travail prescrit correspondant à un poste dont le contenu est fixé de manière immuable par les bureaux des méthodes* » (Dugué, 1999, p. 12). Elle sanctionnait une adéquation présumée entre les savoirs et compétences possédés par le salarié et les savoirs et compétences requis par un emploi stable et standardisé. Les compétences exigées par l'emploi ayant été identifiées, l'entreprise, par extension, en déduisait que le salarié exerçant cet emploi les possédait, à l'exclusion de toute autre. La qualification jouait le rôle d'un filtre incitant à confondre le salarié avec l'emploi dans lequel il avait été enfermé. « *La qualification apparaissait alors comme un descripteur essentiellement statique du capital humain requis et acquis* » (Menger, 1999, p. 306). Elle a un caractère formel et extrinsèque puisqu'elle est définie indépendamment de la personne concernée. Elle est anonyme et ne prend pas en compte la contribution individuelle. Elle n'évolue pas, si ce n'est lors d'un changement d'emploi.

Avec l'émergence de la logique compétence, on parlera d'émergence d'une qualification enrichie dans la mesure où elle repose sur une démarche combinatoire prenant en considération :

- La qualification organisationnelle ou contractuelle, associée au métier, reposant sur le statut et la place dans la hiérarchie. Bien qu'associée au métier, et non à la personne, elle est néanmoins valorisée par les salariés. En effet, elle est considérée comme une reconnaissance par l'employeur des compétences de l'employer pour exercer la fonction, donc de la valeur professionnelle du salarié. Elle est aussi sécurisante dans la mesure où elle représente une forme de garantie en matière d'évolution professionnelle, et surtout salariale. La

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

qualification contractuelle constitue la base d'un système de régulation adapté dans un univers de production stable, mais qui s'avère obsolète dans une économie du savoir imposant des nouvelles manières de faire et de procéder. Il ne suffit plus que l'individu soit reconnu apte à effectuer le travail (la qualification, au sens traditionnel du terme); il faut aussi qu'il apporte une valeur ajoutée au travers de la manière de l'exercer (la compétence). La qualification enferme, elle participe à la reproduction et au conformisme. La compétence, elle, incite, ou pour le moins, autorise à entreprendre : « Dans le construit compétence, les activités ne sont plus prédéfinies par l'organisation, mais relèvent de l'autonomie au travail : chacun est responsable de la manière dont il met en œuvre ses capacités dans les situations qu'il contribue à construire» (Besson, Haddadj, O'Connor, 2003, p. 74).

– La qualification du salarié ou personnelle, à composante humaine, renvoie donc à la contribution singulière de l'individu à l'efficience ou à l'efficacité du fonctionnement de l'unité ou de l'entreprise. La hiérarchie des emplois, s'appuyant sur la seule prise en compte de l'institutionnel, est complétée par une hiérarchie des compétences, davantage orientée vers les hommes. La manière d'accomplir le travail est considérée comme un nouveau critère discriminatoire, aussi important que le travail lui-même. La qualification du salarié se définit par sa dimension intrinsèque. « La compétence dépend concrètement de l'individu (l'homme au travail) et non abstraitement de sa catégorie. Elle reconnaît ce qu'il fait réellement et pas seulement ce qu'on peut lui demander de faire. Elle indique la prise de responsabilité effective par un salarié de la situation professionnelle qui lui a été confiée (responsabilité tenue et responsabilité confiée) » (Lichtenberger, 2000, p. 82). Il semble qu'en passant du concept de qualification […] au concept de compétence, l'individu évolue d'une logique de l'avoir (avoir une qualification, avoir des compétences) à une logique de l'être (être compétent). La qualification personnelle, à la différence de la qualification organisationnelle, met au premier plan la responsabilité du salarié dans la tenue de son emploi. « La compétence est une nouvelle forme de qualification encore émergente; elle est une manière de qualifier. Le salarié est qualifié doublement : par rapport à sa

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

> contribution à l'efficience d'un processus de production, par rapport à sa place dans la hiérarchie salariale » (Zarifian, 2001, p. 10).

Pour Parlier (1997), il ne convient pas d'opposer la qualification fondée sur le diplôme à la qualification fondée sur la compétence, mais l'ajout de cette dernière va autoriser à plus de souplesse organisationnelle. Cette opinion se retrouve chez Livian (1997) pour qui la qualification liée au diplôme, sanctionnée par des grilles, par des conventions collectives, doit être complétée par des aspects plus qualitatifs, plus relationnels, plus comportementaux. On passe donc de la seule qualification de l'emploi à la qualification conjointe de l'emploi et du salarié : la seconde n'est plus totalement asservie à la première. Alors que la qualification contractuelle reposait sur l'hypothèse d'homogénéité (la même formation développe, chez tous, des savoirs comparables), la qualification personnelle repose sur l'hypothèse d'hétérogénéité (les mêmes expériences ne procurent pas les mêmes opportunités de croissance pour tous les individus). Avec la qualification organisationnelle, on reconnaît des identités collectives, avec les compétences, des identités individuelles. En valorisant la qualification personnelle, l'entreprise s'autorise aussi à augmenter ses attentes en matière de savoir-faire cognitifs. La compétence apparaît alors comme « *ce quelque chose en plus qui est demandé au salarié et que sa qualification n'arrive plus à nommer, ni à garantir* » (Lichtenberger, 1999). La démarche n'est pas gérée sur le plan collectif, mais sur le plan individuel ; elle n'est donc pas associée obligatoirement à une modification de la qualification des emplois.

2.2.3.3 Reconnaître la diversité des lieux d'apprentissage

Suite aux travaux de la psychologie cognitive, la représentation statique de l'efficacité individuelle (les aptitudes sont innées et déterminantes dans la performance) a été remplacée par une représentation dynamique : les compétences manifestées sont aussi la résultante de l'environnement et des situations - problèmes auxquelles l'individu a été confronté. Wallon, Piaget (1981), dont les travaux ont été repris et prolongés par les constructivistes (Bruner, Lautrey...) ont démontré que le développement des structures internes de la personne s'effectuait en interaction constante avec les structures externes, c'est-à-dire avec les caractéristiques de l'environnement. Wallon, définissait les conduites comme un système de relations caractéristiques entre

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

l'individu et son environnement. Toute activité est commandée dans ses raisons et ses moyens par l'univers auquel on doit s'adapter et auquel on appartient. « *Il n'y a pas de réaction mentale qui soit indépendante [...], du moins par ses moyens et par son contenu, des circonstances extérieures, du milieu. Il est impossible d'imaginer une aptitude se définissant autrement que par une réaction dont le milieu soit l'origine et le but. C'est l'occasion qui révèle et dirige l'aptitude* » (ibid).

Cette représentation du développement cognitif conduit à reconnaître la pluralité des modalités et des lieux de l'apprentissage. Les qualités professionnelles démontrées par un salarié à un moment donné de sa carrière peuvent aller bien au-delà, ou au contraire s'avérer bien en deçà, de celles qui sont associées à un diplôme obtenu à un autre moment de la vie.

La démarche compétence permet à certains salariés d'obtenir une reconnaissance de leur valeur professionnelle, alors même que pour des raisons variées, ils n'avaient pu préparer, à une autre époque de leur vie, certains diplômes. Ces derniers ne sont donc plus, du moins au niveau du discours, la seule référence à l'aune de laquelle sont évalués les salariés. De plus, du fait des mutations accélérées du monde professionnel, les emplois évoluent sans cesse. Les compétences requises pour accomplir une mission sont donc susceptibles de transformations multiples dans le temps. Or, si le diplôme atteste de la possession de certaines compétences à un moment donné, il ne donne pas la preuve qu'elles ont été ensuite entretenues et diversifiées. Il est le reflet d'une conduite cognitive dans le passé, alors que la gestion par les compétences se préoccupe du présent et de l'avenir. Elle est une pratique actualisée et dynamisante de reconnaissance, alors que le diplôme renvoie à une pratique statique et passéiste.

Mais, la référence au concept de compétence n'est pas toujours dénuée d'arrière-pensées : elle peut être aussi un élément de disqualification de la formation initiale et utilisée à des fins stratégiques. Puisque ce n'est pas le diplôme qui est utile à l'entreprise, mais la compétence qui s'acquiert dans et par le travail, ne plus rémunérer la réussite à un examen est légitimé. La logique compétence permet à la GRH de tirer profit de l'accroissement considérable des taux de scolarisation. Quand certains diplômes sont possédés par un grand nombre de personnes, ils perdent de leur valeur utilitaire, Pour autant dans les faits, la primauté de la compétence sur le diplôme

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

s'observe-t-elle ? Le déplacement du centre d'intérêt vers la personne peut résulter de la pléthore des candidats diplômés et traduire une élévation du niveau d'exigences de l'entreprise lors du recrutement. En effet, posséder un diplôme n'est pas une condition suffisante pour obtenir l'emploi et le conserver (il ne constitue plus un différenciateur suffisant dans la mesure où de nombreux individus le possèdent), mais cela reste une condition nécessaire. Le salarié doit disposer des compétences attendues par l'entreprise, mais, elles ne sont pas une alternative au diplôme; elles constituent un attendu supplémentaire.

2.2.3.4 Soutenir l'implication salariale

L'émergence de la logique compétence s'observe à une époque où la valeur du travail est remise en cause comme nous l'avons vu plus haut dans sa mise en perspective historique. Le travail n'est plus nécessairement positionné comme la valeur unique, autour de laquelle doit s'organiser toute la vie. C'est dans ce sens que nous relevons le propos de De Coster (1999, p.23) pour qui le travail considéré comme valeur au plan sociétal, et plus précisément, comme valeur centrale de la société, fait actuellement l'objet d'une sérieuse remise en question. Cette évolution des mentalités révèle que les organisations productives n'ont peut-être jamais eu autant besoin qu'aujourd'hui de disposer d'un personnel impliqué, pour faire face à la globalisation des marchés et aux exigences croissantes des clients. Ceci est encore plus vrai pour les petites et moyennes entreprises comme le souligne Lecerf, (2007, p.91). Elle postule que les dimensions de ce phénomène ne sont pas réductibles à des enjeux purement économiques. Les dimensions politiques, financières, commerciales, technologiques et surtout sociales représentent une mise en danger permanente pour les PME.

Le niveau de scolarisation des jeunes générations participe au malaise et devient source de conflits potentiels et de désinvestissement dans le travail lorsque l'organisation privilégie de manière excessive le prescrit, le conformisme, l'absence d'autonomie, la déqualification des personnes. Les contenus de travail pauvres sont d'autant plus mal supportés que les attentes sont plus fortes en matière de reconnaissance. Simultanément, le besoin d'accomplissement s'intensifiant et occupant une place privilégiée dans la nouvelle hiérarchie des valeurs, la logique compétence représente une alternative acceptable par les salariés. En affirmant que

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

l'entreprise n'est plus seulement un lieu d'exploitation des savoir-faire, mais que l'environnement de travail est aussi un espace privilégié pour développer des compétences, le besoin de réalisation de soi peut être satisfait au travers d'un travail se complexifiant progressivement en fonction des résultats de la personne, permettant de développer des compétences diversifiées, et participant ainsi à l'épanouissement personnel. « *Prise de conscience, objectivant sont les maîtres-mots à l'origine de ces pratiques avec l'idée que la prise de conscience de ces procédures d'action va générer une réaction positive de l'image de soi (on sait faire des choses) mais également une capacité de remédiation de ses erreurs éventuelles. Prendre conscience de ce que l'on sait faire, c'est aussi prendre conscience de ce que l'on ne sait pas faire, c'est-à-dire conjointement incorporer ses propres incompétences* » (Ropé, Tanguy, 1994, p. 240).

Les organisations post-tayloriennes du travail se sont aussi développées pour dépasser certaines difficultés résultant d'une rationalisation devenant contre-productive, eu égard au nouveau profil des salariés. Contenu signifiant du travail, formations dispensées au personnel, gestion des carrières sont considérées aujourd'hui comme plus-values non négligeables, exigées par certains salariés. La logique compétence est donc une forme de réponse à une revendication salariale nouvelle. Grace à elle, le salarié, pris en compte dans son individualité, serait replacé (réf. aux critiques en section 1 sur l'implication/responsabilisation des salariés) au centre de l'activité productive, sa contribution serait reconnue. On postule qu'une implication accrue dans le travail peut en résulter. La démarche compétence est donc aussi une organisation de l'implication humaine.

2.2.3.5 Modifier certain jeux de pourvoir

D'autres enjeux peuvent aussi parfois se dissimuler derrière des arguments consensuels valorisant l'instauration d'une relation gagnant-gagnant. La mise en avant de la logique compétence correspond à la promotion d'un modèle individualisant en substitution à un modèle collectif. Avec la notion de compétence, le cœur de la négociation se déplace au niveau de la relation salarié-employeur, c'est-à-dire là où les rapports de pouvoir sont favorables au second. Toute individualisation participe aussi à un affaiblissement des normes de groupe et donc à un renforcement du pouvoir de la

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

direction par rapport à celui des salariés.

La gestion par les compétences peut ainsi profiter de la crise actuelle du syndicalisme. Le syndicat a toujours défendu une approche corporatiste privilégiant le collectif à l'individuel. Tant qu'il était fort, toute tentative de gestion plus individualisée des carrières ne pouvait que susciter des oppositions virulentes et des risques de conflits sociaux. Bien que toujours réticent à ce type de problématique, le syndicat n'a plus les moyens véritables de s'opposer ouvertement. Il doit composer avec les directions d'entreprise, d'autant plus que l'individualisation apparaît en cohérence avec les évolutions de certaines valeurs de la société. Dans cette perspective, la gestion par les compétences est aussi l'expression et la résultante de changements profonds au niveau sociétal.

Cependant, la gestion par les compétences ne saurait se mettre en place en exploitant la fragilisation syndicale. Ceci provoquerait une rigidification des attitudes défensives des partenaires sociaux et compliquerait les négociations ultérieures. Tout au contraire, elle n'aura de sens que si elle est une opportunité de redynamiser le dialogue avec les syndicats. « Au fond, la question est de savoir si la notion de compétence n'est qu'un moyen pour faire évoluer les modes de gestion de la main-d'œuvre dans le sens d'une plus grande individualisation, ou bien s'il s'agit effectivement des prémices d'un nouveau modèle productif, articulant autour des compétences, des choix stratégiques basés sur l'innovation, la qualité des caractéristiques organisationnelles orientées vers la production et la diffusion des apprentissages » (Colin, Grasser, 2003, p.1).

Nous l'avons vu, la dimension humaine est désormais considérée comme faisant partie des actifs de l'entreprise. Mais dans des environnements turbulents et incertains, et dans des contextes d'entreprises réinventées sont autant de changements qui transforment en profondeur les entreprises et le management du capital humain, cela oblige certains auteurs à s'interroger sur les démarches compétences. Notamment en faisant une distinction entre la gestion des compétences et la gestion par les compétences.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

2.3. La gestion des compétences et gestion par les compétences

D'autres entreprises s'efforcent d'articuler gestion des compétences et gestion par les compétences. Dans cette perspective, Briet de Witte (2002), proposent la distinction suivante :

- la gestion par les compétences renvoie à un projet de changement organisationnel répondant à des enjeux stratégiques ;

- la gestion des compétences se préoccupera d'intégrer les conséquences de « la gestion par » dans les différents domaines de la GRH (formation, recrutement, rémunération, négociation avec les partenaires sociaux)

La gestion par les compétences correspond à une traduction opérationnelle, dans le domaine de la GRH, des réflexions inspirées par la théorie des ressources. Avec la démarche compétence, la GRH dépasse le champ de l'optimisation des pratiques traditionnelles (recrutement, formation etc.). La gestion par les compétences correspond à un projet volontariste reposant sur le postulat : mettre le salarié au centre de l'organisation peut constituer une source d'avantage concurrentiel. Dès lors, « *Gérer par les compétences, cela veut dire que l'on ne part pas du poste, mais que l'on part de l'individu. Une bonne organisation est celle qui organise le travail autour des compétences des hommes* » (Dumont, 2002, p.27). Les compétences sont prises en compte lors de l'élaboration de la stratégie, donc dans les phases amont des prises de décision qu'elles sont susceptibles d'infléchir. On pourrait aussi parler de gestion par les ressources humaines : le repérage, l'exploitation, l'intensification des capacités cognitives deviennent éléments de la stratégie de l'entreprise qui déplace son centre d'attention, ou plus exactement l'élargit, et se préoccupe dorénavant de la dimension humaine et sociale, tout autant que des aspects technologiques, financiers, organisationnels (ibid). L'organisation s'efforce alors de combattre le gaspillage des ressources humaines, au sens où des potentiels non utilisés existent en interne. D'où le lien étroit que fait Le Boterf entre l'efficience en l'entreprise et les compétences. « *Développer l'efficience de l'entreprise ne serait plus alors chercher à tout prix à réduire le coût des effectifs, mais à optimiser l'utilisation du potentiel et des compétences* » (Le Boterf, 2000, p 42). Développer les compétences ne constitue pas qu'une étape, nous rappelle ces auteurs, il faut aussi mettre en place un contexte autorisant à en tirer mieux parti. C'est pourquoi pensent-ils *« Le développement des*

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

compétences impose à la direction une réflexion permanente pour adapter l'organisation et permettre à celles-ci d'être mise en œuvre » (du Roy, Lemay, Paulino, 2003, p.70). En effet, « *Dans un environnement devenu extrêmement incertain, le développement des compétences ne peut plus s'effectuer par rapport à une norme figée qui constituait jusque là, la limite d'évolution des individus. Organisation et développement des compétences deviennent dès lors deux leviers interactifs de l'efficacité économique* » (Marbach, 1999, p.42).

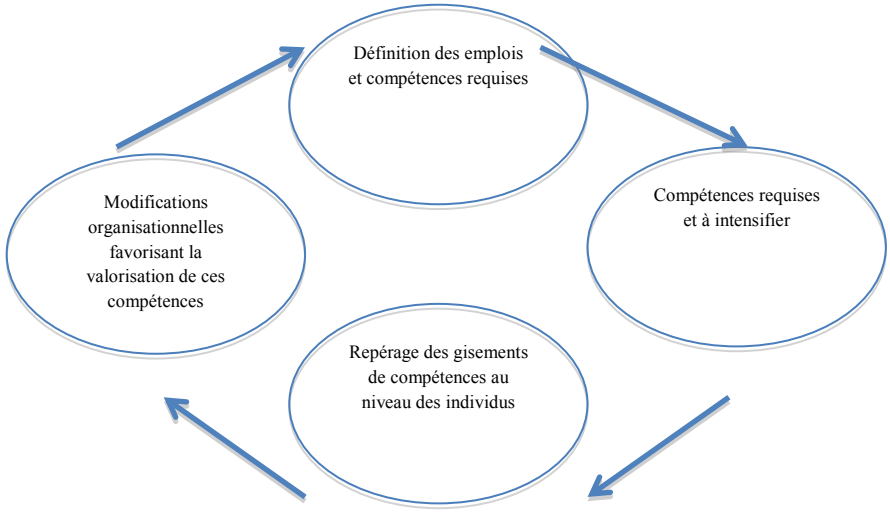
La gestion des compétences instaure le passage d'une gestion adaptative à une gestion proactive des emplois. Elle repose sur une approche dynamique des emplois qui s'oppose à une représentation statique des métiers, en décalage avec les impératifs d'aujourd'hui affichés de flexibilité. Le métier correspond à l'ensemble des activités à accomplir et des compétences associées à une fonction, sans tenir compte de la réalité organisationnelle dans laquelle il s'insère et des hommes qui l'exercent. Et Le poste s'organise autour de l'individu et en fonction des exigences des organisations mouvantes, les limites des postes vont devenir de moins en moins formelles et de plus en plus associées à l'individu en place. « *La compétence prend un rôle de plus en plus important à côté de la qualification* » (Bournois, Rojot, Scaringella, 2003, p 161).

La gestion des compétences est un concept qui s'inscrit dans le cadre d'un processus d'amélioration continue. La causalité n'est plus linéaire (les modification de l'environnement provoquent des ajustement de compétences) ; elle devient circulaire (cf schéma 9) (les modification de l'environnement provoquent des ajustement de compétences qui sont l'opportunité de révéler de nouvelles compétences susceptibles de donner naissance à leur tour à des modalités organisationnelles différentes).

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

SCHÉMA 11. EMPLOI COMME CONSTRUIT ORGANISATIONNEL ET INDIVIDUEL.



Le Boterf, 2000

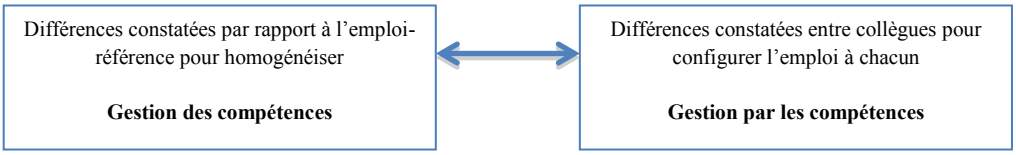
La gestion par les compétences repose donc sur le postulat selon lequel le salarié peut être créateur de valeur dans son activité professionnelle, au travers de sa contribution spécifique et majeure à l'enrichissement et la diversification de celle-ci, dans le cadre des objectifs de l'entreprise et du service. Elle recherche une décomposition recomposition des métiers, dans le temps, mais aussi selon les unités (contraintes spécifiques auxquelles le groupe est confronté), et enfin à un niveau individuel, en prenant en considération le potentiel du détenteur de la fonction. Dans une recherche permanente de l'efficacité, « *le travail devient le prolongement direct de la compétence personnelle qu'un individu mobilise face à une situation professionnelle* » (Zarifian, 1999, p.55). « *La logique compétence exprime un élargissement de la surface des compétences du salarié* » Poursuit-il (p.112). Dans le cadre de la gestion des compétences, les requis institutionnel sont complétés par une approche interindividuelle dans une perspective de valorisation et de personnalisation des emplois. Ceux-ci seraient reconfigurés de manière à permettre à ce potentiel de se manifester, voire de s'intensifier. Il y aurait donc passage d'une gestion originellement bureaucratique et collective (permettre aux salariés de s'adapter aux évolutions d'un emploi aux contours immuables) a une gestion individualisée des compétences et individualisante des emplois (prise en considération des différences individuelles et action sur la structure organisationnelle pour favoriser l'expression des premières). Dès lors, la gestion des ressources humaines ne se centre plus sur la gestion des flux de compétences, mais sur celles de salariés porteurs de compétences

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

singulières. « *L'entreprise en mouvement, de plus en plus exigeante vis-à-vis du personnel, se doit de prendre en compte les profils différents des salariés* » (Boyer, Equilbey, 2002, p.325). Nous avons une illustration sur le schéma ci-dessous, du point de vue différent entre la gestion des compétences à la gestion par les compétences.

SCHÉMA 12. GESTION DES COMPÉTENCES ET GESTION PAR LES COMPÉTENCES.



Pemartin, 2005

Ces configurations multiples de l'espace emploi seront arrêtées sur le mode contractuel. Elles s'accompagneront de l'émergence de prescrit individualisée à partir d'un requis standard. On rejoint une des caractéristiques de l'organisation qualifiante qui est une organisation « *capable d'évoluer en même temps que les compétence* » (Boyer, 2003 p.112). On pourrait évoquer le concept de variabilité (ou élasticité) de l'emploi qui compléterait celui de flexibilité, modification du contenu de celui-ci à l'initiative de l'entreprise. La variabilité se développerait à l'initiative, ou avec l'accord du titulaire, ainsi qu'avec la hiérarchie. Cette co-responsabilisation du salarié dans l'évolution de son emploi en favorisera la réappropriation.

Dans le tableau suivant, nous avons une vue synthétique du passage de la gestion des compétences vers la gestion par les compétences en trois points : la logique suivie, l'organisation du travail, ainsi que le type de management correspondant.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

TABLEAU 4. DE LA GESTION DU PERSONNEL À LA GESTION PAR LES COMPÉTENCES.

Gestion du personnel	Gestion des savoir-faire	Gestion des compétences	Pilotage de l'employabilité	Gestion par les compétences
Logique main d'œuvre.	Valorisation de l'expérience.	Logique métier.	Identification et développement des compétences nécessaires aux emplois de demain.	Compétences, éléments de la stratégie.
Organisation Taylorienne.	Fidélisation du personnel.	Adaptation à l'emploi actuel.		Modification des emplois et de l'organisation en fonction des ressources des hommes.
Interchangeabilité des hommes	Routines ; procédures fixes et durables.	Formation incluant des aspects théoriques (compréhension)	Management collectif des RH.	Management individualisé des RH.
	Formations de spécialisation à caractère pratique		Différenciations salariales	

Pemartin, 2005

La gestion des compétences pourrait alors se définir comme un principe de pilotage permanent de la délégation négociée : elle en constitue une extension et une généralisation. Les délégations d'activités sont, le plus souvent, dictées par l'urgence et elles sont ponctuelles. Elles renvoient à des situations exceptionnelles auxquelles le hiérarchique ne peut faire face ou qu'il confie à son adjoint dans la perspective de reconnaissance. Avec la gestion par les compétences, pour certains, les délégations dans des domaines identifiés deviennent permanentes et elles se situent, en outre, au niveau des responsabilités : il revient à l'individu ou à l'équipe de gérer ces activités quand elles doivent être réalisées.

Le passage de la gestion des compétences à la gestion par les compétences ne serait pas simplement une évolution sémantique. On passerait du « positionnement concurrentiel au management du capital humain et intellectuel » (Besseyre des Horts, 2002, p.4 cité par Pemartin, 2005 p.92).

Comme le souligne le conseil national du patronat français (CNPF), (1998, Tome1, p.9) « *la logique compétence bouleverse profondément les comportements individuels, provoque une sorte de révolution culturelle allant tout à fait à l'encontre de ce qui caractérisait jusqu'alors la culture de l'entreprise* ». La relation du salarié à l'organisation en est profondément transformée, puisque chacun au travers des compétences qu'il aura démontrées est encouragé à devenir acteur de l'organisation. « Au lieu que les salariés soient placés dans une organisation et entretiennent donc

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

une relation passive à cette organisation que, pour l'essentiel, ils subissent, les salariés peuvent devenir des acteurs explicites de l'évolution de l'organisation. Et donc, développer non seulement une compétence « dans » l'organisation, mais une compétence « sur » l'organisation » (Zarifian, 1999 p.155). Non seulement, le salarié est acteur de son emploi (il accomplit le rôle qui lui est attribué), mais il en devient l'auteur puisqu'il dispose d'un pouvoir de le transformer au travers d'une contractualisation avec son hiérarchique. La gestion par les compétences permettrait alors de construire un pont entre deux systèmes souvent antagonistes : celui des emplois qui renvoie à l'organisation et celui des salariés avec le potentiel cognitif.

Mettre le salarié au centre de l'organisation signifie organiser le travail autour de celui-ci. L'organisation du travail dans le contexte de l'organisation repose aussi sur un certains de nombre de pratiques, et en matière de gestion des compétences, on note une diversité des pratiques.

2.4. La gestion des compétences et la réalité des pratiques.

La gestion des compétences d'une manière générale est relativement différente d'une entreprise à l'autre. Cette diversité des pratiques se retrouve ainsi dans les situations de gestion qui ont comme objectifs l'acquisition, la stimulation et la régulation les compétences des individus.

Pour Patrick Gilbert (1994) qui souligne la diversité des pratiques selon les entreprises, la gestion des compétences s'appliquera à un domaine délimité de la gestion des ressources humaines ou bien fera partie intégrante de l'essentiel des pratiques. Cet auteur étudie la progression de la logique compétence par palier, en insistant sur le fait que ces derniers ne constituent aucunement des paliers supérieurs. Il distingue ainsi quatre paliers principaux :

- celui du discours. Dans ce cas, certaines pratiques sont rebaptisées, comme par exemple la gestion du personnel qui devient la « gestion des compétences », mais les pratiques restent inchangées ;
- celui de l'exploration. L'entreprise met en place une gestion des compétences, mais dans un seul domaine ;

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

- la confrontation entre la logique des compétences et la gestion antérieure. Dans ce cas, plusieurs domaines sont imprégnés de la logique compétence et d'autres restent du domaine de la logique antérieure.

- la généralisation de la logique compétence

La gestion des compétences est constituée d'un ensemble de pratiques qui permettent d'acquérir, de stimuler à travers l'évaluation et la rémunération des compétences, mais aussi de réguler les ressources humaines notamment au travers de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC). Cette réalité des pratiques nous amène à parler de l'évaluation des compétences, ce jugement de valeur porte sur les individus en situation de travail (2.4.1). Nous aborderons par la suite, ces instruments des compétences (2.4.2) destinés à apporter des résultats ; même si les cas sont peu nombreux, nous verrons que certaines entreprises mettent en place une rémunération des compétences (2.4.3). Enfin, dans le dernier point, nous évoquerons les exigences en management de la qualité qui concernent désormais la gestion des compétences (2.4.4).

2.4.1. L'évaluation des compétences des individus.

Évaluer consiste à produire un jugement de valeur sur un objet ou un ensemble d'objets, d'être, de phénomène, d'événement (J. Aubret, P. Gilbert et Pigeyre F. 1993). La contribution de la psychologie sur la question de d'évaluation repose sur deux piliers principaux ; l'analyse et l'interprétations de données situationnelles en vue du diagnostic, l'élaboration, à partir de ces données, d'interprétations en termes de pronostics d'adaptation à des situations futures (Aubret, Gilbert, 2003).

La psychologie étudie les conduites humaines comme l'expression des modalités d'adaptation des individus aux sollicitations de leur environnement. Dans cette optique, l'évaluation peut représenter l'une des modalités de réception et de traitement des informations de l'environnement en vue prises de décision. Autrement dit, l'évaluation c'est l'acte d'évaluer et ses finalités. L'acte d'évaluer concerne la possibilité de produire des jugements de valeur. Prendre en compte les finalités, c'est

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

rechercher leurs effets éventuels sur l'organisation et la conduite du processus d'évaluation (Aubret, Gilbert, 2003).

L'évaluation serait considérée comme faisant partie de nos mécanismes d'adaptation, en ce sens, elle est aussi le fait des autres sur nous, et en particulier de tous ceux qui, d'une manière ou d'une autre, considèrent ou se donnent le droit de porter un regard sur nos conduites dans la mesure où ils sont concernés par elles. C'est en particulier ce qui se produit dans la vie professionnelle où la situation de travail est objet de conquête personnelle et collectivement partagée. Comprendre ce qui se passe dans le champ de l'évaluation des compétences, c'est donc s'interroger sur les processus personnels et sur les conduites collectives d'élaboration de jugement de valeur (ibid).

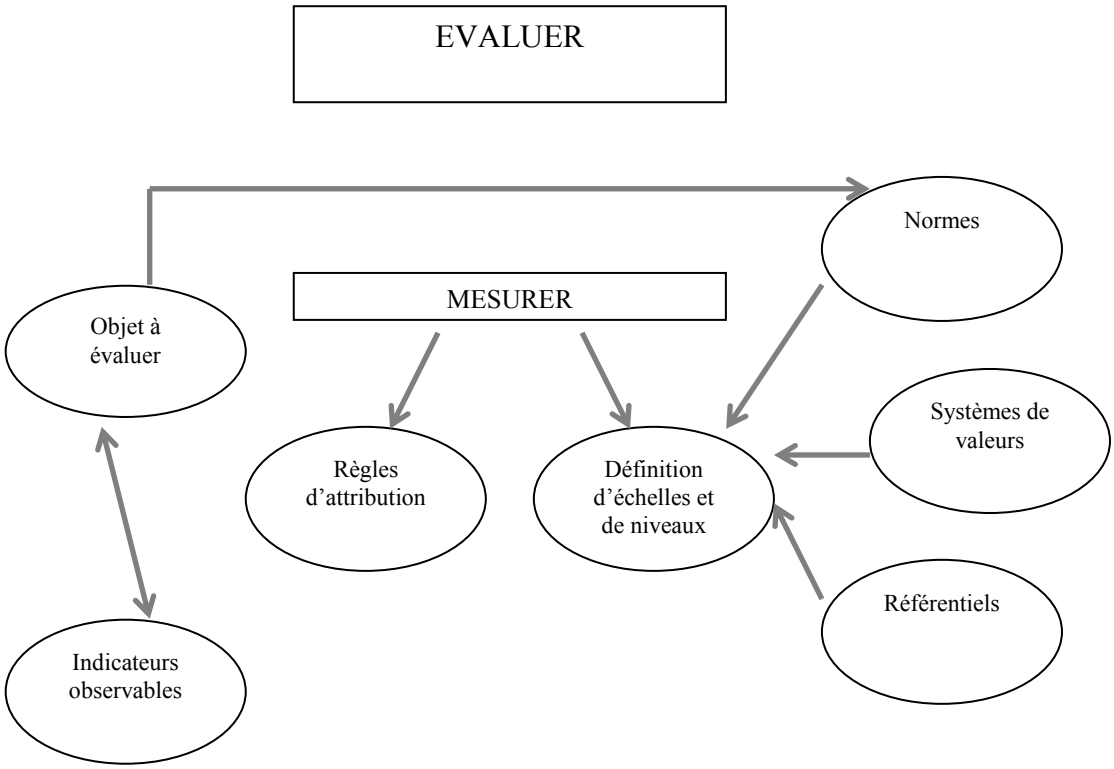
Cette interrogation, loin de se borner aux aspects purement techniques, concerne en toile de fond les représentations sociales attachées à l'expression des valeurs et les relations entre les acteurs qui s'approprient le pouvoir d'évaluer.

A titre d'hypothèses sur les représentations des opérations qui peuvent théoriquement concourir à l'expression de jugements de valeur, Noizet et Caverni (1978) conçoivent un schéma de mise en correspondance de ces opérations. Pour ces auteurs, évaluer c'est situé sur des échelles de valeur déterminées des objets évaluables, s'approprier des systèmes de référence pour qualifier des référés (Schéma 10).

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

SCHÉMA 13. REPRÉSENTATION SCHÉMATIQUE DES ÉLÉMENTS CONSTITUANTS DE TOUT ACTE D'ÉVALUATION



Noizet et Caverni, 1978

Les compétences, comme les systèmes de référence auxquels ils sont rapportés, sont des produits d'élaborations personnelles ou collectives qui confèrent à toute évaluation un caractère relatif (Aubret, Gilbert, 2003). Trois séries d'éléments peuvent être distingués : les objets à évaluer, les systèmes de référence, les règles d'attribution de la valeur.

- Les objets et les observables

Il est fait référence ici directement ou indirectement à des jugements de valeurs. En effet, lorsqu'un jugement de valeur est attribué à une personne, à un objet ou à une réalisation, ce n'est pas la personne en tant que telle ou l'objet ou la réalisation qui sont évalués mais, chaque fois, il s'agit d'une caractéristique particulière : la qualité d'ouvrier ou d'acteur de la personne, la cohérence de l'article, le caractère agréable ou non du climat. Ainsi, les objets d'évaluation correspondent à des définitions notionnelles ou conceptuelles. Ils échappent à l'examen de nos sens et, en tant que tels, ne sont pas observables (Aubert et Gilbert, 2003 p.32).

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

- L'univers des valeurs

Les auteurs évoquent ici des étiquettes verbales utilisées par le langage pour les échanges sociaux. Ces étiquettes verbales ne seraient pas attribuées au hasard sur les objets, les évènements, les comportements, les performances, les projets. Leur attribution résulte conjointement des manières propres ou partagées de penser et d'apprécier les relations à l'environnement et du degré d'adhésion (ou de dépendance) des individus aux cultures qui organisent les échanges intersubjectifs dans cet environnement. Des univers de valeurs et de normes sont ainsi définis et transmis au sein des communautés humaines. Ils concernent tous les domaine de la vie personnelle, sociale et professionnelle et interviennent dans l'expression des jugements de valeur.

L'entreprise reconnaît ce que ses salariées peuvent lui apporter et le salarié peut reconnaître les systèmes de valeurs de l'entreprise. L'évaluation, parce que c'est un acte nécessaire pour un certain nombre de situations de gestion (formation, recrutement, gestion des carrières etc.), est particulièrement importante pour l'entreprise. Les techniques d'évaluation des compétences portant sur les compétences individuelles sont relativement nombreuses. Bernaud (1999) distingue les quatre grands modèles suivants :

- le modèle déclaratif. Dans ce cas, la compétence est déclarée par l'intéressé ou par un tiers sans qu'il y ait de recours à l'observation directe;

- le modèle analogique. La compétence est évaluée dans un contexte et dans une tâche choisie pour être analogue au domaine de performance. L'utilisation d'une telle technique est relativement lourde pour les entreprises ;

- le modèle analytique qui renvoie à la compétence déduite, permet d'analyser les déterminants de la compétence. Ce modèle consiste à analyser de façon soigneuse le travail puis à inférer les caractéristiques individuelles recherchées pour un poste ou une famille d'emploi ;

- le modèle holiste qui correspond au modèle de la compétence généralisée. Ce modèle postule l'existence de savoir-faire transversaux à une gamme de

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

situations de travail. Cette technique d'évaluation s'éloigne des situations de travail.

Par ailleurs, pour de Perrenoud (2004), si « *les connaissances ne valent que si l'on est capable de s'en servir à temps, à bon escient, pour résoudre des problèmes, prendre des décisions, guider l'action ou accueillir de nouveaux apprentissages, on se trouve très près de la problématique des compétences* ». Cet auteur fera par la suite la différente suivante :

- quand on part d'une connaissance, on se met en quête de situations susceptibles de la mobiliser ; on en identifie en général plusieurs, dont chacune fait en général appel à d'autres connaissances que celle dont on se préoccupe ;

- quand on part d'une compétence, on se focalise d'emblée sur une famille de situations et on s'intéresse à l'ensemble des ressources cognitives (connaissances et capacités) nécessaires pour y faire face. Dans les deux cas, cependant, l'évaluation est inséparable de la confrontation à des situations qui n'ont aucune commune mesure avec de classiques épreuves de « restitution » de connaissances (ibid).

On notera en outre que pour l'ergonomie, l'évaluation des compétences ne peut se faire qu'en référence directe aux tâches à accomplir : les compétences, avertit Montmollin (1984), sont aussi nombreuses que les situations de travail dans lesquelles elles sont mises en œuvre. Cela ne vaut pas équivalence entre compétences et tâches prescrites. Les tâches prescrites sont constituées des objectifs, des procédures de travail ainsi que des conditions physiques et sociales de ce travail. La tâche est un élément de la situation de travail. La compétence est une caractéristique de l'opérateur qui lui permet de donner une signification à la situation de travail. Pour l'ergonome, la description des compétences en termes purement psychologique est tout simplement inutile. Leplat (1991) estime d'ailleurs que le recours aux tests s'est révélé assez décevant et Montmollin (1984) va plus loin puisqu'il précise que la compétence est un concept de l'ordre de la description et de l'explication, non de l'évaluation.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

2.4.2. L'instrumentation des compétences.

Les compétences font l'objet d'attentions diverses du point de vue de la gestion des ressources humaines. C'est un projet plus localisé qui est désigné – centré sur les personnes et articulé autour des décisions de classification, d'évaluation et de rémunération – sans pour autant donner lieu à des pratiques homogènes (Tremblay et Sire 1998 ; Defélix 2001).

Le chercheur en gestion des ressources humaines est ainsi amené à s'interroger sur le sens des pratiques de gestion des compétences (Paraponaris, 2002). S'agit-il d'une prise en compte plus précise des capacités des salariés afin d'assurer une équité interne tant en matière de rétribution que de parcours professionnel ? Ou bien s'agit-il d'une instrumentation plus complexe permettant de faire évoluer une organisation ?
Dans ce second cas la gestion des compétences n'est pas que la seule instrumentation d'une direction des ressources humaines, elle s'inscrit dans un projet d'entreprise qui implique plusieurs niveaux de management appelés ainsi à coordonner leurs pratiques. Comme le remarquent de nombreux auteurs, le développement de la notion de compétence semble pourtant correspondre à des changements de fond dans les politiques de gestion des ressources humaines. En raison du flou sémantique et du caractère difficilement évaluable et mesurable de la compétence, ces changements se caractérisent par une grande marge de manœuvre, pour les entreprises, dans l'élaboration des règles de fixation des conditions d'emploi (Courpasson et Livian 1991).

Dès lors toute définition du contenu de la compétence présente peu d'intérêt si on ne prend pas le soin d'intégrer les projets ou l'agenda des priorités de l'entreprise. Comme l'ont souligné Aubret, Gilbert et Pigeyre (1993), en s'entourant de travaux pluridisciplinaires, la compétence prend un sens plus facilement analysable au travers de sa gestion, la gestion des compétences s'inscrit fort souvent à l'interface entre gestion des ressources technologiques et management des ressources humaines.

La compétence est un construit, diversement exploré et investi par les entreprises, qui doit permettre d'envisager plusieurs analyses (Aubret, Gilbert, et Pigeyre 1993). Les travaux relatifs à la gestion des compétences tendent ainsi à orienter les recherches vers l'analyse des outils de gestion (Godelier, 1996, Oiry, 2001). Comment se

© 2014 Tous droits réservés.
doc.univ-lille1.fr

construisent les outils de gestion des compétences ? Comment sont-ils utilisés ? Comment s'intègrent-ils dans un ensemble d'outils pour une entreprise à un moment précis ?

Tout un ensemble de travaux réalisés en France depuis les années 80 converge pour délivrer une définition de l'outil de gestion comme étant « *toute formalisation de l'activité organisée, tout schéma de raisonnement reliant de façon formelle un certain nombre de variables issues de l'organisation, et destiné à instruire les divers actes de gestion* » (Moisdon, 1997). L'organisation ne se réduit pas à l'application de principes et d'intentions abstraites, elle se construit par des outils qui lui permettent de fonctionner et qui peuvent engager une transformation des rapports sociaux (Berry 1983). Chaque outil possède son propre cycle de vie au sein de l'organisation, est utilisé par différents acteurs, et coexiste avec d'autres dans le cadre de processus d'apprentissage (Hatchuel, 1994). L'outil est le produit de la volonté d'agir sur une situation, comme le souligne David (1998) « *construire et utiliser un outil, c'est produire et manipuler des connaissances* ». Du coup, l'outil de gestion s'inscrit dans un processus d'élaboration, d'usage et de validation, enfin de transformation.

La caractéristique majeure d'un processus consiste en une succession d'opérations élémentaires ou d'étapes qui génèrent leur propre devenir, d'où des propriétés de non-linéarité et de finalités parfois plurielles (ibid). Le caractère processuel des outils de gestion invite à étudier leur agencement au sein de l'entreprise (Benghozi 1987), il s'agit d'évaluer la mise en concurrence des outils ainsi que l'arbitrage réaliser par les acteurs quant à leur usage. Il incite également à établir une périodisation qui revient à pondérer l'état du présent et les futurs possibles des outils (Hatchuel 1986).

L'introduction d'un outil de gestion au sein d'une organisation constitue un acte ou plutôt un processus d'innovation qui suit une dynamique spécifique pour chaque entreprise. D'autres travaux, qui ont influencé ce courant d'analyse, ont cependant mis en évidence certaines régularités. Perrow (1970), l'un des premiers, a analysé les sources différentes des cycles d'organisation, assurant la stabilité d'une activité, et celles des cycles d'exploration, permettant l'innovation. Cette analyse a plus tard été reprise par March (1991). L'incertitude relative à la technologie et à la nature du travail réalisé n'est pas investie de la même manière par tous les membres d'une organisation et ne produisent donc pas les mêmes usages. Il se pose ainsi une question

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

d'équilibre des forces entre des processus d'essence bureaucratique qui tendent à standardiser la relation aux outils de gestion et d'autres processus plus incertains dans leur finalité et leur temporalité.

La gestion des compétences est un concept qui revêt des pratiques diverses encore une fois. Aussi, les pratiques qui se rangent derrière l'appellation « gestion des compétences » restent très variées et hétérogènes, allant de la simple manipulation verbale du terme « compétence » par le manager ou le dirigeant jusqu'au système sophistiqué d'évaluation et de rémunération des compétences détenues pour chaque salarié (Klarself et al. 2006, p.2). Pour cet auteur, c'est lorsque l'intention managérial dépasse le stade du discours et même celui de la pratique informelle que nous faisons face à l'instrument de gestion des compétences : référentiel, un support d'évaluation, une matrice de compétences…

En reprenant le propos de Berry (1983), Oiry parle des instruments de gestion dotés d'une forte inertie. Ils produisent selon lui des effets sur les organisations et les individus qui y travaillent même lorsque le contexte qui justifiait leur utilisation s'est transformé ou que les acteurs qui avaient souhaité leur mise en place sont partis. La problématique des instruments de gestion est peu étudiée dans la littérature (Oiry, 2002). Dans les études, ils dressent le constat selon lequel, les référentiels de compétences, font très rarement l'objet d'une réflexion spécifique : ils peuvent être considérés à la fois comme le point d'angle et l'angle mort des travaux sur ces démarches (Oiry, Sulzer, 2002). Ce constat a été validé par Michel Parlier (étude de l'ANACT Masson, Parlier, 2004). Pour contourner quelque peu cette insuffisance, Gilbert (1998), rappelle que les instruments de gestion sont des « constructions sociales ».

2.4.2.1. Les instruments de gestion comme constructions sociales.

Nous avons abordé plus haut le fait que les instruments de gestion sont très rarement en débat. Cette absence de débat est d'abord liée à la force de l'argument du déterminisme technologique d'après Oiry (2002). En effet, le discours habituel l'amène à penser que les techniques s'imposent aux individus et aux organisations sous le terme générique de « progrès ». Elles s'imposent à chacun de nous sans réelle

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

mise en discussion. C'est dans cet esprit que Zarifian qui affirme que « *le problème sera de moins en moins de savoir si l'on est pour ou contre la logique compétence. Il est déjà de savoir quel contenu et quelle orientation lui donner* » (Zarifian, 1999).
De nombreux travaux de sociologie du travail ont montré que cet apriori devait être remise en cause (Demailly, 2000). Les travaux de sociologues permettent donc clairement d'affirmer que les instruments de gestion sont des constructions sociales. Même si son propos n'est pas de développer une conceptualisation générale des instruments de gestion, le travail Segrestin (2004, cité par Oiry, 2002) est un excellent exemple de ce que signifie concrètement cette notion. « *Elle permet de déconstruire les instruments, d'en identifier les rouages et, in fine, de percevoir qu'ils sont constitués de deux notions de natures différentes : un contenu (le phénomène) et un processus* » (la volonté de ses concepteurs et de ses utilisateurs) (Gilbert, 1998).

2.4.2.2. Les instruments de gestion comme un contenu.

L'unanimité semble de mise sur l'idée que le contenu est plutôt composé d'éléments hétérogènes qui font système entre eux (Gilbert, 1998). Le contenu des instruments eux-mêmes n'est donc pas monolithique. Il est fragmenté, éventuellement contradictoire et, surtout, les éléments qui le composent interagissent entre eux. Il semble qu'il existe aujourd'hui une définition commune de ces éléments (ibid).

La première catégorisation de ces éléments hétérogènes a été proposée par Hatchuel et Weil (1992). Ils considèrent que les instruments de gestion sont systématiquement le résultat de l'articulation de trois éléments complémentaires :

- un substrat technique ;
- une philosophie gestionnaire ;
- une vision simplifiée des rôles des acteurs.

En 1998, David proposait une légère modification de ce tryptique en considérant que la « vision simplifiée des acteurs » était en fait une vision « idéale » du rôle des acteurs (David, 1998).

© 2014 Tous droits réservés.
doc.univ-lille1.fr

- Le substrat formel d'un instrument désigne l'ensemble des supports concrets dans lesquels les instruments s'incarnent. Par exemple, pour les instruments de gestion par les compétences, il s'agit essentiellement des référentiels de compétences et des grilles de correspondance permettant de relier un score de compétence à un coefficient et/ou à un salaire ;

- la philosophie gestionnaire d'un instrument de gestion correspond à l'ensemble des arguments qui, en décrivant les effets attendus de l'instrument, tentent de convaincre les divers acteurs dans l'organisation qu'ils ont intérêt à l'utiliser. Ces arguments tentent donc de convaincre les acteurs que le nouvel instrument est plus efficace que le précédent ;

- les rôles idéaux des acteurs correspondent aux rôles qui doivent implicitement ou explicitement être tenus pour qu'un instrument de gestion fonctionne efficacement. Ces rôles concernent aussi bien ceux qui sont chargés de concevoir ces instruments que ceux sont censés les utiliser.

2.4.3. La rémunération des compétences.

Les expériences de rémunération des compétences sont encore rares. Ainsi, comme le souligne Tremblay et Sire (1999), la volonté de certaines entreprises françaises était plutôt de construire des dispositifs visant à inciter le développement des compétences, que d'avoir une démarche vraiment proactive de rémunération des compétences en tant que telle. Cependant, lorsqu'elle est mise en place, la rémunération des compétences est adoptée par les entreprises pour quatre raisons majeures (Saint-Onge, 1998). Tout d'abord, pour développer et maintenir leur productivité de manière la plus efficiente possible. Ensuite, pour utiliser de manière plus flexible leur personnel de manière à mieux rencontrer les exigences de production ou de livraison des services et les problèmes d'absences et de rotation. Les entreprises mettent aussi en place une rémunération des compétences afin de faire un meilleur usage des nouvelles technologies et d'appuyer les nouvelles valeurs de gestion. Enfin, pour avoir un personnel plus motivé et plus engagé, améliorer le travail d'équipe et enrichir les emplois de manière à offrir plus d'occasions de récompenses à leurs titulaires.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

La rémunération des compétences comme pour l'évaluation des compétences est très différente d'une entreprise à l'autre. Marbach (1996), définit cinq modèles de rémunération des compétences en fonction de deux types de reconnaissance des compétences :

- la reconnaissance des compétences utilisées qui regroupe les systèmes qui préconisent la mise en œuvre des compétences comme critère nécessaire à leur validation ;
- la rémunération des compétences utilisables qui reconnaît le fait que le critère de mise en œuvre de la compétence n'est pas prédominant.

Marbach (1996) élabore la typologie de rémunération des compétences suivant :

TABLEAU 5. INTÉRÊTS ET LIMITES DES DIFFÉRENTS MODÈLES DE RÉMUNÉRATION DES COMPÉTENCES

	Compétences utilisées			**Compétences utilisables**	
Modèle	Dans un poste	Dans un emploi à géométrie variable.	Dans une situation professionnelle individualisée.	Dans un parcours professionnel (capacité prouvée).	Dans une fonction future (capacité potentielle)
	M1	M2	M3	M4	M5
Intérêts	Amorce d'une valorisation individuelle et reconnaissance de l'initiative à évoluer.	Conjugaison du principe d'équité et la valorisation individuelle. Dissociation entre les différentes variables de pilotage.	Reconnaissance de profils individualisés.	Reconnaissance de la personne au-delà de la fonction occupée (compétences utilisables et utilisées dans la fonction occupée).	Stimulation de l'individu.
Limites	Reproduction de profils identiques	Les compétences constituent une variable de pilotage secondaire.	Problème de lisibilité des composants de la rémunération.	Problème de lisibilité des composants de la rémunération. Risque supporté par l'entreprise.	Risque supporté par l'entreprise.
Conditions	Organisation stable et gestion qualifiante. Ou organisation qualifiante (progressions de carrière libres au sein d'un espace métier).	Organisation relativement stable.	Organisation qualifiante et stratégie d'utilisation des compétences acquises.	Gestion et organisation adaptée : stratégie d'utilisation des compétences validées. Modèle transversal (gestion qualifiante ou/et organisation qualifiante).	Gestion qualifiante et suivi des évolutions de carrières individuelles.

Marbach (1996).

Le dernier modèle de rémunération de la compétence (M5) est perçu par Tremblay et Sire cité plus haut comme le signe d'une dérive dans la rémunération des compétences. Pour ces auteurs, la prise en compte du potentiel d'une personne n'est

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

utile que lorsqu'il faut prendre des décisions de recrutement et de carrière. Le salaire doit être fixé par la valeur réalisée par le salarié.

2.4.4. La gestion des compétences et la norme ISO 9001

Les pratiques de gestion des compétences qui jusque là ont peu fait l'objet de tentatives de mesure à sans doute du caractère relativement récent de ces pratiques dans les organisations, mais aussi par des traditions nationales orientant parfois plus vers la mesure de la compétence elle-même que vers celle de sa gestion (Bouteiller et Gilbert, 2003). Cette donne est en passe de connaître une évolution récente dans le management de la qualité pour mettre les pratiques de gestion des compétences sous la même exigence de mesure que les autres activités de la gestion des ressources humaines. En effet, la norme ISO 9001[20] en matière de compétence préconise « *préconise l'élaboration de référentiels de compétences ainsi que l'évaluation réelle des compétences des collaborateurs, afin de décrire des fonctions, puis de mettre en œuvre l'amélioration continue de ces compétences* » (Labruffe, 2003, p.3). Et cette nouvelle norme ne se contente pas de demander la mise en place de procédures et d'outils, car elle réclame pour les ressources humaines une amélioration continue et une « *approche factuelle pour la prise de décision : la mesure et l'analyse des données doivent introduire un véritable culte de la mesure* » (Igalens, 2003, p. 1186).
La gestion des compétences se retrouve donc confrontée au défi de la mesure du fait de cette nouvelle instrumentation qu'est l'ISO. La dernière version de la norme ISO 9001, publiée en novembre 2008, n'apporte que des changements mineurs par rapport à la version précédente ISO 2000. Elle vise principalement à clarifier les exigences d'ISO 9001 version 2000, plutôt que d'en introduire de nouvelles. Ainsi, à toutes fins pratiques, ISO 9001 version 2000 et ISO 9001 version 2008 peuvent être considérées comme équivalentes, mais ISO 9001 version 2008 remplacera progressivement ISO 9001 version 2000 dont la validité aux fins d'évaluation de la conformité est arrivée le 15 novembre 2010.

[20] L'ISO 9001 est une norme internationale qui spécifie les exigences fondamentales auxquelles doit satisfaire le ***système de management de la qualité («SMQ»)*** d'une entreprise ou d'un organisme. Publiée par l'Organisation internationale de normalisation «ISO», cette norme s'inscrit dans une famille de normes, la «série ISO 9000».

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Publiées en 1987 et déjà révisées une première fois en 1994, les normes ISO 9000 « sont devenues incontournables dans tous les pays et pour tous les secteurs » (Igalens, 2003). Bien des entreprises, certifiées avec la version 1994 de cette norme, ont déjà entrepris dans ce cadre d'introduire peu ou prou une démarche compétence, ne serait-ce qu'en rédigeant des définitions de postes spécifiant les compétences requises ou en structurant davantage leur dispositif de formation. La version 2000 se présente néanmoins comme plus exigeante en la matière, dans ses principes essentiels comme dans ses exigences et ses lignes directrices.

Définie d'abord comme une « *aptitude démontrée à mettre en œuvre des connaissances et savoir-faire* » (AFNOR, 2000, paragraphe 3.9.12, p. 18) puis comme « *une capacité à mettre en œuvre des connaissances, savoir-faire et comportements en situation d'exécution* » (AFNOR, 2002, paragraphe 3.8, p. 7), la compétence est abordée dans la cadre d'une approche processus appliquée aux ressources humaines. Cette approche considère les processus de gestion comme des ensembles d'activités corrélées ou interactives qui transforment des éléments d'entrée en éléments de sortie : pour que ces processus soient sources de valeur ajoutée et qu'ils soient gérés dans une perspective d'amélioration continue, la norme recommande en particulier (AFNOR 2002, paragraphe 6, pages 12 à 16) :

- d'abord, une identification des compétences requises : « Il s'agit d'établir la liste des compétences requises pour répondre aux exigences présentes ou anticipées de l'ensemble des parties intéressées dont les clients (...). Pour ce faire, il convient de s'appuyer sur ce qui fonde les activités à conduire, par exemple, répertoire des métiers de l'organisme, cahier des charges, contrat, descriptif de mission, stratégies de développement » ;

- puis une identification des compétences disponibles : « Il s'agit de déterminer les compétences disponibles (dites aussi acquises), à partir d'évaluations de compétences. On s'appuiera pour ce faire sur les données individuelles issues d'un entretien, d'un questionnaire, ou d'une observation, ou encore attestées par des documents (diplômes, qualifications, certifications...) » ;

- ensuite, une évaluation des écarts : « Il s'agit d'examiner dans quelle mesure les compétences disponibles sont en adéquation avec les compétences

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

requises. » La commission recommande d'élaborer une matrice combinant les compétences requises et les données individuelles de manière à visualiser les écarts, et indique que des indicateurs peuvent être utilisés : taux de satisfaction des évalués et de leur hiérarchique, nombre de dysfonctionnements dont la cause remonte à cet écart, défauts de contribution ;

- enfin, un développement des compétences mises à disposition : « L'objectif est ici de définir et mettre en œuvre les actions y compris celles de formations permettant de réduire les écarts constatés à l'issue de l'évaluation. » La norme insiste sur le fait que la formation professionnelle n'est qu'un moyen parmi d'autres pour cela, parmi le tutorat, l'accompagnement individualisé, l'allocation de ressources, les stages, etc. Au total, le processus de gestion des compétences aura comme principal critère de performance « la réduction des écarts constatés ». Au-delà du strict court terme, la norme demande également à l'organisme d'assurer la préservation des compétences acquises malgré les changements ou mouvements de personnel, ainsi que le développement des compétences à long terme, dans une optique stratégique (anticipation des cycles de vie d'un produit ou de l'obsolescence d'une technologie) et d'employabilité individuelle (prise en compte des souhaits du salarié).

Ce qui est notable dans cette version 2000, c'est donc une exigence plus grande et plus précise à la fois dans les démarches compétences à mettre en œuvre, dans leur formalisation, mais aussi dans leur traçabilité et leur suivi (Defelix, 2004). Nous sommes donc bien en présence d'une recherche de mesure de l'efficacité du processus de gestion des compétences.

Un certain nombre de constats méritent d'être observés dès lors quant à la lecture de ce qui précède.

- La gestion des compétences contenue dans la version 2000 relève d'une logique universelle. D'une manière générale, l'orientation, comme celle de toutes les certifications, est celle du contrôle et du respect des exigences fixées. La version 2000 est certes en recul sur le plan des procédures par rapport à la version antérieure, mais le cap général reste celui d'une one best way pour suivre et mesurer l'évolution des compétences dans le processus ressources humaines. D'autres approches sont possibles, moins axées sur le

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

contrôle par des personnes extérieures : l'approche qualité totale voit moins le risque de non qualité dû à l'aléa humain et mise davantage sur la personne au travail dans la recherche d'amélioration continue (Igalens, 2003, p. 1192) ;

- il s'agit de déterminer « les compétences nécessaires »... On suppose donc qu'il est possible d'identifier et de formuler les compétences requises sur les emplois ou pour les personnels visés. Légitime, cette hypothèse reste néanmoins discutable en raison de la rapidité des évolutions technologiques et de l'importance grandissante de la relation de service dans les actes de production eux-mêmes ;

- l'organisation est tenue d'évaluer le niveau de compétences acquises en regard de ce qui est requis... Ce qui suppose donc qu'il existe des situations observables ou des personnes bien placées pour effectuer cette évaluation. Légitime également, cette hypothèse est plus ou moins valide selon les situations de travail, à l'heure où bien des salariés travaillent avec une distance physique par rapport à leur employeur ou leur hiérarchique ; enfin, dans la version 2000, il importe d' « assurer que les membres du personnel ont conscience de la pertinence et de l'importance de leurs activités »... Ce qui suppose que tous les salariés concernés soient sensibles à cette importance, en d'autres termes qu'ils soient impliqués dans leur travail ou par rapport à leur organisation. La mutation dans le rapport au travail constatée à notre époque laisse quelque peu douter de cette sensibilité (Albert et al., 2003).

Nous venons de voir la façon dont procède les entreprises pour gérer leur compétences. Nous avons également vu que ces pratiques s'accompagnent d'une instrumentation qualifiée de complexe.

2.5. La gestion des compétences comme un processus

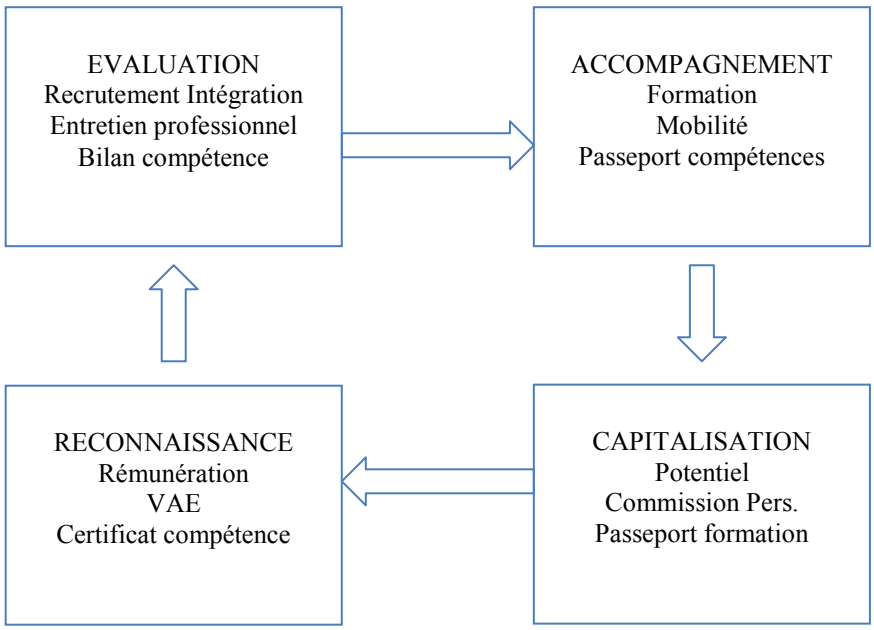
La gestion des compétences concerne le champ des ressources humaines. Elle regroupe l'ensemble des actions d'évaluation, de formation, de gestion de carrière, de mobilité, de rémunération, de capitalisation, de communication et de transfert des

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

compétences des collaborateurs. Son point de départ peut être la GPEC (dont la partie prévisionnelle aura été réalisée en amont), une décision stratégique relative à un objectif déterminé, la mise en application auprès des IRP. Gérer les compétences est un processus RH qui se résume autour de quatre pôles (cf. schéma 12).

SCHÉMA 14. ÉTAPES INVARIANTES DU PROCESSUS DE GESTION DES COMPÉTENCES



Dupuich Rabache 2008, p.126

La gestion des carrières est le pilier de la gestion des compétences. Elle accompagne le nécessaire développement des compétences des collaborateurs. Cette mise en mouvement se réalise au travers d'actions de formation, de mobilité et de gestion des potentiels.

La compétence n'est pas un acquis, c'est un construit en perpétuel devenir que des actions de formation doivent renforcer pour continuer à exister au présent comme au futur. Nombreuses sont les actions de formation aux compétences : acquisition de nouvelles compétences, développement des compétences actuelles, évaluation des compétences, transfert de compétences…

Pour interroger la contribution de la gestion des compétences à la création de valeur et à la capitalisation des connaissances, Dietrich et Cazal, (2003) vont se proposer de l'aborder comme un processus interactif impliquant trois niveaux d'action (cf. tableau

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

ci-dessous), mobilisant des acteurs et des rationalités différentes. Distinguer ces trois niveaux leur permet de rendre compte de la complexité des enjeux et logiques d'action à l'oeuvre dans les démarches compétences ; de prendre en compte les systèmes de représentation et d'interprétation qui contribuent à l'émergence de configurations organisationnelles et de logiques managériales considérées comme créatrices de valeur ; d'interroger les interactions entre compétences et activités de travail, entre connaissances explicites et tacites.

TABLEAU 6. LES TROIS NIVEAUX DE LA GESTION DES COMPETENCES

	Acteurs	**Processus**	**Finalité**	**Production**
1er niveau	Direction, DRH	Rationalisation	Modélisation Formalisation de l'action organisée	Outils de gestion RH (Référentiels, procédures d'évaluation) Normes comportementales, Règles salariales, Argumentaire managérial
2e niveau	Management intermédiaire	Interactivité et négociation	Coopération Confiance	Dispositifs et règles d'action Appréciation des salariés
3e niveau	Équipes de travail	Expérimentation, heuristique	Professionnalité	Savoir-faire, compétences en acte

Cazal, Dietrich, 2003

Cette représentation en s'appuyant sur des études de cas approfondies, permet aux auteurs de souligner qu'un projet de gestion des compétences se cantonnant au premier niveau reste purement instrumental. Pour atteindre ses objectifs, il doit être relayé au deuxième niveau par un apprentissage croisé entre l'encadrement et les salariés, favorisant la construction d'accords sur la distribution des rôles et des savoirs à partager. Le troisième niveau, celui de la mise en actes des compétences, vérifie la pertinence des nouvelles règles d'action et de coopération précédemment négociées.

- *Niveau 1. La gestion des compétences comme pratique managériale créatrice de valeur*

Dans les entreprises observées, la gestion des compétences déborde le strict domaine de la gestion des ressources humaines pour devenir un atout stratégique. Elle est l'instrument d'une dynamique de changement qui implique plus globalement le management de l'entreprise. La gestion des compétences est a priori considérée comme créatrice de valeur parce qu'elle répond à des objectifs de rationalisation, c'est-à-dire à la recherche d'agencements organisationnels et de combinaison des ressources plus efficaces. La compétence et l'instrumentation de gestion qu'elle

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

supporte offrent les moyens conceptuels et pratiques d'un programme d'action favorisant l'adaptation de l'entreprise à son environnement, l'ajustement des ressources internes entre elles, l'adaptabilité des ressources humaines.
Conduite par la direction, la gestion des compétences constitue une pratique managériale, dans la mesure où elle met en cohérence les règles de gestion et les règles d'organisation. D'une part, elle traverse l'ensemble des pratiques ayant trait à la gestion du parcours des hommes en entreprise : de leur recrutement à leur rémunération, en passant par leur évaluation et leur mobilisation. Elle assure ainsi leur cohésion. D'autre part, elle arrive rarement seule, accompagnant et préparant bien souvent d'autres changements, technologiques, organisationnels, parmi ceux que conduisent les entreprises pour répondre aux mutations de leur environnement. C'est cette double articulation de la compétence sur les environnements interne et externe de l'entreprise qui en fait un concept structurant et un vecteur de représentation.

La compétence contribue à l'émergence de nouveaux modes d'organisation. Ceux-ci s'appuient sur une recomposition des emplois et des savoirs, sur l'articulation repensée des diverses fonctions de l'entreprise et des temporalités de ses activités. La compétence est un vecteur de représentation dans la mesure où elle contribue à la formalisation du fonctionnement organisationnel et donne forme et contenu aux impératifs de flexibilité et de réactivité des entreprises. Elle traduit en normes comportementales, en savoir-faire ou exigences cognitives des mots d'ordre dominants comme la qualité, le service au client ou la logique de résultats.

Ces représentations (de l'entreprise de demain, de la bonne organisation, du salarié performant, etc.), sont le produit de l'interprétation que font les dirigeants d'entreprise de leur environnement. Daft et Weick (1984) montrent en effet que les organisations constituent des systèmes d'interprétation et que les dirigeants envisagent leur champ d'action à partir de la vision qu'ils construisent de leur environnement.

Dans cette perspective d'interprétation managériale développée par Cazal et Dietrich, la gestion des compétences apparaît comme une solution à de multiples problèmes. Entre prescription et incertitude, on attend du salarié de nouvelles formes d'implication qui s'étendent au-delà du poste de travail vers un espace élargi d'activités, au-delà du travail prescrit vers l'initiative, voire la prise de décision, au-delà de la conformation aux consignes vers la gestion de l'imprévu, voire

© 2014 Tous droits réservés.
doc.univ-lille1.fr

l'innovation, etc. L'adaptabilité des salariés devrait ainsi permettre d'une part de répondre à la complexification des situations de travail, d'autre part de pallier le manque de prévisibilité des contextes ou les difficultés de la prévision. Enfin, la gestion des compétences introduit des critères de performance économique dans les règles de rétribution des salariés, qui modifient la relation salariale.

TABLEAU 7. LES CARACTÉRISTIQUES DU PREMIER NIVEAU.

Finalités	Démarches	Produits
Finalités, Objectifs, projets (conception qu'à l'entreprise de son environnement)	Représentation de l'entreprise et de son organisation	Cadre général : flexibilité, réactivité
Mise en place de repères et cadres pour l'action	Définition de conventions en termes d'attentes de rôle et de comportements	Formalisation de : – cartographies d'emplois – référentiels de compétences – normes qualité
Contractualisation de la relation	Logique d'échanges, valorisation en terme de GRH	– Rémunération – Formation – Carrières

Cazal, Dietrich, 2003

- *Niveau 2. Compétence et organisation : les conditions d'un apprentissage*

Les référentiels d'emplois, de compétences, élaborés par les services ressources humaines, obéissent à une logique de codification qui s'accommode d'une description analytique et additive des compétences ou d'une approche substantive. Ils s'attachent d'une part à la décomposition des tâches et activités et d'autre part à la définition des capacités requises, entendues comme critères génériques d'évaluation.

La compétence se construit dans la confrontation à l'action, aux prescriptions qui la définissent, aux procédures qui la mettent en forme, aux connaissances qu'elles mobilisent ainsi d'ailleurs qu'aux multiples incidents, imprévus ou récurrents qui entravent le programme prévu. Les salariés sont contraints de les résoudre, mobilisant ce que Reynaud et de Terssac (1992) appellent des solutions d'organisation. La compétence est ainsi étroitement liée aux situations de travail, aux règles qui les régissent et aux échanges qu'elles permettent. Elle est aussi étroitement liée à l'énergie qu'investit l'acteur dans son travail et cet investissement est à la mesure du sens qu'il donne à son travail. Elle doit tenir compte du rôle structurant des choix d'organisation du travail sur la construction des compétences. L'autonomie, la prise

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

de décision n'ont de sens pour les opérateurs que si l'on précise leur périmètre d'action.

Si dans le niveau 1, on substitue un modèle d'organisation à un autre, on oublie souvent que les construits existants pèsent et continuent de peser sur les capacités d'action des salariés. La psychologie cognitive a souligné l'importance des représentations dans la construction des compétences au travail. Les représentations que les acteurs ont de leur contexte d'action sont déterminées par les construits existants et l'on sait que ceux-ci limitent les possibilités d'apprentissage. Kœnig (1994, p.78) définit l'apprentissage organisationnel « *comme un phénomène collectif d'acquisition et d'élaboration de compétences qui, plus ou moins profondément, plus ou moins durablement, modifie la gestion des situations et les situations elles-mêmes* ».

Pour qu'il y ait apprentissage organisationnel, il faut que de nouvelles capacités collectives émergent du processus au travers duquel se construit, s'approprie et s'évalue le changement conduit. Au-delà de l'objet même du changement, c'est dans la construction par action/réaction, essais/erreurs, de « nouveaux modèles relationnels, de nouveaux modes de raisonnement » , de nouvelles formes de coopération, que le système existant se transforme (Crozier, Friedberg, 1977) et qu'émergent de nouvelles figures d'acteurs (Hatchuel, Weil, 1992).

Dietrich (1995,1997) fait l'hypothèse que la gestion des compétences favorise un apprentissage organisationnel quand elle permet un changement de régulation au sens de Reynaud (1993), c'est-à-dire la transformation des règles qui organisent l'activité, les relations homme/machine/produit et les interactions sociales.

Le monde du travail est dans son ensemble régi par des règles et des réglementations qui ne cessent de croître. Elles ont fait l'objet de nombreuses études qui montrent leurs paradoxes (entre incomplétude et transgression), leurs enjeux en termes d'organisation et de pouvoir, et analysent leurs effets en termes de connaissances (Favereau, 1989 ; Girin, Grosjean, 1996 ; Reynaud, de Terssac, 1992). Contingentes, incomplètes, les règles sont sujettes à interprétations. On peut même aller plus loin : pour contraignantes qu'elles soient, elles n'existent qu'au travers de leur interprétation. Règles et activités de régulation interagissent alors en permanence, pour conjuguer leurs effets, pallier leurs incohérences, éprouver leur capacité à faire

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

du sens et à le faire partager. Elles expriment les logiques d'action et les représentations propres aux prescripteurs comme aux exécutants. Elles rendent également compte de leurs rapports de complémentarité ou d'incompréhension.

Favoriser la confrontation de ces interprétations permet un apprentissage croisé entre encadrants et exécutants. Une telle confrontation leur permet tout d'abord de comprendre, voire d'accepter après débat, la légitimité des motifs et rationalités d'action propres aux différentes catégories d'acteurs (ingénieurs, techniciens, exécutants). Car c'est dans l'expérimentation de la règle que s'éprouve la pertinence de la prescription. Celle-ci n'est qu'une hypothèse tant que son appropriation par l'opérateur ne la valide pas en savoir (Hatchuel, 1994). C'est néanmoins la règle qui permet à l'opérateur d'explorer le contexte d'action qui est le sien et de développer des savoirs tacites nécessaires à son application. Une telle confrontation permet aux concepteurs du travail d'admettre que les exécutants sont aussi producteurs de savoirs.

Les processus d'interprétation associés à la règle sont en effet source de connaissance, ils nourrissent l'expérience des acteurs. Ils donnent sens à leur environnement de travail ainsi qu'à leurs interactions avec cet environnement. Celles-ci impliquent l'usage et la maîtrise d'outils, de procédures d'exécution, de normes diverses, de dispositifs techniques qui sont en eux-mêmes des lieux d'inscription des savoirs. Favereau (1989, p.290) analyse les règles comme des dispositifs cognitifs collectifs permettant « un apprentissage c'est-à-dire l'acquisition de savoirs nouveaux » ou résumant « un apprentissage c'est-à-dire l'acquisition de savoirs antérieurs ». L'individu entre par leur biais en relation avec une mémoire et un savoir-faire organisationnels capitalisant les expériences accumulées. Comme le rappelle Piaget (1977, p. 71), « la connaissance ne commence pas par le « je », ni par l'objet, elle commence par les interactions ». C'est dans la dynamique de l'action et de l'échange que se structure la conduite. C'est ce qui nous amène à dire que la construction des compétences est indissociable des conditions concrètes d'exercice du travail. D'une certaine manière, l'individu renégocie en permanence son inscription personnelle dans ce savoir organisationnel au travers de processus d'assimilation et d'accommodation (Piaget, 1967).

Enfin, la confrontation des interprétations permet de construire une représentation commune du process de travail et de ses enjeux. Dans cette perspective, nous pensons

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

qu'il est possible de faire de la règle un espace systématique d'apprentissage et de négociation de la procédure, du contexte d'action et de leur rapport d'adéquation. Car l'efficacité des règles " tient au fait qu'elles ne se dévoilent qu'en situation et qu'elles ne sont jamais appliquées mais montrées, interprétées et éprouvées dans l'interaction et la négociation. (....) L'apprentissage, la transmission directe sont inévitables. On voit qu'il ne s'agit pas seulement de connaissances tacites, mais d'un ensemble de compétences. Le problème n'est alors pas tant d'expliciter les connaissances tacites (Nonaka, Takeuchi, 1997) que d'assurer une articulation dynamique entre connaissances tacites et connaissances explicites. Celle-ci apparaît d'autant plus nécessaire que les contraintes pesant sur la production des biens et des services se multiplient. Elles exigent de la part de l'ensemble des salariés des cadres de références et d'action élargis, tels que promus et définis par le niveau 1. Si l'on admet que le travail aujourd'hui requiert des capacités nouvelles, il faut pour les développer partir des connaissances existantes qui servent de cadre assimilateur aux informations nouvelles.

Richard (1990) montre en effet que la résolution d'un problème passe par la construction d'un « espace de recherche » qui ne correspond pas forcément à « l'espace de la tâche », tel qu'il est formalisé. Cette distinction est intéressante car elle montre la nécessité d'une part de reconnaître et gérer l'incertitude, d'autre part de faire confiance aux individus et à leurs savoirs.

Le tableau suivant récapitule les caractéristiques du niveau 2 de la gestion des compétences.

TABLEAU 8. LE DEUXIÈME NIVEAU DE LA GESTION DES COMPÉTENCES

Finalités	Démarches	Produits
Démarche participative, interactions fortes	Régulation conjointe	Apprentissage de nouvelles valeurs
Identifier les enjeux des connaissances et de l'action afin de produire des arrangements et compromis	Définir des modes de coopération et de distribution des rôles dans le travail concret	– Reconnaître que chacun est détenteur et producteur de connaissances
Confronter les représentations du travail et interprétations de la règle	Gérer l'articulation entre le travail prescrit et le travail réel	– Favoriser la confiance et la coopération – Faire émerger de nouvelles identités professionnelles
Comprendre les résistances des acteurs	Marchandages, résolution des conflits, gestion des paradoxes.	Définition zones d'autonomie Logique d'expérimentation

Cazal, Dietrich, 2003

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

- *Niveau 3. Savoirs tacites ou compétences ?*

En faisant de la négociation des règles le support du développement des compétences et des connaissances, Cazal et Dietrich (2003) mettent l'acteur au cœur de l'organisation, en tant que sujet connaissant et en tant qu'acteur politique. Partir de l'acteur (troisième niveau de notre représentation de la gestion des compétences) permet à ces auteurs de dépasser un certain nombre de dichotomies entre connaissances tacite et explicite, savoirs pratique et théorique, qualification et compétence. La multiplicité des termes, liée aux cloisonnements disciplinaires, et l'abondance des définitions qui les accompagnent introduisent plus de confusion qu'elles ne clarifient les problèmes.

Ces dichotomies opposent ce qui est codifié et ce qui relève de l'expérience, la formalisation et l'apprentissage. Ces termes sont-ils opposables en substance ? C'est oublié, toute la dynamique de l'apprentissage qui suppose un compromis permanent entre la procédure et son application, entre la norme et l'action, entre savoirs et savoir-faire. C'est occulter l'importance des opérations d'interprétation et d'analyse réflexive dans l'exercice du travail. Ces opérations sont fondamentalement constitutives de l'apprentissage individuel et de la mise en acte des compétences. Ce que Nonaka et Takeuchi (1997) appellent savoirs tacites n'est-ce pas par défaut la dimension non formalisable de l'apprentissage que tout individu fait de son contexte de travail et qui lui permet de réussir l'action attendue ? On peut se demander dans quelle mesure ces savoirs tacites ne s'apparentent pas à ce qu'on appelle par ailleurs compétence.

Se référant à Polanyi, Nonaka et Takeuchi (1997, p. 79) partent de la distinction entre connaissance tacite et connaissance explicite ; ils les décrivent ainsi : « *la connaissance tacite est personnelle, spécifique au contexte et de ce fait il est difficile de la formaliser et de la communiquer ; la connaissance explicite (ou codifiée) se réfère à la connaissance qui est transmissible dans un langage formel systématique* ». On retrouve l'opposition traditionnelle entre savoirs pratiques et théoriques. Cette distinction nous semble pertinente dans la mesure où elle reconnaît la place de l'acteur et de son interprétation dans la mise en œuvre et la production de connaissances dans l'action. Elle introduit, dans une perspective plus politique, les rapports et enjeux de pouvoir attachés aux savoirs et inscrit les savoirs tacites,

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

autrement dénommés informels ou clandestins, dans l'incomplétude de la règle, voire dans sa transgression.

Observer des entreprises où l'apprentissage sur le tas a constitué le vecteur principal d'acquisition et de transmission des connaissances est riche d'enseignements. Il subsiste souvent dans ces entreprises une forte culture de métier qui aujourd'hui semble entrer en conflit avec les logiques dominantes de formalisation du travail et de normalisation des produits. Les savoirs implicites, incorporés aux conduites, dans des habiletés gestuelles ou des connaissances expérientielles peu formalisables y sont importants et valorisés par les opérateurs ; ceux-ci y voient le fondement essentiel de leurs compétences quand ils ne les assimilent pas purement et simplement. Or les dispositifs de gestion des compétences procèdent rarement à leur reconnaissance. Ils n'en reviennent pas moins dans l'action et dans toute réflexion portant sur la nature et les enjeux du travail.

Nous venons de pointer le manque de reconnaissances des compétences tacites ou informels dans les dispositifs de gestion des compétences. C'est en ce sens une analyse pertinente pour notre recherche sur les PME. Pour autant, cette limite n'est qu'une parmi d'autres. En effet, le modèle de gestion des compétences au travers de sa diffusion a suscité quelques critiques. Nous allons dans la partie suivante, faire une synthèse des différentes critiques faites en l'encontre de ce modèle.

2.6. La critique du modèle de gestion des compétences.

La notion de compétence dans la littérature de gestion s'est substituée à la notion de qualification et s'est imposée dans les organisations comme nous l'avons vu au tout début de notre chapitre. Le passage conceptuel de qualification à la compétence fait d'elle un objet de gestion qui représente un enjeu majeur pour les entreprises. Ainsi, dans les organisations, la compétence n'échappe pas à son évaluation, à l'instar des autres ressources mobilisées pour créer de la valeur dans l'entreprise.

Dans les années 1990, la gestion des compétences amorçait sa diffusion dans les entreprises. Le mouvement s'est amplifié au début des années 2000. Malgré les apports soulignés par certains observateurs (renforcement de la cohérence de la GRH,

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

renouvellement de son instrumentation, contribution à l'accompagnement social des mutations économiques...), cette démarche peine à améliorer les décisions en GRH.
Nous en rappelons ici quelques critiques déjà vu plus haut. Notamment celles qui accompagnent l'émergence de la gestion des compétences. Bien entendu Zarifian (1988. p.82), pour qui le modèle de la compétence est analysé comme une rupture par rapport au modèle Taylorien. Il conduit à porter un nouveau regard sur la main-d'œuvre et de la juger compétente ou incompétente. Dubar (1991, p.218), également pour qui la référence à la compétence conduit à la mutation des identités professionnelles. Dugué (1994, p. 273) pour qui, l'appel des compétences renforce les processus de domination managériale tout en construisant l'illusion d'un consensus. Nous avons également noté le propos de Durant, (2000) pour qui l'avènement de la logique compétence correspond aux nouvelles exigences des appareils productifs. D'autres auteurs parlent de tenir compte de l'imprécision de la notion de compétence elle-même (Besson, Haddaj, 1999). Ils font le parallèle entre la compétence et le néotaylotisme. Nous portons un intérêt particulier pour la notion de groupe dans notre thèse. Aussi, nous avons abordés les critiques entre compétence et groupe à partir des travaux d'Anzieu (1968-2003), Wittorski, (1997), Dubois et Retour, (1999), Bataille, (1999), Krohmer et Retour, (2004).

D'autres critiques sont aussi faites à l'endroit du concept de la compétence, notamment celles liées à son caractère ambigu et difficile à appréhender (2.6.1), du décalage entre le concept compétence et sa représentation (2.6.2) et enfin, de ses instruments jugées approximatifs (263).

2.6.1. La compétence comme un concept ambigu et difficile à appréhender

La compétence relève presque du mythe, au regard des nombreuses démarches de gestion des compétences qui n'atteignent pas le niveau d'exigence attendu. Bien qu'elle fasse l'objet de nombreuses expériences et suscitant bien des discours, dans l'entreprise et hors de l'entreprise, la notion de compétence demeure toujours insaisissable. Insaisissable par essence, la compétence n'est pas directement observable en tant qu'objet en soi, son existence (dans son sens étymologique de

© 2014 Tous droits réservés.
doc.univ-lille1.fr

manifestation) semble, elle aussi, se jouer des tentatives de ceux qui cherchent à l'appréhender, si on se réfère aux multiples définitions qui ponctuent son histoire.
Tenter de définir, de cerner la compétence avec objectivité ne va pas de soi et pose question quant au meilleur chemin pour y parvenir. En effet, comme la compétence n'existe qu'au travers de ses manifestations (pensées, discours et actes), il est nécessaire de recourir à l'interprétation pour lui donner une forme intelligible, compréhensible, qu'on appelle ici « représentation ». La question qui se pose dès lors c'est comment le recours à l'interprétation, par nature subjective, peut-il garantir une représentation objective de la compétence que tous peuvent appréhender ? Ce constat nous amène inévitablement a nous interroger sur l'attitude épistémologique la plus à même de produire une connaissance pertinente et valide de la notion même de compétence.

D'autres auteurs relève l'imprécision des démarches compétences. Ainsi, Zemke (1982), dans ses travaux sur la formation professionnelle continue, relevait que le terme n'avait guère de sens plus précis que celui que lui prêtait la personne qui en faisait usage. Les nombreuses tentatives pour conceptualiser la compétence et tenter d'en maîtriser les différentes formes ne semblent guère avoir porté leurs fruits, d'après cet auteur. En France, dans le courant des années 1990, les promoteurs de la «logique compétence » tirent la sonnette d'alarme. Zarifian (1995) écrit : « *la notion même de compétence reste confuse* ». Relevant, lui aussi, un manque de rigueur dans la définition de la compétence, Le Boterf (1997) a cru déceler dans ces imprécisions, la source de décisions pratiques faibles. Plus récemment, Lichtenberger (2003) constate que les définitions de la compétence sont moins guidées par le souci de précision théorique de leurs auteurs que par leurs préoccupations propres : « La compétence se définit selon la visée opératoire de l'auteur qui l'emploie, d'organisation du travail, de formation, de gestion de l'emploi, de négociation de sa reconnaissance. Chacun, cadre opérationnel, responsable de ressources humaines, syndicaliste, consultant, formateur... le tire dans le sens qui lui est propre ». Ce point de vue rejoint celui quelque peu celui de Zemke cité plus haut. Aujourd'hui encore « qu'est-ce qu'une compétence ? » demeure une question non résolue (Shippmann et al., 2000 ; Delamare Le Deist et Winterton, 2005), alors même que les définitions abondent. Hélas, elles divergent sur plusieurs points :

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

- L'étendue, plus ou moins grande de la notion : certaines définitions, surtout du côté nord-américain, incluent les croyances, les motivations, les valeurs et intérêts (Fleishman, Wetrogen, Uhlman, & Marshall-Mies, 1995), d'autres, sans aller jusque-là, prennent en compte les traits de personnalité (Lévy-Leboyer, 1996), les traits de caractère (Boyatzis, 1982), d'autres encore, plus restrictives, s'attachent essentiellement aux connaissances et habiletés.

- L'orientation, behavioriste ou cognitive : behavioriste, les compétences sont vues comme des «répertoires de comportements » (Lévy-Leboyer, 1996), cognitive, les compétences sont perçues comme des stratégies de raisonnement (de Montmollin, 1984 ; Michel et Ledru, 1991) ou hybride (la plupart des définitions) ;

- La formulation, centrée sur les contenus ou sur les processus : généralement, les définitions de la compétence énumèrent une série plus ou moins large d'attributs, elles décrivent plus rarement un processus (Le Boterf, 2004; Zarifian, 2001 ; Reinbold, Breillot, 1993).

- L'approche, universaliste ou contingente : à l'approche universaliste relativement dominante en Amérique du Nord s'oppose une approche contingente, plutôt européenne, considérant les compétences comme des construits situés (de Montmollin, 1984 ; Capaldo, Iandoli et Zollo, 2006).

A l'imprécision du terme au niveau théorique s'ajoute parfois l'insignifiance des formulations dans les documents d'entreprise. Certains référentiels de compétences ne nous renseignent guère sur l'activité de ses détenteurs tant les compétences énoncées sont triviales (« savoir travailler seul ou avec d'autres », « avoir le sens de l'écoute », « gérer son temps », « être capable d'ouverture d'esprit »...). S'agit-il bien du capital humain dont la gestion des compétences voulait s'emparer ? Les compétences ont d'autant plus de prix qu'elles sont tacites. Mais ces compétences-là ne sont guère prises en compte dans les référentiels. Mais, après tout, le flou de la notion et les approximations de ses formulations sont peut-être l'un des éléments à l'origine de la fortune de la notion. C'est en tout cas le point de vue défendu par Ropé et Tanguy (1994) qui soutiennent : « la plasticité de ce terme est un élément de la force sociale

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

qu'il revêt et de celles des idées qu'il véhicule.» Sur ce point, la critique conceptuelle rejoint la critique idéologique.

La difficulté liée à l'appréhension du concept de la compétence se traduit également dans le décalage apparent entre ce concept et sa représentation.

2.6.2. Le décalage entre concept de compétence et sa représentation.

L'une des principales causes de la difficulté à appréhender et à gérer la (les) compétence (s) réside en même temps dans son concept qui est large, polysémique comme nous l'avons déjà vu, et dans la représentation de ce concept par le plus grand nombre.

Pour Merck et Sutter, (2009, p.44), il y a confusion entre le « concept » de la compétence et sa « représentation » du fait de la collision entre trois approches intellectuelles issues de deux « cultures » de pensée : la première, rationaliste, héritée d'un mode de pensée technico-rationaliste et les deux autres, l'une constructiviste et l'autre phénoménologique, plus proches d'un mode de pensée équivalent à celui des sciences humaines :

- la première, rationaliste, d'inspiration positiviste[21], sépare pensée et action, et se fonde sur un concept de la compétence prédéfini, absolu. Le plus souvent, ce type d'approche postule que de ce concept découle un « one best way» pour conduire l'action collective dans l'entreprise, fait de normatif et de prescription, comme pour piloter un outil de production;
- la seconde, contingente et constructiviste, fonde la pensée dans et par l'action; cette approche part de l'existant, du construit collectif d'un groupe social donné, fruit d'un héritage historique et culturel, en perpétuel changement et aux interactions multiples (interactions réciproques du construit social concernant la représentation de la compétence avec le groupe social concerné et les individus qui le composent). Cette approche postule que cet existant est

[21] « Positiviste » Fait référence à la pensée de la philosophie positive d'Auguste Comte, ou aux courants qui s'en réclament.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

interdépendant de l'action collective à conduire, qu'il n'est ni bon ni mauvais, mais complexe parce qu'il faut cherché à le comprendre pour agir avec lui (et non contre lui) ;

– enfin, la dernière, phénoménologique, se préoccupe du vécu des individus et des groupes sociaux, tels qu'ils se le représentent. Cette approche ne se préoccupe pas de ce qui est ontologiquement vrai, mais de ce qui est perçu comme « vérité » par les personnes qui partagent consciemment ou inconsciemment la même expérience de vécu. Elle nécessite une interprétation des phénomènes mentaux des individus en présence.

La mise en lumière de cette confusion entre le concept de compétence et sa représentation nous amène aux critiques faites sur la pertinence des instruments qui servent à sa traduction en entreprise.

2.6.3. Des instruments approximatifs

Comme le précisent Gilbert et Schmidt (1999), l'évaluation des compétences dans les organisations est d'abord un processus et n'est en rien réductible à une instrumentation, même si de nombreuses entreprises ont, dans les faits, cédé à la tentation de voir en l'instrument une fin plutôt qu'un moyen. Elles ont parfois été poussées dans cette voie par l'expertise des acteurs des organismes en conseil organisationnel.

Le courant de recherche relatif à l'instrumentation de gestion a révélé que les instruments de gestion étaient porteurs de fonctions « implicites ». On parle de « fonctions implicites » dès qu'un instrument de gestion produit d'autres effets que ceux qui justifient l'usage et pour lesquels il a été conçu, sans pour autant que l'utilisateur ou le gestionnaire le remette en cause (Gilbert, 1998). Ainsi, selon l'approche praxéologique, l'instrument de gestion ne permet pas d'atteindre complètement les fins qui justifient son usage. Selon l'approche cognitive, par la valeur « cognitive » reconnue par les utilisateurs, l'instrument de gestion atteint d'autres fins que celles prévues pour son usage.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Le terme « instrument » est plus général et moins concret que celui d'outils. Il désigne, selon Patrick Gilbert (1998), les moyens, matériels ou conceptuels, par lesquels le gestionnaire met en œuvre une technique de gestion. L'instrument ne se limite pas aux actions sur l'univers matériel, car il peut agir sur des données. L'instrument peut également exercer son influence sur des êtres vivants, en régulant leurs conduites.

Nous allons nous appuyer particulièrement sur la contribution théorique de Patrick Gilbert (1998), dans son approche psychosociologique. En effet, l'approche de cet auteur restitue ces instruments comme des construits sociaux, inscrits au cœur de rapports sociaux établis. L'approche psychosociologique ne se substitue pas aux approches techniciennes ou scientifiques qui président à la conception de ces instruments. Bien au contraire, elle les complète et permet de mettre en exergue d'autres propriétés dont sont porteurs les instruments de gestion, au-delà de leurs caractéristiques intrinsèques.

Un instrument de gestion n'existe pas en soi ; il s'insère toujours dans un environnement organisationnel - donc social - qui le valide en amont et en aval. Ce choix n'est jamais totalement neutre, en amont, du fait de la décision des gestionnaires de le créer ou de le déployer dans telle organisation, tel contexte et tel corps social et, en aval, du fait de l'interaction entre les acteurs qui s'en trouve affectée. L'instrument de gestion impose aux acteurs de l'évaluation de se conformer à un cadre extérieur à leur relation directe ; il les fait tenir des rôles plus ou moins imposés, qui cadrent leur interaction. Ces acteurs doivent se calquer sur les représentations d'autres acteurs, celles que les concepteurs d'instrument de gestion, les prescripteurs d'instrument de gestion et les décideurs de l'organisation se sont faites de la situation d'évaluation, de son parcours, de la notion de compétence, et du résultat qui doit en découler pour l'organisation.

La gestion des compétences répond aux exigences d'une plus grande flexibilité pour s'adapter aux évolutions de la concurrence. Elle est un élément structurant de la gestion des ressources humaines dans les organisations. Le changement de paradigme dont il est fréquemment associé est justifié soit par une mutation du système productif, soit par de nouvelles démarches de GRH. L'histoire sur sa diffusion nous

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

apprend qu'au fil du temps, des pratiques sont apparues et des discours même si on note aussi un décalage entre intentions et pratiques.

La gestion des compétences apparaît comme essentielle dans la mise en place de stratégie. Même si une distinction est faite sur la gestion des compétences et par les compétences qui traduirait une mise en place opérationnelle dans le domaine de la GRH. Cette mise en place à une réalité dans une diversité de pratiques à travers l'évaluation, l'instrumentation, la normalisation et la rémunération les compétences.

La gestion des compétences est avant un processus mobilisant des acteurs et des rationalités différentes (Dietrich, Cazal, 2003). La GC est un atout stratégique, elle contribue à l'émergence de modes d'organisation et à l'apprentissage collectif. Malgré l'intérêt que lui porte les entreprises, un certain nombre de critiques soutiennent que la compétence reste encore un concept polysémique et difficile à appréhender. Que le décalage entre le concept et sa représentation est encore bien grand. Il en va de même pour les instruments jugés approximatifs.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Conclusion du chapitre

Ce premier chapitre avait pour objectif de clarifier le concept de compétence et de montrer les différents apports en matière de gestion des compétences. Ensuite, une revue de la littérature nous a permis d'identifier à partir de son déploiement dans les organisations, une logique prescriptive.

Nous avons identifié l'existence d'une multitude de définitions et de conceptions. Face à cette diversité dans la littérature, nous avons proposé de considérer les compétences comme des construits. En effet, l'approche qui par de l'existent, du construit collectif d'un groupe social, de l'humain, de l'histoire, la culture et des interactions multiples, nous semble pertinente. Nous avons affirmer être plus proche de la définition de Le Boterf qui postule que « *la compétence est un système, une organisation structurée qui associe de façon combinatoire divers éléments* » (Le Boterf, 1994, p.22) ; et celle de Stroobants (1993), pour qui « *la compétence est le fruit d'une opération où se produit un changement dans le rapport aux choses. Ce changement affecte autant les savoirs mobilisés que l'individu qui les développe. Or, cette transformation est pensée selon un principe explicatif extérieur au processus à l'œuvre* ». Nous avons noté également la référence au contexte professionnel comme un élément qui ne peut être détaché de la définition même la compétence, puisque celle-ci se manifeste quand la personne utilise ces ressources pour agir. C'est en ce sens que nous avons cherché à comprendre la manifestation de la compétence à travers le triptyque, pensée, discours et actes. Ce qui nous a amené à comprendre que de la compétence est reconnue à une personne donc au niveau individuel mais également du groupe donc à la dimension collective comme le souligne Bataille (1999).

Nous montrons en outre, qu'un effort de différenciation est fait par certains auteurs quant au concept de la compétence avec d'autres concepts voisins. Ainsi, la compétence est comparée à la performance, aux méta-compétences, métacognition etc. Dans le même temps, nous avons fait l'effort de répertorier de façon non exhaustive, l'utilisation du concept de la compétence dans d'autres disciplines. Cela a été l'occasion d'en évaluer la large diffusion et d'apprécier les différentes approches. Pour en avoir une lecture éclairée sur le sujet, nous avons retracé l'historique de

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

l'émergence de la logique compétence. Cette mise en perspective historique nous a amené à mieux comprendre les enjeux liés à la mise en œuvre de cette démarche, de la réalité des pratiques. Ainsi, nous avons pu nous rendre compte de la complexité, de la logique d'actions, des systèmes de représentation qui caractérisent le processus de gestion des compétences.

Malgré cet intérêt croissant que suscite la gestion des compétences aussi bien pour les chercheurs que pour les professionnels, nous avons notés un certain nombre de critiques qui viennent mettre un voile cette démarche. Notamment, sa difficile appréhension, la question du décalage entre la compétence même et sa représentation, et bien sûr l'instrumentation approximatif.

Notre thèse aborde en effet, la question de la gestion des compétences dans les PME. Face à ces critiques mentionnées précédemment, nous souhaitons dans le chapitre suivant, saisir les contours de cette question en tenant compte du contexte des PME.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

CHAPITRE 2. LES PME ET LEURS PRATIQUES DE GESTION DES COMPETENCES.

Dans le premier chapitre de notre thèse, la revue de littérature aborder nous amène à considérer la compétence comme un construit social et contextualisée. Mais pour construire de véritables compétences, il faudrait sans doute une typologie d'organisations qui ouvre certaines possibilités de le faire.

Comme nous l'avons vu, l'histoire de la diffusion des pratiques de gestion des compétences s'est fait avec les grandes entreprises industrielles (cf. mise en perspective historique au chapitre 1). L'instrumentation insufflée par les concepteurs ou prescripteurs est rattachée à ce type d'entreprise. Ces instruments de gestion trouvent leurs limites dans la réalité des pratiques organisationnelles. En effet, les principes qui les fondent reposent sur l'approche analytique. Cette approche découpe les éléments qu'elle cherche à appréhender pour qu'ils soient normalisés (Moisdon, 1997). Ces principes sont donc simplificateurs de la réalité. De fait, parce qu'elles ne peuvent pas gérer la complexité des compétences humaines, les démarches compétences ne prennent pas le recul épistémologique sur leur façon d'appréhender le monde (Berry, 1983). Or ces compétences sont issues de l'interaction des salariés entre eux, dans leur entreprise.

Les système de gestion fondés sur la logique analytique ne peuvent qu'appréhender le passé, figé dans le système de gestion, et approximativement le présent. Comment dans ces conditions saisir les enjeux des changements que l'entreprise doit affronter pour s'adapter à son environnement ?

Dans notre recherche, nous avons pris le parti de nous intéresser à la gestion des compétences dans les PME. Nous postulons que les compétences se révèlent en situation, souvent à l'occasion de collaborations collectives. A l'opposé de l'approche analytique des démarches compétences, nous souhaitons appréhender celles-ci aux travers des acteurs de leurs discours et représentations de la gestion des compétences dans les PME.

Après avoir abordé différentes approches liées à la définition des PME et leur contexte interne et externe dans la section 1 ; la section 2 sera dédié à une revue de

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

littérature sur les PME, la gestion des ressources humaines et leur articulation à la gestion des compétences.

SECTION 1. LES PME : UNE DÉFINITION NON STABILISÉE

Les PME occupent une place importante dans la plupart des économies. En France, 99,8 % des entreprises dans le champ « Industrie, Commerce et Services » (ICS) sont des PME, c'est-à-dire des entreprises de moins de 250 salariés. Les PME constituent le principal pourvoyeur d'emploi (60 % des emplois) et contribuent à 55 % de la valeur ajoutée (Savajol, 2003). Elle représente un intérêt pour les autorités politiques ; en témoigne, les différentes politiques publiques sur les PME et dispositifs d'aide (Oseo, Anvar…). En outre, on dénombre un grand nombre d'études scientifiques relatives à ces entreprises. Ainsi nous tenterons d'établir à travers cette littérature, une description et une explication du phénomène des PME dans leur contexte.

L'aspect des caractéristiques permettant de définir ce que sont les PME sera le premier point que nous aborderons. La personnalité du dirigeant apparaît déterminante au point d'être un critère fondamental de cette définition. Nous tenterons de cerner le dirigeant grâce à l'éclairage des théories sur l'entrepreneur.

Après la présentation de la définition statistique des PME (1.1), nous suivrons avec le débat théorique qui entoure la définition de ce type d'entreprise (1.2). Enfin, nous tenterons d'appréhender les caractéristiques contextuelles des PME (1.3).

1.1. L'approche statistique

Avant de nous pencher sur la définition des PME, nous allons faire un bref rappel sur ce que l'on entend par entreprise au sens économique du terme. Car pour être considérer comme une PMEi, une entité devra d'abord être identifié comme ayant une finalité économique.

Derrière le sigle PME, il y a la réalité des petites et moyennes entreprises par opposition dans le langage courant à celui de « grandes entreprises ». Si dans le langage courant, la distinction semble ne faire aucun doute, dans la réalité ce concept

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

de PME est peu précis et recouvre des perceptions différentes. Nombre d'auteurs s'accordent à reconnaître la contingence et donc la diversité du phénomène. Comme le souligne Julien (1986. p.13), la PME est un concept flou dont les définitions varient.

- *L'INSEE[22], la difficulté d'une approche statistique*

Selon l'INSEE, l'entreprise est la plus petite combinaison d'unités légales de droit français qui constitue une unité organisationnelle de production de biens et de services jouissant d'une certaine autonomie de décision, notamment pour l'affectation de ses ressources courantes. Elle peut être :

- une unité légale « indépendante », c'est-à-dire non rattachée à un groupe. On distingue dans ce cas : l'entreprise individuelle qui ne possède pas de personnalité juridique distincte de celle de la personne physique de son exploitant ; la personne morale, le plus souvent sous forme d'entreprise sociétaire, par exemple Société Anonyme (SA) ou Société à Responsabilité Limitée (SARL) ;

- une entreprise issue du profilage d'un groupe, en abrégé et par abus de langage « entreprise profilée ».

Une fois identifiée, l'entreprise fait l'objet d'un certains nombres de critères permettant de déterminer sa catégorie d'appartenance. En l'occurrence, trois critères généraux sont retenus pour effectuer cette distinction :

- Le nombre de salariés ;

- Le chiffre d'affaires annuel ;

- Et le total du bilan.

Sur la base des valeurs de ces trois variables (effectif, chiffre d'affaires, total de bilan), l'Insee, définit les PME comme la catégorie constituée des entreprises qui occupent moins de 250 personnes, et qui ont un chiffre d'affaires annuel inférieur à 50 millions d'euros ou un total de bilan n'excédant pas 43 millions d'euros.

[22] L'Institut national de la statistique et des études économiques

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Pour être une PME, une entreprise doit obligatoirement respecter un seuil de nombre de salariés. Puis, une entreprise peut choisir de se conformer : soit au plafond de chiffre d'affaires ; soit au plafond pour le bilan de l'exercice. (cf. tableau 9). Pour rester une PME. Elle ne doit donc pas forcément respecter les deux et peut éventuellement dépasser l'un des plafonds sans perdre son statut.

TABLEAU 9. LES SEUILS DES PME

Catégorie d'entreprises	Nombre de salariés	Chiffre d'affaires annuel	ou	Bilan annuel
Moyenne entreprise	< 250	< 50 Millions €	ou	< 43 Millions €
Petite entreprise	< 50	< 10 Millions €	ou	< 10 Millions €
Micro entreprise	< 10	< 2 Millions €	ou	< 2 Millions €

http://www.insee.fr

En résumé

- *Une moyenne entreprise*

Elle se définit comme une entreprise employant moins de 250 personnes et ayant soit un chiffre d'affaires annuel ne dépassant pas 50 millions d'euros, soit un total du bilan n'excédant pas 43 millions d'euros.

- *Une petite entreprise*

Elle se définit comme une entreprise employant moins de 50 personnes et dont le chiffre d'affaires annuel ou le total du bilan n'excède pas 10 millions d'euros.

- *Une micro entreprise*

Elle se définit comme une entreprise employant moins de 10 personnes et dont le chiffre d'affaires annuel ou le total du bilan n'excède pas 2 millions d'euros.

- *Approche de la commission de l'union européenne*

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Par ailleurs, la commission européenne insiste sur le rôle essentiel dans l'économie européenne jouer par les micro, petites et moyennes entreprises. Elle considère en outre, qu'elles sont une source majeure de capacités d'entreprendre, d'innovation et d'emploi. Au sein de l'Union européenne (UE) élargie à 25 pays, 23 millions de PME fournissent environ 75 millions d'emplois et représentent 99 % de l'ensemble des entreprises.

L'indépendance de l'entreprise, élément de nature juridique contré par la notion juridique d'unité économique et sociale (UES), est généralement reconnue comme l'un des traits caractéristiques de la PME et la plupart des organismes s'accordent sur le fait qu'une PME ne doit pas appartenir à un grand groupe. C'est donc sans surprise que la plupart des organismes internationales, et tout particulièrement l'Organisation pour la coopération et le développement économique (OCDE) placent les relations de propriété et l'indépendance de l'entreprise au cœur de leur approche. La définition de la PME qui en résulte croise les catégories de taille, bornées par le chiffre d'affaires et le nombre de salariés d'une part et l'autonomie juridique de l'entreprise d'autre part.

La définition de la Commission européenne voit dans la production d'une définition commune un moyen d'améliorer la cohérence des mesures prises en faveur de ces entreprises et de limiter les distorsions de concurrence. A la première recommandation sur ce point édictée en 1996 en a succédé une nouvelle, datée du 6 mai 2003, qui n'en modifie pas les critères mais seulement procède à l'actualisation des seuils financiers. Selon cette nouvelle recommandation, « la catégorie des micro, petites et moyennes entreprises (PME) est constituée des entreprises qui occupent moins de 250 personnes et dont le chiffe d'affaires n'excède pas 50 millions d'euros ou dont le total du bilan annuel n'excède pas 43 millions d'euros » (Extrait de l'article 2 de l'annexe à la recommandation 2003/361/CE).

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

TABLEAU 10. SEUILS DE LA DÉFINITION EUROPÉENNE DE LA PME DE MAI 2003

	Effectifs	CA	Total du bilan	Autonomie
Micro-entreprise	1 ;9	<2 Million €	<2 Million €	
Petite entreprise	10 ;49 Et	<10 millions € ou	<10 millions €	Moins de 25% du capital ou des droits de vote détenus par une autre entreprise.
Moyenne entreprise	50 ;249	<50 millions €	<43 millions	
Grande entreprise	250 et plus	>50 millions	>43 millions	

http://ec.europa.eu

Aux habituels critères de taille vient s'ajouter un élément de propriété puisque, pour être considérée comme une PME, l'entreprise ne doit pas faire partie d'un groupe. Elle est dite autonome (article 3 de la recommandation du 6 mai 2003) dans l'un des deux cas suivants :

- Elle ne doit détenir aucune autre participation dans d'autres entreprises et n'est détenue par aucune autre entreprise ;
- Elle détient une participation de moins de 25% du capital ou des droits de vote d'une ou plusieurs autres entreprises et/ou des tiers ne détiennent pas de participation de 25% ou plus du capital ou des droits de vote de l'entreprise considérée.

Toutefois, le ministre français des petites et moyennes entreprises, du commerce, de l'artisanat et des professions libérales a confié au contrôle général économique et financier une mission d'étude de la segmentation au sein des PME (Rapport CGEFi N°06-07-40 Juillet 2006) pour cibler les politiques publiques, notamment celles qui visent à favoriser l'emploi. Il était demandé aux missionnaires d'identifier des « seuils simples et en nombre limité rendant compte des besoins réels des entreprises » pour améliorer la formulation et le ciblage de ces politiques.

Au terme des travaux de cet organisme CGEFi, la mission n'a pu conclure à l'existence de critères – ou de seuils - simples et en nombre limités permettant de segmenter la population des PME en quelques cibles pertinentes permettant d'adresser avec efficience l'ensemble des politiques dédiées aux entreprises et aux PME en

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

particulier. Les besoins sont en effet très variés et les politiques ont des objectifs divers qui peuvent conduire à des ciblages spécifiques. Il lui est en revanche apparu qu'il existait bien une spécificité de la TPE au sein de la population des PME légitimant des ciblages spécifiques pour certaines politiques publiques. La « très petite taille » apparaît en effet comme caractérisant une situation défavorable devant des complexités de gestion et des difficultés d'accès à l'information croissantes. Elle a estimé que retenir le seuil de 20 salariés pour caractériser cette « cible » était pertinent, même si – comme tous les seuils – ce dernier pouvait induire des effets négatifs (frein à la croissance) ou des effets d'aubaine.

Pour les entreprises de taille supérieure, la mission a été d'avis qu'il serait sans doute pertinent de supprimer les seuils intermédiaires qui ne paraissent pas justifiés par des « besoins » particuliers. Elle considère, en revanche, que des ciblages spécifiques peuvent être mis en œuvre en fonction soit du facteur de production que l'on cherche à stimuler (investissement, travail, innovation) soit de la constatation d'élasticités différenciées du comportement des entreprises, selon leur taille, au dispositif de soutien envisagé, soit enfin de la plus ou moins grande exposition de l'entreprise à la concurrence internationale.

Au total, il apparaît que l'identification de la réalité particulière de l'entreprise (le couple produit/marché, la situation par rapport à la concurrence, la nature et le poids relatif des facteurs de production) est le gage d'une appréhension satisfaisante de ses besoins. Ce constat conduit à privilégier des approches régionales ou locales, fondées sur le repérage des moments-clés de croissance et des facteurs-clés de succès, par préférence aux segmentations figées. Voilà un exemple d'une approche dynamique des PME.

Par ailleurs, la construction de la classe des PME varie selon les zones géographiques. En France, elle regroupe les petites et moyennes entreprises, à l'exclusion des grandes. Les anglophones ne retiennent que leur petite taille, et parle de « *small business* ». Les Allemands focalisent sur leur position intermédiaire, et se réfèrent au « *Mittlesand* ». Les organismes internationaux se rapprochent des définitions françaises en regroupant petites et moyennes entreprises sous l'expression « *small and medium sized entreprises* » (SMEs) tout en soulignant les difficultés liées à leur dénombrement et à la réalisation de comparaisons internationales (Levratto, 2009).

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

1.2. Les approches théoriques

Si en effet, pour des raisons statistiques, la définition des PME semble reposer sur des éléments relativement convenant, en revanche, les théories sur ces entreprises remettent en question les caractéristiques qui les définissent. Il est aujourd'hui difficile d'échapper au discours sur les PME, tant celles-ci sont, depuis quelques années, considérées comme l'un des maillons essentiels du tissu productif. Aux grandes structures hiérarchiques sont opposées des petites organisations dans lesquelles les relations informelles et de proximité assureraient des rapports sociaux plus fluides et une gestion des ressources humaines plus efficace Torres (1998). Les études montrent cependant que le clivage entre grandes entreprises et PME n'est ni aussi récent, ni aussi stable qu'on le souligne souvent.

Si depuis vingt ans, la recherche en PME ne cesse de se structurer, Torres (1998) repère trois types de justifications à ce mouvement :

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

TABLEAU 11. STRUCTURE DE LA RECHERCHE EN PME

Justification empirique : la PME comme champs d'analyse.	Place importante occupée par les PME dans la plupart des économies. En France, en 1986, les PME de 50 salariés représentaient 98,8% des établissements recensés par l'INSEE. Entreprise à dimension humaine qui possèderaient qui caractéristiques requises pour s'adapter aux situations de crise : souplesse, dynamique et flexibilité. Une volonté politique portée par les élus témoigne de l'importance accordée aux PME.
Justification méthodologique : la PME comme outil d'analyse.	Par sa faible dimension, la PME est souvent présentée comme une unité productive dont les phénomènes sont plus facilement indentifiables, plus visibles (d'Amboise et Maldowney, 1998 ; Sarnin, 1990, cité par Torres). La recherche en PME permettrai de faire apparaître « concrètement, visiblement aux yeux de l'observateur, ce qui est caché, difficile à saisir et à interpréter dans les organisations de grande dimension » (Marchesnay, 1993). La PME est un lieu d'investigation propice à l'exhaustivité des informations à cause du faible nombre d'acteurs.
La justification théorique : la PME comme objet d'analyse.	- Du point de vu économique : Le rôle de l'entreprenariat, la théorie des interstices, les critiques à l'égard des économies d'échelle ou de champ, les besoins de flexibilité et les mutations des systèmes productifs (Julien, 1993). - Du point de vu des sciences de gestion en terme théorique : Affirmer l'identité épistémologique des connaissances de la PME comme champ spécifique de connaissances. En terme méthodologique : Aborder l'objet PME de façon appropriée En terme sociaux : reconnaissance du rôle spécifique dévolu aux praticiens, enseignants et aux chercheurs en PME.

Torres, 1998

Une fois les bases de cette légitimité posées, l'auteur s'interroge sur les fondements théoriques sur lesquels les sciences de gestions se basent pour considérer la PME comme un objet et/ou un champ de recherche. Postulant ainsi que ce type de justification paraît être de loin le plus judicieux pour asseoir la légitimité de ce courant de recherche. Nous poursuivons dans cette perspective théorique d'appréhension des contours des PME avec l'identification de l'effet taille (1.2.1), l'identification de la frontière critique (1.2.2), le courant de la spécificité (1.2.3), le courant de la diversité (1.2.4), le courant de la synthèse (1.2.5), le courant de la dénaturation (1.2.6) et enfin le concept de la contrôlabilité (1.2.7).

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

1.2.1. L'identification de l'effet-taille

Parmi les éléments qui confèrent une nature à la PME, la taille est une des caractéristiques importantes comme dans l'approche statistique vu plus haut. Avant de considérer les PME comme des organisations particulières, il est primordial de montrer que la taille, justement n'est pas un facteur neutre sur le plan organisationnel (Torres, 1998 p.20). Ainsi, selon Brooksbank (1991), avant de définir le concept de petite entreprise, il convient de répondre à deux questions : que signifie la taille et comment la mesure-t-on ? Où se situe la frontière critique entre les grandes et les petites entreprises ?

L'école d'Aston apparait parmi les travaux les plus cités ayant mis en évidence l'influence de la taille sur l'organisation dans les années 1960 (Pugh et al., 1968 ; 1969), notamment dans l'amorce d'analyse comparatives dont le but est de découvrir les problèmes communs et spécifiques d'organisations de tous types. Les principaux résultats de l'école d'Aston confortent l'idée selon laquelle « *la taille de l'organisation constitue un facteur prédictif majeur de sa maturation* » (Desreumaux, 1992, p.114). En ce qui concerne la relation taille/structure, de nombreux travaux empiriques confirment les résultats du groupe d'Aston (Blau et Schoenherr, 1971 ; Child et Mansfield, 1972, dans Torres, 1998). Selon Bleau (1970), la taille est un des principaux facteurs de contingence, de contexte. Enfin, selon Mintzberg (1982), la taille est certainement le facteur de contingence le plus unanimement reconnu quant à ses effets sur la structure d'une organisation ; « *Plus une organisation est de grande taille, plus sa structure est élaborée : plus les tâches y sont spécialisées, plus ses unités sont différenciées, et plus sa composante administrative est développée. Les preuves sont ici écrasantes* ». Partant d'une approche comparative, ces auteurs montrent que les caractéristiques organisationnelles des entreprises sont significativement différentes selon la taille.

Une prudence est de mise dans cette convergence de point de vue néanmoins parce qu'il existe de nombreuses nuances dans les travaux et des différences dans les détails des mesures et dans la composition des échantillons qui rendent les généralisations dangereuses. Ensuite parce que d'autres travaux empiriques ne sont pas aussi affirmatifs sur le rôle de la taille en matière de structuration comme le souligne

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Desreumaux (1992). Le rôle et l'importance du facteur taille sont appréhendés différemment selon les auteurs et les époques.

En effectuant une synthèse de la littérature sur la base de plus de quatre-vingts études concernant la taille et la structure organisationnelle sur la période 1965/1975, Kimberly (1976, cité par Torres, 1998) distingue deux courants aux approches antagonistes : l'approche « intertypique » et l'approche « intratypique ».

- L'approche intertypique suggère que l'effet-taille transcende largement les différences entre les organisations. Dans ce cas, l'échantillon peut présenter une forte hétérogénéité. Les effets de la taille existent, indépendamment du type d'organisation étudié. Il y aurait donc une universalité de l'effet-taille. Ainsi, Hall, Haas et Johnson (1967) avancent qu'une théorie générale des organisations doit permettre de déduire des hypothèses qui peuvent être testées sur un échantillon hétérogène d'organisations. Il s'agit moins de mettre en évidence le rôle de la taille que son importance à travers les divers types d'organisation. De même à partir d'une enquête transculturelle, Hickson et al. (1974 dans Kimberly) considèrent que l'importance de la taille est tout autant relative qu'absolue. Hall (1972) pourtant adepte de l'approche « intetypique » reconnaît qu'il n'y a pas de « loi » concernant la taille et les caractéristiques organisationnelles. Implicitement, les adeptes de l'approche intertypique considèrent que la taille se situe au premier rang de la hiérarchie de l'ensemble des facteurs de contingence.
- A l'inverse, les partisans de l'approche intratytipique se fondent sur des échantillons dont les entreprises appartiennent au même type (hôpitaux, écoles, entreprises publique etc.). Ils avancent l'argument selon lequel une théorie des organisations est construite sur la base d'analyses empiriques portant sur un type donné d'organisation et ce n'est qu'ensuite qu'elle est testée et validée par réplication sur d'autres types d'organisation (Blau et Scoenherr, 1971 ; cités par Torres, 1998). De même Child (1972) considère qu'il est préférable de constituer des échantillons homogènes fondés sur le même type d'organisation. L'avantage de cette approche serait qu'elle facilite la lisibilité de l'effet-taille qui ne peut être brouillée par les effets d'une différence entre les divers types d'organisation. Dès lors, comment définir un

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

type d'organisation ? Comment être sûr que les unités de l'échantillon sont homogènes ? Plusieurs auteurs se contentent de considérer que le type d'organisation est une catégorie nominale portant la même appellation. Sauf qu'un fort degré de variété peu aussi exister au sein d'une même catégorie d'organisation. Donc si la constitution d'un échantillon homogène est incontestablement utile sur le plan théorique, elle semble difficilement applicable sur le plan empirique.

A la lecture de ce qui précède, aucune des deux approches ne fait l'unanimité ; chacune présente ses avantages et inconvénients. Le choix en faveur de l'une ou l'autre relève de la conception du chercheur à l'égard du rôle de la taille. La recherche d'un échantillon homogène peut conduire le chercheur à multiplier excessivement le nombre de critères de sélection pour constituer son échantillon. En adoptant ce type d'approche, il y a le risque de déboucher sur l'impossibilité de comparer deux organisations sous prétexte qu'elles présentent la moindre différence. A l'extrême, chaque organisation devient un cas particulier. Aucune généralisation n'est possible. Inversement, dans le cas de l'approche « intratypique », le rôle de la taille semble transcender les différences entre les organisations. La taille est alors considérée comme la variable explicative souveraine puisqu'elle a plus d'importance que n'importe quelles autres variables. « *Ceci fait que le rôle de la taille sur la structure, des organisations reste sujet de controverses. Dans l'état actuel des recherches, on peut considérer que si la taille a un effet sur la structure, elle ne vaut pas nécessairement pour toutes les variables structurelles et que d'autres facteurs explicatifs sont vraisemblablement à l'œuvre* » (Desreumaux, 1992 cité par Torres, 1998, p.22). Il serait donc vain d'ériger la taille comme le facteur absolu en excluant l'influence d'autres facteurs. C'est un point de vue qui rejoint celui de Kimberly (1976), qui propose d'adopter « *une approche plus contingente du rôle de la taille en cherchant sous quelles conditions ce rôle pourrait varier* ». Dès lors, que recouvre le terme de taille ? En apparence simple, la taille est un concept beaucoup plus riche qu'il n'y paraît. Plusieurs indicateurs de mesure existent : l'effectif, la masse salariale, le chiffre d'affaires, la valeur ajoutée, le capital, le montant de l'actif…Même plusieurs études empiriques montrent que les résultats obtenus à partir de plusieurs indicateurs sont fortement corrélés (Hall, 1972), ils ne sont pas pour autant interchangeables (N'Guyen et Bellehumeur, 1985). Dans ces conditions, le choix de

© 2014 Tous droits réservés.

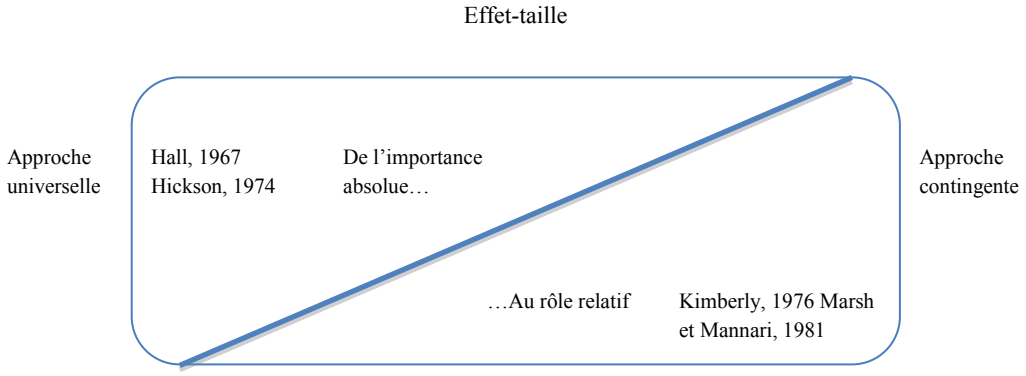
doc.univ-lille1.fr

l'indicateur dépend non seulement de sa plus ou moins grande accessibilité mais aussi de l'aspect de la taille susceptible d'être associé au phénomène étudié. Toutes ces considérations confèrent une grande hétérogénéité aux travaux concernant la taille.

En définitive deux courants de recherche sont présentés par Torres :

- celui qui considère la taille comme la variable prédictive par excellence. Au-delà du rôle primordial de la taille, ce courant accorde à ce facteur une importance absolue. L'effet-taille est universel ;
- celui qui relativise non seulement l'importance mais aussi le rôle de la taille. Ces auteurs prônent un examen critique et nuancé pour relativiser la portée universelle de l'effet-taille. L'effet-taille est contingent.

SCHÉMA 15. LES DIFFÉRENTS COURANTS D'ANALYSE DE L'EFFET-TAILLE



Torres, 1998

Nous allons à présent voir le seuil à partir duquel le chercheur opère un découpage entre les entreprises pour distinguer celle-ci selon leur taille. Selon Booksbank (1991), la recherche en PME repose implicitement sur l'idée qu'il existe une frontière entre le monde des PME et celui des grandes entreprises. Se pose alors la question de l'identification de la frontière ou le seuil au-delà ou en deçà duquel les configurations organisationnelles peuvent être considérées comme spécifiques. Cela suppose de considérer la taille non plus comme un facteur dont on mesure l'influence à partir d'analyses statistiques comparatives mais comme une variable appréhendée à partir de modèles dynamiques (Torres, 1998 : 24).

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Ces travaux sur la stature organisationnelle de ces entreprises confèrent à cette caractéristique un baromètre de l'existence des PME et de l'influence de celui-ci sur son mode de fonctionnement. Nous allons voir ensuite comment les chercheurs interprètent et identifient la ligne de séparation extrême entre le monde des grandes entreprises et des PME.

1.2.2. L'identification de la frontière critique

L'identification de la frontière critique s'analyse en premier lieu à partir des travaux sur la croissance de l'entreprise. L'idée centrale de ces travaux consiste en la mise en évidence de phénomènes de rupture de l'organisation au fur et à mesure de son développement (Torres, 1998). Plusieurs auteurs considèrent que les effets de la taille s'exercent comme un processus « *marqué par des changements abrupts et discontinus* » des structures des organisations et des conditions dans lesquelles elles fonctionnent (Starbuck, 1965 dans Mintzberg, 1982). Selon Mintzberg (1982), « *de nombreux éléments nous indiquent qu'à mesure que les organisations grandissent, elles passent par des périodes de transitions structurelles, qui sont des changements de nature plutôt que des changements de degré* ». Au fur et à mesure de la croissance de leur taille, les entreprises se transforment, se métamorphosent. On passe de l'évolution de l'entreprise (changement de degré) à la révolution (changement de nature) (Greiner, 1972 dans Torres, 1998). La croissance de l'entreprise n'est donc pas un phénomène continu et rectiligne mais discontinu et ponctué par des crises, des métamorphoses.

Toutefois, sur le plan empirique les périodes de transition entre chaque stade sont difficilement mesurables. Elles relèvent plus d'interprétations théoriques. A chaque période correspond un mode de fonctionnement spécifique qui va engendrer une crise spécifique. En conclusion, ces modèles apparaissent trop déterministes. « *Le vrai problème de l'analyse de l'organisation-PME dans l'optique dynamique est plus de mettre en évidence les seuils critiques que traversent les petites et moyennes entreprises au cours de leur croissances et d'en rechercher les causes que de chercher à déterminer la succession virtuelle des étapes de croissance* » (Gervais, 1978 cité par Torres, 1998).

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

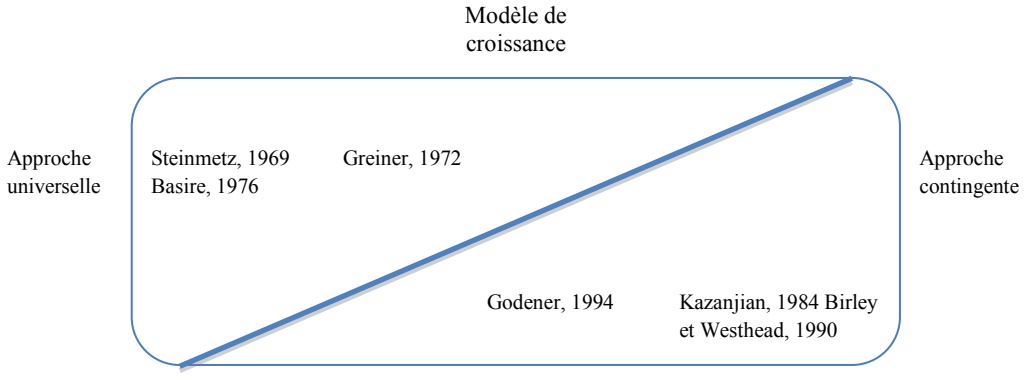
Dans leurs tentatives de valider empiriquement ces modèles de croissance pour mettre en évidence les seuils critiques, plusieurs auteurs vont se heurter à la difficulté d'identifier un seuil critique. Les résultats obtenus sont flous. Il n'y a pas de seuil qui fasse l'unanimité. Cette forte hétérogénéité conforte l'idée selon laquelle il y a plus de contingence que de déterminisme dans le processus de croissance des entreprises (Torres, 1998). Selon Kazanjian et Drazin (1990), la structure mise en place et le mode de fonctionnement adoptés par l'entreprise ne sont que des adaptations à une situation particulière. Aucun modèle ne semble « universellement » admis ni pour autant refusé. Si en effet, l'idée de l'existence d'un cycle est largement admise, c'est son degré de généralité qui est plus contestable. Même si Grenier (1972) propose un modèle-type de croissance de l'entreprise, il est conscient de ses limites.

La phase de recherche d'un « modèle universel » de croissance a laissé place actuellement à une autre phase de recherches plus critiques, s'orientant vers la prise en compte de l'influence du contexte sur le chemin d'expansion de l'entreprise (Kazanjian, 1984 ; Birley et Westhead, 1990 cités par Torres, 1998). Les propos de Godener (1994) résument parfaitement l'évolution de la recherche concernant ces travaux; la limite fondamentale de ces modèles provient d'une étude de Birley et Westhead (1990). Cette étude démontre que chaque entreprise a son propre chemin de croissance ; cette proposition confirmerait empiriquement que certains suggéraient (Gervais, 1978, Kazanjian, 1984) : le modèle des stades de croissance est trop général pour être opérationnel : une entreprise peut, par exemple, simultanément avoir les caractéristiques d'une entreprise en phase de démarrage pour l'aspect structure, et les caractéristiques d'une entreprise en phase de croissance ou de maturité pour ce qui concerne la fonction production. Cela ouvre le champ à de nouvelles recherches dont l'objectif ne serait plus de chercher « le » modèle universel mais plutôt de cerner l'évolution d'entreprises dans une situation particulière donnée. Ainsi, conclut l'auteur, on retrouve pour l'ensemble de ces travaux, le même clivage en matière d'approche qui distingue les travaux sur l'effet-taille.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

SCHÉMA 16. LES DIFFÉRENTS COURANTS D'ANALYSE DE LA CROISSANCE



Torres, 1998

Si l'influence de l'évolution de la taille est indéniable, il est donc tout de même nécessaire d'accepter que les seuils de ruptures entre les différents stades dépendent autant de la taille que du contexte dans lequel sont les entreprises. Dans le prolongement des propos de Kimberly (1976), il conviendrait alors d'adopter une approche contingente du mode de découpage selon la taille en cherchant sous quelles conditions ce mode pourrait varier. En d'autres termes, les seuils de spécificité sont contingents (Torres, 1998).

Au total, parce qu'ils accréditent l'idée selon laquelle la taille exerce des changements (effet-taille) et que ces changements sont des différences de nature (métamorphoses), l'ensemble de ces travaux conduit logiquement à faire de la taille un critère pertinent de découpage. En ce sens, les travaux sur la taille et la croissance fournissent les fondements de la recherche en PME puisque celle-ci repose sur un découpage selon le critère de taille. Toutefois, il convient de préciser les limites de ces fondements :

Si l'effet-taille semble unanimement admis, il n'est pas pour autant considéré comme une « loi ». Certains effets de la taille peuvent être compensés tout ou partie par d'autres variables contingentes. À ce jour, aucune étude n'a prouvé la supériorité du facteur taille sur d'autres facteurs reconnus comme ayant également une influence sur le mode de fonctionnement et de développement de l'entreprise (technologie, environnement, activité, contexte culturel...). Si le rôle de la taille est reconnu de tous, c'est l'importance qu'on lui accorde qui fait l'objet d'un débat. On peut imaginer que

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

dans certains contextes et sous certaines conditions, la taille n'exerce pas ou peu d'effet. Il convient de considérer l'effet-taille comme un effet contingent et non universel.

De plus, aucun modèle de croissance ne fait l'unanimité. Les délimitations selon la taille reposent davantage sur des frontières floues que précises. Les sauts qualitatifs diffèrent d'une entreprise à l'autre. Par conséquent, si les modèles de métamorphoses sont contingents, il ne saurait exister de frontière critique universellement reconnue. Les seuils de spécificité sont contingents, y compris celui qui délimite le monde de la PME et celui de la grande entreprise (Torres, 1998).

Tous ces travaux sont parcourus par une opposition classique entre les partisans de l'approche universelle, préoccupés par le souci de généralisation théorique et les adeptes de la contingence qui, dans un souci de réalisme et de validation empirique, multiplient le nombre de facteurs influents. À l'approche universelle des effets de la taille et des seuils qui en découlent s'oppose une approche plus nuancée qui cherche à définir dans quelle mesure et sous quelles conditions certains résultats sont plus ou moins probables. C'est l'approche contingente. La recherche en PME reposerait semble t-il sur des postulats plus ou moins contestables.

Les travaux de Torres, mettent alors en exergue, deux courants de recherche qui se développent dans l'analyse des PME. Nous avons d'une part, le courant de la spécificité, et d'autre part, celui de la diversité. Nous allons tenter d'en donner quelques éléments de principes de ces différents courants.

1.2.3. Le courant de la spécificité.

Le courant de la spécificité a pour objectif de mettre en évidence les traits caractéristiques des entreprises de petite taille et de proposer une théorie spécifique de l'organisation (Torres, 1998). Jusque dans les années 70, l'objet-PME *« n'est pas pris en compte en tant que tel, mais est inclus de fait dans une problématique de gestion globalisante qui gomme le plus souvent toutes ses spécificités* » (Bayad et al., 1995 dans Torres, 1998). Ce n'est qu'à la fin des années 70 que la recherche en PME prend un nouvel essor, lorsque plusieurs auteurs ne la considèrent plus comme un modèle réduit de la grande entreprise mais comme une entreprise à laquelle on peut associer

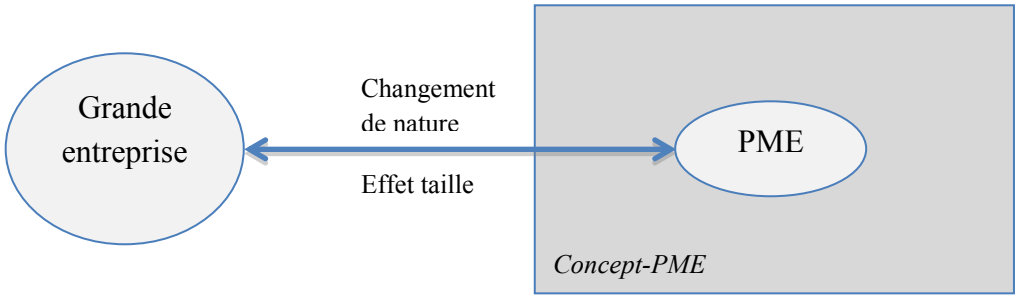
© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

des particularités : la PME est spécifique (Barreyre, 1967 ; Gervais, 1978 ; Dandridge, 1979 ; Welsh et White, 1981 ; Marchesnay, 1982-a ; 1982-b ; Hertz, 1982 ...).

L'entreprise de petite taille devient « la petite entreprise ». La PME se constitue alors progressivement en objet de recherche, mais en objet de recherche relatif dans la mesure où la preuve de la spécificité des petites entreprises ne peut se faire qu'à partir d'études comparatives entre les petites, moyennes et grandes entreprises (d'Amboise et Plante, 1987, Brytting, 1991). Autrement dit, la thèse de la spécificité de la petite entreprise se nourrit des différences établies comparativement aux grandes entreprises. Ainsi, Penrose écrit, dès 1959 : « *La croissance a fondamentalement modifié les fonctions de direction et la structure administrative de base ce qui entraîne une modification profonde de la nature de l'organisme lui même. Les différences de structure administrative entre les très petites entreprises et les très grandes entreprises sont si importantes qu'à bien des égards, il est difficile de concevoir que les deux espèces appartiennent au même genre* ». Enfin, selon Leclerc (1990) « lorsque l'on regarde plus précisément cette entité, on remarque tout d'abord qu'elle n'est appréhendée qu'en termes d'écarts avec les grandes entreprises. La PME-PMI ne prend toujours corps que comparativement à la grande entreprise. C'est en ce sens que la PME n'est qu'un objet de recherche relatif. L'affirmation de la spécificité des PME n'est pas une thèse en soi mais relative à ce qui la distingue de la grande entreprise (schéma ci-dessous). En accordant à la taille la plus grande importance et en considérant que ce facteur occasionne des changements de nature, on peut en déduire que l'entreprise de petite taille est spécifique.

SCHÉMA 17. LE COURANT DE LA SPÉCIFICITÉ



Source : Torres 1998

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Comme le notent Bayad et al. (1995) « *Il est possible de mettre en évidence deux grandes tendances de travaux sur les PME. Elles se définissent schématiquement soit comme la transposition/adaptation d'approches GE en contexte de PME. À l'opposé, des tentatives font abstraction des problématiques classiques de la GE et tentent de jeter un regard neuf sur la question* ». C'est la logique d'innovation. L'objectif est alors « *de passer d'une phase de vision du phénomène de la petite entreprise, perçue comme institution spécifique d'un capitalisme à une phase de découpage et d'abstraction, où la réalité est conçue autour du type idéal de firme représentative* » (Marchesnay, 1982). Cette étape constitue la phase de conceptualisation de la PME considérée comme un objet de recherche spécifique. Il s'agit généralement de plaider en faveur d'un concept jusqu'alors totalement absent des préoccupations de gestion. Hertz (1982) résume bien ce problème dans son ouvrage et plaide de ce fait en faveur d'une définition unique et universelle :

« L'argumentation à l'encontre d'une définition unitaire et universelle de la petite entreprise tient principalement aux variations quantitatives de la signification de « petite » dans différents pays. Cet argument serait valide s'il était établi que la petite entreprise ne puisse se définir autrement qu'à l'aide de critères quantitatifs de la taille. Mais si l'on accepte que la petite entreprise soit un concept et pas simplement une entreprise miniature, alors il devient possible d'en donner une définition uniforme, Un concept doit être défini de façon universelle. Sans définition uniforme de l'objet PME, aucune comparaison ne peut être faite » (Hertz, 1982).

Si les travaux sur le concept de taille fournissent les fondements théoriques sur lesquels la recherche en PME va se développer, le critère de taille sert davantage à opérer des découpages de l'appareil productif qu'à définir des catégories homogènes d'entreprises (Bernard et Ravix, 1988 ; Perrat, 1990). Plusieurs études comme nous l'avons vu ont conclu au « caractère arbitraire des frontières assignées a priori dans certaines typologies fondées exclusivement sur la taille » (Candau, 1981).

Ce courant de recherche porte une attention accrue à la mise en évidence d'uniformités qui résultent des tendances de la petite taille. La spécificité des PME tient dans ces invariants : « Le monde de la PME, considéré individu par individu, se révèle lui-même d'une extrême complexité; mais pris en tant que tel, des constantes,

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

des permanences, des tendances en surgissent à l'examen» (Julien et Marchesnay, 1988).

À partir du milieu des années 70, partant du constat que la théorie des organisations a été consacrée jusqu'alors exclusivement aux grandes entreprises, plusieurs auteurs déplorent que la spécificité des PME ne soit pas prise en compte par la théorie des firmes (Marchesnay, 1982) ou les théories des organisations (Gervais, 1978). Il convient donc de proposer de nouvelles théories et de nouveaux cadres d'analyse qui intègrent les particularités de la PME. « La PME ne peut plus être considérée comme un simple modèle réduit, voire infantile d'un archétype d'entreprise. Tout comme le groupe industriel, elle constitue un être qui a sa propre réalité, sa propre existence » (Julien et Marchesnay, 1988). Cette évolution de la pensée permet de passer de la « reconnaissance à la connaissance des PME » (Guilhon et Marchesnay, 1994). Dès lors, la tâche n'est plus de découvrir mais de définir ce nouvel objet de recherche. Il s'agit de définir un profil-type de la PME en insistant sur les points communs qui caractérisent ce « nouveau monde » scientifique. Cet objet de recherche porte diverses appellations : phénomène-PME (Hertz, 1982), concept-PME (Julien, 1994), modèle d'hypofirme (Marchesnay, 1982), idéal-type (Julien et Marchesnay, 1992). La quête d'un type idéal repose sur une idée simple : la recherche en PME ne pourra progresser que le jour où la plupart des chercheurs se mettront d'accord sur une définition unitaire et universelle du phénomène-PME (Hertz, 1982). Ces propos rejoignent ceux de d'Amboise (1993) qui regrette le caractère fragmenté de la recherche en PME faute de ne pas disposer d'une définition minimale commune.

De plus, cet effort de modélisation ou de conceptualisation théorique est nécessaire dans le cadre d'une démarche scientifique car la capacité de généralisation constitue le critère le plus important entre les connaissances scientifiques et les connaissances non scientifiques en gestion comme en d'autres disciplines (Cohen, 1989). Toutefois, si ce courant constitue le point de départ de la recherche en PME, il n'est pas exempt de critiques. En effet, si certains auteurs ont préféré ne retenir que « les constantes, les permanences, les tendances » (Julien et Marchesnay, 1988). D'autres préconisent une « définition unitaire et universelle » (Hertz, 1982). Au souci légitime de généralisation succède souvent une sorte d'universalisme de la spécificité. En effet « *lorsqu'elles sont en train de se faire, les sciences établissent leur démarche sur la construction d'une évidence, caractérisée par le fait qu'elles considèrent l'objet de leur description*

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

comme une « donnée phénoménologique » dont la forme émerge dans les esprits par des processus divers que le philosophe appelle la réduction. Ainsi, cette activité, qui est au sens propre scientifique, cherche à faire apparaître les formes comme étant attachées à cet objet : ce serait la première étape de ce qu'on peut appeler la construction d'universaux » (Moles, 1990). L'émergence et l'affirmation de la recherche en PME n'échappent pas à ce mécanisme de généralisation. Mais cette étape comporte un certain nombre de risques au premier rang desquels se trouve le risque de dérive dogmatique : « *C'est notre tendance à rechercher la régularité des occurrences et à prescrire des lois à la nature qui est à l'origine du phénomène psychologique de la pensée dogmatique ou, plus généralement, du comportement dogmatique : nous présumons partout la régularité, et nous nous efforçons de la trouver même là où elle n'existe pas* » (Popper, 1985).

Les propos de Popper illustrent quelque peu les dérapages que peut occasionner l'affirmation excessive de la spécificité de la PME. « *Un patron de PME agit selon une triple logique : une logique économique, une logique politique et une logique familiale. Cette loi fondamentale permet de caractériser son activité professionnelle, c'est-à-dire l'ensemble des décisions qu'il prend dans sa firme comme produit d'une triple rationalité* » (Bauer, 1995). Même si, comme nous le verrons par la suite, Bauer atténue ses propos, l'évocation d'une loi atteste de ce sentiment d'une trajectoire dogmatique qui affecte fréquemment le courant de la PME-objet. À trop vouloir mettre en relief les spécificités liées à la petite taille, les auteurs seraient enclins au risque de tenir pour lois universelles ce qui n'est que tendances probables.

En général, les chercheurs en PME se contentent de constituer un échantillon d'entreprises de petite taille pour pouvoir faire référence au corpus théorique de la recherche en PME, comme le souligne Torres (1998). Ce procédé a la vertu d'une grande simplicité mais il repose sur de forts présupposés qui sont loin d'être toujours vérifiés. Le passage du concept de petite taille au concept de PME n'est pas automatique. Or, la plupart des chercheurs font « comme si » ce lien était parfait, comme s'il suffisait d'avoir une entreprise correctement définie en terme de petite taille pour faire le lien avec le concept de PME. Selon l'auteur, deux types d'erreurs peuvent être commises lors de cette étape.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Une erreur de première espèce consisterait à accepter à tort l'hypothèse de la spécificité de la PME auprès d'entreprises qui, malgré leur petite taille, ne le sont pas. Par exemple des entreprises de petites taille humaine, voir en faible chiffre d'affaires, mais « grandes » soit en part rapport à la taille moyenne dans le secteur (exemple entreprise de 80 personnes dans le bâtiment), soit en part de marché (exemple d'un cabinet conseil de 25 personnes sur un segment de pointe.

Une erreur de deuxième espèce serait de rejeter à tort du cadre de validité du concept-PME, des entreprises sous prétexte qu'elles sont de grande taille. Or, comme l'ont montré Bournois et Pellegrin (1994), une entreprise de grande taille peut conserver les caractéristiques organisationnelles propres au concept de PME. Cela peut être le cas par exemple où le fondateur de l'entreprise devenue grande, garde une influence déterminante sur la gestion de l'entreprise. L'entreprise conserve cet étroit lien de dépendance à la dimension humaine de celui qui l'a fondé et en assure la responsabilité. La coopération managériale hiérarchisée reconnue à la grande entreprise paraît lissée dans ce cas.

La portée du concept de PME est donc à la fois plus large et plus étroite qu'il n'y paraît. Plus large car des entreprises de grande taille peuvent être analysées avec profit à partir du cadre théorique du concept PME. Plus étroite car toutes les entreprises de petite taille ne rentrent pas forcément dans ce cadre. Pour éviter ces types d'erreur, il conviendrait de vérifier l'existence empirique des caractéristiques théoriques du concept PME. Nous employons à dessein le conditionnel car, à notre connaissance, cette précaution est très rarement réalisée. En d'autres termes, si les critères de sélection des entreprises d'un échantillon sont généralement la taille, les caractéristiques qualitatives, à l'exception du critère d'indépendance juridique, ne sont jamais vérifiées mais supposées empiriquement. La thèse de la spécificité de la PME est alors un postulat sur lequel chaque chercheur se fonde sans en vérifier l'existence empirique.

Certes, nous ne nions pas la tendance selon laquelle, plus la taille est petite, plus le rôle du dirigeant peut prendre de l'importance. Mais cette tendance suggère une caractéristique qui relève du probable et non pas de la certitude. Pourtant, dès lors que l'on travaille sur les PME, cette caractéristique est constamment mise en avant pour légitimer que l'on s'intéresse en priorité aux objectifs et au comportement du dirigeant.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

La relation « petite taille prépondérance du rôle du dirigeant » est infaillible au point que, pour Bayad et Nebenhaus (1994), le rôle du dirigeant fait partie « des idées obligatoires dans tout travail théorique sur les PME ». Ce type de démarche ne peut conduire qu'à surestimer le rôle et l'importance de la taille. Dans ce cas, la théorie PME s'apparente à une théorie universelle.

Au total, si la thèse de la spécificité présente une faible autonomie de recherche du fait des nécessaires comparaisons qui doivent être faites pour étayer la preuve de sa spécificité, elle se caractérise par un fort degré de généralisation puisqu'il s'agit de rompre avec la vision traditionnelle de la PME (grande entreprise miniature) pour proposer de nouvelles bases théoriques aux futurs travaux sur la PME.

Toutefois, comme le note Léo (1987), il n'est sans doute pas exact de considérer la PMI comme un modèle d'entreprise systématiquement opposable à la grande entreprise. La frontière entre les deux types est floue et difficile à fixer ; tout ce que l'on peut observer sur les PMI n'est pas fait en dehors de l'influence des grandes entreprises qui ont leur part de responsabilité dans ce que sont les PMI aujourd'hui (liens de complémentarité, transfert de technologies, sous-traitance etc.). Mais surtout cette opposition PMI-Grande Entreprise, révélatrice à certains points de vue, n'est plus féconde dès que l'on approfondit l'analyse ; ce qui domine l'univers des PMI c'est l'hétérogénéité. Cette diversité est une dimension même du phénomène PMI qui veut expliquer une partie de son dynamisme actuel.

Dans ces conditions, la thèse de la spécificité peut s'avérer trop réductrice de la variété des PME. En d'autres termes, si la thèse de la spécificité a une vertu homogénéisante, elle s'accommode mal de l'extrême hétérogénéité qui semble caractériser le monde des PME. Ainsi, Candau, dès 1981, considérait qu'au fur et à mesure du développement des connaissances sur les petites entreprises, la variété de leurs caractéristiques paraît devoir largement l'emporter sur leur uniformité. De ce fait, une contribution importante serait apportée en étudiant empiriquement la diversité des formes adoptées par les entreprises, et en les réduisant en un nombre limité de classes ayant en commun des caractéristiques relativement uniforme. Ceci serait beaucoup plus significatif que d'essayer de formuler des lois prétendant s'appliquer à toutes les organisations, pourtant susceptibles de constituer des univers séparés, ou d'élaborer

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

des typologies a priori, normatives, ayant un faible pouvoir explicatif. Ces propos rejoignent ceux de Bernard et Ravix (1988) pour lesquels la recherche de l'hétérogénéité a été particulièrement active dans le sous-ensemble des PME : La limite fondamentale de l'analyse du système productif à l'aide du découpage par taille vient du fait qu'elle définit des sous-ensembles réputés homogènes d'entreprises; cette propriété, qui est une vertu statistique, est cependant un obstacle à une connaissance de la diversité des unités de production. La solution à ce problème d'homogénéité a été de s'appuyer sur des études d'échantillons d'entreprises, dans le but de mettre en évidence des spécificités de structures et de comportements au sein même des catégories de taille.

Ainsi, parallèlement aux tentatives de généralisation théorique du courant de la PME-objet, plusieurs travaux empiriques vont être menés dans le but de mieux cerner la diversité du champ des PME en dressant des typologies de firmes à l'intérieur des classes de taille.

1.2.4. Le courant de la diversité

On a très souvent tendance à considérer les PME comme un bloc homogène dès lors qu'on les oppose aux grandes entreprises. Cette distinction est d'autant plus valable que la comparaison se cantonne à ne retenir que les situations extrêmes. Mais lorsque l'on s'intéresse uniquement aux entreprises de petite taille, il semble difficile voire impossible de les regrouper autour d'un modèle unique. Du fait de la diversité du champ des PME (PME-Champ), aucune généralisation n'est possible et tout est alors affaire de contexte (Torres, 1998). Les PME seraient considérées comme un ensemble trop hétérogène pour se prêter à une tentative de généralisation. Si le courant de la spécificité considère que, plus la taille de l'entreprise est petite, plus cette dernière est spécifique, il ne s'agit que d'une tendance. Or, comme le note March (1994) : « *Tout essai de description des tendances de gestion, même s'il est valide en moyenne, ne décrit de façon adéquate aucune situation de gestion particulière* ». Dans ces conditions, la PME n'est pas une catégorie homogène mais une appellation commode qui désigne une réalité multiple susceptible de se différencier par l'activité, par la forme de propriété, par les stratégies adoptées, par les modes de gestion etc. « *on sait qu'il est difficile de parler d'une théorie des PME alors que celles-ci sont*

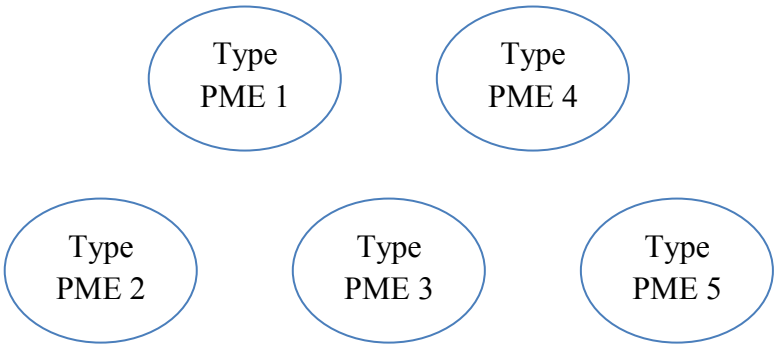
© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

extrêmement hétérogènes ... On ne peut donc échapper à une approche de contingence » (Julien, 1994). De même, pour Bayad et Nebenhaus (1994), « *contrairement aux grandes entreprises, pour les PME il est difficile de mettre en évidence des invariants de gestion* ». Enfin, pour Mahé de Boislandelle (1994), « *la démarche de théorisation est difficile et périlleuse car il s'agit surtout de saisir la diversité et le contingent* ». La proposition de Mahé de Boislandelle se situe aux antipodes du plaidoyer de Hertz en faveur d'une définition unique et universelle du concept-PME.

Dans ce schéma ci-dessous nous avons un modèle (Torres, 1998) illustrant la diversité des PME. De la PME type 1 à la PME type 4, il y a dans chaque PME des spécificités qui permettront d'en déduire des problématiques de recherche.

SCHÉMA 18. COURANT DE LA DIVERSITÉ DES PME



Source : Torres 1998

Dans ces conditions, il convient d'identifier l'ensemble des facteurs de contingence qui exercent un effet sur la nature de l'organisation. Dans l'optique d'une démarche contingentielle, Fabi, Garand et Pettersen (1993) établissent une liste des différents facteurs qui exercent une influence sur la gestion des ressources humaines (GRH) en cadre PME. Partant d'un recensement exhaustif depuis les années 50 jusqu'à la fin des années 80 de la littérature concernant ce thème précis (au total, 75 études empiriques), ils recensent 21 facteurs de contingence différents qu'ils regroupent au sein d'un modèle contingentiel de la GRH en PME. Cette compilation montre clairement la diversité et la dispersion des variables retenues par les chercheurs pour expliquer les phénomènes liés aux pratiques de GRH en PME. Ce modèle constitue une bonne

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

grille d'analyse, destinée à inventorier les pratiques en matière de GRH, en incluant les variables contingentes susceptibles d'exercer une influence. La valeur d'un tel modèle est essentiellement heuristique. Dans une démarche d'intervention ou de conseil en entreprise, ce type de modèle est souhaitable et utile. Il s'efforce de serrer au plus près les pratiques effectives de la GRH en PME.

Mais, par rapport à notre propos, ce modèle illustre les excès de l'approche contingente. En effet, ce qu'il gagne à être descriptif, il le perd en clarté. S'il est légitime que les auteurs cherchent à rendre compte de l'hétérogénéité des entreprises de petite taille, le problème est que le nombre de situations théoriquement envisageables par le jeu des combinaisons entre les divers facteurs dépasse la diversité réelle des entreprises. À l'irréalisme des modèles universels s'oppose le surréalisme des approches contingentes. Poussée jusqu'à l'extrême, l'approche contingente tend à considérer chaque entreprise comme un cas unique. Il devient impossible de généraliser et de proposer une théorie de la PME.

Aussi, afin de ne pas multiplier inutilement le nombre de combinaisons différentes, la solution consiste soit à se limiter aux facteurs les plus influents en dressant des typologies se limitant à un aspect particulier, soit à considérer que certaines combinaisons sont plus probables que d'autres (hypothèse de congruence). La recherche de typologies fondées exclusivement sur des échantillons de PME a été particulièrement active entre 1975 et 1985 (Bernard et Ravix, 1988 ; Julien, 1994). Les différents types établis retracent alors la diversité exclusivement au sein des PME. Comme le note Léo (1987), « *les profils de PMI permettent d'intégrer dans l'analyse la diversité de leurs comportements* ».

Le courant de la diversité présente les caractéristiques inverses de celui de la spécificité :

- Parce que les échantillons sont construits exclusivement à partir d'entreprises de faible dimension, le courant de la diversité présente une forte autonomie de recherche par rapport aux travaux sur la grande entreprise. Il ne s'agit plus de comparer la petite entreprise à la grande mais d'évaluer, dans l'absolu, la diversité de ce monde particulier;

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

- cependant, la multiplicité des types établis ne permet pas de faire émerger un cadre général, soit parce qu'il y en a plusieurs (approche typologique) soit parce qu'il y en a une infinité (approche contingente). Les résultats obtenus présentent donc un faible degré de généralisation,

En définitive, la recherche en PME peut schématiquement se décomposer en deux courants distincts car antagonistes (Schéma ci-dessous) tant en ce qui concerne les objectifs qu'ils se fixent que les approches qu'ils préconisent.

Le courant de la spécificité s'efforce de définir l'objet-PME considérée comme une institution singulière. La démarche est volontairement universelle et unitaire puisqu'il s'agit de préciser les caractéristiques propres à la PME (les spécificités) et d'en déduire des problématiques de recherche ad hoc tout en facilitant l'accumulation des connaissances sur la PME. Ce courant court le risque de dérive dogmatique car il cherche à tout prix à généraliser un modèle (PME-objet), ce qui conduit insidieusement à l'idée que toutes les PME sont spécifiques et conformes au modèle théorique.

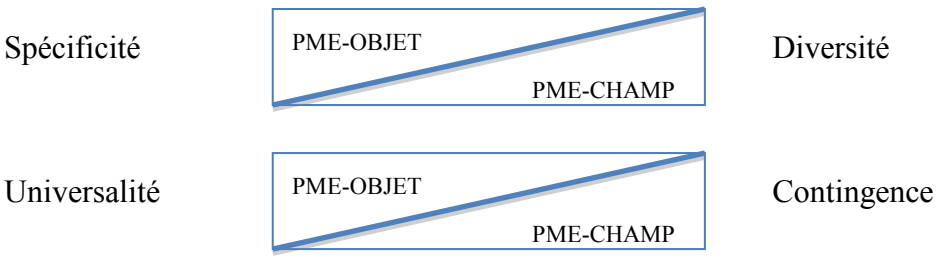
Le courant de la diversité s'efforce de simplifier la diversité du champ PME en dressant des types distincts. Cette orientation se situe aux antipodes de la thèse de la spécificité. L'approche est beaucoup plus contingente et la portée théoriques plus limitée. Cette approche est plus réaliste mais limite les connaissances de la PME au niveau d'énoncés anecdotiques. Sous couvert de réalisme, on en déduit qu'aucune généralisation n'est possible et que tout est alors affaire de contexte.

L'homogénéité de la PME objet (Torres, 1998) semble en contradiction avec l'hétérogénéité de la PME champ.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

SCHÉMA 19. LES ANTAGONISMES DE LA RECHERCHE EN PME



Torres 1998

Cette distinction semble proche de celle formulée par Bayad et al. (1995) entre « recherche sur la PME» et « recherche dans une PME ». Or, selon ces derniers, le second type de recherche est peut-être à l'origine de la non appréciation par la communauté universitaire de la recherche en PME lorsque le chercheur dans un souci de généralisation inhérent à l'esprit scientifique fait « d'une recherche dans une PME une recherche sur la PME », c'est-à-dire passe du statut de champ à celui d'objet. Comme nous le verrons, concevoir la PME comme un champ ou comme un objet conduit à produire des recherches certes complémentaires mais néanmoins différentes.

Après les travaux sur la spécificité plus haut et la diversité des PME qui viennent d'être abordé, le courant de la synthèse qui suit dans notre propos vient présenter l'avantage de la nécessité d'une approche conjointe spécificité/ diversité.

1.2.5. Le courant de la synthèse

Cette prise de conscience de la nécessité d'intégrer la diversité aux travaux concernant la spécificité prend un réel essor à la fin des années 80, même si certains travaux antérieurs à cette période avaient déjà insisté sur ce point. La particularité de ce courant est de considérer que la spécificité du concept de PME est modulable, c'est-à-dire que les PME sont plus ou moins spécifiques. Les caractéristiques spécifiques de la PME ne sont pas figées mais élastiques. À la fin des années 80 et au début des années 90, plusieurs auteurs développent cette idée. Ainsi, Julien (1994) propose une typologie sur continuum qui peut s'apparenter à une sorte de polymorphisme de la spécificité de la PME (schéma ci-dessous).

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

SCHÉMA 20. TYPOLOGIE DE LA SPÉCIFICITÉ DE LA PME

1) La dimension brute :		
Nombre d'employés, actifs, chiffre d'affaires ou de ventes		
0 à 1	<---------->	200 à 500 million $
2) Le secteur		
De traditionnel ou mature ou à produits pour les consommateurs	<---------->	À secteurs modernes ou à produits secondaires, ou de pointe
3) Le marché		
Local, protégé	<---------->	International, ouvert
4) Contrôles et organisation		
centralisée	<---------->	Décentralisée, à un ou plusieurs niveaux
5) Stratégie		
Intuitive de survie, à faible risque	<---------->	Formalisée, de croissance, à haut risque
6) Technologie		
Traditionnelle, mature innovation faible, spontanée incrémentale	<---------->	De pointe, organisée radicale

Julien, 1994

D'une part, « *on peut considérer que les plus petites entreprises ont toutes les caractéristiques à la gauche de ce continuum alors que les plus grandes ont plutôt les caractéristiques à la droite de celui-ci. Entre les deux, on retrouve les moyennes et les grandes entreprises ayant plus ou moins des caractéristiques intermédiaires* » (Julien, 1994). Dans ce cas, ce continuum donne une appréciation de l'évolution des entreprises selon leur dimension, de la toute petite à la très grande taille. Il s'agit d'une modélisation de l'effet-taille. D'autre part, on peut utiliser cette schématisation pour y voir une évolution à l'intérieur du concept-PME. À la fin de son énumération, Julien rajoute : « *ces caractéristiques peuvent être vues sur un continuum, du moins au plus* ». Dans ce cas, l'ensemble des PME se situe à l'intérieur du cadre tout en sachant que les caractéristiques traditionnelles se situent vers la gauche tout en admettant que certaines PME peuvent présenter pour certaines dimensions un positionnement plus

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

marqué vers la droite. Cette interprétation permet alors de combiner spécificité et diversité des PME.

Cette voie a déjà été évoquée dès 1981 par Candau lequel, dans son plaidoyer « pour une taxonomie de l'hypofirme », affirme qu'« *il est impossible d'étudier les PME, abstraction faite de la personne du chef d'entreprise, de ses motivations et de sa famille qui sont les facteurs caractéristiques dominants de l'hypofirme* ». Toutefois, il reconnaît qu'il serait vain de vouloir formuler des lois prétendant s'appliquer à toutes les organisations, pourtant susceptibles de constituer des univers séparés. *« La multiplicité des caractéristiques spécifiques des petites entreprises interdit a priori de les assimiler à un ensemble homogène ... La variété de leurs caractéristiques paraît devoir largement l'emporter sur leur uniformité* ». Candau (1981) met donc en relief une des particularités des PME (le rôle du dirigeant) au point d'en faire le centre de sa démarche de recherche. En effet, si l'auteur s'intéresse à la structure administrative des entreprises, c'est précisément parce qu'il suppose que c'est par ce biais que vont se manifester les motivations, la rationalité et les conceptions du dirigeant. « La ré introduction de la personne du chef d'entreprise dans l'étude des hypofirmes entraîne celle de ses rôles qui ne fait que traduire sa logique d'action, c'est-à-dire sa forme de rationalité et les conceptions qu'il va adopter dans la conduite de son entreprise ». La personnalisation du mode de gestion des PME est bien le postulat de départ sur lequel Candau s'appuie pour établir sa taxonomie. Malgré l'hétérogénéité qui caractérise l'univers des PME, il considère que l'importance du rôle du dirigeant est l'invariant fondamental qui participe à définir la spécificité des PME par opposition aux grandes entreprises. En ce sens, le modèle d'hypofirme sert de modèle théorique de base à partir duquel il identifie la ou les variables pertinentes. La recherche est fondée sur les spécificités reconnues aux PME tout en mettant en relief la diversité de cas. Les travaux de Candau (1981) constituent bien une jonction entre les deux courants de recherche qui se développent jusqu'alors parallèlement. Ils tiennent compte conjointement de la spécificité et de la diversité des PME.

Cette « synthèse spécificité/diversité » présente l'avantage d'intégrer la diversité des PME tout en gardant intacte la spécificité de la PME, c'est-à-dire l'essence de l'objet de recherche. Il y a une diversité au sein de la spécificité. La prise en compte de la diversité par les tenants de la thèse de la spécificité des PME débouche sur une évolution significative de la pensée en PME. Il ne s'agit plus de dresser un profil-type

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

de LA PME prise comme un objet théorique mais plutôt de rechercher des cadres d'analyse ou des modèles heuristiques capables de retranscrire la diversité du monde réel. Il faut alors se rabattre sur des grilles d'analyses heuristiques, évoquer des configurations, au sens de Mintzberg, proposer des conjectures à partir de construits et de variables réfutables, soit par la validation logique, soit par la validation empirique.

Si la synthèse permet de prendre en compte le courant de la spécificité en intégrant de la diversité, la courant de la dénaturation lui au contraire, le réfute en entamant un examen critique de cette thèse.

1.2.6. Le courant de la dénaturation.

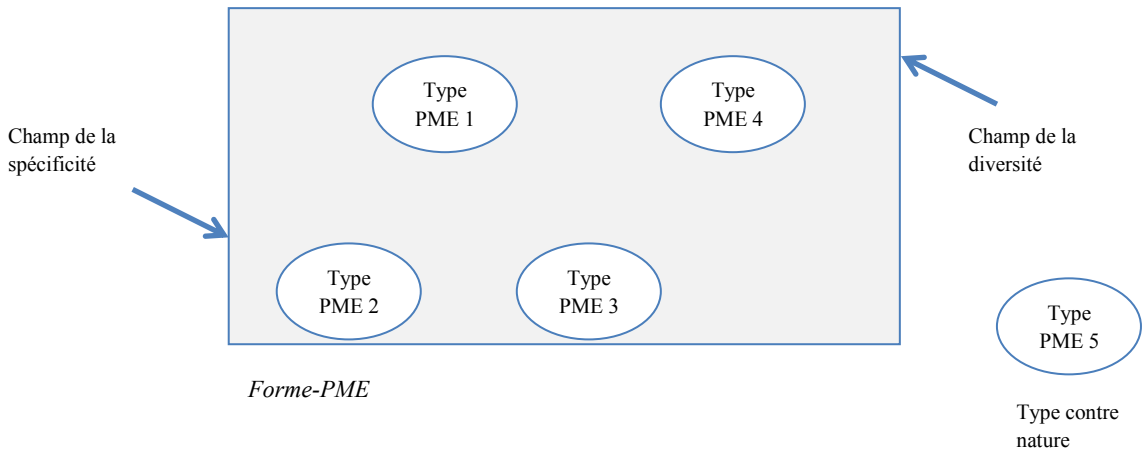
La dénaturation conduit à ne plus considérer la thèse de la spécificité comme un postulat mais comme une simple hypothèse de recherche réfutable (Torres, 1998). Il ne s'agit plus d'ériger le dogme de la spécificité comme le cadre absolu de la recherche en PME mais d'entamer un examen critique de cette thèse poursuit cet auteur. Dès lors, jusqu'à quel point, le cadre d'analyse proposé par les chercheurs en PME est-il valide ? La question n'est pas de savoir si le concept-PME est pertinent ou non mais de délimiter son champ de validité. Dans quelles conditions peut-on accepter la thèse de la spécificité et à partir de quel moment ce concept n'est-il plus valide ? Pour que l'objet-PME puisse être un véritable objet de recherche, il faut, selon Torres toujours, non seulement le définir, mais aussi en fixer les limites. Il convient donc d'adopter une démarche contingente (réfutable) de la spécificité.

Dans le schéma suivant, Torres illustre ce courant de dénaturation par des entreprises types qui répondent aux conditions de spécificités de la PME et les limites de ce postulat permet d’adopter un démarche contingente (PME type 5).

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

SCHÉMA 21. LE COURANT DE LA DÉNATURATION



Torres, 1998

Dans ce schéma, il ne s'agit pas de remettre en cause la thèse de la spécificité, mais simplement d'adopter une démarche critique, nécessairement contingente, de l'objet-PME. Les types 1,2, 3 et 4 appartiennent à des degrés divers au cadre défini par le paradigme de la spécificité de la PME. Leurs différences ne sont que des différences de degré, pas de nature. Il demeure toujours une ou des caractéristiques communes à ces différents types qui les fédèrent autour de l'espèce-PME. L'objectif de l'approche typologique est précisément de montrer cette diversité. Mais l'approche typologique n'est cohérente que si elle admet un cadre théorique préalable (Bruyat, 1993). C'est pourquoi, la méthode typologique ne peut contribuer à mettre en évidence la dénaturation selon Torres, (1998). Dans cette approche, la prise en compte de la contingence est restreinte au sein du cadre théorique fixé par le paradigme de la spécificité. La méthode typologique ne peut cerner que la diversité au sein de la spécificité. Les différents types établis ne mettent en évidence que des contingences locales. Or, l'approche contingente devrait être étendu à l'idée même de spécificité de la PME. Il peut en effet être envisageable que, dans certains cas, les changements de degré puissent s'accompagner d'un changement de nature. Le type 5 est un cas de « non spécificité », une sorte de PME « cachée ». Dans une approche paradigmatique, le chercheur pourrait être tenté d'exclure ce cas de son analyse. Mais dans l'optique qui est la nôtre, ce sont au contraire les cas atypiques qui nous intéresseront en premier lieu. En effet, ainsi que le souligne Huberman et Miles (2003), « *pour tout*

© 2014 Tous droits réservés.
doc.univ-lille1.fr

résultat, il existe généralement des exceptions. On est tenté de les sous-estimer, de les ignorer ou de les justifier. Or, le cas atypique est l'allié du chercheur. Un examen attentif des exceptions ou des extrêmes permet de tester et de renforcer le résultat principal. Non seulement on y teste la généralité du résultat mais on se protège contre des biais d'échantillonnage ».

L'approche de la dénaturation repose sur l'idée que la PME est spécifique mais admet également qu'une entreprise de petite taille puisse ne plus correspondre à la conception classique de la PME telle qu'elle est décrite par la littérature. En effet, cerner les limites de la spécificité de la PME, c'est admettre que dans certains cas des entreprises sortent du cadre du paradigme de la spécificité, bien qu'elles soient de petite dimension. La recherche en PME gagnerait à sortir de la logique paradigmatique qui a fait son unité théorique pendant de longues années mais qui, poussée à l'extrême, peut déboucher sur ce que Popper (1985) appelle « le comportement dogmatique » qui conduit à montrer les régularités même là où elles n'existent pas.

Le courant de la dénaturation adopte une posture critique du courant de la spécificité comme nous venons de la voir, mais tout en montrant la nécessité d'une posture contingente de l'objet PME. Le concept de la contrôlabilité vient toutefois écarté l'approche d'une définition de la PME au-delà de la spécificité/diversité.

1.2.7. Le concept de contrôlabilité

La définition de la PME à partir du concept de contrôlabilité présente l'avantage de contourner le dilemme spécificité/diversité tout en offrant la possibilité d'identifier les limites (contingences) de la forme-PME. Les travaux d'Alice Guilhon (1998) sur la définition de la PME à partir du concept de la contrôlabilité, ne manque pas d'intérêt , et cela pour deux raison selon Torres (1998):

- D'une part, elle fournit une grille d'interprétation de la constitution et du développement des PME à partir d'une approche dynamique grâce notamment au concept de contrôlabilité tout en respectant la nature spécifique de la PME dans la mesure où le schéma accorde une influence prédominante à l'entrepreneur qui construit le système organisationnel et définit la stratégie

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

concurrentielle de l'entreprise. De plus, ce cadre d'analyse permet de tenir compte de la diversité du champ des PME. En effet, l'intégration de l'environnement est, d'après le modèle proposé (schéma ci-dessous), filtrée par la perception que peut en avoir le dirigeant. Dans ces conditions, un même environnement peut donner lieu à des comportements différenciés en fonction des attitudes du dirigeant et de sa compétence ;

- d'autre part, elle introduit le risque de « perte de contrôlabilité » et autorise donc l'existence de situations contre nature à la forme-PME : un développement déséquilibré de la PME est susceptible de remettre en cause son existence propre en tant que PME. Ce qui nous paraît nouveau, c'est la place accordée aux possibilités de dénaturation de la forme-PME en dehors des cas traditionnels de croissance c'est-à-dire d'augmentation de la taille. Une entreprise peut ne plus correspondre à la forme classique tout en demeurant de petite taille. Cela signifie que les classifications d'entreprise sur le seul critère de taille ne suffisent pas à opérer des découpages homogènes et qu'en dehors des modèles de croissance, d'autres possibilités de métamorphoses peuvent être identifiées.

Par ailleurs, le dirigeant de la PME se trouve toujours mis en avant dès lors que l'on s'intéresse aux PME. Guilhon (1998), inscrit son étude de la PME dans une approche dynamique reflétant cette capacité de contrôle du dirigeant et la manière dont il gère son rapport à l'environnement. La PME se constitue à partir de changements nés de l'interaction entre les compétences des individus, les intentions du dirigeant et les modes d'organisation choisis (ibid). Cette approche repose sur un principe fondateur, celui de la contrôlabilité définie comme la capacité du dirigeant à garder la maîtrise de la mise en œuvre et du développement d'un ensemble de ressources matérielles et immatérielles.

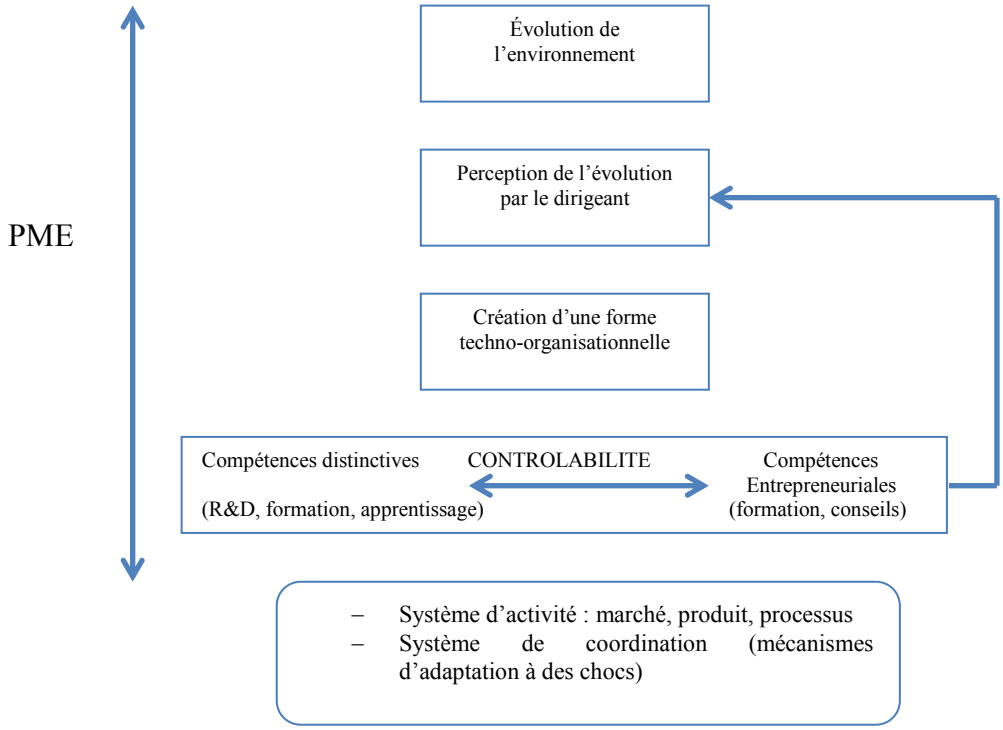
L'idée de contrôlabilité exprime le fait d'être contrôlable, c'est-à-dire le fait qu'une PME soit dotée d'un système organisationnel qui puisse être contrôlé par le dirigeant. De ce fait, elle exprime le résultat de l'évaluation que fait le dirigeant de la capacité collective que possède la PME pour développer son activité. La contrôlabilité permet d'analyser le développement de l'entreprise en décrivant la cohérence entre les buts

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

du dirigeant et le niveau de performance atteint dans l'environnement en termes financiers et/ou organisationnels.

SCHÉMA 22. LA CARTE D'IDENTITÉ DE LA PME FONDÉE SUR LA NOTION DE CONTRÔLABILITÉ.



Ghuilhon et al., 1995

Plusieurs éléments apparaissent sur ce schéma.

- Le système d'activités de la PME est représenté par les produits et les marchés sur lesquels elle opère ainsi que par les processus de fabrication de ses produits et de sélection des marchés ;
- Le système de coordination est défini comme l'ensemble des moyens matériels et immatériels (embauche, formation, communication, études et conseils) mis en œuvre pour répondre à des « chocs extérieurs », c'est-à-dire une remise en cause positive ou négative des performances financières et organisationnelles ;
- La forme techno-organisationnelle. Elle fait référence aux modes d'organisation et à la technologie adoptés dans l'entreprise et résultant des choix exercés par le dirigeant.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

La contrôlabilité opère la mise en relation des compétences entrepreneuriales et des compétences distinctives des salariés intégrées dans un contexte organisationnel propre à chaque PME. Les compétences entrepreneuriales résident dans la capacité du dirigeant de définir, de mettre en œuvre et d'atteindre les objectifs visés. Cette capacité repose sur l'histoire de l'individu, sa formation et son apprentissage individuel et se transforme sous l'effet d'actions de formation, d'embauche, de recours à des conseils. Les compétences distinctives expriment les savoir-faire et connaissances collectifs. Ces compétences s'accroissent sous l'effet des apprentissages organisationnels qui dotent l'entreprise de procédures plus ou moins efficaces de résolution de problèmes. Ce cadre d'analyse accorde une influence prédominante à l'entrepreneur qui construit le système organisationnel et définit la stratégie concurrentielle de l'entreprise.

L'intégration de la PME dans son environnement est filtrée par la perception que peut en avoir le dirigeant et par les stimuli qu'il reçoit. Dans ces conditions, un même environnement peut être perçu différemment selon les individus et donner lieu à des comportements différenciés en fonction des attitudes du dirigeant et de ses compétences.

Dans ce cadre d'analyse la contrôlabilité n'est pas un concept figé. Le dirigeant développe une zone de contrôlabilité qui peut réduire ou augmenter sous l'effet des changements organisationnels. La zone de contrôlabilité est l'étendue sur laquelle un dirigeant est habilité à prendre des décisions et donc maîtrise la performance de l'activité. Elle détermine la zone d'autonomie, c'est-à-dire le périmètre des actions/décisions. Cette zone de contrôlabilité traduit l'articulation entre les variables de structure (forme techno-organisationnelle), de compétence (les compétences entrepreneuriales et distinctives) et de performances (marchés et produits).

Après différentes théories sur les PME (sur : la taille, la frontière critique, la spécificité, la diversité, la synthèse, la dénaturation et la contrôlabilité), nous observons que certains auteurs présentent l'organisation comme résultante de l'action de son dirigeant qui conçoit et formule la stratégie et ensuite l'implémente (perspective rationnelle). D'autres auteurs soulignent le poids des contraintes, du contexte, auxquels ce même dirigeant doit adapter ses choix stratégiques, sous peine de voir les performances de l'organisation diminuer (perspective contingente). Nous

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

allons donc à travers la perspective du contexte, aborder les aspects du fonctionnement des PME. Ces deux perspectives mettent l'accent sur les choix que le dirigeant doit poser pour assurer le fonctionnement optimal de son organisation selon Pichault, Nizet (2000).

Ainsi, les mécanismes de division et de coordination du travail qui sont chez Mintzberg des paramètres essentiels, ne résultent pas de la seule volonté managériale : ils sont aussi, dans une certaine mesure, le fruit d'une adaptation à un contexte interne ou externe.

L'ensemble des approches que nous venons d'aborder pour situer la PME dans des contours théoriques précis, met l'accent sur divers éléments qui peuvent avoir des sens différents selon le contexte. Comme le souligne Julien (1994), les différentes définitions des PME correspondent à une approche de contingence à laquelle il est difficile d'échapper. Pour notre thèse, l'orientation prise est celle d'une dimension humaine liée à l'entreprise.

Les éléments du concept d'une PME que nous avons vu tout le long de cette revue de littérature ne résultent pas de la seule volonté managériale, ils sont aussi dans une certaine mesure contextualisés. Nous allons passer en revue la vision strictement contingente (contrainte) et la vision constructiviste (construction) du contexte.

1.3. Le contexte comme contrainte et construction.

L'objectif de cette partie est d'approfondir cette notion de contexte. Nous abordons le contexte comme une référence à la nature du travail, à son mode de division et de coordination, à la répartition du pouvoir et au degré de centralisation de la prise de décision. Ce contexte résulte d'une combinaison de multiples facteurs et intervenants. Il fait face à une temporalité des modifications organisationnelles qui affectent soit en réduisant la liberté d'action dans l'entreprise, soit au contraire, en construisant une marge de liberté à l'action. Nous allons donc voir en quoi les variables du contexte sont considérées comme une contrainte (vision contingente) (1.3.1) ou comme une construction (vision constructiviste) (1.3.2).

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

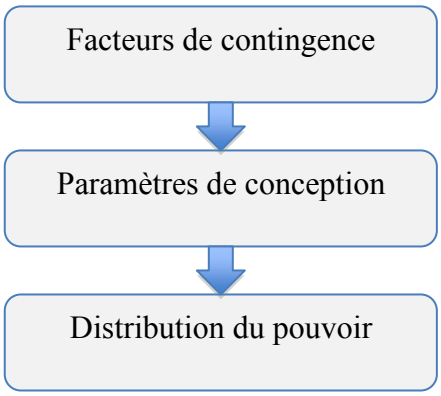
© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

1.3.1 Les variables de contexte comme contrainte

Il s'agit ici du postulat selon lequel les contraintes du contexte pèsent sur les structures organisationnelles. Elles obligent en conséquence les gestionnaires à opter pour des paramètres de conception particulière du pouvoir. Nous avons ici une forme de raisonnement déterministe. Pour Mintzberg (1982), les liaisons peuvent s'établir de manière assez linéaire et quasi mécanique : les contraintes du contexte pèsent sur les structures. Elles obligent en conséquence les gestionnaires à opter pour les paramètres de conception appropriés. Un tel ensemble de liaisons est représenté dans le schéma suivant :

SCHÉMA 23. VARIABLES CONTEXTUELLES, STRUCTURELLES ET POLITIQUES



Pichault et Nizet, 2001

L'articulation entre ces diverses catégories de variables est donc considérée comme unidirectionnelle : toute possibilité de rétroaction, voire d'action pure et simple, de la part des acteurs sur les facteurs de contingence et les paramètres de conception apparaît exclue. Il y a donc, pour Mintzberg, des contraintes « objectives » qui exercent une influence sur l'organisation, indépendamment des perceptions que peuvent en avoir les acteurs.

Une telle perspective des organisations qui ne peuvent concevoir et développer des modes de structurations spécifiques qu'en fonction de l'environnement dans lequel elles opèrent, a été étudiée sous le nom de modèle contingent (Burns et Stalker, 1961, Woodward, 1965, Lawrence et Lorsch, 1967 ; 1989, Miles et Snow, 1978 et Mintzberg, 1979).

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Les travaux de Woodward (1958) et, surtout, Burns et Stalker (1961) figurent parmi les premiers à s'inscrire dans cette vision selon laquelle tout dépendait des circonstances. Tout d'abord il y a eu le postulat que le système technique (production à l'unité ou en petites quantités, production de masse ou en grande quantité et production continue) avait un effet déterminant sur des éléments structurels comme le nombre de niveaux hiérarchiques et la portée de commandement du contremaître (c'est-à-dire nombre de personnes supervisées). Ensuite, que la structure « mécaniste » (division et définition très précises des tâche, règles et procédures strictes et claires, etc.) est appropriée lorsque l'environnement de l'organisation est stable ou prévisible, et la structure « organique » (tâche peu formalisées, accent mis sur la consultation plutôt que sur le commandement, etc.) est mieux adaptée à un environnement instable ou turbulent. Lawrence et Lorsch (1967), à qui on devrait l'expression « théorie de la contingence » (Donaldson, 1995), mettent l'accent sur les notions de différenciation et d'intégration : du fait de sa propre croissance et pour s'adapter à des conditions techniques, économiques et géographiques changeantes dans l'environnement de l'entreprise, l'organisation doit se fractionner en unités (départements de marketing, de production, etc) dont les activités doivent cependant être bien intégrées pour que le « système » organisationnel fonctionne de façon adéquate. Lawrence et Lorsch (1989, p.28) qui reprochent aux auteurs qui avant eux, avaient abordé ces idées, d'avoir ignoré la dimension humaine à l'intérieur de ces deux processus, insistent sur les orientations cognitives et affectives des cadres dans les différents départements fonctionnels, et sur les intérêts et opinions différents (p.29) des membres de chacun des départements. Ainsi, la différenciation ne se limite plus à une question de spécialisation mais « exprime les différences d'attitudes et de comportements » (p.27), alors que l'intégration renvoie d'abord à la qualité de la collaboration entre les départements.

La théorie de la contingence appliquée à l'étude de la structure organisationnelle de Mintzberg (1979) propose une approche plus globale. Plutôt que de considérer certains facteurs contingents (environnement plus ou moins stable), comme des déterminants de la structure (un peu comme dans une relation de variable indépendante à variable dépendante). Mintzberg identifie des « configurations » harmonieuses de facteurs de contingence ou éléments *conjoncturels* (ancienneté et

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

taille, système technique, environnement et pouvoir). Également des paramètres de conception ou éléments *structure*ls (spécialisation des tâches, formalisation du comportement, formation et éducation, regroupement en unités, systèmes de planification et de contrôle, dispositifs de liaison ainsi que décentralisation verticale et horizontale). Ces configurations ou catégories naturelles seraient au nombre de cinq : la structure simple, la bureaucratie industrielle, la bureaucratie professionnelle, la forme décomposée en divisions et l'adhocratie. Les caractéristiques de chacune d'elles forment un tout cohérent essentiel au bon fonctionnement de l'organisation. Nous aurons l'occasion d'y revenir plus bas dans le point sur les configurations organisationnelles.

Le modèle contingent met donc en relief l'influence, sur la structure, de facteurs contextuels présument externes et internes à l'organisation. Les facteurs externes seraient ceux qu'on associe à l'environnement, alors que les facteurs internes renverraient aux caractéristiques de l'organisation et de son fonctionnement (exemple : sa taille, l'expérience de ses dirigeants, le pouvoir, même sa stratégie et sa culture). Mais l'être humain, surtout dans ce qu'il a de plus intime comme ses *schèmes affectifs et personnels* (c'est-à-dire l'expression de l'état émotionnel et la mobilisation des ressources motivationnelles (schèmes affectifs), mais aussi les croyances, les valeurs ou les styles cognitifs (schèmes personnels)), ne sont pas vraiment pris en considération.

Le constat qu'il est possible d'établir sur une optique aussi bien universaliste ou contingente est d'abord que : le concept de structure organisationnelle n'est habituellement pas très précisé et ne paraît pas toujours être composé des mêmes éléments. Ensuite, les liens entre l'organisation et son environnement reposent sur trois présomptions : les frontières entre les deux sont bien établies, la connaissance tirée de l'environnement peut et doit être objective et l'environnement influence unilatéralement l'organisation. Finalement, comme le souligne Cossette (2004), l'accent est mis sur le produit qui est la structure plutôt que sur le processus de structuration qui l'accompagne et qui laisse une place importante au sujet. Ce constat nous permet de poursuivre dans le point suivant avec une approche moins déterministe.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

1.3.2 Les variables de contexte comme construction

Le caractère unilatéral des liaisons ainsi établies par Minztberg paraît cependant réducteur dans la mesure où il ne permet pas de rendre compte de la multiplicité des relations concrètes observées comme le souligne Pichault et Nizet (2000). Nous souhaitons montrer dans cette partie qu'une position moins linéaire et déterministe, basée sur les acquis des théoriciens constructiviste, peut parfaitement être intégrée à l'ensemble élaboré par Minztberg. A l'inverse la théorie de la contingence, qui examine l'impact des contraintes du contexte sur la vie de l'organisation, l'approche constructiviste affirme que l'organisation, définie comme système socialement construit de significations communes, élabore de façon active le contexte dans lequel elle opère. L'organisation et le contexte se créent ensemble au travers des processus d'interaction sociale des membres de l'organisation.

L'un des schémas conceptuels les plus intéressants de cette perspective est élaboré par Weick (1979). Cet auteur décrit les processus d'organisation en termes de résolution de l'équivocité inhérente aux problèmes complexes et d'attribution de sens au monde environnant (ibid). Au cours des expériences dans lesquelles sont engagés les individus, surviennent fréquemment des changements ou des évènements imprévus. Ces variations peuvent interpeller ou attirer l'attention en raison de l'équivocité qu'elles revêtent, et inviter en conséquence à ce qu'il leur soit donné une signification. L'attribution de sens ne peut survenir qu'à l'apparition de signaux inconnus, différents de tout ce que l'individu ou l'organisation a vu auparavant. Elle n'opère donc pas nécessairement en toute circonstance (Weick, 1979) cité dans Pichault et Nizet, 2000, p.100).

La plupart du temps, les acteurs sont tentés d'opérer une sélection, c'est-à-dire de confirmer les significations qu'ils attribuent aux situations plutôt que de les mettre en cause. Pour Pichault et Nizet (2000), cela revient à dire que les membres de l'organisation ont tendance à choisir les explications, interprétations et significations qui permettent aux nouveaux signaux de s'intégrer à leur propre stock de connaissances et d'expériences. Il y a donc un processus de renforcement mutuel au

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

cours duquel les décisions actuelles sont prises sur la base de l'expérience passée et, inversement, où l'expérience passée se voit confirmée par l'action présente.

L'organisation représente, pour Weick (1995), une réalité que les acteurs organisationnels perçoivent en fonction de leurs schèmes de pensée propres. Leurs décisions et actions sont ensuite fondées sur cette perception – ou construction – de leur réalité. « Comment pouvons-nous savoir ce que nous pensons (ou voulons) avant d'avoir vu (ou compris) ce que nous disons (ou faisons) ? ». Pour Weick, cette phrase contient à la fois la recette de la construction du sens (*sense-making, réf. ci-dessous*) et de l'acte de s'organiser (*organizing*). Si le sens rend possible l'acte de s'organiser, celui-ci à son tour rend possible le sens : on s'organise à travers et pour le sens, et la création de sens permet aux acteurs organisationnels de partager des modèles mentaux, des valeurs et des croyances, de coordonner des activités et d'agir en interrelation. Ils construisent leur réalité (« *énactent* » leur environnement) à travers les interprétations qu'ils lui donnent. Puisque la création de sens est rendue nécessaire par l'ambiguïté inhérente à l'environnement, elle pourrait bien être, selon Weick (2001), la problématique organisationnelle centrale.

- *Le modèle interprétatif du sense-making*

Le modèle interprétatif de Weick vise à comprendre comment les organisations, et les groupes de personnes qui y travaillent, font sens de ce qui se produit autour d'elles, et construisent leur réalité à travers un processus de communication et d'interprétation de messages (ou d'information). Cette construction de la réalité constitue le fondement sur lequel s'appuient ensuite les actions et décisions prises. Weick (1995) identifie sept caractéristiques du *sense-making* : celui-ci se veut un processus ancré dans la construction de l'identité, rétrospectif puisqu'il n'est possible de bien comprendre une action qu'après l'avoir posée, générateur d'environnements modelés par les acteurs organisationnels, social car il s'inscrit dans les valeurs et interprétations partagées par un groupe d'individus, continu et évolutif, basé sur des signaux et des indices et, enfin, vraisemblable pour les acteurs organisationnels.

En se fondant sur ces caractéristiques, Weick (2001) développe un modèle de *sense-making* comportant cinq étapes non linéaires :

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

1) Le changement écologique, ou discontinuité, est lié à une équivoque issue de l'environnement de l'organisation. Chaque changement perçu est sujet à interprétation par les acteurs organisationnels, ce qui a un impact sur l'action à privilégier.
2) La mise en actes ou « énaction » implique la construction d'une réalité par les acteurs organisationnels. Dans cette perspective, la réalité et l'environnement ne sont pas acquis une fois pour toutes, mais sont sujets à de constantes redéfinitions.
3) La sélection consiste pour les acteurs à choisir parmi les indices et signaux provenant de l'environnement, et parmi les interprétations qui émergent. La sélection représente une source de justification des actions à privilégier, et l'interprétation retenue a un impact sur la perception de la réalité.
4) La rétention mémorielle permet aux acteurs de retenir les solutions efficaces qui résultent de la création de sens. Ces solutions contribuent à enrichir les cartes cognitives et à élargir le répertoire des connaissances.
5) Le souvenir permet de réactiver ce qui a été stocké dans les mémoires et les cartes cognitives. L'apprentissage se produit quand les individus remarquent des facteurs négligés au préalable, et négligent des facteurs remarqués précédemment. Mais paradoxalement, l'enrichissement des cartes cognitives peut aussi limiter la perspective des acteurs organisationnels qui appréhendent les discontinuités ultérieures à la lumière des nouvelles connaissances acquises.

La conception du *sense-making* est ici moins centrée sur la découverte que sur l'invention : construire, filtrer, structurer et ainsi transformer le subjectif en quelque chose de plus tangible (Weick, 2001 ; Casper et Murray, 2005). La création de sens devrait ainsi permettre de faire face à l'environnement.

Ramener à notre objet sur la gestion des compétences dans les PME, c'est le contexte qui va donner du sens ou non et qui va continuer à influencer la construction des compétences. Donc le contexte et la compréhension de celui-ci joue un rôle très important dans l'interprétation du sens tout comme la communication du sens au sein d'un groupe de salariés. Mais quelle est la relation du contexte aux compétences ?

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

On peut supposer que, la compétence est associée à un contexte professionnel familier, et que celle-ci n'est pas nécessairement reconnue hors contexte professionnel.

La vision dominante du phénomène de gestion de gestion des compétences est la vision formelle. Cette vision influence l'interprétation qui peut être faite de ce phénomène dans les PME. Dans cette optique, on observe que l'intérêt est détourné des interrelations informelles et de leur rôle dans le processus de gestion des compétences. Or, nous pensons que les pratiques formelles ne doivent pas être séparé des processus informels mobilisés qui sont à leur origine. A travers la notion de contexte, nous cherchons à comprendre les déterminants qui organisent la vie de l'entreprise, à saisir la co-construction du contexte et de l'entreprise par les interactions informelles de ces salariés. Devenir compétent c'est construire un ensemble de représentations relatives à : l'univers professionnel, aux collègues, des tâches et de soi-même en tant que salarié appartenant à un groupe. Le contexte est donc le cadre dans lequel le salarié construit sa compétence avec une dimension temporelle. Il est composé de l'ensemble des indices appartenant à l'univers social retenu comme pertinent pour une construction représentative de la gestion des compétences. Il en résulte des pratiques organisationnelles en résonnance avec le contexte socio-historique de l'entreprise.

Après ce point sur une approche du contexte comme contrainte et/ou construction de l'action en organisation, les caractéristiques du contexte interne et externe font l'objet du point suivant.

1.4. Variables contextuelles internes

La notion de contexte en organisation est souvent spécifiée en contexte interne et contexte externe. Une analyse par le contexte a pour objectif de comprendre les changements l'environnement de l'entreprise en vue d'éclairer le sens de son action. Nous allons tenter de saisir les caractéristiques du contexte interne à travers son histoire (1.4.1), sa structure formelle et informelle pour saisir la dynamique du fonctionnement dans les PME (1.4.2), puis nous verrons la de coordination du travail (1.4.3). Nous aborderons également le lien entre l'âge et la taille de l'entreprise (1.4.4), puis le rôle et l'action du propriétaire dirigeant (1.4.5) et de sa proximité avec

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

ses salariés (1.4.6). Enfin dans le point (1.4.7), nous tentons de comprendre l'esprit de groupe au sein des PME.

1.4.1. Le contexte historique de l'entreprise

Le contexte historique fait référence à l'histoire de l'entreprise et à l'ensemble des éléments qui ont ponctué dans le temps, son fonctionnement. La plupart des caractéristiques et des pratiques actuelles des organisations trouvent leurs racines dans leur histoire. Pour cette raison, il importe que les personnes impliquées dans les pratiques de gestions connaissent et comprennent l'histoire de leur organisation.

Parfois, certaines façons de faire sont difficilement compréhensibles hors de leur contexte historique, ce qui peut avoir un effet sur la perception du travail par les salariés et surtout les nouveaux. De plus, la continuité dans la façon de faire n'est pas un gage de qualité. Dans cette perspective, les enseignements de l'histoire peuvent être intégrés dans la connaissance générale de l'organisation et être exploités.

De nombreuses PME ne créent pas à proprement parler d'organigramme. Simplement le chef d'entreprise a dans sa tête les liaisons essentielles de son organisation. Cela peut paraître gêner le fonctionnement et l'expansion de l'organisation en rendant toute délégation de pouvoir imprécise, générale et donc, peu fiable et peu contrôlable.

Par contre, cette absence d'organisation précise peut faciliter, en fonction des personnalités et des tâches à accomplir, les liaisons, les relations spontanées qui, en se renouvelant, créent une véritable structure non écrite, non officielle : une structure purement informelle.

1.4.2. La structure formelle et informelle

L'accent est mis dans ce point sur un aspect important basé sur les interrelations humaines et le fonctionnement psychosocial. Les liens que les membres de l'organisation établissent entre eux, sur la base d'intérêts personnels, en conformité, en neutralité, ou en opposition aux objectifs de l'organisation, forment un réseau informel d'échanges. Ce réseau informel comprend des centres d'influences, des

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

circuits de communication et des processus de décisions plus ou moins indépendantes des centres d'autorité, tel est l'analyse de Brunet et Savoie (2003). Nous parlerons de structure formelle (1.4.2.1) et de structure informelle (1.4.2.2) pour caractériser ces liens.

1.4.2.1 La structure formelle

La structure formelle d'une organisation peut se définir comme l'ensemble des relations qui existent entre les unités organisationnelles ou les membres d'une organisation (Bergeron, 1986 cités par Brunet et Savoie, 2003).

Mintzberg (1982), pour sa part, définit la structure d'une organisation comme la somme totale des moyens employés pour diviser le travail entre des tâches distinctes et pour ensuite assurer la coordination nécessaire entre ces tâches. Cet auteur ajoute que l'organigramme est une description discutable de la structure. La plupart des organisations le trouvent toujours indispensable, et inévitablement, le donnent avant tout autre élément quand elles veulent décrire la structure.

Selon Mucchielli (1991), ce terme est en relation avec les règles et les principes officiels de l'organisation sociale. Les rapports formels entre deux personnes d'une organisation ou d'un groupe sont régis par leur statut et leur rôle spécifique dans cette organisation et ce groupe. Il s'agit de la forme officielle de leurs relations, excluant les sentiments personnels. Le chef formel est celui qui tient l'autorité de sa position dans l'organigramme et à qui l'organisation institutionnalisée a donné son rôle en lui assurant un pouvoir de contrôle ou de sanction.

En s'insérant dans la structure formelle, un individu se trouve investi d'une position sociale, d'un rôle. Le terme investir signifie bien qu'il reçoit ceci comme un vêtement, c'est pourquoi les fonctions s'accompagnent d'attributs vestimentaires d'autant plus voyant que le poste est élevé. Mettre en question le poste, c'est contester son utilité par rapports aux objectifs du groupe. Mettre en question la personne, c'est contester son aptitude à remplir son rôle. Ainsi pour Berteau (2006 ; p.45.), l'organisation formelle se rapporte d'abord à la composition du groupe, c'est-à-dire les antécédents expérientiels des membres (âge, sexe, race, expérience, valeurs, attitudes, santé,

© 2014 Tous droits réservés.

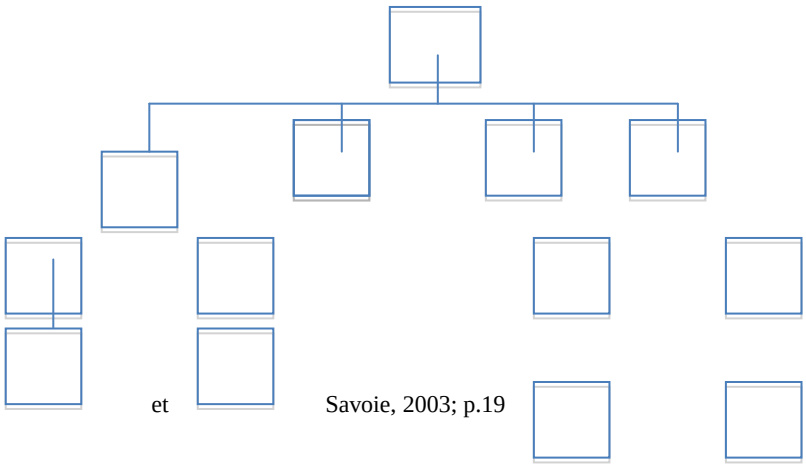
doc.univ-lille1.fr

provenance sociodémographique). Tubbs (1992, cité par Bertau, 2006), considère que cet aspect de la vie du groupe a une grande influence sur les autres paramètres. L'organisation formelle renvoie aussi à la taille, à la forme du groupe (ouvert ou fermé), à sa durée, aux fréquences des rencontres, aux méthodes de travail et à l'espace physique ainsi qu'aux positions formelles telles que les statuts de représentation, les positions d'intervenant, de membre, de président et de secrétaire (Mucchielli, 1975).

Toutefois, de nombreux auteurs rejettent cette description de la structure, la considérant comme une description inexacte de ce qui se passe à l'intérieur de l'organisation. Il y a des relations de pouvoir et de communication qui sont importantes et qui ne font pas l'objet d'un document écrit (ibid, p.52). C'est en effet, le cas dans une grande majorité des PME comme le souligne la littérature.

Selon Bergson (1986), au niveau de la structure organisationnelle, on peut considérer une organisation selon l'angle vertical, soit les différents palier où oeuvrent les gestionnaires (employés, cadres inférieurs, cadres inférieurs, cadres intermédiaires, cadres supérieurs, etc.) ou selon l'angle horizontal (spécialisation par fonction). La figure ci-dessous présente l'agencement possible de la structure formelle dans sa forme traditionnelle.

SCHÉMA 24. LA STRUCTURE FORMELLE



Brunet et Savoie, 2003; p.19

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Cet organigramme propose une traduction de la structure formelle avec pour chaque individu une motivation strictement économique. Il n'y a aucune mention de motivation affective des membres au groupe.

Rousseau (1990) soutient aussi que les conflits organisationnels se caractérisent essentiellement par une forme d'opposition entre organisation formelle et l'organisation informelle saisie dans la personnalité ou les relations primaires des individus qui la composent et la remise en cause des rapports hiérarchiques, d'autorité et de pouvoir. Nous tentons justement d'en éclaircir les contours dans le point suivant.

1.4.2.2 La structure informelle

La structure informelle selon Mucchielli (1991), est une structure sans référence aux règles formelles, officielles, conventionnelles ni à l'organisation à priori, et de ce fait libre et sans restriction due aux contraintes. Toute structure formelle favorise l'apparition d'une structure informelle composée de groupes d'acteurs, membres de l'organisation, qui développent des objectifs en faveur de l'organisation ou contre elle, selon Lorrain et Brunet (1993). Farris (1979) ajoute qu'aucune organisation ne peut fonctionner efficacement sans partie informelle. Plusieurs chercheurs (Tichy, 1979 ; Polsky, 1978 ; Stevenson et al., 1985 ; Farris, 1979 tous cités par Brunet et Savoie, 2003 ; p.18) déplorent le peu de recherche sur l'émergence et le fonctionnement des groupes informels en milieu organisationnel.

La part informelle de l'organisation, est l'ensemble « *des relations interpersonnelles qui ne sont pas mandatées en vertu des règles de l'organisation formelle, et qui émergent spontanément de manière à satisfaire les besoins des individus, tant socioaffectifs que purement politiques* » (Brunet et Savoie, 2003)[23]. L'informel les façonne tout autant (Brassard, 1996; Brunet et Savoie, 2003). La proportion de l'informel varierait entre 60% et 80% par rapport au formel sur l'ensemble des comportements organisationnels (Brunet et Savoie, 2003 : 33; Scott, 1981). L'informel est le « *caractère de ce qui est spontané par opposition à ce qui est*

[23] Le concept de ressources (acteurs sociaux et autres ressources) est utilisé dans la coordination d'activités (Malone et Crowston, 1994).

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

officiel, conventionnel, déterminé par des structures imposées » ou, encore, ce qui est « *dépourvu de formalisme* » ajoutent-ils.

L'organisation informelle ne serait pas préétablie, elle résulterait de la formation des liens qui se constituent infailliblement dans tout système social. Elle peut répondre à des besoins psychologiques, tels que les besoins d'affiliation et de socialisation par exemple, mais ne s'analyse pas seulement en ces termes, car elle est tributaire des conditions formelles (Brunet et Savoie, 2003 ; p.19).

Scott (1981), parle de la structure sociale d'une organisation qui serait composée de la structure formelle et de la structure informelle. La structure informelle serait, selon cet auteur, beaucoup plus ordonnée qu'on ne le croit. Les membres d'une organisation formelle génèrent des normes informelles et des modèles de comportements, de statuts, de pouvoir, des réseaux de communication, des structures sociométriques et des modes de travail qui leur sont propres. A cet égard, Scott (1981) voit des similitudes entre la structure informelle de l'organisation et la partie submergée d'un iceberg : invisible pour l'observateur externe, elle revêt une importance déterminante sur les attitudes, les valeurs, les sentiments et les normes partagés par les travailleurs. Plus encore, Strapoli (1975 cité par Brunet et Savoie, 2003, p.19) lui reconnaît une force pouvant aller jusqu'à renverser les buts de l'autorité officielle, alors qu'à l'opposé, Baker (1981) la croit susceptible de rendre l'organisation plus efficace en dépit d'une gestion déficiente.

Pourtant, Brunet et Savoie nous informent que Barnard dès 1938 discutait déjà des effets de la structure formelle sur la structure informelle et inversement. Depuis, il est reconnu qu'à toute structure formelle se greffe une structure informelle composée de groupes divers d'acteurs organisationnels (Farris, 1979, Fennell et Sandefur, 1983 ; Scott, 1981 cité par Brunet et Savoie, 2003 ; p.18). Tannenbaum (1967) avance que l'organisation formelle ne se trouve jamais pleinement réalisée dans le comportement de ses membres. Il semble que des organisations informelles apparaissent dans toutes organisations formelles.

La structure informelle peut faciliter la communication, en suscitant la confiance et en corrigeant les insuffisances du système formel (Brunet et Savoie, 2003). En général,

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

une structure fortement centralisée et formalisée peut être inefficace et irrationnelle, dans le sens qu'elle peut vider une organisation de ses ressources telle que l'initiative de ses membres (Ibid ; p.19).

Brunet et Savoie (2003) affirme que l'informel est généralement compris d'abord en l'opposant au formel. Selon ces auteurs, au lieu de cette dichotomie, on peut considéré plutôt les caractéristiques suivantes :

- Reconnu ↔ clandestin, prescrit ↔ interdit, officiel ↔ officieux, visible ↔ caché, (Brunet et Savoie, 2003),
- imposé ↔ négocié (Taylor, 1986),
- préparé ↔ improvisé (Weick, 1995),
- planifié ↔ émergent, (Mintzberg, 1982 ; Mintzberg, 1994; Mucchielli, 2001).

Nous notons qu'il y a un écart entre les décisions managériales de nature formelle et les activités effectivement exécutées. Ces écarts reflètent la partie informelle des démarches utilisées pour exécuter les activités dans une organisation. Avec le temps, les démarches ou les parcours formels et informels s'auto influencent et s'ajustent mutuellement pour déterminer, former et structurer les situations organisationnelles et régulariser l'ensemble des actions individuelles, des interactions et des actions collectives (Brassard, 1996; Brunet et Savoie, 2003; Giddens, 1987; Nonaka et Takeuchi, 1995; Pavy, 2002; Taylor, 1991)[24]. Cette observation d'un écart entre le prescrit et le réel a fait l'objet d'un développement dans notre thèse dans le point sur le Knowledge Management (Nonaka et Takeuchi, 1997). Ces auteurs postulent d'une hypothèse de la connaissance créée par l'interaction entre connaissance tacite et explicite. La connaissance peut être tacite et dans ce cas elle est intériorisée et relève principalement du savoir ou du savoir-faire ; ou explicite, dans cet autre cas, elle relève du savoir et de la formalisation orale ou écrite. Les connaissances tacites sont relatives aussi bien à l'exécution des tâches formelles qu'à des compétences managériales. Ces connaissances se diffusent à travers l'échange, le dialogue et

[24] Taylor (1991) par exemple avait délibérément, pour des raisons pratiques, éviter d'examiner les dimensions informelles et tacites de l'utilisation des connaissances.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

l'interaction au sein de groupes restreints. D'ailleurs cette notion de connaissance tacite présente de grandes proximités avec la notion de compétence, comme le souligne Dietrich et Cazal (2003).

La vie quotidienne des membres d'une organisation est constituée de ces parcours formels et informels qui s'ajustent mutuellement (Brassard, 1996; Mintzberg, 1982) et qui évoluent simultanément (Berthon, 2003; Giddens, 1987). À cause des situations souvent ambiguës et incertaines, les dirigeants de PME préfèrent le recours aux relations informelles notamment parce qu'elles sont plus faciles d'accès, plus rapides et plus riches, ou tout simplement, qu'elles ont été obtenues par hasard. Qu'une connaissance soit orale ou consignée ne lui confère pas un caractère informel ou formel (Taylor, 1991).

La congruence entre les objectifs organisationnels et individuels détermine l'ampleur des relations compensatrices (Farris, 1979) ou les surcoûts (Pavy, 2002). Farris observe en effet, que l'adhésion des membres de l'organisation informelle aux objectifs de l'organisation formelle dépend de la congruence de celle-ci avec leurs besoins, illustrant ainsi très bien la fonction compensatrice ou régulatrice de l'informel.

On comprend alors pourquoi les organisations, qui mettent les valeurs au centre de leur attention, sélectionnent leurs membres en fonction de la proximité de ces valeurs avec les attentes personnelles des candidats. Ces précautions assurent l'adhésion des nouveaux membres à l'organisation informelle. Elles favorisent la cohésion des groupes, l'esprit de corps et la synergie des équipes de travail. Par conséquent, du point de vue organisationnel, elles réduisent les surcoûts et même favorisent les innovations (Pavy, 2002).

Cette définition de la part de l'informel dans l'organisation, nous permet d'y associer des concepts spécifiques tels que des groupes, des sources de connaissances et des mécanismes de coordination :

- *Les groupes informels*

Les groupes formés de façon informelle : Ils ne fonctionnent pas à travers des règles

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

explicites, mais dépendent essentiellement des intérêts et de la personnalité de leurs membres (Brunet et Savoie, 2003). Selon l'approche de la gestion des connaissances, certains de ces groupes sont désignés comme des « communautés de pratique » (réf. au chapitre précédent) qui peuvent être, à l'occasion, soutenues par l'organisation formelle (Wenger et al., 2002). Les groupes informels représenteraient les deux tiers des acteurs organisationnels (Brunet et Savoie, 2003 p.33).

A l'instar de Tichy (1973), Polsky (1978), le vocable « groupes informels » désigne les regroupements informels qui présentent les attributs des cliques. De même, il convient de distinguer GI du réseau formel. En effet, le GI se démarque du réseau par une frontière subjective qui permet de distinguer les membres des non-membres (Laroche, 1991) ainsi que par la réciprocité qui teinte les relations des membres.

Les études pionnières de Laroche (1991), de Spénard (1992, cité par Brunet et Savoie, 2003, p.59), deux chercheurs qui ont formé la première édition de l'équipe de recherche sur les groupes informels (ERGI 93), ont établi des données provisoires quant à la taille, la durée de vie, la composition. Au plan comportemental, les membres d'un GI sembleaient avoir tendance à se fréquenter hors du travail et à offrir du support mutuel en regard du travail ou d'autres problèmes.

Les travaux de l'ERGI 95 ont mis en lumière l'existence de deux facteurs distincts de l'expérience groupale des membres, à savoir l'amitié et l'appui au travail (Lortie, Brunet et Savoie, 1995). Il apparaît que les membres trouvent dans leur groupe non seulement une compagnie agréable où ils peuvent exprimer leurs aspirations, leurs émotions et leurs frustrations sans crainte, mais aussi une source fiable d'information, de ressources et de contacts, de même que la disponibilité d'appuis et de soutiens sûrs. Dispositif naturel de soutien des membres, le GI permettrait à ses membres de combler leurs besoins socio-émotifs laissés en marge par l'organisation formelle, tout comme de mieux connaître les exigences de leur milieu de travail et mieux y répondre. L'ERGI 98 a poursuivi la recherche en s'appuyant cette fois sur plus d'une centaine de groupes informels (Brunet, Savoie et Rousson, 1998) : jusqu'à deux travailleurs sur trois seraient présentement membres d'un GI. Les membres des GI aiment se rencontrer en dehors des heures de travail ; l'amitié est le maître mot pour qualifier leurs relations, même si leurs rapports incluent aussi d'importants échanges

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

instrumentaux, reconnaissent les auteurs. Cette étude confirme l'hypothèse que les GI accompliraient plus que d'autres groupes, une fonction de protection auprès de leurs membres. En effet, les membres se soucient et s'occupent de la sécurité des leurs et cela se concrétise de façon très positive par plus d'entraide lors de changement, par la prévention de conflit interne, par des rapports plus respectueux et francs toujours selon les auteurs. En ce qui concerne l'émergence des GI, seule la liberté d'association différencie l'appartenance à un GI comparativement à celle des autres groupes. Lortie, Brunet et Savoie (1995) avancèrent que le GI se confirme dans son rôle de dispositif social d'adaptation de ses membres au travail.

Toutefois, la conception qui présente le GI comme un lieu de contestation et un dispositif de luttes clandestines n'est pas confirmée, à tout le moins quand les mesures s'appuient sur les comportements de pouvoir émis par les membres (Labrie et Brunet, 1998). De même, le GI n'est pas apparu comme un dispositif social pouvant affecter en plus ou en moins la satisfaction au travail ou bien l'implication à l'emploi ou encore l'engagement envers l'organisation (Courcy et al, 1998). Par contre, il apparaît que les membres des GI ont moins que les non-membres l'intention de quitter l'organisation et qu'ils sont moins déçus que ne le sont leurs collègues en ce qui concerne l'écart entre la réalité de l'emploi et les attentes lors de l'embauche.

- *Les sources de connaissances*

Les sources de connaissances auxquelles on accède de façon informelle : ce ne sont pas les sources de connaissances qui sont informelles, mais bien la façon d'y accéder. Il ne faut pas confondre cela avec la « qualité » des connaissances, par exemple, une information validée ou révisée. Cette façon informelle d'accéder aux sources de connaissances sera, par exemple, la démarche qu'un gestionnaire a tentée afin d'obtenir un document classé « confidentiel » ou, encore, celle d'une personne qui consulte les notes de réunion d'un participant au lieu de se référer au procès-verbal diffusé dans l'intranet.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

- *Coordination informelle*

Les mécanismes de coordination choisis et mobilisés de façon informelle : Un mécanisme de coordination n'est pas exclusivement formel ou informel. C'est le fait que le choix et l'usage de ce mécanisme soient prescrits ou non qui lui confère une nature formelle ou informelle. Ce sont principalement les mécanismes qui autorisent les ajustements mutuels qui, par définition, ne peuvent être prescrits, ni planifiés (Mintzberg, 1982; Pavy, 2002). Ces mécanismes de coordination impliquent des niveaux élevés de confiance (Huotari et Iivonen, 2004; Levin et Cross, 2004), de collaboration et de coopération (Argote et Ingram, 2000) entre les sources de connaissances. Par ailleurs, les mécanismes de coordination sont mobilisés informellement durant les situations complexes ou imprévisibles comparativement.

1.4.2.3 Ecoles de pensée et groupes informels

La dichotomie formelle-informelle ne constitue vraisemblablement pas la meilleure façon de se représenter la réalité organisationnelle (Brunet et Savoie, 2003, p.24). Selon ces auteurs la part informelle de l'organisation peut être définie sur la base de deux critères :

1. des relations interpersonnelles non mandatées par l'autorité formelle ;
2. des relations qui ne son pas attendues ni requises pour atteindre des objectifs économiques de l'organisation.

Ces auteurs reconnaissent en outre que le deuxième critère a été beaucoup moins documenté et exemplifié que le premier. Toutefois, ce deuxième critère n'en demeure pas moins très important. Les conduites informelles semblent toujours viser l'atteinte d'objectifs individuels, lesquels ne le sont pas habituellement par l'organisation formelle. Différentes écoles de pensée ont influencés la conception contemporaine des groupes informels. Nous allons les présentés comme suite :

- L'école classique des organisations

Nées au début du XXe siècle, les théories classiques de l'organisation ont été les premières à faire mention des phénomènes informels. En effet, Taylor et Fayol ont

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

observé l'existence de regroupements informels au sein des organisations, des phénomènes qu'ils avaient alors identifiés comme étant des processus d'influence néfaste (Muti, 1968 ; cité par Brunet et Savoie, 2003 ; p.28).

Concevant l'organisation comme une gigantesque machine dont les rouages, humains ou matériels, doivent être scientifiquement orchestrés afin d'atteindre un rendement optimal, Taylor, Weber et Fayol voyaient dans tout imprévu et tout changement une menace au bon fonctionnement de l'entreprise. C'est donc un regard méfiant que les tenants de l'école classique ont posé sur le groupe informel, de même que l'ensemble des manifestations informelles. Toutefois, la conception des phénomènes informels ne se borne pas à celle de l'école classique. Elle s'est développée, modifiée, contredite ou accordée en fonction des principaux courants ou écoles de pensée qui se sont intéressés au milieu organisationnel.

- L'école des relations humaines

Fondée sur les constats de l'usine Western Electric de Hawthorne, l'école des relations humaines jette un éclairage nouveau sur la gestion et la compréhension de l'organisation, privilégiant par le fait même une vision différente de l'informel. Ainsi, cette conception de l'organisation soutient que les ressources humaines ne peuvent être traitées au même titre que les ressources matérielles : on doit susciter leur coopération et ce, grâce à des moyens qui ne relèvent pas exclusivement du domaine pécuniaire. En ce sens, l'école des relations humaines conçoit que la différence entre la sphère formelle et la sphère informelle repose sur la nature des intérêts qui s'y trouvent comblés. La première répond à la logique du coût et de l'efficacité de l'entreprise, alors que la seconde répond à la logique des sentiments et des besoins humains des membres qui la composent (Roethlisberger et Dickson, 1967 cité par Brunet et Savoie, 2003 ; p.29).

En ce sens, ces auteurs conçoivent l'informel comme une réaction adaptative des employés qui éprouvent de l'insatisfaction par rapport à l'organisation formelle. Ainsi, les tenants de cette école soulignent la fonction régulatrice, voire compensatrice, des voies informelles pour répondre aux besoins et intérêts individuels qui se trouvent négligés au sein de l'organisation. Une des limites les plus importantes

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

de la compréhension que ces chercheurs ont de l'informel, comme l'indiquent Brunet et Savoie, réside dans l'adoption d'une vision toujours assez classique de l'organisation selon laquelle la structure formelle génère un fonctionnement qui lui est relativement conforme.

- L'école politique

Pour cette école de pensée, l'organisation constitue une arène politique dans laquelle chaque protagoniste cherche à faire prévaloir ses intérêts sur la base de moyens, considérés légitimes ou non par l'organisation formelle. Dans cette optique, le groupe informel est plus qu'une simple réaction à l'organisation et semble au service de stratégies délibérées et légitimes pour obtenir du pouvoir (Durand, 1991).

A travers l'analyse des difficultés stratégiques éprouvées par les gestionnaires de grandes entreprises américaines, Dalton observe un écart problématique entre les façons officielles et non officielles de faire les choses, tant et si bien qu'elles semblent constituer deux facettes d'une même médaille. En effet, si le formel réside dans ce qui est planifié et ce sur quoi on s'entend, l'informel incarne des liens souples et spontanés, guidés par les sentiments et les intérêts personnels, qui apparaissent indispensables au fonctionnement du formel tout en étant trop fluides pour être contenus dans celui-ci (Dalton, 1959 ; cité par Brassard, 1996). Ainsi, Dalton croit que l'informel, loin d'être nuisible, détermine pour beaucoup le fonctionnement réel de l'organisation et présente souvent de meilleurs façons de la servir (Brassard, 1996 ; cité par Brunet et Savoie, 2003 ; p. 30).

L'approche politique présente les groupements informels comme des unités ayant la capacité de provoquer des changements à différents niveaux de l'organisation (Cobb, 1986 ; Stevenson et al., Summers, 1986) et ayant comme principale fonction de défendre les intérêts de leurs membres. Pfeffer et Salanick (1978 cités par Brunet et Savoie, 2003), vont ajouter que les regroupements informels participent délibérément à la conduite de l'organisation ou de ses unités en faisant la promotion ou en défendant les intérêts de ses membres par des processus d'imposition, de négociation et de collaboration. Dans cette perspective, le groupe informel fait figure d'instrument d'acquisition et de sauvegarde du pouvoir (Savoie, 1993). Sous l'angle de la gestion

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

des compétences, notre thèse est proche de cette perspective d'un groupe avec des relations informelles qui participe à la construction et au développement et à la gestion des compétences.

- L'école systémique

L'approche systémique se penche sur les relations informelles et les groupes informels tels qu'ils se manifestent à l'intérieur de l'organisation formelle. Dans cette approche, l'organisation est considérée tel un vaste système incluant un ensemble de sous-systèmes interdépendants qui s'imbriquent les uns dans les autres. Ainsi, la théorie des systèmes tient compte, dans sa compréhension du comportement organisationnel, des sous-systèmes qu'incarnent « *l'individu, les groupes informels, l'organisation formelle, le contexte ou l'environnement physique, culturel, social et économique* » (Maillet, 1988 cité par Brunet et Savoie, 2003, p.38). Cette approche revèle ainsi l'interdépendance entre l'organisation formelle et informelle. Plusieurs chercheurs de l'approche systémique croient d'ailleurs que les groupes informels ont un rôle crucial à jouer au sein des organisations (Shaw, 1981 ; Katz et Kahn, cités par Levy-Leboyer, 1974).

L'approche systémique concède elle aussi aux regroupements informels des effets tant positifs que négatifs pour l'organisation. Leurs principales fonctions semblent résider dans la satisfaction des besoins que l'organisation formelle ne peut combler. Toutefois selon Brunet et Savoie (2003 ; p.32), à la différence des autres conceptions de l'organisation, l'approche systémique conçoit le groupe informel comme un sous-système au même titre que les entités formelles. Il n'apparaît plus comme un point de rupture dans la mécanique organisationnelle, mais comme une dimension bien réelle et intégrée du système que constitue l'organisation (Ibid).

L'accent mis sur la structure informelle nous permet d'approcher plus la réalité de ces organisations. Il est reconnu que dans leur fonctionnement, il y a un recours important aux interactions humaines.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

1.4.3. La coordination du travail

Nous avons cité plus haut les mécanismes de coordination de Mintzberg (1982) pour expliquer la structuration du travail : l'ajustement mutuel, la supervision directe, la standardisation des procédés, la standardisation des qualifications et la standardisation des résultats.
Pichault et Nizet (2000) proposent le regroupement des mécanismes de coordination en trois ensembles distincts :

- le premier ensemble (ajustement mutuel et supervision directe) fondé sur l'établissement de relations interpersonnelles, qu'elles soient latérales ou verticales ;

- le deuxième ensemble (standardisation des procédés et des résultats) repose sur un travail de formalisation qui requiert l'intervention d'experts (les analystes), dont la fonction dans l'organisation consiste précisément à standardiser, c'est-à-dire à programmer certains aspects du travail de manière à leur conférer une certaine stabilité dans le temps et des conditions d'application similaires pour l'ensemble des travailleurs ;

- le troisième ensemble (standardisation des qualifications et des valeurs) mise davantage sur la constitution des représentations mentales appropriées, qui résultent soit d'actions externes à l'organisation (standardisation des qualifications sur base de compétences déjà acquises), soit d'actions internes émanant à nouveau des analyses (standardisation des qualifications sur base de programmes de formation, standardisation des valeurs).

La coordination du travail apparaît comme un construit organisationnel qui permet de faire une distinction du type de collaboration entre salariés sur la base d'actions ou d'initiatives. Il importe dans la coordination que le travail de chacun s'articule, s'harmonise, s'intègre avec celui des autres pour aboutir à un résultat commun et cela de la manière la plus efficace, et la moins coûteuse possible.

Pichault et Nizet (2000, p.18) associent coordination et division du travail comme des éléments indissociables. La division du travail est généralement sous-tendue par la recherche d'une augmentation de la productivité : que ce soit par des gains de temps

© 2014 Tous droits réservés.
doc.univ-lille1.fr

dans la réalisation des opérations, par la simplification des tâches et donc de l'apprentissage qu'elles requièrent, par la dextérité accrue qu'acquièrent ainsi les travailleurs. Une telle recherche ne peut être satisfaite sans la mise au point de mécanismes de coordination, qui assurent la cohérence et le bon fonctionnement de l'ensemble, car la division du travail à elle seule induirait, selon les auteurs, une tendance à l'éclatement.

Dans l'ensemble, les mécanismes de coordination permettent d'observer des indicateurs de coordination reconnus aux différents membres de PME. Dans ce type d'organisation, il y a un mécanisme de coordination qui prend plus d'importance que les autres. La coordination du travail se fait plus souvent par la communication informelle qui se développe entre les salariés.

Toutefois, la signification formelle ou informelle d'une structure peut se déduire sur des indicateurs d'âge et de taille de l'entreprise comme nous verrons la suite.

1.4.4. L'âge et la taille

Les travaux de l'école contingente vont dans le sens suivant : l'âge croissant d'une organisation favoriserait la tendance à la formalisation au niveau des mécanismes de coordination du travail. Un premier argument avancé par la littérature c'est que l'âge élevé conduit à la « routinisation » d'un certain nombre de pratiques, qui ont tendance à s'autoperpétuer. Autre argument, le fait que l'ancienneté va souvent de pair avec une croissance de la taille de l'organisation, conduisant celles-ci, à évoluer vers des formes de plus en plus bureaucratiques.

De nombreux auteurs ont en effet montré que plus la taille d'une organisation augmente (en termes d'effectifs), plus les tâches se spécialisent, plus les unités et les niveaux hiérarchiques se différencient et plus la formalisation gagne du terrain (Blau et al., 1976 ; Pugh et al., 1968 ; Reilmann, 1973 ; Samuel et Mannheim, 1970 cité dans Pichault et Nizet, 2000). En conséquence, plus la taille croît, plus la division du travail est forte entre opérateurs et entre unités, plus grande est la probabilité d'apparition de problèmes de communication, plus se développent des mécanismes de coordination basés sur la formalisation (standardisation des procédés ou des résultats

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

au niveau des opérateurs, planification des activités et contrôle des performances au niveau des unités).

Dans le cadre des petites entreprises par exemple, nous pouvons faire le lien avec les travaux de De Kok et Uhlaner (2001) qui analysent les relations entre certaines variables contextuelles (taille de l'entreprise, existence ou non d'accords collectifs, association avec une grande entreprise) et les pratiques de RH dans les petites entreprises. Leur échantillon comporte des entreprises dont l'effectif va de 10 à 40 salariés. Ils soutiennent notamment que la taille de l'entreprise est associée avec le degré de formalisation des pratiques RH : plus la taille de l'entreprise est grande, plus les pratiques RH en matière de formation et d'évaluation des performances sont formalisées. Ils précisent aussi que les petites entreprises peuvent avoir des pratiques RH variées. D'ailleurs certaines études mettent en lumière que contrairement à ce qui pourrait être attendu dans une petite entreprise, certaines pratiques de RH s'avèrent formalisées voire même assez sophistiquées (Hornsby et Kuratko, 1990 ; Deshpande et Golhar, 1994 ; Hill et Stewart, 1999). La taille de l'entreprise est donc un facteur explicatif mais non suffisant; d'autres variables de contingence comprenant l'environnement de l'entreprise et sa stratégie sont à prendre en compte (De Kok et Uhlaner, 2001).

Pour Pichault et Nizet, une perspective constructiviste peut être envisagé pour ce lien âge et taille de l'organisation. Ces auteurs citent notamment par exemple, le jeu constant que se livrent, d'un côté, les équipes de direction successives et les propriétaires et, de l'autre, les organisations syndicales, autour de la taille des organisations. Tantôt, l'enjeu est de « dégraisser » l'organisation de ses fonctions accessoires, de réduire les effectifs, afin de revenir à des ensembles plus souples, plus proactifs, centrés sur les relations interpersonnelles (Pichault et al., 1998). Tantôt, l'enjeu est la constitution d'une « taille critique » en fusionnant diverses organisations en vue d'occuper une position stratégique clé sur le marché global en rationnalisant les gammes de production par des méthodes plus standardisées. Ainsi, l'âge et la taille n'agissent pas mécaniquement sur l'organisation : ils sont le fruit de compromis entre acteurs. A ce propos, nous empruntons le propos de Reynaud pour qui relie l'activité de régulation à la dynamique d'élaboration des compromis. La règle effective, selon cet auteur, est le résultat d'un compromis, pouvant mener à une « régulation

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

conjointe ». La notion de régulation conjointe correspond à une modalité de confrontation entre les deux sources de régulation, c'est-à-dire à un « ensemble de règles acceptables par les deux parties » et suffisamment explicites pour constituer un cadre de référence favorisant l'action concertée. Pour l'auteur, le compromis est donc le résultat d'une confrontation de différentes rationalités d'acteurs. Il repose sur l'acceptation de concessions réciproques nécessaires pour construire un accord. Il exprime un processus heuristique de recherche d'une solution mieux adaptée.

Agir sur l'organisation et donc avoir un rôle central dans l'orientation de son action, est également une dimension reconnue au propriétaire dirigeant dans les PME.

1.4.5. L'entrepreneur / propriétaire-dirigeant : vision, intention et action stratégique.

Il s'agit dans ce point, de saisir le processus de prise de décision stratégique à travers de la vision entrepreneuriale et de l'intention du propriétaire-dirigeant de la PME. Les dirigeants des PME sont souvent confrontés à des problématiques qui induisent des choix complexes. Nous tenons compte du contexte dans lequel, le dirigeant dispose de relativement peu de ressources (humaines, financières…), chaque décision, plus souvent de nature intuitive, peut avoir un caractère stratégique. Pour ce faire, nous traiterons de la vision globale, de ces représentations imagées, éprouvées plus ou moins consciemment par l'entrepreneur, en fonction de ses valeurs, croyances, désirs, intentions, etc., qui se traduit davantage par des décisions et des actions hétérogènes à connotation stratégique que par des analyses ou des plans stratégiques écrits s'inscrivant dans un processus formel (Bayad, Garand, 1998).

Nous allons dans l'ordre, approfondir les notions de vision stratégique (1.4.5.1), avant de poursuivre avec l'intention stratégique (1.4.5.2) et enfin l'action stratégique (1.4.5.3) du dirigeant.

1.4.5.1. La vision stratégique, une représentation mentale

La vision stratégique du dirigeant est sa représentation mentale actuelle du futur de son organisation, de ses activités et de son environnement. Cette définition de la

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

vision stratégique présente plusieurs dimensions. La première concerne la nature de la vision stratégique : c'est une représentation mentale que le dirigeant développe (Cossette, 1994). Cossette présente la notion de vision stratégique comme une représentation mentale que développe le dirigeant de la situation et des caractéristiques futures de son entreprise. La perspective cognitiviste considère que les individus développent et possèdent des représentations mentales de leurs environnements et de leurs actions dans ces derniers. Elle suppose que c'est à partir de ces représentations que les individus décident et agissent.

L'autre dimension, largement présent dans la littérature, est la dimension « futur » de la vision stratégique (Westley et Mintzberg, 1988; Filion, 1989; Carrière, 1990). Il est à noter que le dirigeant peut se représenter le futur de son entreprise sans forcément le désirer, ce futur pouvant être attrayant ou dissuasif. On suppose généralement qu'il imagine un futur. Or, tous les dirigeant ne se représente peut-être pas le futur, soit parce qu'ils n'en ressentent pas le besoin, soit parce qu'ils n'en sont pas capables étant donné la turbulence de l'environnement dans lequel ils évoluent.

La troisième dimension que l'on observe également dans la littérature (Westley et Mintzberg, 1988; Filion, 1989; Carrière, 1990) est que la vision stratégique comporte deux volets, l'un interne (organisation, activités) et l'autre externe (environnement).

Toutefois, il est possible d'imaginer que le dirigeant peut ne pas se représenter le futur de son environnement, de son organisation et de ses activités, mais seulement un ou deux de ces trois éléments.

Bien que la vision stratégique s'intéresse au futur de l'entreprise, il est intéressant de noter que la projection que le dirigeant réalise par la représentation qu'il développe du futur, se fait dans le présent. Il s'agit donc d'une représentation actuelle ou présente du futur. Le dirigeant ne peut se représenter le futur de son entreprise qu'à partir de la situation dans laquelle il se trouve de façon présente (Varraut, 1998 p.6). Bien évidemment, la position actuelle ne détermine pas la situation future mais il est possible de considérer qu'elle la conditionne pour partie. Il sera donc nécessaire de tenir compte de la représentation mentale actuelle du présent de l'organisation, des activités et de l'environnement pour comprendre, combinée avec la vision stratégique,

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

comment le dirigeant construit cognitivement et oriente son action (Cossette, 1993, 1994).

Cette vision, transformée en action, prend forme autour d'un système de relations, tant internes qu'externes, au sein duquel le propriétaire-dirigeant développe ses apprentissages, structure ses références cognitives, définit ses rôles et échange ses visées commerciales et technologiques avec d'autres entrepreneurs, gestionnaires et représentants d'organisations de toutes dimensions. À partir de ces relations et des actions conséquentes, l'entrepreneur crée, apprend, s'intègre ou s'étend dans des réseaux de nature, forme, utilité et fonctionnement divers, afin de dépasser les simples limites de son entité organisationnelle.

Associée à divers aspects de la vie organisationnelle, la vision peut être abordée selon son expression, sa fonction ou son contenu. Elle peut être considérée sous sa problématique traditionnelle de leadership, étendue au volet de culture organisationnelle (Bennis et Nanus, 1985), appliquée à la planification stratégique et à la stratégie d'entreprise (Mintzberg, 1994) ou analysée dans un contexte entrepreneurial (Filion, 1991). Par ses origines mêmes, la vision s'inscrit dans la réalité organisationnelle car elle y prend sa source et y poursuit son développement, par l'entremise des actions initiées par le dirigeant visionnaire (Westley et Mintzberg, 1989 ; d'Amboise et Bouchard, 1990).

Par ailleurs, les valeurs personnelles des chefs d'entreprise peuvent être vues comme les véritables déterminants du comportement et du développement d'une organisation (d'Amboise et Muldowney, 1988). Il semble que le dirigeant et son intuition (style cognitif) soient le point de départ du processus lorsqu'il est question de gestion stratégique en PME. Marchesnay, (1986 p.26) affirme d'ailleurs, que le stratège dirigeant doit trouver dans son environnement des opportunités, mais davantage par l'intuition d'un besoin à satisfaire que par des études de marché, du moins à l'origine de sa démarche. Le processus de prise de décision stratégique relèverait même davantage de la création, entre la psychanalyse et le poétique, plutôt que de la formalisation logico-mathématique (Carland, 1996). Cette intuition, cette création émanent de l'hémisphère cérébral droit du dirigeant, de ses perceptions et de ses représentations emmagasinées, de sa façon de les mémoriser, ainsi que de son vécu et de son apprentissage, c'est-à-dire des processus cognitifs construits au cours de son

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

existence. La vision et l'action stratégique en résultant sont alors indissociables : sans action stratégique, l'entrepreneur ne fait que rêver et le chercheur ne peut rien observer. Ce passage de la vision à l'action sera à son tour influencé par le comportement de l'entrepreneur, par son style entrepreneurial. Ainsi, « la vision stratégique n'est pas concernée par l'idée vague de prédiction du futur. Elle se rapporte à la perspicacité du dirigeant, fondée sur son expérience et son intuition, concerne son habileté à construire des scénarios du futur pour son organisation ». Elle le porte à réfléchir sur « ce que sera l'environnement concurrentiel de demain, à y situer son entreprise et à développer une idée centrale, stratégique, vers laquelle il compte la diriger » (d'Amboise et Bouchard, 1990).

Parallèlement, Wright (1991) a amorcé une analyse des processus de prise de décision stratégique des entrepreneurs de petites entreprises. En se basant sur les travaux de d'Amboise (1987) et ceux de Wright et Geroy (1989), il a étudié huit méthodes qualitatives pouvant être utilisées pour la planification, et vérifié empiriquement celles qu'utilisent plus fréquemment les entrepreneurs. Cette étude fait clairement ressortir l'utilisation prépondérante par les entrepreneurs de méthodes qualitatives simples à la base de leur processus décisionnel. Les résultats indiquent aussi que l'entrepreneur est dépourvu d'outils qualitatifs et quantitatifs formalisés, et se voit réduit à compter sur ses propres forces, sur son réseau personnel, son bon jugement, son intuition, bref sur sa bonne étoile (Ricard, 1992 cité par Bayad, Garand, 1998).

Le propriétaire-dirigeant occupe dans sa PME une position centrale prépondérante et constitue l'un des principaux facteurs internes à prendre en considération. Souvent qualifié d'entrepreneur, celui-ci apparaît comme un être complexe (Gasse, 1985). Filion (1991) le décrit comme une « personne imaginative, caractérisée par une capacité à fixer et à atteindre des buts - qui - maintient un niveau élevé de sensibilité en vue de déceler des occasions d'affaires - et prend - des décisions modérément risquées qui visent à innover ».

L'âge du dirigeant, la planification de sa vie personnelle (Benoit et Rousseau, 1993), le lieu de contrôle, la personnalité (dynamisme, préjugés), l'état de santé, la dépendance familiale, la formation initiale, les expériences professionnelles et le profil de comportement permettent de caractériser les orientations préconisées par le dirigeant et son entreprise (Lorrain, Belley et Ramangalahy, 1994). Si la firme

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

entrepreneuriale reflète la personnalité de l'entrepreneur (Gasse, 1985), le profil du dirigeant est un élément central permettant de comprendre et d'analyser la configuration structurelle et les orientations stratégiques de la PME (Bayad et Nebenhaus, 1993).

Ainsi, l'entrepreneur / propriétaire-dirigeant perçoit, via sa vision parcellaire, des stimuli qui suscitent son intérêt dans son environnement interne et externe. Déjà, sa façon de percevoir est influencée par son style d'apprentissage (ses stratégies cognitives) et ses attentes, résultat de son apprentissage passé. Certains appréhendent de façon active, d'autres de façon abstraite ; les mêmes stimuli sont perçus par certains, et non par d'autres ; et la façon de décoder les stimuli et de les transformer en informations utiles diffère selon les individus. Ces informations sont ensuite confrontées avec la vision générale de l'entrepreneur. Par couplage ou juxtaposition de plusieurs des éléments perçus et reliés à son environnement (interne-externe), l'entrepreneur retient les informations concordantes avec sa vision générale. Le style d'apprentissage issu de ses stratégies cognitives influe donc sur l'interprétation et la mémorisation des événements qu'il transforme en informations (Ricard p.98). En effet, « apprendre comporte l'union du connu et de l'inconnu » (Morin, 1986 p.61).

L'entrepreneur se bâtit ainsi une vision d'action, une vision stratégique dépendante de cette transformation d'événements en informations, qui doit être conforme à la vision générale pour être conservée. À partir de là, il se forme un schéma d'action pour la recherche d'opportunités, qu'il confrontera avec la vision générale avant de la mettre en action. Passée au creuset du style entrepreneurial, la mise en action de la stratégie se déroule bien différemment, selon qu'elle soit réalisée par un entrepreneur traditionnel, un gestionnaire ou un innovateur, quelle que soit la typologie entrepreneuriale utilisée. En effet, « la stratégie est prédéterminée dans ses finalités, mais non dans toutes ses opérations » (Morin, 1986). La stratégie est donc mise en action par le biais d'un processus de prise de décision stratégique, qui se répercute sur la PME et son environnement externe, induisant par là même un apprentissage stratégique chez le décideur (Ricard p.98-99).

Concrètement, les attitudes, valeurs et intentions d'une personne découlent de l'ensemble de son processus individuel d'apprentissage, façonné au cours des années par ses antécédents familiaux, ses expériences de travail, sa formation (éducation

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

formelle ou informelle) et ses relations passées ou actuelles (travail, amis, famille). Ces informations, acquises et enregistrées dans sa mémoire à long terme, lui ont permis d'élaborer peu à peu sa propre façon d'apprendre et de mémoriser : son style d'apprentissage. Malheureusement, parmi tous les auteurs ayant eu recours au concept de vision pour élaborer et développer leurs modèles stratégiques, la majorité d'entre eux ignorent ou négligent son point d'origine, à la fois conditionneur et catalyseur de cette vision : le style d'apprentissage de l'entrepreneur (Ricard, 1992).

L'apprentissage stratégique de l'entrepreneur pourrait donc se définir comme le processus lui permettant d'apprendre à arbitrer entre les opportunités et les risques de l'environnement de sa PME, ainsi que les capacités et les ressources de celle-ci, afin de réaliser sa vision par l'entremise du processus décisionnel. Quant au style entrepreneurial, il englobe l'ensemble des habiletés, appréciations, aspirations, attitudes et valeurs développées par un entrepreneur et qui lui ont permis de développer ses caractéristiques propres, une façon à lui de gérer son organisation, une manière d'agir, un style entrepreneurial particulier (p.15-16). Il y aurait donc un lien fondamental entre le style d'apprentissage et le processus décisionnel (façon d'apprendre) et le lien entre le style managérial et l'action (façon de gérer) (p.140).

1.4.5.2. L'intention stratégique combine buts et moyens

L'intention stratégique est un collectif de tâches en instance caractérisé par un état mental qui dirige l'attention du dirigeant vers la recherche et la mise en place de moyens particuliers dans le but de réaliser un projet stratégique spécifique. L'intention stratégique se caractérise par un état d'esprit (Bird, 1989). L'état mental correspond à un collectif de tâches en instance, c'est-à-dire des objectifs intermédiaires ayant une fonction de moyens devant permettre de réaliser le projet stratégique spécifique. L'intention stratégique combine donc but(s) et moyens. De façon générique, Miller, Galanter et Pribram (1961) indiquent que « *l'intention se situe au début de l'organisation hiérarchique de l'action* ». Notons que dans le cas particulier de l'intention stratégique d'un chef d'entreprise, dans le cas d'une démarche délibérée, elle se situe bien au début de l'organisation hiérarchique de l'action, mais également tout au long du processus tant que le but n'est pas pleinement réalisé.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Pour Ajzen et Fishbein (1975, 1980) et Ajzen (1987, 1991) le concept d'intention est bien le « meilleur prédicteur du comportement planifié » mais il ne joue pas qu'un rôle déclencheur, il joue également le rôle d' « accompagnateur et de canaliseur », une fois le processus enclenché.

Rappelons néanmoins que l'intention stratégique s'inscrit dans la logique d'évolution de la stratégie d'entreprise. Cette logique s'articule autour de deux conceptions différentes de la stratégie : l'adéquation et l'intention. Les premiers à poser des questions à l'approche classique de la stratégie sont G. Hamel, C.K. Prahalad (1990), qui s'appuient essentiellement sur l'exemple des entreprises japonaises. Par extension, ils montrent que l'approche classique (la stratégie est associée à des principes d'adaptation et de position : la stratégie suppose une adaptation à l'environnement pour acquérir une position dominante et la défendre) ne permet pas d'expliquer la trajectoire concurrentielle d'entreprises qui, partant d'une position concurrentielle très défavorable, parviennent à transformer le jeu de la concurrence à leur avantage. Selon eux, il convient de substituer au paradigme de l'adéquation une nouvelle philosophie : l'intention stratégique. Cette dernière consiste à placer l'entreprise au centre de la formulation de la stratégie, avec pour objectif la transformation des règles du jeu de l'environnement et la création de nouveaux espaces concurrentiels. Cette philosophie repose sur deux présupposés : d'une part, la poursuite d'une vision très ambitieuse à long terme ; d'autre part, un développement fondé sur un portefeuille de compétences centrales.

Cette approche rompt avec les deux principes fondamentaux de la pensée classique. D'une part, une entreprise doit désormais concilier, pour réussir, des avantages concurrentiels multiples et non durables. D'autre part, l'objectif clé de la stratégie n'est plus l'adaptation aux conditions de la concurrence, mais leur transformation et leur renouvellement. Elle intègre donc un paramètre complètement nouveau : le mouvement. En effet, l'intention amène à considérer qu'une position concurrentielle n'est ni durable ni défendable et que la seule solution consiste à changer de position avant que la concurrence ne prenne l'initiative.

L'intention stratégique marque finalement le déclin de la pensée déterministe en stratégie, à savoir que l'entreprise devient, par le biais de l'intention, l'acteur de son devenir. L'idée d'intention postule que le jeu concurrentiel n'est pas une donnée

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

absolue et inamovible, mais un construit sur lequel les entreprises peuvent exercer une influence.

1.4.5.3. L'action stratégique

L'action stratégique est constituée de l'ensemble des décisions et des actions qui concourent à la réalisation de l'intention stratégique. Des problèmes de délimitation et de définition des actions peuvent survenir. En effet, il n'est pas toujours évident a priori de dire si des actions ou des décisions sont stratégiques ou non. Souvent, c'est ex-post qu'il est possible d'en juger et donc de mesurer leur portée et leur cohérence avec la vision et l'intention stratégiques (Varraut, 1998).

Par leur connotation ponctuelle, ces actions correspondent aux besoins de flexibilité de la PE, elles sont donc cohérentes avec la nature même de la PE. La capacité d'adaptation, dans l'approche contingente, est synonyme de performance, car elle favorise la vitesse de réponse. En PE, c'est au dirigeant de changer de logique, de sortir de ses routines. Allouche et Amann (1998) montrent que les PME familiales cherchent à fidéliser les salariés, par la valorisation de leurs compétences et la mise en œuvre de formations. Selon Germain (2006), les PME fondent leur 'stratégie' sur la qualité des relations avec leurs clients et avec leurs fournisseurs. Leurs actions 'stratégiques' passent aussi par la recherche de flexibilité liée à leur développement technique, car elles ont conscience qu'elles ne peuvent pas être concurrentes par les coûts.

Les PE ne planifient pas les actions à mettre en œuvre, il existe un risque de décisions prises sans cohérence. Ce mode de gestion fondé sur l'informel et l'intuitif (Plane et Torrès, 1998) peut entraîner des dysfonctionnements dans certaines situations, allant jusqu'à mettre en cause la survie de l'entreprise. En effet, un management intuitif de la part du dirigeant s'exprime par de nombreux changements d'orientation qui entraînent la lassitude des salariés et la démotivation. L'adoption de ce type de « stratégie émergeante de l'action » a des conséquences sur le développement des techniques de management de l'entreprise.
Si la vision, l'intention et l'action stratégique du dirigeant sont des éléments pour l'orientation de l'entreprise, il y a une dimension sociale qui caractérise les conditions

© 2014 Tous droits réservés.
doc.univ-lille1.fr

de mises en œuvre des intentions de ce dirigeant. C'est la proximité du dirigeant avec ses salariés que nous abordons dans le point suivant.

1.4.6. La proximité du dirigeant avec ses salariés.

Le processus de prise de décision du dirigeant la PME, nous a permis d'appréhender les mécanismes qui guident l'action de celui. En effet, le dirigeant coordonne l'ensemble de ses actions avec ses salariés. Seulement, l'autorité qu'il exerce dans son entreprise est perçue différent par rapport à la grande entreprise. On reconnaît au dirigeant de PME, une certaine proximité qu'il partage avec ses salariés du fait, des conditions de travail spécifiques également. Les distances hiérarchiques et sociales seraient moins grandes en PME.

Selon la thèse de la spécificité (Julien et Marchesnay, 1987), la proximité constitue l'une des principales caractéristiques des PME. Torrès et Gueguen (2008) y voient une « spécificité de gestion de la PME». Cette proximité est à la fois d'ordre temporel, géographique et moral. La proximité s'exprime par le biais de la temporalité : « *plus l'horizon temporel s'élargit, plus l'incertitude croît* » (Torrès et Gueguen, 2008). A l'inverse, plus la réalisation d'un événement est proche dans le temps, plus elle devient certaine. Les conséquences de solutions rapides - jugées efficaces dans l'immédiat – ne sont pas envisagées à long terme. Une solution plus stratégique, avec moins d'effets immédiats mais plus de conséquences positives à long terme, n'est pas considérée.

La proximité comporte un volet géographique qui s'explique par un rayonnement étroit, ainsi que par la proximité spatiale du dirigeant avec les salariés. En effet, puisqu'il ne délègue pas, il est lui-même omniprésent à toutes les fonctions de l'entreprise.

La connotation morale de la proximité correspond au partage des mêmes idées, des mêmes savoirs et des mêmes valeurs entre tous les acteurs de l'entreprise. Elle est définie par Torrès et Gueguen (2008) comme un facteur qui « renforce les liens interpersonnels » et qui, de ce fait, améliore la circulation de l'information.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

En contribuant à générer un mode de contact verbal direct, cette proximité participe à faire perdurer le manque de formalisation. En effet, la formalisation de la communication est générée par la distance physique entre l'émetteur et le receveur d'un message. La formalisation des procédures est couramment remplacée par une approche basée sur les savoirs tacites, favorisée par la proximité physique des acteurs, par l'intuition et l'expérience professionnelle du dirigeant. L'habitude permet de prendre des décisions fondées sur des représentations mentales. Néanmoins, la faiblesse de la formalisation de la structure et des procédés va à l'encontre de la théorie relative au besoin d'un apport cognitif concernant les situations d'incertitude vécues par l'organisation. Au demeurant, une structure informelle représente généralement un choix délibéré du dirigeant, en réponse à son souhait d'autonomie et de pouvoir.

C'est dans cette perspective qui nous complétons notre propos avec le point suivant sur l'approche par l'esprit de groupe restreint comme moyen d'appréhender les représentations sociales dans les PME.

1.4.7. Une approche par l'esprit de groupe restreint au sein des PME.

L'objectif dans cette section est de caractériser l'esprit collectif incarné par l'action des salariés d'une PME. Même si chaque pensée est singulière, il s'agit d'un système mental identique à la pensée individuelle mais ne pouvant s'y réduire. Ce tout mental ne saurait être confondu avec la somme des parties (esprits individuels). Les groupes organisés, sont le lieu d'acquisition par l'individu de l'expérience de l'interdépendance et de la coopération, c'est à dire du « nous », tel est le propos du psychologue américain Mc Dougall (1920), tiré de son ouvrage sur la pensée de groupe (groupmind). Dans notre recherche, nous abordons la notion de groupe restreint comme moyen d'étudier les représentations sociales au sein des PME.

Selon Anzieu et Martin (2003), le mot « groupe » a été importé d'Italie au XVII ème siècle. Ils soulignent que les langues anciennes ne disposaient d'aucun terme pour désigner une association de personnes en nombre restreint poursuivant des buts communs. Cela montre que les hommes pensent selon l'opposition individu/société, et que penser en terme de groupe n'est pas « naturel ». L'origine italienne du mot donne

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

deux significations qui sont « nœud » et « rond ». La première signification fait référence au degré de cohésion entre les membres du groupe, et la deuxième désigne un « cercle » de gens. Les phénomènes de groupe sont méconnus dans ce qu'ils ont de spécifique : tout se ramène à des questions de personne.

Dans leur ouvrage « la dynamique des groupes restreints », ces auteurs montrent aussi que les différents types de groupes peuvent être classés selon différents degrés croissants : individu, groupe d'amis, équipe de travail, institutions, société. Le groupe prend naissance avec trois participants. Ensuite, ils distinguent plusieurs types de groupes :

- la foule : des individus se retrouvent au même endroit, sans l'avoir vraiment voulu. Chacun vise à satisfaire une même motivation individuelle. La foule a la solitude en commun,

- la bande, inversement a la similitude en commun. Ses membres sont en nombre limité,

- le groupement : réunion de personnes en nombre varié, avec une fréquence de réunions et permanence relative des objectifs,

- le groupe primaire ou restreint peut avoir une ou plusieurs des caractéristiques suivantes : *nombre restreint* (chacun doit pouvoir avoir une perception individualisée des autres, peu d'échanges interindividuels possibles), *poursuite commune et active de buts* identiques collectifs, *relations affectives* entre les membres, *interdépendance et solidarité des membres*, des *rôles*, existence de *normes et de code*. Dans le groupe restreint se développent des conduites qui visent sa conservation comme réalité physique et comme image idéale. Et aussi des conduites qui vont le transformer,

- le groupe secondaire ou organisation : système social fonctionnant selon des institutions à l'intérieur d'un segment de la société (hôpital, école).

Sans la prétention de nous appesantir sur l'aspect historique de la notion de groupe, nous nous attachons plutôt au lien que nous faisons entre les caractéristiques d'un

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

groupe restreint dans la théorie et la réalité dans les relations de groupe au sein des PME.

Kurt Lewin (1946), berlinois émigré aux États-Unis, a transposé les principes de la Gestalthéorie (psychologie de la forme) dans l'étude des groupes. Pour Lewin, le groupe est un tout dont les propriétés sont différentes de la somme des parties. Le groupe et son environnement constituent un champ social dynamique, dont on peut modifier la structure d'ensemble en modifiant un élément privilégié. Kurt Lewin va donc s'intéresser plus particulièrement à la recherche des rapports dynamiques entre tels éléments et telle configuration d'ensemble. Le groupe de Lewin, est irréductible aux individus qui le composent et à la similitude de leurs buts. La force du groupe réside dans le système d'interdépendance qui explique son fonctionnement. D'où l'expression « dynamique des groupes », utilisée par Kurt Lewin pour la 1ère fois en 1944.

Les travaux ultérieurs de Lewin portent sur le changement social, la résistance au changement. Pour modifier la structure du champ de force, il faut augmenter très fortement une des forces opposées, ou diminuer l'intensité de l'autre. Une fois une certaine marge atteinte, le changement tend à se poursuivre de lui-même vers un nouvel équilibre.

Le lien que nous établissons de la compréhension des groupes de manière psychologique à celle des PME pourrait être établi à travers des phénomènes de groupes que l'on rencontre (pouvoir, structure, communication, interaction, affectivité).

1.4.7.1. Le pouvoir, structure et communications

- *Le pouvoir*[25]

La notion de pouvoir est très présente dans les sciences sociales en Amérique du Nord, notamment en sociologie et en sciences politiques. Nous l'abordons dans son acception psychologique dans l'intervention des groupes. Il n'est pas rare de voir une

[25] La notion de pouvoir est comprise ici comme la fonction d'assurer la protection du groupe en maintenant la puissance idéale, et de mettre cette puissance au service de la réalisation d'objectifs communs. Cette notion de pouvoir relève également d'autres approches notamment en sociologie.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

utilisation de façon interchangeable du concept de pouvoir, d'influence, d'interdépendance, de leadership ou d'autorité. Cette ambiguïté trahit sans doute une difficulté ou un refus de voir les rapports de force qui se jouent dans la dynamique des groupes. De nombreux auteurs se sont penchés sur la clarification de ce concept de pouvoir ou d'influence (Burrel et Morgan, 1979 ; Crozier et Friedberg, 1977 ; Fortin, 1991 ; Giddens, 1987 ; Guimond, 1994 ; Hollander, 1985, Moscovici et Doise, 1992).

Il s'agit d'un champ d'étude marqué par l'absence de consensus et par un ensemble inextricable de contradictions. Certains auteurs écrivent que le pouvoir suppose la contrainte ou la détention d'un statut hiérarchique supérieur. D'autres, de plus en plus nombreux, affirment que ce n'est pas nécessairement le cas. Les uns font la distinction très nette entre le pouvoir et l'influence, les autres ne s'embarrassent pas de ses nuances. L'influence est considérée comme une résultante du pouvoir ou, à l'inverse, comme une condition préalable de légitimation du pouvoir ; certains travaux insistent sur le caractère asymétrique des relations, d'autres occultent presque complètement cette dimension pour parler d'interdépendance.

Le pouvoir est « *un principe structurant, inhérent à la famille, à la société, et aux organisations, imposé par la répression et/ou l'intériorisation des normes communément admises. Il se traduit à l'intérieur des groupes humains, par diverses formes d'autorité et à l'extérieur de ceux-ci par des manifestations de puissance* » (Secretan, 1969). Les individus doivent abandonner le modèle hiérarchisé du groupe pour apprécier le pouvoir comme l'émanation du groupe pris dans sa totalité. Parmi les groupes naturels on identifie la famille étant l'un des plus anciens où le pouvoir s'incarnait en la personne du père. De ce modèle patriarcal on est passé au modèle patrimonial et Didier Anzieu (1944), nous dit que tôt ou tard la société confronte l'enfant à la loi du père (pouvoir détenu par la transmission du nom) ; par ailleurs, il disposerait de la force physique et de la possession exclusive de la mère.

Dans certains groupes primitifs (groupes sans état : tribus) on a pu constater, d'une part, que c'est le corps social qui détient le pouvoir et l'exerce en unité indivisée (lieu du refus d'un pouvoir séparé). Mais d'autre part, l'autorité peut provenir de la bravoure et de la crainte qu'elle inspire (le prestige se transforme en pouvoir social).

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Les observations des groupes expérimentaux ont démontré que le groupe restait le seul détenteur du pouvoir qu'il déléguait à celui qui apparaît comme étant le plus efficace. L'une des définitions du pouvoir les plus cités, celle de Dahl, (1957, p.202-203) postule que le pouvoir est la capacité d'une personne ou d'un ensemble de personnes « A » d'obtenir qu'une autre personne ou qu'un autre ensemble de personnes « B » fassent quelque chose qu'elles n'auraient pas fait sans l'intervention de « A ».

Leclerc (1999) y ajoute quelques nuances.

- Le pouvoir est la capacité de produire des résultats (Giddens, 1987). Il ne s'exerce donc pas nécessairement sur une personne ou sur un ensemble de personnes.
- Il ne s'agit pas de l'attribut d'une personne ou d'un groupe, mais bien d'une capacité qui s'exerce dans une relation (Emerson, 1962).
- La relation est marquée par l'asymétrie, par l'inégalité relative des ressources réelles ou symboliques dont disposent les parties en présence (Crozier et Friedberg, 1977).
- La dynamique du pouvoir échappe au déterminisme absolu : les stratégies du pouvoir ne sont pas nécessairement volontaires et conscientes ; leurs effets ne sont pas prévisibles et même les relations les plus contraintes recèlent des marges de liberté (Croizier et Friedberg, 1977, Giddens, 1987).
- Le pouvoir peut impliquer la contrainte, quoique cela ne soit ni toujours ni forcément la cas (Giddens, 1987, Maccio, 1991). Le pouvoir n'est pas obligatoirement un obstacle à la liberté et à l'émancipation. Dans certains cas, il peut même être un élément d'émancipation (Giddens, 1987).

Le pourvoir se fonde sur une diversité de moyens (des plus autoritaires aux plus démocratiques), l'influence par contre exclut les réactions à la menace, à la contrainte ou l'imposition d'une autorité formelle fondée sur le statut. L'influence résulte de l'exercice d'une forme particulière du pouvoir qui suscite l'adhésion ou qui provoque un changement chez l'autre sans recourir à des moyens extérieurs à la relation et à la communication (Guimond, 1994 ; Hollander, 1985 cité par Leclerc, 1999). Cet auteure donne les exemples suivants pour étayer son propos.

- Premièrement, un ordre formel venant de mon supérieur pourra me

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

contraindre à réorienter mon travail, sans nécessairement me convaincre du bien-fondé de cette décision : il s'agit alors de la manifestation d'un pouvoir d'imposer des règles sans influence.

- Deuxièmement, Une longue discussion avec ce chef d'équipe peut m'amener à modifier ma conception de ce travail : on est alors en présence d'une influence, synonyme d'une manifestation d'un pouvoir de susciter l'adhésion, mais néanmoins doublée de la possibilité d'exercer le pouvoir d'imposer des règles.
- Enfin, troisièmement la même discussion a lieu avec un collègue : il s'agit alors d'une influence ou, ce qui revient au même, de la manifestation du pouvoir de susciter l'adhésion.

Par ailleurs, le leadership et l'influence ont plusieurs points en commun. Comme l'influence, le leadership ne comporte pas l'idée de contrainte ou d'imposition de la volonté d'une personne sur les autres. Il suppose également une adhésion volontaire aux idées du chef ou celles de membres du groupe qui n'ont pas nécessairement le statut formel de leader). Le leadership se fonde aussi sur une capacité de convaincre, de persuader sans utiliser de moyens externes apparents autres que la communication (Leclerc, 1999, p.166). En ce sens, Moscovici (1988) avance que le leadership caractérise les personnes auxquelles on se rallie d'emblée, parce que leur comportement montre qu'elles sont investies d'une mission, engagées dans l'amélioration du destin collectif qui fusionne avec leur propre destin et disposées elles-mêmes à déployer une énergie considérable pour réaliser les projets collectifs qu'elles ont mis en avant. Richard, (1995, cité par Leclerc, 1999) élargit cette définition en mentionnant que les membres peuvent se rallier, successivement et selon leurs besoins ponctuels et locaux, derrière des personnes différentes du groupe qui n'ont pas de statut formel de leader.

A la différence du pouvoir ou de l'influence qui peuvent s'appliquer à des relations interpersonnelles, le leadership s'applique généralement à la relation entre individu et un groupe.

Une autre distinction entre leadership et la position d'autorité désignée peut être faite. Cette distinction reconnaît l'impact des structures hiérarchiques d'autorité. En effet, tandis que le leadership peut se fonder sur des ressources informelles et être partagé

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

par plusieurs personnes dans un groupe, une position d'autorité se fonde nécessairement sur un statut formel assorti d'un ensemble de droits (droit de commander, de contrôler, d'évaluer, de sanctionner, etc.) (Savoie et Benhadji, 1986).

- *Principe de dynamique concept locomotive du groupe*[26]

Le concept de locomotion quant à lui, signifie que le groupe passe d'un état d'esprit à un autre (psychologique). Ici, l'environnement du groupe joue un rôle capital (Anzieu Martin, 2000). Ces auteurs expliquent que la dynamique engendre deux types de tension, celle positive qui fait progresser le groupe et une tension négative nécessaire pour gérer les relations interpersonnelles (conflits). Le groupe regardé comme un système fermé dépense une fraction de son énergie alors que le reste demeure latent. On va donc chercher à réduire cette fraction occultée et l'un des facteurs reconnu pour y remédier est l'aspect de l'encadrement de ces groupes, car il influe sur le moral ou la performance. On aurait à faire à deux types d'énergie : l'énergie de production qui permet d'atteindre les objectifs et l'énergie d'entretien (propre du groupe) qui a une fonction de facilitation (aspects physiques de la communication, processus opératoires, processus de travail) et une fonction de régulation (relations interpersonnelles, facteurs psychosociaux).

- *La prise de décision*

La prise de décision est un processus ordonné par l'existence de conflits qui sont substantiels ou affectifs (Anzieu et Martin, 2000). Ce processus passe par trois étapes avant d'arrivée à la décision finale : la collecte d'information, l'évaluation et l'influence. On progresse vers une décision que si on analyse en commun la nature et l'origine de ces conflits. En ce sens, la pérennité des groupes dépend de leur effort de création permanente à résoudre les conflits. Cela signifie qu'une décision prise pour le groupe et dans le groupe suppose qu'il y a eu recherche de consensus.
Le consensus se vérifierait suivant trois critères selon ces auteurs :

[26] Ce concept est avancé par Cartwright et Zander (1953)

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

- en surface, puisque bien souvent la façon dont la décision est prise est plus importante que le contenu ;
- en profondeur, puisque le mode d'expression des individus importent tout autant ;
- en compréhension, puisque les décisions prises ne sont pas toujours exécutées par les membres.

Si la perspective théorique cognitive considère que le partage de croyances par les membres d'une organisation est quasiment nécessaire à l'action collective (Schneider et Shrivastava, 1988, Dubois, 1999), Weick rejète cette hypothèse (1979). En effet, ce dernier n'accorde pas une grande importance à l'émergence et à la nature des représentations collectives car cette dimension collective des représentations est pour lui, secondaire. Les objectifs communs ainsi que les perceptions, croyances et significations partagées ne sont pas jugés nécessaires et peuvent même parfois apparaître néfastes au fonctionnement de l'organisation. L'action dans l'entreprise passe de la « *decision making* », fondée sur la rationalité de la prise de décision (Cohen, March, Olsen, 1972 ; March, 1991 ; Simon, 1983), vers le « *sensemaking* », qui ne suppose pas un sens préexistant à l'action mais la construction « enacment » d'un sens englobant celle-ci, le sujet et son environnement, dans un processus d'interaction. Weick souligne ainsi les insuffisances des théories de la décision avec la remise en cause de son principe fondamental « la décision précède l'action » (Cohen, March, Olsen, 1972).

Ce terme de *Sensemaking* suppose donc la primauté de l'action sur la réflexion. Cette primauté est, non pas dans l'ordre des valeurs, mais dans celui du processus : l'action donne lieu à une activité cognitive qui vise à donner du sens à cette action. Cette antériorité de l'action sur la réflexion déjà présente dans les travaux de « l'action située » (1987), devient centrale dans la théorie de Weick (Laroche, 1996).

Le *Sensemaking* possède plusieurs caractéristiques qui lui donnent son caractère original. L'activité cognitive implique directement l'individu à travers ce qu'il fait et est enracinée dans la construction de l'identité du sujet. Le sens de l'action est rétrospectif, construit par une réflexion menée *a posteriori* dans un processus social

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

qui ne connaît ni début, ni fin. Le *Sensemaking* s'appuie sur un environnement en partie promulgué par le sujet qui capte des signes extraits du flux des choses, lui servant de point d'appui pour construire le sens des situations (*enacment*) (Weick, 1995, p.30). Le sens donné à l'action repose davantage sur la plausibilité (susceptible de rendre compte d'un processus de construction) que sur l'exactitude (qui s'inscrit dans un environnement donné, unique, fixe et extérieur). A l'instar des interactionnistes, Weick considère que le système d'actions organisées se construit grâce aux interactions au sein desquelles les individus inventent leur vie quotidienne (Koenig, 1996). Ces interactions s'inscrivent dans un cadre temporaire, fragile, qui est à reconstruire en permanence afin d'interpréter l'environnement. Cette vision de l'organisation, conçue comme un assemblage d'activités et d'interactions qui se développent entre ses membres, a été confortée par un certain nombre de recherche empririques qui montrent que le sens, au niveau collectif, se focalise d'abord sur les moyens à mettre en œuvre puis, dans une moindre mesure, sur les objectifs à atteindre Bourgeois, 1980 ; Thomas, Fuller, 1989 cité par Laroche et Weick, 1995, p225-232).

- *Les communications.*

On dénote trois natures de communication : la communication instrumentale (c'est la pertinence des résultats par rapport aux objectifs), la communication de nature « consommatoire » (fonction du temps et de l'énergie disponibles), la communication tératologique (communication qui se développe pour elle-même aux détriments de l'ensemble, rumeurs). Le processus de communication comprend deux aspects : un aspect formel et des aspects psychosociologiques (sens des mots, aptitude à communiquer, compréhension–filtre/halo). L'étude des réseaux de communication est estimée indispensable pour déterminer les conditions nécessaires à la coopération la plus efficace au cours de l'accomplissement d'une tâche définie.

Anzieu et Martin, (2000), nous donnent en exemple les jeux, les conversations téléphoniques, les transmissions militaires, les communications commerciales et les communications inter-services d'une entreprise ou administration.

Les études ont permis de mettre en évidence :

- Que des individus occupant des positions centrales (influence) jouent plus

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

facilement un rôle de leader au cours des résolutions de problèmes dans le groupe.

- Que le degré de satisfaction du groupe diffère selon les types de réseaux ainsi que l'efficacité (satisfaction et efficacité ne vont pas toujours de pair).
- Que le degré de connexité d'un réseau est égal au plus petit nombre de canaux dont le retrait entraîne la déconnexion du réseau.
- Que les réseaux où la « centralité » (position centrale) est marquée ; les idées des membres ne sont pas ignorées mais non prises en compte.
- Que la compétition entre les membres d'un réseau entraîne le blocage dans la circulation de l'information et réduit l'efficacité de la tâche commune.
- Qu'il y a une taille idéale pour la performance et l'efficacité : le groupe de trois au moins et maximum cinq pour la résolution d'un problème précis avec une bonne solution ; le groupe de six pour une résolution de problème avec plusieurs solutions et pour finir, le groupe de douze à quinze pour obtenir et échanger des opinions, idées, les plus variées possibles pour résoudre un problème général.
- Que l'efficacité des communications dépend aussi de l'homogénéité des membres. « Homogénéité du niveau de culture et des cadres des références mentaux. Homogénéité des systèmes de valeurs personnels ». Ainsi les accords sont réalisés plus facilement sur le plan socio-émotionnel et une plus grande énergie est libérée pour la réalisation des tâches. « Homogénéité de l'équilibre psychique », sinon les individus sont surtout influençables par des communications persuasives.
- Qu'un groupe est plus productif s'il est composé de membres du même sexe (sauf pour les expériences créatrices), s'il y a une forte cohésion et peu de membres et si les réseaux de communication permettent un feed-back avec un conducteur de réunion expérimenté.
- Que le travail en groupe était supérieur à la somme des performances individuelles. Cependant, aujourd'hui il y a controverse pour certains ; ils disent que cette supériorité ne serait pas absolue et qu'elle se vérifierait surtout pour les problèmes intellectuels.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

1.4.7.2. L'interaction et l'affectivité

- *Affinité et moral*

Les travaux d'Elton Mayo ont révélés les manifestations du moral et de l'affinité. On apprend que le moral répandu par le groupe est un sous produit de l'activité d'équipe ; que les termes « moral » et « cohésion » sont interchangeables et que le moral peut être mesuré à partir de données sociométriques (quotient moral). Par ailleurs, les affinités qui font une apparition rapide dans les groupes restreints évoluent. Les relations de types dyadiques[27] qui se détruisent sont vites compensées par d'autres. On constate qu'il y a une liaison étroite entre le moral du groupe et le comportement de l'encadrement (commandement centré sur l'homme plutôt que sur la tâche et divulgation systématique de l'information au personnel).

Les affinités peuvent être intuitives. Le moral est considéré comme la principale condition du succès d'une équipe. Il est comme sécrété par le groupe. Il résulte de 4 déterminations :

- coopération de groupe (sentiment d'être ensemble),
- besoin d'avoir un objectif,
- possibilité d'observer un progrès dans la marche vers l'objectif,
- chaque membre a des tâches spécifiques nécessaires à l'accomplissement de la tâche.

Le moral et la cohésion du groupe deviennent deux notions. Zeleny (1939 cité par Anzieu et Martn, 2000) tenta de mesurer le moral, qu'il définit comme le sentiment partagé de similitude parmi les membres d'un groupe. Les facteurs extérieurs (ex : institution d'un climat de compétition et de conflit) peuvent avoir une influence sur les affinités dans les groupes. La cohésion du groupe ne repose pas que sur des facteurs relationnels. Des expériences ont établi une relation entre moral et performance du groupe, entre le moral et le comportement de l'encadrement. Les recherches du Survey Research Center de l'université de Michigan à Ann Arbor (E.U)

[27] Au sens de réunion de deux principes qui se complètent réciproquement

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

ont établi que l'attitude de l'encadrement des groupes humains a une influence déterminante sur le moral et la performance de ceux-ci. Un groupe peut être assimilé à un système fermé, possédant une énergie utilisable et une énergie latente. C'est en réduisant l'énergie latente que l'on place le groupe en situation favorable de fonctionnement.

Ces travaux nous renvois également aux travaux de l'école de Palo Alto. En effet, depuis les travaux des psychologues de l'école de Palo Alto (Waltzalwick, Beavin et Jackson, 1972) on sait à quel point la communication dépend autant de la nature de la relation qui s'établit entre des individus que des contenus échangés. Une relation saine est notamment une relation dans laquelle les images que chacun a de lui et de l'autre sont cohérentes. C'est aussi une relation où la confiance existe et dans laquelle les interlocuteurs ont un certain plaisir à communiquer ensemble. Ce plaisir dépend notamment des affinités qu'ils se découvrent. Les types d'échanges et les contenus échangés mais aussi leur compréhension dépendent très fortement de la relation établie entre interlocuteurs.

A quelques exceptions notables (De Keyser, Decortis et Perree, 1985), les travaux menés en ergonomie et portant sur les communications de travail se concentrent en général sur l'étude de leur dimension fonctionnelle, en lien avec les tâches à réaliser (Karsenty et Lacoste, 2004). Les connaissances mobilsées, issues notamment de la physiologie, de la psychologie cognitive, de la linguistique ou de la sociologie, peuvent l'expliquer du fait qu'elles ne rendaient compte qu'imparfaitement, jusqu'à un passé encore récent, des dimensions affectives ou émotionnelles des activités humaines en général (Ribert-van De Weerdt, 2001) et des activités collectives en particulier.

Par ailleurs, l'affinité désigne un fait d'attraction interindividuelle (Maisonneuve, 1966). Elle se caractérise par une attirance et une sympathie réciproque, mais pouvant être d'intensité différente parmi les personnes concernées. L'affinité est liée à une satisfaction affective des partenaires. Elle se distingue en cela d'autres situations où le choix d'être en relation avec l'autre est inspiré par des critères d'ordre instrumental comme la réussite, l'intérêt, la performance, etc.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Les relations d'affinité sont basées sur des facteurs de *proximité interpersonnelle*. La proximité peut toucher des domaines de différents types : physique, donc au niveau de l'apparence, géographique, culturel (nationalité, langue, valeurs, croyances, …), social (satut, profession, …), cognitif (niveau d'éducation, connaissances spécifiques etc.). Une relation d'affinité a des effets sur la nature et la richesse des communications (Dumont, Perret-Clermont et Moss, 1995) : on observe plus d'échanges et notamment, plus de questions et de réponses ; au niveau des types d'échanges en situation collective, on constate plus d'évaluations des solutions, plus d'explications et de justifications de ses propositions, ainsi que plus d'élaborations et de critiques du raisonnement de chacun.

- *La résistance au changement*

Les auteurs empruntent à Le Chatelier l'explication du phénomène qui s'applique en biologie, en psychologie et en psychologie sociale, expliquant l'inertie des individus et des groupes : « Toute modification apportée à l'équilibre d'un système entraîne, au sein de celui-ci, l'apparition de phénomènes qui tendent à s'opposer à cette modification et à en annuler les effets ». Avec ce modèle on déduit que toute action sur un groupe visant à modifier ses propres normes engendre des forces qui viennent neutraliser cette dernière. Pour cette raison on considère qu'il est préférable de réduire les forces d'opposition au changement plutôt que d'accroître les forces de pression en faveur du changement (Lewin, 1968). Les origines des résistances sont soit en rapport à la collectivité ; soit ont trait aux individus eux- mêmes (inertie, anxiété) ; soit aux interactions dans le groupe (uniformisation des performances individuelles).

Il est dit que le changement se prépare par une discussion pour permettre l'autorégulation du groupe ainsi que l'amélioration des attitudes par rapport au travail. En établissant un lien au processus du consensus, le changement stable des normes d'un groupe semble exiger la recherche et la détermination d'un nouveau consensus. Créativité du groupe de travail La créativité s'oppose à la productivité et tient plus dans la qualité et à la nouveauté.

En conclusion, L'autonomie du groupe est liée à sa dynamique. C'est Lewin (1968) qui est à l'origine de la notion de dynamique de groupe (même s'il parle d'un groupe

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

de production). Selon lui, le groupe est soumis à des tensions positives et négatives qui sont créées par des forces externes (l'environnement) et internes (liées aux membres du groupe et à la nature de leurs interactions). La réalisation des objectifs du groupe est stimulée par les tensions positives, mais les tensions négatives peuvent aussi avoir une « fonction facilitation » (coopération et échange entre les membres du groupe en vue de la réalisation de la tâche) ainsi qu'une « fonction régulation » (gestion des conflits relationnels qui peuvent émerger au sein du groupe). Anzieu et Martin (2000) qualifient ces deux dernières fonctions d' « énergie d'entretien ». L'échange au sein du groupe sert non seulement à la communication d'informations ou à la co-élaboration d'idées, mais également à minimiser l'énergie d'entretien. Le groupe n'est, selon ces auteurs, productif que si l'énergie de production (c'est ce que Lewin appelait les « tensions positives ») est plus grande que son énergie d'entretien. Spécifions cependant que dans un groupe d'apprentissage (et non un groupe de production), l'interaction qui répond à la fonction facilitation (c'est-à-dire se mettre d'accord sur la manière de réaliser la tâche, choisir la manière la plus adéquate, etc.) est également vue comme une source d'apprentissage et sera donc considérée comme positive. Elle ferait partie de l'aspect métacognitif des échanges et non de la gestion organisationnelle du groupe.

Les variables contextuelles internes font références à un ensemble de facteurs ayant une incidence dans notre étude aux compétences dans les PME. En effet la vision, intention et l'action de l'entrepreneur propriétaire dirigeant, la proximité avec ces collaborateurs, la part importante de l'informel dans la coordination et le groupe ou collectif sur lequel chaque salarié s'appuie sont pour nous des éléments à partir desquels, dans ce cadre de perceptions, nous pouvons envisager une construction des compétences qui soit différente de la gestion des compétences purement managériale.
Seulement, le processus de gestion des compétences dans les PME n'émane pas de la seule dynamique interne. En effet, notre vision du processus de gestion des compétences dans les PME est de soutenir que les processus qui se déroulent à l'intérieur de l'organisation ne sont pas indépendants de ceux qui se déroulent à l'extérieur de celle-ci. Ainsi, la compréhension des processus dans les PME a une double réalité, interne et externe. Nous allons donc poursuivre dans le point suivant avec les variables du contexte externes.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

1.5. Les variables contextuelles externes

Le contexte externe est celui qui échappe au contrôle des acteurs organisationnels contrairement au contexte interne qui se réfère aux éléments sur lesquels ceux-ci ont une emprise directe. Cependant, la notion de contexte, opposée à celle d'environnement, interne ou externe, vise à exprimer le caractère mouvant, dans le temps, de ce qui est ou non sous l'emprise des acteurs organisationnels.

Bien évidemment dans notre recherche, le contexte externe fait référence à l'ensemble des éléments susceptibles d'avoir une influence sur les compétences et le processus qui de gestion spécifique aux PME. Pour ce faire, nous prenons en compte, aussi bien, les éléments du macro environnement sur lesquelles une entreprise a peu de pouvoir et qui influent sur son activité et son équilibre notamment sur l'aspect de la GRH. Nous allons saisir les variables contextuelles externes à travers une approche d'environnement (1.5) et par les configurations organisationnelles (1.6).

1.5.1. L'approche en terme d'environnements

L'approche en terme d'environnements nous amène à l'identification des variables suivantes :

- *L'environnement démographique*

L'environnement démographique est composé des conditions extérieures à une organisation et relatives à la taille, à la distribution, à la densité, à l'âge, au sexe, à l'occupation et aux comportements des populations humaines susceptibles d'influer sur la mise en marché de certains produits. Notamment, le vieillissement de la population, les déplacements géographiques, la pluralité ethnique sont déterminant pour savoir quelles populations l'entreprise aura affaire comme main d'œuvre et comme clientèle.

- *L'environnement économique*

L'environnement économique est composé des conditions extérieures à une

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

organisation et relatives à :

- la production de biens (ressources naturelles, travail, capital),
- la circulation des capitaux (monnaie, crédit, bourse),
- la répartition des ressources (emploi, pouvoir d'achat),
- la consommation de produits (styles de vie, comportements d'achat),
- la richesse collective ;

qui sont susceptibles d'influer sur la mise en marché de produits et de services.

- *L'environnement technologique*

L'environnement technologique est composé des conditions extérieures à une organisation et relatives aux progrès technologiques susceptibles d'influer sur la création et le développement de produits.
L'environnement technologique ce sera par exemple le rythme accéléré des changements.

- *L'environnement écologique*

L'environnement écologique est composé des conditions extérieures à une organisation et relatives aux milieux où vivent les êtres vivants, aux rapports de ces êtres avec leur milieu et à l'exploitation des ressources naturelles nécessaire à l'activité économique et susceptible de menacer ce rapport. Dans ce cadre là, il y a par exemple, la pénurie des ressources naturelles, l'augmentation des coûts énergétiques, l'accroissement du taux de pollution, l'intervention gouvernementale.

- *L'environnement politique*

L'environnement politique est composé des conditions extérieures à une organisation et relatives à la réglementation gouvernementale et au climat politique susceptibles de fixer des limites à la conduite des affaires et des individus dans une société.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

- *L'environnement socioculturel*

L'environnement socioculturel est composé des conditions extérieures à une organisation et relatives aux institutions et aux forces qui sont susceptibles d'influencer les croyances, les attitudes, les comportements et les valeurs d'une société. Il comprend les modes de vie, les valeurs morales, les courants de pensées de la société qui influencent les besoins économiques de la clientèle de l'entreprise.

- *L'environnement institutionnel et juridique*

L'ensemble des règles du jeu que l'entreprise devra respecter (réglementation fiscale, commerciale, social etc.). Ensuite on a la éléments du micro environnement ; c'est-à-dire les concurrents et les partenaires (clients, fournisseurs, financiers, etc.) immédiats de l'entreprise.

- *Les relations de concurrence*

La concurrence directe avec les entreprises fabriquant le même produit et s'adressant à la même clientèle. La concurrence indirecte avec les entreprises fabriquant des produits substituables à ceux de l'entreprise. La concurrence sur les autres marchés avec toutes les autres entreprises qui s'approvisionnent sur les mêmes marchés en amont (travail, capitaux, équipements etc.)

- *Les relations de complémentarité*

Les relations de clients à fournisseurs sont des relations de complémentarité qui fondent une communauté d'intérêts ente les entreprises d'une même filière d'activité. La coopération inter-entreprises notamment les alliances et partenariat.

- *Les marchés*

La proximité des différents marchés : une entreprise de première transformation privilégiera l'accès aux matières premières, l'entreprise de service se situera à proximité de sa clientèle.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Sur ce dernier point, nous notons un certain nombre de travaux de référence, notamment ceux de Burns et Stalker (1961), Lawrence et Lorsch (1989), Galbraith (1973). A partir de ces travaux, Mintzberg se propose de mieux distinguer les différentes caractéristiques du marché afin de pouvoir appréhender leur impact spécifique sur les structures de l'organisation.

1.5.2. L'approche du contexte par le marché.

Pour la plupart des organisations, le marché est l'un des éléments du contexte externe susceptibles d'exercer le plus de d'influence sur les structures de l'organisation. Pour mieux appréhender l'impact du marché sur l'organisation, Minztberg (1982) distingue la stabilité (ou prévisibilité) (1.5.2.1), la complexité (1.5.2.2), l'hostilité (1.5.2.3) et l'hétérogénéité (1.5.2.4) du marché.

1.5.2.1. Le degré de stabilité du marché

La stabilité du marché se réfère à son caractère plus ou moins prévisible (Pichault et Nizet, 2001). Burns et Stalker (1961) ont mené à cet égard une recherche. Leur propos est centré sur l'adaptation des structures organisationnelles des entreprises aux contraintes économiques dans lesquelles elles opèrent. A partir de l'étude d'une vingtaine de firmes britanniques, oeuvrant sur différents types de marchés, ils dégagent deux modèles idéal-typiques d'organisation, chacun adapté plus particulièrement à un contexte économique et social donné.

Le modèle mécanique est caractérisé par un organigramme très élaboré et contraignant, une forte division verticale et horizontale du travail, le recours à des mécanismes de coordination basés sur la formalisation, des flux de communication massivement descendants. Le modèle organique est caractérisé, de son côté, par la prédominance de l'informel et du flexible, une division verticale du travail beaucoup plus flaible, le recours aux à des mécanismes de coordination basés sur les relations interpersonnelles et les représentations mentales, des flux de communication ascendants et informels (voir tableau ci-dessous).

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

TABLEAU 12. STRUCTURES MÉCANIQUE ET ORGANIQUE

	Structure mécanique	Structure organique
Division du travail	Horizontale et verticale forte	Verticale faible
Coordination du travail	Standardisation des procédés ou des résultats	Ajustement mutuel
Départementalisation	Par fonctions	Par marchés/produits
Liaison entre unités	Planification/contrôle	*Task forces*, structure matricielle, etc.
Communication	Descendante	Ascendante et informelle
Acteur influent	Analystes et experts	Centre opérationnel
Buts prédominants	Système (survie, croissance)	Mission

Burns et Stalker (1961), Mintzberd (1982, 1986).

Néanmoins, ces auteurs insistent sur le fait que stabilité du marché ne veut pas nécessairement dire qu'aucun changement ne peut se produire. Simplement, le marché est dit stable lorsqu'on peut prévoir ses évolutions.

1.5.2.2. Le degré de complexité du marché

Cette dimension du degré de complexité du marché se réfère, à l'étendue des compétences requises pour opérer sur un marché (Lawrence et Lorch, 1967, Miller et Friesen, 1982, 1984, Pichault et Nizet, 2001, Besson et Haddadj, 2005). Le degré de complexité du marché peut être associé à la nécessité de recourir à des opérateurs plus ou moins qualifiés. La fabrication de certains produits requiert en effet la présence de professionnels, dont le travail est organisé sur un mode très autonome : nous sommes dès lors en présence d'un marché complexe (ibid). Dans d'autres cas, poursuivent ces auteurs, la nature du produit fabriqué permet de recourir à des opérations sans qualification particulière, dont les tâches sont déterminées centralement : le marché peut alors être considéré comme simple.

Ainsi, d'après ce qui précède, un marché simple favorisera la tendance à la centralisation de la prise de décision tandis qu'un marché complexe contribuera davantage à la décentralisation de la structure. Quatre combinaisons peuvent en effet caractériser le marché d'après Mintzerg (1982) :

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

- Un marché stable et simple (comme l'usine de pâte à papier), favorisant le modèle bureaucratique centralisé traditionnel ;
- un marché stable et complexe (l'université), favorisant un modèle bureaucratique où la prise de décision est décentralisée ;
- un marché instable et simple (la PME monoproduit), favorisant un modèle organique centralisé de type entrepreneurial ;
- un marché instable et complexe (la société de conseil en informatique), favorisant un modèle organique où la prise de décision est décentralisée.

1.5.2.3. Le degré d'hostilité du marché

L'hostilité se réfère au caractère plus ou moins menaçant du marché, à la façon dont l'organisation en dépend pour sa propre survie. Selon Mintzberg (1982), l'hostilité favorise la tendance à la centralisation temporaire de la prise de décision. De poursuivre que, le marché d'une organisation peut s'avérer à la fois hostile et complexe, requérant donc à la fois la centralisation et la décentralisation de la prise de décision. Il est surtout fait référence à cet égard des situations exceptionnelles de crise (perte d'un client important, attaque sévère de la part d'un concurrent, etc.) durant lesquelles tous les membres de l'organisation acceptent une centralisation temporaire de la prise de décision. Toutefois, une telle combinaison ne nous semble pas uniquement limitée aux situations de crise : une firme peut très bien opérer sur un marché caractérisé à la fois par une forte concurrence et des exigences élevées en matière de qualification. Elle peut alors donner lieu à une combinaison spécifique de centralisation et de décentralisation (par exemple, la décentralisation contrôlée dans laquelle les décisions stratégiques sont centralisées, tandis que les décisions managériales et opératoires sont décentralisées).

1.5.2.4. Le degré d'hétérogénéité du marché

Cette dernière dimension renvoie à la différenciation des demandes susceptibles d'être adressées à l'organisation, en d'autres termes à la diversité des marchés sur lesquels elle opère. L'hétérogénéité constitue l'une des dimensions principales de l'étude réalisée par Lawrence et Lorsch (1989). Leur analyse part d'une réflexion sur la

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

contradiction fondamentale entre la nécessité d'une différenciation interne en vue de s'adapter à un marché de plus en plus diversifié et l'impératif d'une certaine intégration organisationnelle, c'est-à-dire de mécanismes qui permettent de maîtriser les tendances centrifuges et de résoudre les conflits nés de la différenciation. Ces auteurs arrivent à la conclusion que, plus il y a diversité des demandes en provenances du marché, plus il y a tendance à la différenciation horizontale, plus apparaît la nécessité de mettre en place des mécanismes spécifiques d'intégration et de résolution des conflits issus de la différenciation. A l'inverse, moins il y a d'hétérogénéité du marché, moins la différenciation horizontale est justifiée, plus on peut se contenter de confier les activités d'intégration et de résolution de conflits aux membres de la ligne hiérarchique. On retrouve un certain déterminisme, exercé cette fois par le marché : si les structures et les procédures internes tiennent compte de cette relation, l'organisation atteindra un niveau de performance supérieur.

Le tableau suivant récapitule l'ensemble des liaisons qui viennent d'être établies, en associant à chaque trait du marché des caractéristiques structurelles et en montrant leur incidence sur la distribution du pouvoir entre acteurs.

TABLEAU 13. CARACTÉRISTIQUES DU MARCHÉ ET VARIABLES « POLITIQUES »

Caractéristiques du marché	Caractéristiques structurelles associées	Acteurs dominants
Stabilité (possibilité de standardiser)	Mécanismes de coordination et de liaison basés sur la formalisation	Analystes
Instabilité (difficulté de standardiser)	Mécanismes de coordination et de liaison basés sur les relations interpersonnelles	Centre opérationnel qualifié ou ligne hiérarchique
Complexité	Décentralisation de la prise de décision	Centre opérationnel qualifié
Hostilité	Centralisation de la prise de décision	Sommet stratégique
Hétérogénéité	Différenciation horizontale forte et mécanismes de liaison basés sur les relations interpersonnelles ou les représentations mentales	Analystes en charge de l'intégration
Homogénéité	Différenciation verticale forte	Ligne hiérarchique

Pichault et Nizet, 2001

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Pichault et Nizet (2000) se propose de mener une réflexion où chacune des dimensions du marché que nous venons voir sous l'angle de Mintzberg, peut en effet faire l'objet de constructions contradictoires. C'est ce qu'ils vont appeler la « construction politique du marché ».

Ces auteurs démontrent sur la stabilité du marché que celle-ci n'est pas nécessairement une donné du marché. Elle peut également résulter de l'action des membres de l'organisation. Notamment lorsque ces membres disposent d'un savoir-faire qui leur permet d'anticiper des évènements sur le marché. Puis, sur la complexité du marché, l'existence de tensions est tout à fait compréhensible, autour de la définition du degré de complexité du marché, puisque l'enjeu d'une telle construction est la plus ou moins grande centralisation de la prise de décision. Si certains acteurs parviennent à faire admettre que le marché dans lequel ils oeuvrent est d'une grande complexité, requérant par conséquent un savoir-faire important, ils obtiennent par la même occasion une reconnaissance officielle de leur expertise, ce qui signifie une plus grande marge de manœuvre dans la réalisation de leurs activités. Inversement, s'ils échouent dans leur tentative, ils savent qu'ils devront se soumettre à une plus grande centralisation de la prise de décision. Quant à l'hostilité du marché, à laquelle Mintzberg associe la centralisation du pouvoir décisionnel, elle peut aussi faire l'objet de constructions variées ; par exemple celle d'imposer une plus grande discipline de travail.

Enfin, sur l'hétérogénéité, censée stimuler, selon Mintzberg, une plus grande différenciation horizontale de la structure organisationnelle, des auteurs comme Pfeffer (1981 cité par Pichault et Nizet, 2000), Lawrence et Lorsch (1989) ont contesté le caractère mécanique d'une telle relation en soulignant que la différenciation entre unité était d'abord et avant tout une réponse à des jeux politiques. Pfeffer constate en effet que la différenciation représente une source directe d'avantages pour les acteurs qui la soutiennent. En d'autres termes, la différenciation a affaire avec la légitimité de la position que l'on occupe à l'intérieur de l'organisation, dans un contexte de lutte permanente visant à obtenir les ressources organisationnelles pertinentes. Elle est notamment observable, selon l'auteur, quand l'organisation se trouve dans un marché fortement hétérogène, mettant constamment à l'épreuve la capacité des différents acteurs à réagir adéquatement aux sollicitations externes et créant, de ce fait, une compétition permanente entre eux.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Par conséquent, si la différenciation est bien et bien associée, dans de nombreux cas, à l'hétérogénéité du marché, sa définition est loin d'être neutre et univoque. Elle répond en fait à la défense d'intérêts stratégiques, comme le montre subtilement Pfeffer. Dans cette perspective, Pichault et Nizet (2001), révèle le caractère trop mécanique des hypothèses de Mintzberg relative au marché, dans la mesure où elles nient, selon eux, l'influence des acteurs et de leurs perceptions contradictoires.

De même, ces auteurs, dans une approche sur les interactions des variables contextuelles, structurelles et politiques, reprochent à Mintzberg de n'avoir appréhendé l'articulation entre les deux catégories de variables (facteurs de contingence et paramètres de conception, d'une part, variables politiques, d'autre part) que de manière unilatérale. Pour ces derniers, si l'influence peut bien aller des premiers aux secondes, elle s'exerce également dans l'autre sens. Pour ce faire, ils auront recours à d'autres apports théoriques, plus proche du paradigme politique et du constructivisme.

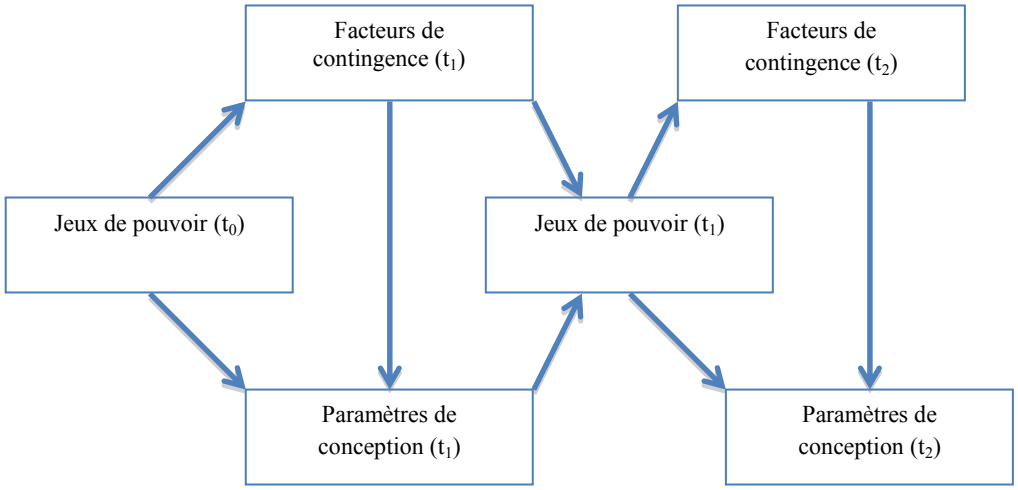
Certaines combinaisons de facteurs de contingence donnent la part belle à des catégories déterminées d'acteurs. Dès lors qu'une catégories d'acteurs se trouve objectivement placée dans une situation avantageuse, elle ne va pas tarder à déployer à son tour des stratégies visant à imposer une construction des variables contextuelles et structurelles conforme à ses propres intérêts et va ainsi entrer inévitablement en confrontation avec les constructions des mêmes variables par d'autres catégories d'acteurs.

Une analyse par les variables politiques (localisation du pouvoir, système d'influence) permet de cerner au plus près la spécificité de chaque situation organisationnelle, en intégrant dans une démarche analytique la description des variables contextuelles et structurelles et celle du « système d'action concret » (Crozier et Friedberg, 1977 cité par Pichault et Nizet, 2001). Elle permet également de mieux appréhender, dans la durée, l'évolution des formes organisationnelles. Le schéma suivant illustre l'articulation entre variables contextuelles, structurelles et politiques.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

SCHÉMA 25. ARTICULATIONS ENTRE VARIABLES CONTEXTUELLES, STRUCTURELLES ET POLITIQUES



Pichault et Nizet, 2001

Les jeux politiques du temps 0 contribuent à façonner, dans une certaine mesure, la perception des facteurs de contexte et la définition des paramètres de conception au temps 1 (point de vue constructiviste). Ces derniers sont eux-mêmes conditionnés par les facteurs de contingence (point de vue contingent). Un tel ensemble, plus ou moins cohérent, n'est pas sans impact sur la distribution du pouvoir dans l'organisation et sur les jeux politiques susceptibles de s'y développer (point de vue contingent). Ceux-ci entraînent au temps 2 certaines constructions/interprétations des facteurs de contexte et certaines définitions de paramètres de conception (point de vue constructiviste) allant le plus souvent dans le sens du renforcement de la structure existante, jusqu'à ce qu'un nouveau point de vue triomphe et entraîne la structure vers un renouvellement et ainsi de suite.

La revue des variables contextuelles externes nous a permis, à partir de deux approches ; environnement et marché, d'évaluer l'exposition à différents éléments du contexte qui peuvent avoir une incidence sur l'action dans l'entreprise et les choix stratégiques. Dans le point suivant, nous proposons un prolongement de l'action organisationnelle à partir des configurations organisationnelles.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

1.6 Les configurations organisationnelles

La mobilisation des configurations organisationnelles dans notre recherche nous permettra d'explorer la diversité des pratiques de GRH dans les PME. Cette théorie s'attache à décrire les organisations sous différents angles (Pichault et Nizet, 1995). Elle s'intéresse à la manière dont le travail est divisé et coordonné. Il s'agira pour nous de montrer que la configuration organisationnelle dans laquelle est souvent située la PME, correspondrait à un modèle de GRH.

Le concept de configuration organisationnelle se réfère ici aux apports de Mintzberg (1982, 1986) et plus précisément aux travaux complémentaires de Pichault et Nizet, (2001). Une liste de 5 configurations tels que complétés par Mintzberg : la configuration entrepreneuriale (1.6.1), la configuration missionnaire (1.6.2), la configuration bureaucratique (1.6.3), la configuration professionnelle (1.6.4) et la configuration adhocratique (1.6.5).

1.6.1 La configuration entrepreneuriale

Le terme « entrepreneuriale » signifie que l'on a affaire à une organisation placée sous l'autorité d'un leader, qui en est généralement le propriétaire et le fondateur (Pichault et Nizet, 2000 p.48). Les décisions sont centralisées entre les mains de ce seul acteur (Mintzerg, 1982, p.273-280 ; Mintzerg, 1986, p.471-484 ; Pichault et Nizet, 1995, p.216-219).

Dans ce type d'organisation, les opérateurs effectuent des tâches assez variées : la division du travail est faible sur le plan horizontal ; en revanche, il y a une séparation entre conception et l'exécution : la division du travail est forte sur le plan vertical. Cette forte division verticale renvoie au contrôle étroit exercé par la hiérarchie (et souvent par le directeur en personne) sur les opérateurs. C'est par ce type de contrôle, c'est-à-dire par la supervision directe, que se réalise la coordination du travail.

Concernant les buts, les organisations qui correspondent à cette configuration sont habituellement assez précaires, pour plusieurs raisons : du fait de la taille, mais également parce que leur existence dépend d'une seule personne, de ses ressources

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

financières, de son état de santé, etc. Pour ces raisons, la survie de l'organisation doit être assurée en priorité. Pour le reste, les buts sont ceux que le directeur a définis et qui correspondent généralement à ses préoccupations, à ses valeurs personnelles. Les buts de la configuration entrepreneuriale peuvent ainsi apparaître relativement disparates, surtout au regard d'autres acteurs que le directeur, ils sont intégrés, puisqu'ils renvoient tous à ses propres préoccupations et valeurs.

Dans une approche par le pourvoir, la configuration entrepreneuriale est l'émanation de la personne de son fondateur, qui a aussi tendance à y impliquer des membres de sa famille. Dans ces conditions, le pouvoir est centralisé au sommet. Ceci vaut surtout pour les décisions stratégiques, mais aussi, dans bon nombre de cas, pour des décisions moins importantes (Pichault et Nizet, 2000 p.49).

1.6.2 La configuration missionnaire

Le terme «missionnaire» (Mintzberg, 1986, p. 485-508; Nizet et Pichault, 1995, p. 219-221) se réfère à la problématique des buts : ce type de configuration se caractérise en effet par une nette prédominance des buts de mission - à savoir ceux qui concernent les clients de l'organisation - sur les buts de système - ceux qui concernent l'organisation comme telle.

Le mécanisme de coordination dominant est ce que Mintzberg appelle la standardisation des normes : des valeurs censées inspirer le travail sont diffusées au sein de l'organisation. Dans les cas où ce mécanisme fonctionne de manière efficace, il conduit les travailleurs à adhérer aux buts de l'organisation et à s'impliquer fortement dans son fonctionnement. Une telle implication se réalise donc grâce aux valeurs, plutôt que par des gratifications matérielles.

Dans la mesure toujours où les opérateurs adhèrent effectivement aux buts de l'organisation, ils peuvent jouir d'une certaine capacité d'initiative dans la conception et la réalisation de leur travail : on a donc affaire à une division faible sur le plan vertical. La division est faible également sur le plan horizontal, chacun réalisant des tâches relativement variées.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Comme souligné plus haut, du point de vue des buts, cette configuration se caractérise par une nette prédominance des buts de mission. Les buts de système ne sont pas poursuivis comme tels, mais sont réalisés en quelque sorte « dans la foulée» des buts de mission. Il résulte de ceci que le type « missionnaire» présente un système de buts particulièrement intégrés.

Le pouvoir est assez centralisé : ce sont les dirigeants, aidés par les analystes des normes, qui pèsent sur les décisions stratégiques, en particulier sur celles qui impliquent le maintien ou la modification éventuelle des missions de l'organisation. Les autres acteurs n'exercent que peu d'influence sur ces décisions. En revanche, ils peuvent influencer de manière non négligeable des décisions d'importance moindre, pour peu qu'ils aient intériorisé les missions de l'organisation. On peut parler à ce propos de décentralisation conditionnelle.

1.6.3 La configuration bureaucratique

A la suite de Max Weber, les sociologue des organisations ont coutume de désigner du terme « Bureaucratie » les organisations marquées par une forte division du travail, par ce que Mintzberg appelle la standardisation des procédés. (Mintzberg, 1982, p.281-307 ; Mintzberg, 1986, p.431-430 ; Pichault et Nizet, 1995, p.222-226). La division du travail des opérateurs est forte tant sur la dimension horizontale ; le travailleur a un nombre limité de tâches à accomplir que sur la dimension verticale ; il ne participe guère à la conception du travail. Toutefois, la polyvalence simple ; via la rotation des tâches ou le développement de postes multifonctionnels, reste toujours possible : la division horizontale devient alors plus faible. La coordination se réalise essentiellement par des procédés (les tâches à effectuer sont prévues par des machines, par des systèmes informatiques etc.) ou des résultats (le travail peut être effectué comme le travailleur l'entend, mais celui-ci doit arriver à un résultat fixé à l'avance). Ces conditions contraignantes de division et de coordination du travail impliquent la présence d'opérateurs peu qualifiés. Les buts de systèmes prévalent sur les buts de mission et ils sont définis de manière précise, opérationnelle.

Du point de vue du pouvoir, la bureaucratie se caractérise par une forte centralisation du pouvoir au niveau du sommet stratégique et parfois chez le propriétaire. Les

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

analystes pèsent également de manière non négligeable sur certaines décisions. Les opérateurs, en revanche, sont démunis de pouvoir, au moins à titre individuel, puisque la standardisation des procédés et des résultats les prive de quasiment toute marge de manœuvre. Ils se regroupent alors en associations de travailleurs : celles-ci exercent, dans la configuration bureaucratique, une influence plus importante que partout ailleurs.

1.6.4 La configuration professionnelle

Le terme « professionnel » indique ici que l'organisation emploie comme opérateurs des travailleurs qui ont un haut niveau de qualification. Pour réaliser leur travail, ces « professionnels » se réfèrent largement aux savoirs et savoir-faire qu'ils ont acquis au cours de leur formation initiale (Mintzberg, 1982, p.309-335 ; Pichault et Nizet, 1995, p.229-231). Dans la configuration professionnelle, le travail est fortement divisé sur le plan horizontal à cause des qualifications très poussées et spécifiques des opérateurs. En revanche, la division verticale est faible car les opérateurs conçoivent eux-mêmes les tâches qu'ils effectuent ; en conséquence, ils disposent d'une grande autonomie dans leur travail.

On ne retrouve pas dans la configuration professionnelle, de mécanisme de coordination centralisé, tels que la surveillance par un supérieur hiérarchique, ou le respect de procédures de travail strictes, etc. La coordination s'opère principalement par ce que Mintzberg appelle la standardisation des qualifications : du fait des formations qu'ils ont acquises, les travailleurs disposent des qualifications adéquates pour remplir les tâches qui leur incombent.

L'autonomie des opérateurs se traduit au niveau des buts, par le fait que chaque catégorie de professionnels, parfois chaque acteur individuel, poursuit des buts spécifiques, inspirés bien plus par des préoccupations professionnelles que par des missions propres à l'ensemble de l'organisation. Ces différentes préoccupations ne peuvent se traduire, au niveau des buts généraux de l'organisation, que par des formulations ambiguës et peu opérationnelles.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Du point de vue de la distribution du pouvoir, la configuration professionnelle est celle où les opérateurs pèsent le plus sur les décisions, même lorsqu'elles se situent sur un plan stratégique. Autrement dit, c'est la configuration où le pouvoir est le plus centralisé.

1.6.5 La configuration adhocratique

Le terme « adhocratie » contient l'expression « ad hoc », qui signifie que les travailleurs à la base de l'organisation, c'est-à-dire les opérateurs, travaillent dans le cadre de groupes de projet, en vue de répondre aux demandes spécifiques des clients (Mintzberg, 1982, p. 375-403 ; Pichault et Nizet, 1995, p.227-229). La division du travail est faible tant sur le plan vertical que sur le plan horizontal. Sur le plan vertical, la réalisation des projets implique une autonomie importante des opérateurs. Sur le plan horizontal, la polyvalence est nécessaire. La coordination se réalise principalement par la communication qui s'instaure entre les opérateurs (généralement très qualifiés) : l'ajustement mutuel. Cette communication se pratique non seulement à l'intérieur des petites unités de travail, mais également à d'autres niveaux de la structure : on voit ainsi apparaître des mécanismes de liaison entre unités (Mintzberg, 1982, p.155-172) qui reposent soit sur l'action d'individus désignés à cet effet (cadres intégrateurs, poste de liaison, etc.), soit sur la mise en place de groupes, de comités réunissant des membres des différentes unités, etc. On parlera à ce sujet de mécanismes fondés sur les relations interpersonnelles. Les buts sont rarement très opérationnels, du fait des tâches complexes effectuées par les travailleurs qualifiés. Ils le sont toutefois davantage que dans la configuration professionnelle, dans la mesure où de puissants mécanismes de liaison assurent une certaine convergence entre les buts spécifiques des différentes unités.

En ce qui concerne les décisions de caractères non stratégique, le pouvoir est localisé dans les équipes regroupant les travailleurs qualifiés et leur ligne hiérarchique ; on a donc affaire à une certaine décentralisation. Mais ceux qui assurent la direction de l'organisation jouent un rôle actif en assurant la coordination d'ensemble de l'organisation, en préparant et souvent en influençant fortement les décisions stratégiques. Pour ces dernières, en tout cas, c'est donc plutôt la centralisation qui est de mise.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Les principaux traits des cinq configurations sont synthétisés dans le tableau suivant :

TABLEAU 14. LES CONFIGURATIONS ORGANISATIONNELLES

	Configuration Entrepreneuriale	**Configuration missionnaire**	**Configuration bureaucratique**	**Configuration professionnelle**	**Configuration adhocratique**
Division/coordination du travail					
Division du travail entre opérateurs	Forte sur la dimension vericale, plutôt faible sur la dimension horizontale	Faible tant sur la dimension verticale qu'horizontale	*Forte sur la dimension verticale*	Faible sur la dimension verticale, forte sur la dimension horizontale	Faible tant sur la dimension verticale qu'horizontale
Coordination du travail entre opérateurs	*Par supervision directe*	*Par standardisation des normes et ajustement mutuel*	*Par standardisation des procédés ou des résultats*	*Par standardisation des qualifications*	Par ajustement mutuel
Qualification des opérateurs	Faible	Généralement élevée	Faible	Élevée	Élevée
Buts					
Mission et /ou système	Prédominance de buts de mission qui correspondent aux préoccupations et valeurs du directeur ; importance de la survie	*Prédominance d'un ou de plusieurs but(s) de mission*	*Prédominance des buts de système*	Différents buts de mission correspondant aux préoccupations professionnelles des différents groupes d'opérateurs	Principalement buts de mission, mais également but d'efficience
Degré d'opérationnalité	Faible ; il suffit que les buts soient clairs aux yeux du directeur	La capacité des buts de mission à mobiliser les membres de l'organisation est plus importante que leur opérationnalité	Très élevé	*La variété des buts des professionnels se traduit en buts organisationnels peu opérationnels*	intermédiaire
Système de buts	Relativement intégré, surtout du point de vue du directeur	*Très intégré*	Modérément intégré ; certaines tensions sont possibles entre différents buts de système, de même qu'entre certains buts de système et certains buts de mission	Conflictuel : conflits entre les buts des différentes catégories de professionnels	Modérément intégré ; certaines tension sont possibles entre différents buts de mission, de même qu'entre les buts de mission et le but d'efficience
Distribution du pouvoir					
Localisation du pouvoir	*Au sommet stratégique qui est aussi propriétaire, et qui contrôle toutes les étapes des décisions stratégiques, parfois également des décisions moins performantes*	Au sommet stratégique et chez les analystes des normes	*Au sommet stratégique et chez les analystes de la technostructure ; dans certains cas, chez le propriétaire*	*Principalement chez les professionnels et dans le bas de la ligne hiérarchique ; le sommet stratégique exerce également une influence en gérant les conflits*	*Décentralisation des décisions moins importantes dans des équipes réunissant opérateurs et ligne hiérarchique ; centralisation des décisions stratégiques*

Pichault et Nizet, 2000

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

La prévalence de telle ou telle configurations organisationnelles relève de différentes forces, les unes externes, les autres internes à l'organisation (Meyer et al., 1993). D'un point de vue externe, on peut évoquer les phénomènes de sélection environnementale comme la nécessaire cohérence de l'entreprise avec sa niche stratégique et ceux de la diffusion mimétique, normative et coercitive d'agencements stratégiques et structurels induite par le comportement d'acteurs institutionnels suffisamment puissants. D'un point de vue interne, ce sont les relations fonctionnelles entre composants organisationnels et les tendances à la reproduction des pratiques instaurées et socialement construites qui exercent un rôle moteur dans l'émergence et le maintien des configurations.

Les configurations organisationnelles dans notre thèse sont des points de repères à la variété des situations et des conditions dans lesquelles s'observent leurs pratiques de GRH et notamment de gestion des compétences. Une abondante littérature aborde la question de la GRH dans les PME en postulant la prédominance de la configuration entrepreuneriale, en admettant toutefois que certaines PME peuvent très bien s'avérer plus proches d'autres types de configuration ; bureaucratique, professionnelle ou adhocratique, comme le montre Mahé de Boislandelle (1988, p90-106). Nous y revenons en section 2. Dans la même perspective, nous pouvons cité également les trauvaux sur l'effet taille qui conditionne l'observation de certaines pratiques organisationnelles dans les PME (Blau et al., 1976 ; Pugh et al., 1968 ; Reilmann, 1973 ; Samuel et Mannheim, 1970 cité dans Pichault et Nizet, 2001).

Nous venons, dans cette première section consacrée au chapitre sur les PME, d'aborder les différentes approches de ces entreprises. En effet, si l'approche statistique des PME semble être une représentation objective des contours de ce type d'organisation, les différentes approches théoriques divergent fortement sur leur nature. Ce faisant, le courant de la spécificité de ces entreprises semble être majoritairement reprise par les différents travaux sur les PME.

S'attachant à reprendre les travaux de Torres sur le courant de spécificité, nous reconnaissons les caractéristiques liées à la nature de ces entreprises. Mais au delà de l'analyse des écarts entre les PME et les grandes entreprises, nous complétons notre approche par les variables contextuelles interne. En effet, le contexte interne des PME

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

est le lieu où s'observent non seulement une structure, mais aussi une organisation spécifique du travail. Dans ce sens, nous avons souligné le rôle de la vision, de l'intention et de l'action du propriétaire dirigeant. Mais également la proximité, l'informel qui y reste dominant et pour compléter cet aspect de proximité, nous avons mobilisé la théorie de groupe restreint. Les variables contextuelles externes sont également un ensemble d'éléments importants pour notre analyse des compétences dans les PME. Nous allons donc dans la section suivante voir ce que dit l'état de l'art sur le sujet.

Dans cette perspective, « *la PME serait une unité de production ou de distribution, une unité de direction et de gestion, sous l'autorité d'un dirigeant entièrement responsable de l'entreprise, don il est souvent propriétaire et qui est directement lié à la vie de l'entreprise* » Julien et Marchesnay, 1988, p.21. C'est une approche descriptive où le chef d'entreprise est omniprésent. Son rôle est considéré comme déterminant dans l'organisation. L'existence notamment de rapports étroits entre le propriétaire dirigeant et ses salariés d'une part et entre les salariés d'autre part, voir avec les clients et les fournisseurs. Nous n'avons pas la prétention d'une définition précise de la PME, ou encore d'une exhaustivité des critères qui la définissent. Car ces critères sont loin d'être présent dans toutes les PME. Ce serait faire abstraction de l'hétérogénéité, de la richesse, la diversité et de la réalité de ces entreprises au profit d'une vision d'universalité. Au contraire, une définition moins précise mais centrée sur les caractères fondamentaux qui justifie une analyse qualitative dans notre thèse nous paraît plus judicieuse. Nous avons comme caractères : la responsabilité, la propriété et la proximité pour une lecture de la compétence à partir des interactions surtout informelles (discours, perceptions, observation, représentations mentales).

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

SECTION 2 : LA SPÉCIFICITÉ DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES DANS LES PME ET LA GESTION DES COMPÉTENCES

Dans cette seconde section, l'objectif est d'explorer la spécificité de la GRH en PME. De cette Littérature sur la GRH nous allons évoquer le peu d'études faites sur la gestion des compétences dans ces organisations.

Dans une approche qui consiste à considérer la PME comme un champ ou un objet de recherche à part entière en faisant abstraction des problématiques classiques de la GE, les chercheurs ont construit des connaissances en se basant sur les pratiques réelles des entreprises. En effet, les outils de gestion créés par et pour la GE ne permettent ni de mesurer le degré de sophistication, ni l'intensité et la qualité des pratiques de gestion des PME (Bayad et Nebenhaus, 1993).

En matière de GRH cette spécificité est également soulignée et justifie ainsi une attention particulière portée aux PME (Garand, 1993, D'Amboise et Garand, 1995) compte tenu du fait notamment que la GRH est née dans les GE pour répondre à la problématique de complexité des RH, problématique plutôt éloignée des préoccupations des PME. Certains auteurs (Mahé de Boislandelle, 1994 ; Sarnin 1994) vont même plus loin en considérant qu'en matière de GRH, les PME constituent non seulement des objets spécifiques nécessitant un traitement particulier, mais également, dans certains cas, des objets éclairants pour les problématiques des GE. L'étude des PME devient ainsi un moyen de questionner les modes d'organisation des GE qui tendent vers la décentralisation (structure projet, ingénierie simultanée, groupes autonomes de production ...). Mais pour justifier davantage cette posture il est nécessaire de souligner les spécificités des PME en matière de GRH. Dans cette section, nous soulignons la spécificité des pratiques de GRH dans les PME (2.1), puis nous tentons de situer ces pratiques dans les Modèles de GRH de Pichault et Nizet (2.2), avant de passer en revu quelques études faites sur la gestion des compétences dans les PME (2.3). Enfin, nous dégageons une synthèse pour notre orientation de recherche en formulant une problématique (2.4).

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

2.1 La spécificité des PME en matière de GRH.

L'objectif de cette partie est de dégager un certain nombre de pratiques liées à la GRH dans les PME. Cette littérature nous permettra par la suite de faire le lien entre ces pratiques et la gestion des compétences.

Les PME constituent en France un secteur incontournable en matière d'emploi (Le Coroller et Le Vigoureux, 1998 ; Chevalier et al., 2004). Touchés de plein fouet par le vieillissement démographique, la concurrence accrue en matière de recrutement, une activité de plus en plus tournée vers les services, les PME son tentées d'anticiper les évolutions du marché du travail et repenser leur approche des ressources humaines afin de mener une politique volontariste dans ce domaine (Chevalier, et al., 1994). A ce titre de nombreuses études soulignent le rôle clé que joue la GRH sur la compétitivité des PME (D'Amboise et Garant, 1993; Bayad et Nebenhaus, 1993 ; Bachelard, 2003). Pour ces auteurs, la GRH ne peut être considérée comme une simple annexe marginale aux autres domaines de la gestion, mais, au contraire, comme une fonction capitale au cœur de tout le processus stratégique de l'entreprise (d'Amboise et Garand, 1995; Bayad et al., 1995).

Peu étudiée à ce jour, la GRH en PME donne lieu le plus souvent à des jugements globaux, a priori fondés sur des impressions et des observations partielles plutôt que sur des analyses approfondies (Mahé de Boislandelle, 1988). Cependant, la GRH fait maintenant partie des mœurs organisationnelles, et les PME deviennent aussi perméables aux diverses pratiques de GRH que les GE (Garand, 1993). Ces préoccupations n'ont donné lieu qu'à quelques recherches majeures aussi bien à l'étranger qu'en France (McEvoy, 1984; Mahé de Boislandelle. 1988; Hornsby et Kuratko, 1990; Scott et al., 1990; Benoit et Rousseau. 1993; Deshpande et Golhar, 1994, 1997; Bayad et al., 1991, 1996; Fabi. Garand et Pettersen, 1998; Wagar, 1998; Garand, 1999, plus récemment, Torres, 2000 ; Parlier et Vilette, 2002 ; Vilette 2003, 2004, 2006, 2007 ; Marchesnay 2003; Savajol 2003, qui forment les principaux points d'ancrage de l'analyse empirique des pratiques de GRH en PME.

Ces études ont d'abord permis de constater que les activités de GRH semblent plus variées et utilisées que l'on croyait dans plusieurs PME, ce qui amène à nuancer certains préjugés persistant. Il existe réellement des pratiques de GRH appliquées en PME, bien qu'elles demeurent généralement peu formalisées et fort variées,

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

interdisant dès lors toute forme de généralisation à ce sujet (Garand et Fabi, 1992).

Ensuite, on constate que les PME n'ont recours qu'aux trois activités de base : recrutement, sélection, rémunération, tandis que d'autres étoffent leur GRH avec une ou plusieurs pratiques moins traditionnelles. Bien sûr, la mise en œuvre de ces pratiques dépend aussi du contexte légal et des contraintes organisationnelles.

Dans le tableau ci-dessous qui ne prétend faire aucunement la synthèse de toutes les facettes de chaque pratique, Julien (2005) offre un cadre de référence de l'éventail des pratiques de GRH avec celles observées réellement en PME.

TABLEAU 15. CANEVAS D'ANALYSE DES PRATIQUES DE GRH EN PME

Pratiques de GRH	**Synopsis des principes activités de gestion des ressources humaines en PME**	
Acquisition des ressources humaines		
Planification des RH	- Analyse des environnements interne et externe - Inventaire des RH et de leurs compétences - prévision de main-d'œuvre (demande) - analyse et adéquation des offres de personnel	- Actions de GRH en découlant - formalisation des activités de GRH - intégration de la GRH à la gestion stratégique
Analyse des emplois	- Objectifs (finalités) de l'analyse des emplois - contenu (méthodes)/rédaction et mise à jour - difficultés et limites de l'analyse des emplois	- Description de tâches, profil d'exigences
Recrutement, sélection et accueil	-recrutement	- Décisions et responsabilités de recrutement - sources internes et externes de recrutement - égalité d'accès
	Sélection	- Détermination des critères et prédicteurs de sélection - techniques de sélection ; références ; tests/validation - égalité des chances ; non-discrimination - décision finale d'embauche - difficultés et efficacité de recrutement et sélection
	- Accueil et intégration	- Arrivée du nouvel employé/intégration - accompagnement, parrainage, suivi et rétroactions
Conservation des ressources humaines		
Rémunération et avantage sociaux		- Décisions et responsabilités de rémunération - règles de non-discrimination et d'équité salariale
	- Détermination des salaires	- Décisions et responsabilités de rémunération - règles de non-discrimination et

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

		d'équité salariale - individuamisation des rémunérations - rémunération basée sur les compétences - révisions et augmentations salariales
	-modes de rémunérations et contrats	- formes traditionnelles de salariat - régimes d'incitation et d'interessement
	-avantages sociaux	- catégories, mise en place et gestion des régimes - difficultés et limites des avantages sociaux
	-rémunération des cadres de PME	- écarts de rémunération entre PME et GE
Évaluation du personnel	-objectifs (finalités) de l'évaluation -planification de l'évaluation -élaboration des outils et gestion du processus	-évaluateurs et responsabilités de l'évaluation -information et formation à l'évaluation -contenu (critères), fréquence, méthodes et procédures -difficultés, efficacité et suivi de l'évaluation
Développement des ressources humaines		
Formation et développement	-spécificités politiques, sociales et culturelles	-contexte nord-américain, anglo-saxon, européen, etc. -responsabilités de F-D et nature des formateurs
	-gestion des activités de formation	-types et thèmes de F-D ; méthodes et techniques -développement et gestion des compétences
	-évaluation, efficacité et coûts de la F-D	-difficultés de F-D ; mesures favorables en PME

Julien 2005.

Pour Deshpande et Golhar les dirigeants de PME semblent saisir l'importance de la variable GRH, mais cette prise de conscience ne se prolonge pas toujours dans les actes quotidiens (Deshpande et Golhar, 1994). Un hiatus entre perceptions et comportements dans ce domaine semble en effet exister. Ces auteurs affirment en outre que le manque de compréhension des enjeux de la GRH par les propriétaires de petites entreprises peut être l'une des explications des différences de taille d'entreprise dans les pratiques de GRH (Deshpande et Golhar, 1997). Ces auteurs affirment en effet que, le manque de compréhension des enjeux de la GRH par les propriétaires de petites entreprises peut être l'une des explications des différences de taille d'entreprise dans les pratiques de GRH.

Mahé de Boislandelle (1998) souligne ainsi l'existence d'une idéologie souvent réductrice du rôle du personnel dans les PME, d'une prise en charge souvent incomplète ou inefficace de la GRH, l'absence d'une demande claire de conseils dans

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

ce domaine, la confusion entre les obligations légales à l'égard du personnel et la gestion des ressources humaines proprement dite. A cela s'ajoute le manque de moyens pour offrir aux employés de PME les avantages auxquels ils aspirent (D'Amboise et Garand, 1995). La difficulté de mettre en place une gestion de carrière étant donné le nombre restreint de niveaux hiérarchiques et de fonctions est également soulignée (Sarnin, 1994). Les dirigeants de PME estiment, quant à eux, que les principales difficultés rencontrées en matière de GRH concernent en priorité la gestion des compétences, les prévisions et le recrutement (Mahé de Boislandelle, 1998). Cette observation s'inscrit dans les travaux qui admettent plus largement que les pratiques de GRH dans les petites entreprises s'inscrivent dans des spécificités, qui sont accentuées quand la taille des effectifs se réduit (R., Lacoursière et al., 2000, H., Mahé de Boislandelle, 1988, 1998, Observatoire des PME, 2003, AGEFOS-PME, 2006).

La taille des entreprises influence l'adoption des pratiques de GRH et leur intensité d'application (Paradas, 2007). La conséquence majeure de cet effet est que des actions qui pourraient paraître sans véritable influence dans les plus grandes entreprises, revêtent un caractère stratégique dans les petites. Par exemple, un recrutement nécessaire à la croissance risque de remettre en cause la stabilité de l'entreprise (Jaouen, 2004, cité par Paradas, 2007).

En outre, l'effet de grossissement permet de comprendre la relation entre la taille de l'entreprise et les pratiques de développement des compétences, évoquée dans de nombreux travaux ou observations (Lacoursière et al., 2005 ou AGEFOS-PME, 2006, par exemple). Mahé de Boislandelle (1996) décompose cet effet de grossissement en trois sous-effets : l'effet de proportion, l'effet de nombre et l'effet de microcosme.

- L'effet de proportion rend la place relative d'un élément d'autant plus importante que l'effectif est réduit. Par exemple, l'absence d'un salarié parti en formation, dans une entreprise de 4 personnes, ampute de 25 % l'effectif de l'entreprise. Le poids de chaque mouvement est alors inversement proportionnel au nombre d'acteurs. Cet effet revêt donc un intérêt majeur pour la compréhension des difficultés en matière de développement des compétences

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

- L'effet de nombre renvoie à la place et à l'importance des individus dans l'entreprise. Le poids relatif de chacun est d'autant plus élevé que l'effectif est réduit. Chacun joue un rôle plus important, peut-être parce qu'il est plus « rare ». Ces constats renvoient à la problématique du statut dont chacun dispose dans l'entreprise. Ils peuvent être à l'origine d'une plus grande satisfaction de la part des personnes, qui pourront avoir le sentiment de jouer un rôle majeur dans une PME, alors que la même fonction serait sans importance dans une plus grande organisation.
- Enfin, l'effet de microcosme renvoie au temps et à l'espace perçus par le dirigeant. Celui-ci entretient souvent des liens affectifs avec son entreprise, et délègue difficilement. Cet effet permet de comprendre comment un grand nombre de décisions se prennent à court terme, sans véritable stratégie explicite. Il explique aussi les proximités temporelle, géographique et psychologique qui se tissent. Cet effet va fortement influencer les modes de gestion : par exemple, le dirigeant va être amené à agir affectivement dans un cadre local, que ce soit dans le domaine des recrutements ou de la formation.

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

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

2.1.1 Le rôle clé du dirigeant

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

A l'image des autres fonctions de l'entreprise, la GRH est ainsi fortement liée au dirigeant et à son omniprésence. Des caractéristiques personnelles du dirigeant vont résulter une conception générale de la GRH (nature des pratiques, ouverture aux méthodologies novatrices) en fonction notamment de sa plus ou moins grande confiance à l'égard du personnel et de sa volonté ou non de partager les pouvoirs et les revenus (Mahé de Boislandelle, 1998).

A la différence des GE où les rôles entre dirigeant et personnel sont clairement différenciés, dans les PME le « dirigeant est à la fois sujet et objet de la décision » (Ibid., p.15). Il doit ainsi être capable de gérer un double mouvement complexe impliquant à la fois la conception et la mise en œuvre des politiques RH.

En outre, l'omniprésence du dirigeant, renforcée par l'absence fréquente de syndicat ou de représentants du personnel, le nombre restreint d'employés et de ressources disponibles laissent peu de marge de manœuvre à l'implantation de GRH élaborée et formalisée (Bayad et Hermann, 1991 ; Fabi et al. ; 1995, Pichault et Nizet, 2000) ou d'un modèle global de GRH de référence. En réalité cette omniprésence du dirigeant implique souvent une confusion entre les trois niveaux de la GRH (Mahé de Boislandelle, 1994). Le premier niveau concerne l'administration du personnel. Il s'agit essentiellement d'appliquer la législation, la réglementation ou les directives de la direction sous forme de procédures standardisées. Le second niveau (politiques du personnel) renvoie, quant à lui, aux orientations touchant à l'emploi, aux rémunérations, à la valorisation et à la participation. Le dernier niveau enfin, (stratégie de la GRH) concerne les choix d'organisation et de management résultant de décisions portant sur les modifications des technologies des produits et des marchés. Dans l'esprit de l'entrepreneur, ces trois niveaux sont souvent entremêlés.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

De nombreux dirigeants considèrent ainsi que la GRH concerne uniquement le premier niveau et font des deux autres niveaux leurs prérogatives.

Cependant, cette confusion des rôles et l'absence d'une fonction RH autonome ne sont pas uniquement synonymes de contraintes et de difficultés. Les problématiques des GE concernant la présence ou non du DRH dans le comité de direction, la prise en compte du capital humain dans les décisions ou les modèles stratégiques ne se posent pas (Bayad et al., 1995). La taille réduite des PME confère, en effet, aux actions RH des impacts bien plus importants qu'au sein des GE.

Comme nous l'avons souligné, les décisions stratégiques et organisationnelles courantes (en particulier la GRH) sont très imbriquées du fait du rôle central du dirigeant. L'autonomie de ce dernier en matière de décisions met au premier plan ses valeurs personnelles et son profil. Ces éléments viennent alimenter sa vision dont l'influence est déterminante sur les décisions et les comportements adoptés (Bayad et al., 1995). Le faible degré d'explicitation des processus RH et de la stratégie qui caractérise les PME implique que les pratiques se construisent au fil des circonstances et à partir de conceptions managériales sous-jacentes non explicitées (Mahé de Boislandelle, 1994). C'est donc en partie à travers ce que le dirigeant et les acteurs en disent que nous pouvons comprendre le sens des pratiques et saisir le lien entre la gestion des compétences et la vision stratégique (Louart et Beaucourt, 1995).

Nous verrons dans le point suivant que, le dirigeant influe en grande partie sur la gestion des effectifs et que les pratiques sont diverses dans cette gestion.

2.1.2 La gestion des effectifs en PME

La gestion des effectifs en PME se caractérise par une grande variété de pratiques : souvent informelles, intuitives et peu planifiées, elles relèvent directement du propriétaire-dirigeant qui assume, entrevoit et exécute lui-même ou en collaboration les tâches de recrutement. On n'y retrouve pas de modèle unique de comportement mais quelques tendances lourdes : recours croissant à l'externalisation de l'emploi, faiblesse relative des cas de substitution de ressources techniques aux RH, utilisation

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

privilégiée du contrat à durée déterminée et heures supplémentaires comme ajustement à court terme (Naro, 1990).

D'autre part, pour Hess (1987), les PMI enquêtées ne gèrent pas leur personnel de façon préventive et l'analyse des besoins et ressources est presque toujours inexistante ou embryonnaire. Chez l'ensemble des répondants les pratiques observées ne sont guère formelles; aucune PME n'a de plan de recrutement ou de promotion; aucune ne fait de prévision formalisée ni n'a de document prospectif. II n'y a aucune prévision à court comme à long terme pour les ouvriers et employés : que des plans informels pour les cadres et agents de maîtrise. Très peu de PMI ont un responsable du personnel, ces tâches étant assumées par le propriétaire dirigeant. De plus, elles ont des difficultés à percevoir les écarts entre ressources et besoins de personnel : la perception des besoins futurs s'appuie sur les expériences du passé, les perceptions personnelles de l'avenir de l'entreprise et 83 % ne perçoivent pas d'écart entre leurs ressources et besoins actuels.

Les RH sont perçues par les dirigeants de PME comme un problème de première importance, lorsqu'il s'agit des contraintes de gestion et comme non prioritaires, lorsqu'il s'agit des activités de gestion. Si la GRH fait partie des fonctions qu'ils partagent le moins (forte implication), c'est aussi celle où ils éprouvent le plus de frustrations, en considérant que les problèmes de gestion du personnel sont souvent hors de leur champ de contrôle.

2.1.3 L'organigramme et planification stratégique.

Le recours à un organigramme constitue l'un des outils fondamentaux d'une certaine GRH en PME, bien qu'il n'y soit pas toujours formellement intégré. Une proportion de PME variant entre 30 et 40% possèdent un organigramme fonctionnel de l'entreprise et ce pourcentage semble directement relié à la taille (Amba-Rao et Pendse, 1985 ; Benoit et Rousseau, 1993). La structure organisationnelle des PE étant relativement simple et informelle, on présume qu'elle est bien comprise des employés, éliminant de ce fait le recours à une représentation formelle qui déterminerait les statuts et liens d'autorité fonctionnels dans l'entreprise. Bayad et Nebenhaus (1996) rapportent cependant des résultats plus élevés pour des PME

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

industrielles : 84 et 65% pour les deux classes les plus favorables à la GRH (Taille plus grande) et 36% en moyenne dans les trois autres classes (plus petites PME), en relation assez directe avec la taille organisationnelle.

S'agissant de la planification et stratégies, dans le cadre du processus de GRH, la prise de décision et l'élaboration des stratégies de l'entreprise (Wagar, 1998) sont des éléments à prendre en compte. Plus l'organisation est grande, plus il existe de niveaux hiérarchiques, mais aussi d'interférences en matière de communications, ce qui signifie pour les gestionnaires du personnel :

- qu'il y a davantage de ressources dans les GE pour embaucher des professionnels en RH et qu'elles sont plus au courant des plus récentes tendances en GRH ;

- que les GE sont plus influencées par des experts internes en RH, qui valorisent leur fonction dans l'organisation en mettant de l'avant des pratiques de GRH plus développées et sophistiquées ;

- Mais qu'il est souvent beaucoup plus long d'approuver, de modifier ou de mettre en application des décisions, politiques ou procédures ;

- qu'il faut souvent d'innombrables signatures pour régler un problème anodin ;

- que les employés au bas de l'échelle du service des RH (SRH) hésitent souvent à faire valoir leur opinion à leur supérieur, même s'ils œuvrent, eux aussi, en RH.

Dans la plupart des organisations, le preneur ultime des décisions en RH serait rarement formé en GRH. On retrouve plutôt un dirigeant ou un cadre dont les responsabilités incluent les RH et qui s'appuie dans sa prise de décision sur l'expertise de subalternes. En effet, la GRH n'est pas une activité de gestion isolée à la gestion du personnel d'une entreprise. Il s'agit plutôt d'une activité intégrée à toutes les autres tâches de gestion, à la fois à leur service (rôle fonctionnel : hiérarchique et conseil) et attentive aux besoins et attentes du personnel, duquel dépend le succès de toute organisation.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

En PME comme en GE, les liens entre la GRH et la stratégie d'entreprise ont toujours existé, mais ils ne se révèlent que depuis les années 1990, à la suite des vagues de rationalisation et d'accroissement de la concurrence sur des marchés qui se mondialisent. Il semble que plusieurs dirigeants de PME agissent à partir d'une perspective réactive opportuniste : au lieu de changements stratégiques de grande envergure. Duberley et Walley (1995) ont très souvent observé l'apport de modifications ponctuelles, réalisées en réaction à des problèmes spécifiques perçus par les cadres et souvent limités à un seul secteur de l'entreprise. On ne peut qualifier ces actions de stratégiques, car elles découlaient très rarement d'approches cohérentes, et lorsqu'il existait des ensembles cohérents de politiques RH, celles-ci étaient rarement liées à la stratégie corporative de l'organisation. Lacoursière et al. (2000) ont confirmé ces constats auprès de PME manufacturières « relativement progressistes en matière de GRH » : comme elles bénéficient «d'une moins grande expertise en GRH, elles risquent davantage que les GE d'effectuer de mauvais choix ou d'opérer un mauvais alignement des pratiques avec leur stratégie, d'où une coordination moins efficiente de leurs RH».

2.1.4 L'évaluation du personnel dans les PME

L'évaluation du personnel a souvent été considérée comme absente des pratiques courantes chez les propriétaires-dirigeants de PME. Les résultats semblent démontrer que son application réelle serait en relation directe avec la taille (Thiériault et Louarn, 1984) et le statut syndical, tout comme l'augmentation du recours aux formulaires. L'appréciation s'effectue surtout de façon informelle et paraît principalement basée sur l'observation (Jaouen et Tessier, 2008 ; Nizet et Pichault, 2000).

Le tiers des PME disposent de politiques écrites, un autre tiers non écrite et 28 % n'ont aucune politique officielle d'évaluation du personnel (Benoit et Rousseau, 1993). Les procédures formelles d'évaluation ne se retrouveraient que dans 30 à 50 % des PME. Tandis que moins de 25 % des entreprises s'appuieraient uniquement sur l'observation, ces données différant largement selon le domaine d'activité. Près de 50 % des PME effectuent une évaluation périodique du rendement, celle-ci étant plus

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

formelle (par écrit) dans seulement 20 à 25 % des cas (Amba-Rao et Pendse, 1985; Venet, 1988).

Les objectifs et le contenu de l'évaluation prennent différentes formes selon les entreprises. Bien que son but premier soit de fournir les données nécessaires à la détermination de la productivité des employés afin d'améliorer leur efficacité dans un objectif de performance organisationnelle, l'évaluation du personnel servirait plus souvent qu'autrement à des fins multiples : sélection, probation, rémunération, formation, développement ou discipline (Roger, 1985). En petite entreprise (PE), l'appréciation se fait dans des situations très particulières (production, discipline), et même en moyenne entreprise (ME), elle apparaît peu formalisée et son contenu touche les retards, l'absentéisme, la discipline, l'obéissance aux directives, la quantité et qualité du travail, etc. Dans certains cas, l'évaluation est formelle pour les cadres et quelques catégories d'employés (bureau et technique); rarement, elle a pour objet le développement de l'employé et la communication, comme on le constate plus souvent en GE (Audet et al., 1987).

En PME, la responsabilité de l'appréciation n'incombe pratiquement jamais au responsable du personnel mais relèverait plutôt du propriétaire-dirigeant dont nous avons souligné le rôle central et du supérieur immédiat. À mesure que l'entreprise se développe, et dès qu'on dépasse les 25 employés, cette responsabilité passerait du dirigeant au contremaître ou superviseur en chef, atteignant 75 % en ME. D'autres études soulignent plutôt le choix unanime du supérieur immédiat comme évaluateur désigné d'office dans toutes les catégories de taille (98 à 100 %) (24 % en PME; Thériault et Le Louarn, 1984; Roger, 1985).

La fréquence de l'appréciation se situerait quelque part entre six mois et un an. Globalement, plus la taille augmente, plus cette fréquence diminue, en s'allongeant vers dix à douze mois (Fabi et Garand, 1993). En outre, elle dépendrait plus souvent des individus en PME, laissant entrevoir une plus faible formalisation des processus d'évaluation (Thériault et Le Louarn, 1984). Ainsi, la fréquence la plus populaire serait d'une année (environ 45 %), puis semi-annuelle (25 à 30 %) et enfin trimestrielle (10 à 12 %). Il faut noter ici que dans les «grandes» PME, l'évaluation se fait majoritairement tous les ans et très peu en deçà de six mois (12 % contre 28 % en «petites» PME; Audet et al., 1987; Hornsby et Kuratko, 1990).

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

2.1.5 Les méthodes d'évaluation.

En matière de méthodes d'évaluation, on observe une certaine similitude entre les critères d'évaluation retenus en PME et ceux des plus grandes entreprises. A l'exception des critères de nature subjective (maturité, intégrité, stabilité émotive, ambition, intérêts de carrière) qui paraissent, plus utilisés dans les firmes de moins de 249 employés, et des critères liés à la formalisation des pratiques de GRH. Ces derniers critères se retrouvent davantage dans les organisations de grande dimension (planification, organisation, habiletés analytiques et de gestion, délégation, comportements, ponctualité). Pour les autres critères, il ne paraît pas y avoir de relation avec la taille (objectifs, connaissances, qualité, quantité de travail, etc.) (Thériault et Le Louarn, 1984).

Par ailleurs, il existe toute une panoplie de techniques disponibles, mais la PME n'aurait généralement recours qu'à quatre ou cinq méthodes, qui varient substantiellement selon la taille. Comme le précise le tableau ci-dessous, elles se limitent (par ordre décroissant d'importance) aux méthodes suivantes : l'établissement d'objectifs, la composition ouverte, les incidents critiques, le classement par rang, ainsi que les échelles graphiques et de mesure des traits, l'ensemble des autres modes d'évaluation n'étant observable qu'en GE et TGE (Thériault et Le Louarn, 1984; Hornsby et Kuratko, 1990).

TABLEAU 16. MÉTHODES D'ÉVALUATION DU PERSONNEL UTILISÉES EN PME

Ensemble des méthodes	Efficacité relative	Modérément efficace très efficace	50% à 65% 30%
Plus utilisées en PME	Échelles graphiques		35 à 65%
	Établissement d'objectifs	4,03	30 à 65%
	Classement par rang	3,90	35 à 60%
	Composition ouverte	3,90	20 à 65%
	Incidents critiques		15 à 45%
	Échelle de mesure des traits		25 à 35%
Très peu utilisées en PME	Échelles pondérées		15 à 30%
	Choix forcé		7 à 18%
	Diverses techniques de rangement ; Comparaison parée ; Séminaires ; distribution imposée ;		

Julien 2005

L'absence de méthode formelle, ou même tout simplement d'appréciation, proviendrait de l'habitude de discuter librement avec l'employé de son rendement,

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

pratique qui semble bien ancrée en PME (71 %) puisqu'on observe une relation négative avec la taille (Fabi et Garand, 1993). En effet, les individus y étant plus rapprochés dans tous les sens du terme, l'évaluation se déroulerait par voie de discussions informelles, plus fréquentes et parfois plus collectives. De plus, les méthodes d'évaluation varient en fonction du secteur d'activité (ibid).

Par ailleurs, l'information et la formation relative à l'évaluation du personnel ne sont pas considérées comme des activités importantes en GRH, et cela en fonction de la fréquence des programmes et de leur contenu. Ce type d'activité revêt un degré de difficulté qui repousse peut-être les responsables du personnel : il est en effet fort difficile de porter des jugements sur la manière dont les gens s'acquittent de leurs tâches de formateur ou d'évaluateur. D'ailleurs, la formation des évaluateurs n'existe pratiquement pas en PME et les résultats diffèrent largement selon la taille. Le cas échéant, l'élaboration et l'exécution des programmes de formation à l'évaluation repose presque essentiellement sur les épaules du propriétaire-dirigeant en PME (62 à 69 %), celui-ci déléguant peu à peu à des consultants (internes et externes; Thériault et Le Louarn, 1984).

La gestion des systèmes d'évaluation n'apparaît superficiellement que dans les rares PME disposant d'un système formel; la vérification de l'efficacité de l'évaluation par exemple, s'effectue surtout par discussions informelles avec les intéressés, une majorité de PME se disant généralement satisfaites de leur processus d'évaluation (Thériault et Le Louarn, 1984).

Quant à la formation et le développement des RH, ils représentent l'une des activités fondamentales en GRH et constituent parfois « la variable essentielle de survie et de développement de certaines PME, qui, associée à de nombreux événements de la vie de l'entreprise, prend une dimension d'autant plus grande que la ressource humaine constitue un avantage certain pour la majorité des petites organisations» (Paradas, 1998). Même si, dans bien des cas, ces pratiques sont peu formalisées, la majorité des entreprises procurent à leurs employés un entraînement de base essentiel à l'accomplissement de leurs tâches. En effet, une large proportion de PME s'appuient surtout sur la formation sur le tas (Paradas, Torres, 1996), ce qui ne signifie aucunement que la GE n'ait recours qu'à des méthodes formalisées et structurées.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

L'accès des travailleurs à la formation en PE est aussi beaucoup plus limité qu'en ME et GE.

Moins du tiers des PME possèdent une politique écrite de formation (Benoit et Rousseau, 1993), comparativement à 70 % dans des entreprises de plus de 200 employés. La très grande majorité des PME analysées n'ont aucune procédure de formation, moins du quart possèdent un plan de formation ou de développement des RH et la même proportion effectuent cette planification de façon intuitive (Paradas, 1998).

Ceux-ci n'y consacrent pas beaucoup de temps, surtout lorsqu'elle ne revêt pas un aspect vital ou incontournable, ces préoccupations augmentant directement avec la taille organisationnelle et la dépendance (non-indépendance) des entreprises (Paradas, 1998). Mais ces observations sont en partie infirmées par Garnier, Gasse et Parent (1991) qui signalent plutôt leur intérêt à l'égard des programmes et de leurs retombées. Pour leur part, Neiswander et al. (1987) précisent que seulement 17,6 % des dirigeants étudiés ont tenté d'améliorer le degré d'habileté de leurs employés au cours des premières années d'existence de l'entreprise. Deshpande et Golhar, (1994); Golhar et Deshpande, (1997) soulignent l'importance prépondérante de la formation des nouveaux employés, leurs données contrastant singulièrement avec les observations antérieures, tout particulièrement en PME, mais aussi en GE.

2.1.6 L’analyse des besoins, objectif et bénéficiaires de formation.

Cette première étape du processus constitue généralement la pierre angulaire du programme de formation et développement. Toutefois, la PME ne semble pas recourir à la planification et à l'analyse des besoins réels de formation, en plus de ne pas définir d'objectifs précis et vérifiables (Julien 2005). Pourtant, plusieurs études ont révélé un important besoin de formation en GRH chez les nouveaux entrepreneurs (McEvoy, 1984; Malaise et De Keyser, 1988). Cependant, ces constats sont discutables, plusieurs auteurs rapportant des observations contrastées. Ainsi, selon Paumier et Gouadain (1984), une majorité d'entreprises possèdent un plan de formation, cette proportion augmentant avec la taille, ce que Paradas (1998) nuance légèrement :

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

- le nombre de PME ayant un plan de formation ou affirmant verser plus que le pourcentage obligatoire croît avec la taille;
- la formalisation s'accroît avec la taille, comme observé antérieurement;
- les entreprises totalement indépendantes ont moins souvent un plan de formation et versent plus rarement une somme supérieure au pourcentage obligatoire pour la formation.

Dans plusieurs pays, les associations patronales réduisent considérablement leurs problèmes de recrutement de travailleurs qualifiés en PME en mettant sur pied des programmes de formation professionnelle, parfois en collaboration avec les organisations syndicales (Mahé de Boislandelle et al., 1985).

En contexte nord-américain, la responsabilité de la formation revient en majeure partie du propriétaire-dirigeant, qui délègue assez souvent la mise en pratique de ces actions à un superviseur. Il n'y aurait qu'une faible relation entre la responsabilité de préparation de la formation sur le tas et la taille : dans la plupart des cas, le formateur planifie lui-même les sessions en entreprise, suivi du superviseur dans une moindre mesure. Ces activités sont déléguées à un subordonné (gestionnaire ou administratif) dans 53 % des cas, le propriétaire-dirigeant assumant cette responsabilité dans 34 % des PME; ces proportions variant sensiblement selon les domaines d'activité (Little, 1986). Enfin, la responsabilité du perfectionnement du personnel, telle qu'elle est perçue par le dirigeant, relèverait presque autant de l'employeur que de l'employé lui-même, les gouvernements et les syndicats étant vus comme des intervenants très secondaires (Benoit et Rousseau, 1993).

En contexte français, la responsabilité de la formation et la nature des formateurs diffèrent très largement des exemples nord-américains, à cause des obligations légales mais aussi d'une culture historiquement plus favorable à la formation. La concertation patron-employé y est beaucoup plus développée et les PME laissent volontiers la charge de la formation à des organismes extérieurs, lesquels leur permettent de mutualiser les fonds. Dans les plus petites entreprises, les gestionnaires de la formation semblent plus souvent être les propriétaires-dirigeants et plus la taille augmente, plus la détermination des besoins est réalisée par les chefs de service, le

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

directeur général et parfois le responsable des RH, pour enfin relever du service de la formation ou d'un professionnel attitré.

2.1.7 Les méthodes et les techniques de formation.

Il existe une grande variété de méthodes et techniques de formation, mais les PME n'a recours qu'à un nombre restreint de ces moyens, aussi bien en Amérique du Nord qu'en Europe comme le souligne Julien (2005). De façon générale, la quasi-majorité des PME effectuent de la formation sur le tas et quelques-unes favorisent aussi les activités de parrainage, les séminaires ou la formation hors entreprise (cf. tableau 16). Dans tous les cas, le degré de formalisation de ces entreprises demeure extrêmement bas, même dans les PME françaises, la formation étant souvent organisée sur une base ponctuelle, sans objectif ni analyse de besoins.

TABLEAU 17. MÉTHODES ET TECHNIQUES DE FORMATION UTILISÉES EN PME

Efficacité moyenne (sur 5)				
A l'interne « sur le tas »	4,5	Amérique du Nord France	30 à 75% 96% à 100% Près de 100%	(en moyenne) (étude majeure) de façon informelle
Coaching	4,17	Amérique du Nord	70 à 80%	
Apprentissage	3,36	Amérique du Nord	25 à 40%	
Formation assistée par ordinateur	2,55	Amérique du Nord	16 à 25%	
Stages intra-entreprises		France	Peu utilisées mais en	Croissance en PME
Programmes internes		France	Utilisation très limitée	
A l'externe 50 à 75%		Conférences et séminaires		3,44
Institutions d'enseignement				Moins de 15%
Fournisseurs d'équipement		Amérique du Nord France		Moins de 5% 30%
Programmes gouvernementaux		Amérique du Nord		Moins de 15%
Organismes techniques et professionnels				
Congrès et colloques		France		20%
Consultants privés				Fréquents chez les cadres
Stages interentreprises				Moins de 5%
				Moins de 5%

Julien 2005

Les études montrent une nette tendance en PME à la simple formation sur le tas, avec une relation directe entre la taille et l'utilisation des divers modes de formation. Cette faible formalisation existe depuis fort longtemps, car déjà en 1951, Baker (cité par Julien, 2005) l'observait dans la majorité des PME. McEvoy (1984) a recueilli des données encore plus tranchées : 84 % de ses répondants se limitaient à la formation

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

sur le tas, très peu d'entre eux disposant de programmes internes ou externes formalisés. D'autres études rapportent que 45 % des établissements enquêtés effectuaient de la formation à l'interne. Pour sa part, Hoffman (1986) ajoute que le développement du personnel ne devrait s'appuyer que sur les qualifications et habiletés réelles des individus et non sur un quelconque système basé sur des critères essentiellement subjectifs ou biaisés, comme ce dernier a pu observer dans certaines PME.

Banks, Bures et Champion (1987) présentent toutefois une image plus diversifiée : ils relatent l'existence de sept méthodes d'enseignement, semblables mais d'étendue et de durée différentes selon la taille. Ainsi, les PME utilisent les associations patronales, les séminaires collégiaux de moins de cinq jours et les programmes maison, tandis que les GE favorisent les mêmes techniques, en y ajoutant les cours de niveau collégial, la formation en entreprise par des conseillers externes, les intervenants professionnels et techniques de leur secteur d'activité et les séminaires collégiaux de plus de cinq jours. En fait, les GE utilisent davantage l'éventail complet des méthodes de formation.

Les données amassées en France ont révélé que la formation y est principalement technique, avec donc une forte prépondérance de la formation sur le tas, suivie des fournisseurs, des organismes et intervenants externes, des stages sur mesure spécifiques aux PME, au lieu des programmes «sur catalogue», etc. Est-ce dû aux normes nationales ou à des préférences socioculturelles différentes des valeurs observées dans les organisations nord-américaines ? S’interroge pour sa part Julien (2005). Avant toute chose, cet auteur nous fait remarquer que les PE font traditionnellement de la formation sur le tas, mais ne les imputent pas nécessairement à leurs activités officielles de formation. En effet, la bonne majorité des données recueillies ne tiennent pas compte de la formation sur le tas, qui constitue souvent l'essentiel en PME. II y a aussi d'importants écarts entre ce qui est déclaré, négocié et formalisé par rapport aux dépenses effectives (Rosanvallon, 1990 cité par Julien 2005).

La formation semble être la pratique de GRH la plus affectée par l’ensemble des facteurs de contingence ayant un impact sur les PME (Jackson, Schuller et Rivo, 1989), car elle subit l’influence de nombreux facteurs internes et externes. Cette

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

conjonction de circonstances fait en sorte que les PME qui appliquent des politiques de formations suivies et intégrées seraient les plus performantes, mais aussi les plus actives dans d'autres domaines, contrairement à plusieurs PE, où : la pression du quotidien fait préférer une gestion de la formation au « coup par coup » répondant au attaques de l'environnement interne ou externe. Ces entreprises restent d'ailleurs plus nombreuses à affirmer être davantage réactives que proactives face aux évènements. Par contre dès lors que l'entreprise se structure, que de nouvelles fonctions apparaissent et que le responsable délègue plus volontiers certaines tâches, une politique de formation suivie, engagée, commence à apparaître. (Paradas, 1998).

Il demeure néanmoins un certain nombre de difficultés liées à la formation et au développement des ressources humaines. En effet, la formation pose des difficultés aux dirigeants partagés entre leur objectif de rentabilité et leur besoin de maintenir, voire accroître leur performance (Baker et Wooden, 1996). Les principales préoccupations sont le manque de ressources humaines et financières disponibles pour la formation, sans compter la résistance au changement profondément ancrée dans le comportement des propriétaires-dirigeants.

Larrivée et d'Amboise (1989) ont retenu plusieurs contraintes propres à la formation du personnel : le manque de disponibilité et de ressources financières ainsi que le départ des employés formés vers la plus grande entreprise. En effet, d'après ces auteurs, 65% des PME admettent avoir des difficultés à organiser la formation, soit par manque de temps et de personnel requis pour planifier et organiser les activités, soit à cause des fluctuations de production, des difficultés de remplacement des personnel à former, ou des coûts trop élevés pour une entreprise ne comptant que quelques employés à des postes similaires. En outre, poursuivent-ils, la PE organise moins d'activités de formation que la ME, qui se dit plus préoccupée mais qui éprouve incidemment le plus de problèmes à les organiser (Benoit et Rousseau, 1993).

Cette revue de littérature sur la spécificité de la GRH dans les PME, vient conforter l'idée du rôle prépondérant joué par les dirigeants de ces organisations. Nous notons également une variété de pratiques dans la gestion des effectifs avec une forte propension à l'informel. En effet, on constate qu'en GRH l'informel est présent dès les PE. Très peu d'entre elles font de la planification. Là encore, l'idée que ces

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

pratiques formalisées augmentent avec la taille de l'entreprise est confortée. Le constat est le même avec les méthodes d'évaluation et de formation. De ces pratiques de GRH dans les organisations, il en résulte pour certains auteurs des modèles de GRH.

2.2 Les modèles de GRH

La partie sur la spécificité de la GRH dans les PME nous a permis de montrer la diversité que peuvent prendre un certain nombre de pratiques dans ce domaine. Nous allons maintenant explorer les configurations organisationnelles et modèles de GRH à l'instar des travaux de Pichault et Nizet, (2000).

La configuration RH (compétences, polyvalence, flexibilité et motivation des individus) prend une dimension stratégique de première importance parfois difficile à prendre en compte par le dirigeant (Verser, 1987). Mais l'important ici n'est pas spécifiquement la dimension stratégique, mais la notion de configuration. En ce sens que les modalités des variables RH – par exemple l'ajustement mutuel comme mode de coordination – à tendance à se compléter avec un système d'influence dans l'organisation.

Nous citerons deux auteurs qui vont dégager deux types de modèles explicatifs de la GRH en PME. Il s'agit du modèle de la contingence (Mahé de Boislandelle, 1998, Fabi, Garand, Petterson, 1993) (2.2.1) et du modèle de la cognition (Bayad et Nebenhaus, 1996, Filion, 1996, Bayad, 1995) (2.2.2). Deux autres modèles viennent compléter notre propos, ceux de Nizet et Pichault (1995). Il s'agit du modèle arbitraire (2.2.3) et modèle valoriel (2.2.4).

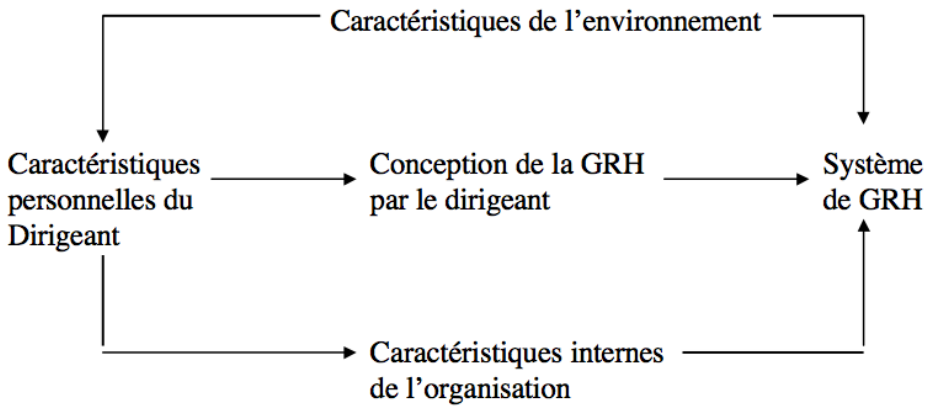
2.2.1 Le modèle contingentiel de Mahé de Boislandelle

Pour l'auteur, « dans les PE et ME, la conception de la GRH repose essentiellement sur la vision du dirigeant. Cependant, cette vision est elle-même affectée par deux grands types d'influences émanant de l'environnement de l'entreprise et en amont de celle-ci, par les caractéristiques personnelles du dirigeant ». (Mahé de Boislandelle, 1998)

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

SCHÉMA 26. LE MODÈLE CONTINGENTIEL



Mahé de Boislandelle, 1998

Ce modèle insiste sur le rôle du dirigeant et de son « idéologie dominante » en matière RH, ainsi que sur les contingences environnementales et organisationnelles du système de GRH. La régulation du système se fait selon les axes du mix-social (emploi, rémunération, valorisation, participation). La politique d'emploi concerne la gestion des emplois ; la politique de rémunération peut être vu sous l'angle de la rétribution et du système d'incitation ; la politique de valorisation « recouvre l'ensemble des actions, voulues ou acceptées par l'entreprise, destinées à enrichir la personne de chaque salarié sur les plans du savoir, du savoir-faire, du confort matériel et psychologique au travail, du statut de reconnaissance sociale » (Mahé de Boislandelle, p.115). La gestion des compétences constitue un des volets majeurs de la politique de valorisation. La mise en place d'un plan de formation est un élément essentiel pour le développement des compétences. Enfin, la politique de participation revoie notamment au style de management (directif, persuasif, participatif, délégatif).

D'un apport indéniable pour le diagnostic et la recherche de cohérence dans les pratiques RH en PME, ce modèle reste néanmoins dans la lignée de la théorie de la contingence appliquée à la GRH (Saha, 1989, Guérin et Wils, 1990, Becker et Gerhart, 1996). En effet, la théorie de la contingence, énoncée par Lawrence et Lorsch (1967), stipule qu'il n'existe pas d'absolu dans les sciences de gestion, qu'il faut respecter une certaine relativité dans l'utilisation des théories existantes et

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

conséquemment, qu'il faut reconnaître qu'il n'y a pas de pratiques ou de méthodes applicables à tous les contextes. Sous forme schématique, ce modèle de représentation de l'organisation (facteurs internes) et son environnement (facteurs externes) est dit « contingentiel » parce qu'il prend en compte la multitude de facteurs pouvant avoir un effet sur l'organisation, sur ses activités, ses fonctions, ou d'autres paramètres (Mahé de Boislandelle, 1988 ; Garand, 1993). Le caractère propre d'un modèle de contingence s'exprime par la probabilité qu'un élément interne ou externe à l'organisation ait une influence, directe ou non, sur une ou plusieurs de ses composantes.

Toute les entreprises opèrent dans un contexte de contingence qui place au premiers plan, les éléments stratégiques liés au développement de l'organisation, et les PME s'avèrent plus directement affectées par ces variables (Fabi, Garant, 1993).

2.2.2 Le modèle cognitiviste de Bayad et Nebenhaus

Le modèle cognitiviste (Bayad et Nebenhaus, 1996) reconnaît comme le précédent l'influence déterminante du dirigeant dans la GRH en PME. La différence provient surtout du fait que, dans le premier modèle, le dirigeant subit la pression de l'environnement, alors que le second considère qu'il agit en interaction avec son environnement. En effet, dans le premier cas, le dirigeant développe, compte tenu des contingences et de manière plus ou moins consciente, une logique d'affrontement (survie ou conquête). Alors que dans le second cas, le dirigeant, maître de son destin, responsabilisé et opérationnel, recherche une synergie entre sa propre évolution et celle de son environnement. Dans ce contexte, il adopte un mode de fonctionnement « cognitif » dans sa relation à l'environnement ce qui implique qu'il dispose d'un « modèle » (image du monde) et de « mécanismes de connaissances » (apprentissage). Ainsi le dirigeant, développant son identité d'acteur à travers une relation équilibrée avec l'environnement, tout en préservant un espace d'autonomie vis-à-vis du système, exprime sa volonté entrepreneuriale.

Cette volonté entrepreneuriale constitue le sommet du modèle pyramidal de Bayad et Nebenhaus (1998). Le terme de volonté apparaît comme approprié et synthétique pour appréhender cette personnalisation de la PME. L'étendue de cette personnalisation

© 2014 Tous droits réservés.

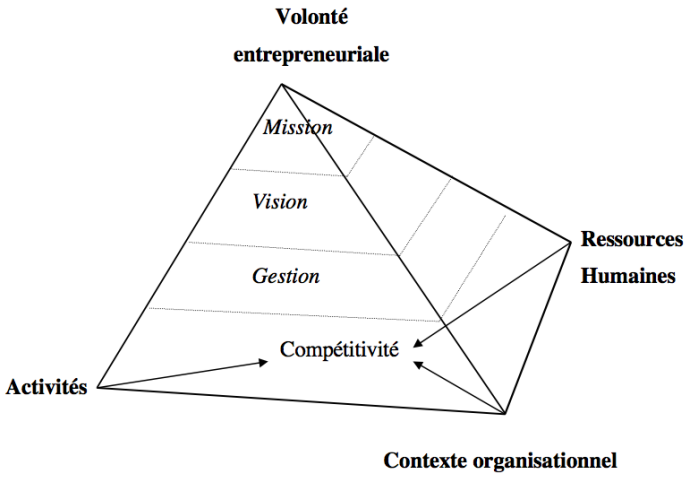
doc.univ-lille1.fr

(cœur de la pyramide), reflet des interactions du dirigeant à ses environnements, s'approche à travers la mission (quel est notre métier, qu'est-ce qui justifie notre existence en tant que structure indépendante, comment pouvons-nous nous définir et en quoi sommes-nous différents des autres entreprises, en somme quelle est notre légitimité sociale ?), la vision stratégique (où voulons-nous aller et comment ? Quel avenir voulons-nous construire et comment souhaitons-nous le faire partager ?) Et la philosophie de gestion (comment répondre aux aspirations des collaborateurs ? Quelle organisation choisir ? Quelles activités privilégier ? C'est-à-dire quel style de gestion adopter ?).

La base suggérée pour ce modèle est de type triangulaire. Elle met en interrelation trois variables-clés :

- les ressources humaines : il s'agit des hommes et des femmes qui composent la PME avec leurs qualités, leurs compétences, leurs motivations et leurs attentes ;
- les activités : elles correspondent à ce qu'un groupe de personnes, ou l'organisation dans son ensemble, doit réaliser afin de répondre à la mission de l'entreprise ;
- le contexte organisationnel : il comprend la structure formelle ou informelle de l'organisation, les systèmes de gestion, les rôles des acteurs et la culture.

SCHÉMA 27. LE MODÈLE COGNITIVISTE



Bayad et Nebenhaus ,1998

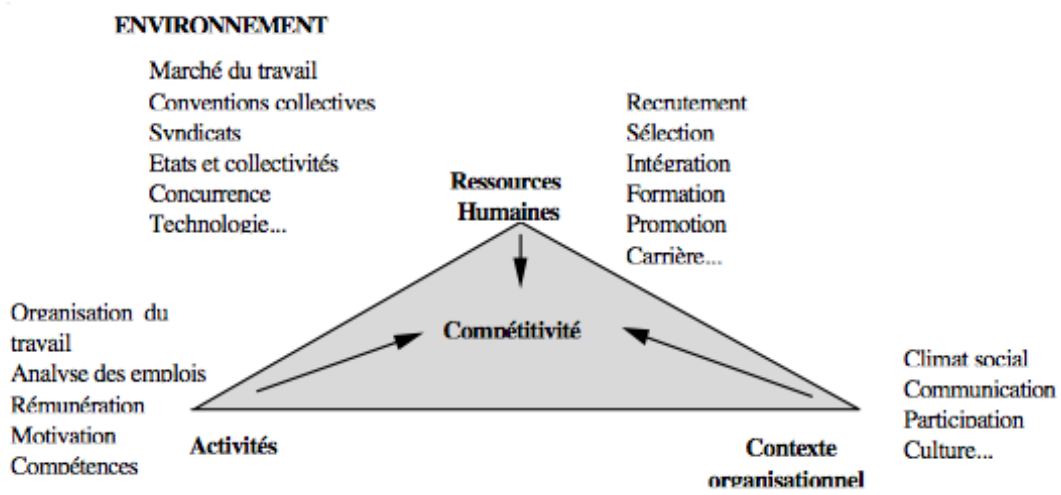
© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

La forte personnalisation (logiques d'actions du dirigeant) rejaillit sur le degré de formalisation du contexte organisationnel, le poids des activités jugées stratégiques et le choix des personnes. En tant que construction du dirigeant, la base pyramidale traduit la compétitivité de la PME en termes de cohérence des trois pôles : Activités - Organisation - Ressources Humaines.

Ce modèle de la PME offre la possibilité de comprendre l'importance de la GRH dans :

SCHÉMA 28. LES LOGIQUES D'ACTIONS DU DIRIGEANT DE LA MANIÈRE SUIVANTE :



(Bayad et Chanal, 1998)

Par ses possibilités d'action au niveau de chaque variable-clé, la GRH autorise un degré de cohérence élevé de la PME. Elle assure les ajustements nécessaires entre les personnes, les activités et le contexte organisationnel.

2.2.3 Le modèle arbitraire

Les travaux de Mintzberg (1982) proposent d'identifier différentes configurations organisationnelles chacune possédant ses propres caractéristiques comme nous l'avons vu plus haut. Parmi les cinq catégories présentées, la structure simple renvoie à la firme « entrepreneuriale », souvent de petite taille : les modes de gestion sont centralisés, la hiérarchie réduite et le contrôle est exercé par la seule personne du dirigeant. La formalisation est faible et le degré de contrôle ainsi que la planification

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

sont limités pour en rappeler les principales spécificités. La centralisation du pouvoir est dans ce type de structure très importante. Cette structure correspond à la configuration entrepreneuriale élaborée par Nizet et Pichault (1995) s'appuyant d'une part sur la typologie de Mintzberg (1982) d'autre part sur les concepts de pouvoir dans les organisations de Crozier et Friedberg (1977). La coordination s'opère par supervision directe ce qui conduit à une centralisation du pouvoir dans les mains du « sommet stratégique » c'est-à-dire le dirigeant.

En nous référons aux travaux de Pichault et Nizet sur les pratiques de GRH et les formes d'organisation du travail (2.2.3.1), nous tentons de montrer que le modèle arbitraire tant à correspondre au mode gestion de la PME (2.2.3.2).

2.2.3.1 Prolongement avec les travaux de Pichault et Nizet.

Pichault et Nizet (2000), montrent qu'il existe des pratiques de GRH distinctes (de recrutement, de rémunération, d'appréciation, de communication, de temps de travail...) selon les formes d'organisation du travail. Cette perspective met en évidence les spécificités de chaque modèle pour les différentes dimensions de la GRH : culture; formation; évaluation; recrutement; rémunération; communication etc. La synthèse de leurs travaux permet de faire émerger cinq modèles de GRH :

- Le modèle arbitraire, marqué par l'expérimentation, l'informel et l'immédiateté ;
- Le modèle objectivant qui tente d'expliciter et de formaliser la GRH ;
- Le modèle individualisant qui intègre des dimensions de gestion individuelle des RH ;
- Le modèle conventionnaliste, marqué par le management participatif et collégial ;
- Le modèle valoriel, centré sur l'identification à une culture d'entreprise et à des modes de management.

Ces modèles se distinguent entre eux par le degré de formalisation, de flexibilité ou de décentralisation. Ils mettent en évidence des conceptions différentes du mode de décision et du lien de subordination. Le leadership s'exprimera différemment (de

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

manière autocratique ou démocratique suivant les contextes), l'autorité sera personnalisée ou désincarnée, et la conception dominante sera de l'ordre de l'obligation ou de la négociation.

Dans le tableau suivant, les auteurs se proposent de synthétiser les différentes caractéristiques de chaque modèle.

TABLEAU 18. LES MODÈLES DE GRH

Dimensions	Modèles arbitraire	Modèle objectivant	Modèle individualisant	Modèles conventionnaliste	Modèle valoriel
Effectifs (entrées)	Peu de planification, importance des échos informels et des recommandations à l'intérieur de réseaux de connaissances	Planification quantitative, plus d'importance accordée au recrutement qu'à la sélection, faible turnover	Gestion prévisionnelle des compétences, forte importance de la sélection, recours à l'appréciation par simulation	Accès aux emplois réglementé, recrutement et sélection pris en charge par les professionnels et validés de manière collégiale et décentralisée	Processus de sélection axé sur l'identification à la maison
Effectifs (départs)	Renvois arbitraires	Licenciements collectifs, préretraite, alternatives négociées dans le cadre de conventions collective (réduction salariale, diminution du temps de travail)	Départs volontaires en vue de mieux répondre aux aspirations professionnelles, actions d'accompagnement (essaimage, outplacement, reconversion, mobilité)	Départs très rares, sous la pression des pairs ou par décision volontaire	Départs volontaires et rejets pour cause de non-adhésion aux valeurs (turnover élevé)
Intégration et culture	Loyalisme, esprit-maison, prégnance des cultures professionnelles	Respect de l'autorité formelle et des règles	Culture d'entreprise forte (culture-projet)	Attachement institutionnel faible, clivages corporatifs et/ou disciplinaires, respect du « projet professionnel »	Culte du don de soi, de l'abandon à la mission, culture-projet régulièrement réaffirmée par un processus d'indentification
Formation	Centrée sur les savoir-faire, faible institutionnalisation transmission sur le tas, faible importance dans la masse salariale, centrage sur le court terme	Centrée sur les savoirs et les savoir-faire, forte institutionnalisation, mode transmissif, importance moyenne dans la masse salariale, centrage sur le court terme	Centrée sur le savoir-faire, forte institutionnalisation, alternance de formes diverses (sur le tas/transmissif), forte importance dans la masse salariale, centrage sur le long terme, organisation qualifiant	Essentiellement aux mains des professionnels, qui en définissent les critères de légitimité (participation à des colloques, *membership* de sociétés savantes)	Faiblement institutionnalisée mais d'une importance cruciale, axée sur l'acquisition de savoirs et savoir-faire pertinents pour l'action (efficacité) et sur l'autoquestionnement permanent des membres (savoir-faire)
Évaluation	Base imprécise, mode informel, intervention dans la vie privée, critères implicites, effets peu perceptibles	Permanente, fondée sur une description de fonction, recourant à des critères standardisés (échelle de notation, incidents critiques prédéterminés), sans influence nécessaire sur la promotion	Fondée sur le bilan de compétences, prenant la forme de la DPO, de l'entretien d'évaluation ou de pratiques de coaching, recourant à des critères négociés au cas par cas, avec	Fondée sur la reconnaissance professionnelle par les pairs, recourant à des critères dont la définition est soumise à débats, sans influence directe sur la	Fondée sur le dévouement et/ou le respect de la doctrine, appréciés à la suite d'une inter-évaluation tacite et consensuelle, sans influence directe sur la promotion

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

			une influence directe sur la mobilité	promotion	
Promotion	Arbitraire, peu de possibilités	À l'ancienneté ou sur la base de concours, avec mise au point d'une classification de fonctions	Nomination directe au mérite (liée à l'évaluation), plan de carrière personnalisé.	Sur la base d'élections par les pairs avec, pour les postes à responsabilité, un système de mandats limités dans le temps afin d'éviter les dérives autocratiques	Rare, sur la base du loyalisme affiché, mais jamais automatique, considérée comme un service rendu, limitée dans le temps pour éviter la poursuite d'intérêts personnels
Rémunération	Salaire à la pièce ou à la tâche autonome, salaire au temps aléatoire	Salaire au temps réglementé ou salaire au rendement, déterminé a priori	Salaire individualisé avec partie variable, déterminée a posteriori, accompagnée d'incentives (sports, activités culturelles) et d'une mise à disposition de divers services (assurances, conseils)	Salaire négocié à l'entrée, puis inséré dans un système barémique, mais autorisation de rendre des services rémunérés à l'extérieur	Question considérée comme peu légitime, la motivation étant censée résulter de la mission poursuivie, coexistence problématique de situations statutaires diverses
Temps de travail	Heures supplémentaires compensées par des arrangements informels, assouplissement travail/temps libre	Uniforme, nette séparation travail/temps libre (heures supplémentaires réglementées), travail posté, temps partiel « subi », horaire décalé, conventions collectives	Aménagé (horaires flexibles, job sharing, retraire à la carte, congé de formation, pause carrière, télétravail, semaine condensée, temps partiel « choisi »)	Totalement hors contrôle institutionnel, possibilités de travail à domicile ou à l'extérieur à l'initiative des professionnels	Indifférenciation temps de travail/temps libre, question considérée comme peu légitime par rapport à la poursuite des valeurs
Communication	Informelle, ascendante et descendante par contact direct, réseau centralisé	Formelles, hiérarchico-fonctionnelle (notes, rapports, réunions de service), réseau centralisé	Latérale et informelle, articulation entre communication interne et externe, utilisation intensive des technologies de l'information	Latérale et collégiale, fortement orientée vers l'extérieur	Collégiale, axée sur le rappel constant des valeurs, à caractère persuasif, informelle et conviviale
Participation	Faible (exécution des instructions)	Éventuellement via l'information et la consultation	Codécision sur le plan opérationnel	Codécision, y compris sur le plan stratégique	Faible (consultation sur les orientations doctrinaires)
Relations professionnelles	Inexistantes	Principe de la délégation/représentation	Principe de l'expression directe	Principe de l'éthique professionnelle (influence des associations)	Inexistantes (souvent évitées)

Nizet et Pichault, 2000

Du point de vue des compétences en PME, le modèle arbitraire offre la possibilité de mieux comprendre les dimensions du processus de gestion des compétences. En montrant qu'il existe des pratiques de GRH distinctes selon les formes d'organisation du travail, Pichault et Nizet nous permettent de mettre en évidence les spécificités du modèle de la PME pour les dimensions dévolues à leur gestion des compétences. Le modèle arbitraire correspondant au mode de gestion de la PME met en avant les processus où prédomine l'informel ou encore le mode communication direct et une

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

culture plutôt familiale. Ce sont autant de variables qui orientent notre compréhension des compétences en PME.

Sur la base de leurs travaux, Pichault et Nizet (2000, p.153-158), nous livre une analyse sur la différenciation des modèles. En effet, inexistants dans le cas du modèle arbitraire, implicites dans le cas du modèle valoriel, les critères font l'objet d'une formalisation plus explicite dans les trois autres cas. Le modèle objectivant privilégie l'adoption de critères impersonnels, qui s'appliquent de la même manière à l'ensemble du personnel. Le modèle individualisant conduit à la signature de «contrats» entre un collaborateur et son supérieur hiérarchique, avec le support de services spécialisés de GRH. Le modèle conventionnaliste implique quant à lui, pour certaines pratiques, voire pour des applications particulières de ces pratiques, la définition collective de règles, à la suite de discussions entre pairs : on parlera alors d'un niveau de formalisation variable, en fonction de ce que les professionnels auront accepté de livrer au jeu de la régulation collective.

Par ailleurs, l'arbitraire (rien n'y est prédéterminé et les orientations peuvent donc changer de manière à la fois rapide et imprévue) ; l'individualisant (les critères y sont définis « sur mesure », dans le cadre d'accords interpersonnels à temporalité courte qui peuvent donner lieu à de fréquents ajustements) ; et le valoriel (les multiples interprétations possibles des valeurs de référence garantissent une certaine souplesse dans l'application des critères, sans nécessiter la succession linéaire de différentes étapes).

Le degré de flexibilité du modèle conventionnaliste peut quant à lui être à nouveau considéré comme variable, en étroite corrélation avec le niveau de formalisation des pratiques, voire des sous-pratiques envisagées. Le modèle objectivant se révèle de son côté le plus rigide et le moins aisé à modifier rapidement.

Enfin, le niveau de décentralisation s'avère indiscutablement le plus élevé dans le cas du modèle conventionnaliste, caractérisé par une influence très grande, individuelle ou collective, des professionnels Sur l'amont du processus de décision, qu'il s'agisse de la définition des dispositifs de GRH, de leur mise en œuvre et/ou de leur niveau de formalisation. Le modèle individualisant présente un niveau intermédiaire de décentralisation, étant donné la prédominance de la négociation interpersonnelle entre différents niveaux de la ligne hiérarchique ou entre la ligne hiérarchique et les

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

opérateurs lors de la mise en œuvre des dispositifs de GRH, c'est-à-dire davantage en aval du processus de décision. Le modèle valoriel est marqué quant à lui par une décentralisation que l'on peut qualifier de conditionnelle, dans la mesure où il repose sur la nécessité d'une adhésion affective aux valeurs au moment de sa mise en œuvre. Les modèles les plus centralisés sont sans nul doute les modèles arbitraire (centralisation au niveau du sommet stratégique) et objectivant (centralisation au niveau du sommet stratégique, des analyses et/ou des propriétaires).

TABLEAU 19. PRINCIPE DE DIFFÉRENCIATION DES CINQ MODÈLES DE GRH

Modèles	Critères adoptés	Formalisation	Flexibilité	décentralisation
Arbitraire	Inexistants	Faible	Élevée	Faible
Objectivant	Formalisés dans des règles	Élevée	Faible	Faible
Individualisant	Formalisés dans un cadre interpersonnel	Élevée	Élevée	Intermédiaire
Conventionnaliste	Formalisés à la suite de débats	Variable	Variable	Élevée
Valoriel	Implicites (référence aux valeurs)	Faible	Élevée	Conventionnelle

Nizet et Pichault, 2000

Parmi les cinq modèles proposés par ces auteurs le « modèle arbitraire » est celui s'approche le plus du mode de gestion de la PME. En effet, dans ce modèle, on retrouve la caractéristiques tels que la prédominance de l'informel où le mode de communication est direct, la culture est plutôt familiale, la gestion des effectifs n'est pas planifiée et va être tributaire de la conjoncture économique, les promotions sont limitées en raison d'un faible nombre d'échelons hiérarchiques. Dans ce type de modèle, l'acteur dominant est le dirigeant ou le « sommet stratégique », le pouvoir est fortement centralisé.

Le point suivant tente de mieux développer l'aspect du lien entre modèle arbitraire et mode de gestion de la PME.

2.2.3.2 Le modèle arbitraire et le mode gestion de la PME

Selon Pichault et Nizet (2000), le modèle arbitraire se caractérise par l'absence de critère prédéfini et donc par la prédominance de l'informel ; par ailleurs, les principaux domaines de la GRH y sont de la responsabilité du seul dirigeant de l'organisation (Hornsby et Kurato, 1990, p.10 ; Donckels et Hoebeke, 1991, p.25-26 cité par Pichault et Nizet, 2000).

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

En matière de gestion des effectifs, il n'y aurait pas de véritable planification. Une part significative des engagements s'opère par le bouche-à-oreille, par des annonces placées dans la presse locale ou encore sur la base d'échos informels et de recommandations obtenues dans le cadre de réseaux de connaissances interpersonnels (Donckels et Hoebeke, 1991, p. 27). Quant à la sélection, elle est principalement fondée sur des interviews menées par le ou les responsables concernés (Begin, 1993, p. 8); on procède aussi dans certains cas à une «période d'essai» d'une durée de quelques jours à quelques semaines, au terme de laquelle la décision d'engagement est confirmée, ou remise en question (Bartram et al., 1995, p. 353).

Les résultats d'une enquête auprès de 140 PME françaises, tels qu'exposés par Mahé de Boislandelle (1988, p. 44-45), montrent que la gestion des entrées apparaît ainsi comme une sorte de «domaine réservé du dirigeant» : dans la quasi-totalité des cas, c'est le patron, éventuellement aidé par un responsable de service, qui en assure le contrôle, ce qui le conduit logiquement à privilégier l'engagement de personnes ayant avec lui des liens de proximité, voire de parenté.

Les autres critères d'engagement ont trait de manière prioritaire à la personnalité du candidat: selon l'enquête menée par Bartram et ses collaborateurs auprès de 500 dirigeants de petites entreprises de Grande Bretagne, les quatre qualités jugées «très importantes» (sur une liste de seize) lors de l'engagement d'un jeune collaborateur sont « l'honnêteté et l'intégrité », « le caractère consciencieux», « l'intérêt pour le travail» et « la personnalité en général» (Bartram et al., 1995, p. 339). On observera que de telles caractéristiques sont difficilement objectivables (beaucoup moins que ne le sont par exemple le diplôme, l'expérience antérieure du candidat, etc.) et en ce sens, laissent probablement une marge d'appréciation assez large au dirigeant.

Contrairement aux hypothèses de Begin à propos de ce qu'il appelle le modèle « simple » (1993, p. 8-9), L'auteur ne pense pas que le taux de rotation soit particulièrement élevé dans ce cadre, ainsi que le niveau d'absentéisme. Les raisons présentées par ce dernier (travail inintéressant, peu de possibilités de promotion, rémunération faible, etc.) semblent compensées, dans les faits, par le développement d'une culture organisationnelle forte, centrée sur l'esprit-maison (De Coster et al., 1999, p. 172). De multiples initiatives visent ainsi à renforcer le sentiment

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

d'appartenance du personnel : organisation de manifestations festives sur les lieux de travail, contribution à la création d'« amicales des salariés », mise à disposition d'infrastructures collectives de détente et de services, etc.

Ensuite, le développement des compétences est peu formalisé, tant en ce qui concerne ses objectifs (Paradas, 1973, p. 345) que ses modalités (apprentissage sur le tas, travail en doublon, etc.) (Verdier, 1990, p. 301-302). Toujours en se référant aux résultats de son enquête, Mahé de Boislandelle note que « *globalement, on relève peu d'intérêt réel pour la formation qui semble plutôt ressentie comme une contrainte* » (1988, p. 46). En s'appuyant sur six monographies réalisées dans des PME des secteurs du textile et de l'imprimerie, Maroy (1998) parle à ce sujet d'une logique d' « optimisation réactive » des changements intervenant dans le système portant sur les interactions entre le social et la technique. Il n'y a pas dès lors de plan de formation ni de responsable en charge de cette activité (faible degré d'institutionnalisation); les contenus sont orientés prioritairement vers le savoir-faire spécifique à l'exercice d'une fonction; d'une manière générale, l'effort de formation est peu important. Il peut arriver que les changements du système portant sur les interactions entre le social et la technique dans la PME soient davantage planifiés mais, toujours selon Maroy, les caractéristiques de la formation sont largement semblables, mis à part le degré d'institutionnalisation, provisoirement plus élevé (durant la période de changement planifié). Cette notion de compétence est d'ailleurs difficile à opérationnaliser et surtout à développer dans un contexte dominé par les relations interpersonnelles (Donnadieu et Denimal, 1993, p. 14-15). C'est en substance un point important pour notre thèse en ce sens que dans les PME, d'après la revue de littérature, le mode fonctionnement relèvent en grande partie de ces relations interpersonnelles.

Par ailleurs, l'évaluation est ici largement soumise au règne de l'intuition et du jugement subjectif (Sekiou et al., 1993, p. 325). Comme le note Begin (1993, p. 9), les possibilités de promotion sont ici limitées, essentiellement en raison de la faible différenciation verticale (peu d'échelons hiérarchiques). La mobilité c'est-à-dire les mouvements de personnel sur le plan horizontal ou géographique est quant à elle largement fonction des besoins du moment et décidée généralement de manière unilatérale. La rémunération est, la plupart du temps, assez faible. La communication

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

s'effectue elle aussi sur un mode informel, par contacts directs entre le personnel et le sommet, aussi bien dans le sens descendant qu'ascendant (De Coster et al., 1999, p. 172 ; Fabi et al., 1993, p.218 ; Mahé de Boislandelle, 1988, p. 90). La participation est faiblement instituée et ne dépasse guère le respect des instructions provenant de la supervision directe, ce qui peut expliquer le faible niveau d'engagement constaté par Begin (1993, p.9 cité par Pichault et Nizet, 2000). Quant aux relations professionnelles, elles sont ici largement inexistantes et le pouvoir des associations de travailleurs est très limité : Donnadieu et Dubois parlent à ce sujet de « contrôle patronal » (1995, p.44). Il n'existe guère de tradition syndicale, pas plus que de procédures d'action et de négociation entre représentants du personnel et direction. Par ailleurs, les travailleurs entretiennent des relations personnelles avec leurs supérieurs hiérarchiques et parfois même avec la direction : ceci réduit également leurs possibilités d'exercer collectivement du pouvoir pour défendre leurs intérêts propres.

TABLEAU 20 CARACTÉRISTIQUES RH DU MODÈLE ARBITRAIRE

Dimensions RH	Modèle arbitraire
Gestion des effectifs (Entrée)	Peu de planification, importance des échos informels et des recommandations à l'intérieur des réseaux de connaissances
Gestion des effectifs (départs)	Renvois arbitraires
Culture/Identité professionnelle	Loyalisme, esprit-maison, prégnance des cultures professionnelles
Formation	Centrée sur les savoirs et les savoir-faire, faible institutionnalisation, transmission sur le tas, importance dans la masse salariale, centrage sur le court-terme
Évaluation	Base imprécise, mode informel, intervention dans la vie privée, critères implicites, effet de possibilités
Promotion	Arbitraire, peu de possibilités
Rémunération	Salaires à la pièce ou à la tâche autonome, salaire au temps aléatoire
Gestion du temps de travail	Heures supplémentaires compensées par des arrangements informels, assouplissement, peu de possibilités
Communication	Informelle, ascendante et descendante par contact direct, réseau centralisé
Participation des salariés	Faible (exécution des instructions)
Relations professionnelles	inexistantes

Nizet et Pichault (2000)

En s'appuyant sur les travaux de Mintzberg (1982), Pichault et Nizet (1995) ont

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

combinés la typologie des organisation et le concept de pouvoirs dans les organisation pour faire émerger les configuration organisationnelles. Ainsi, un certain nombre de pratiques GRH correspondrait à des formes d'organisations. La distinction entre les modèles porterait essentiellement sur le degré de formalisation, la flexibilité et la décentralisation des décisions. Le modèle Arbitraire semble celui qui correspond au plus près au mode de fonctionnement de la PME. Le mode gestion de la GRH correspondant à ce modèle et donc à la PME nous permet d'établir une approche dans la compréhension du processus de gestion des compétences dans ce type d'organisation.

L'intérêt que nous portons dans notre thèse aux pratiques informelles dans le mode fonctionnement des PME, nous pousse en effet, à prendre en considération le modèle valoriel. Nous verrons que le modèle arbitraire peut présenté les caractéristiques du modèle valoriel telles que définit par Pichault et Nizet.

2.2.4 Le modèle valoriel

Pichault et Nizet (2000) postulent que dans le modèle valoriel, les questions de rémunération, de promotion, de temps de travail, etc., n'apparaissent pas comme légitimes ou dignes d'intérêt, vu la prégnance des valeurs censés mobiliser les membres (Jeavons, 1992). La fonction ressources humaines y est donc envisagée sur un mode implicite, faisant largement appel à la notion de « don » de soi, dans la référence constante aux valeurs qui constituent le fondement de l'organisation. Une des conséquences de cet état de fait est qu'il n'y a guère ici de connexion formelle entre les différentes pratiques de GRH : il est donc parfois difficile de les appréhender comme l'expression cohérente d'une « vision » managériale. Une autre conséquence logique de cette situation est qu'à la différence des autres modèles, le modèle valoriel ne désigne pas d'acteur particulier dans la définition des politiques de GRH ; d'où sa très grande volatilité (Laville et Sainsaulieu, 1997, p. 290 -291). Ce qui peut le faire dériver très aisément vers le modèle arbitraire, le modèle objectivant (dominé par les analystes), le modèle conventionnaliste (aux mains des opérateurs qualifiés) ou le modèle individualisant (dans lequel jouent essentiellement la ligne hiérarchique et les opérateurs qualifiés).

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Aucun processus formel de recrutement ou de sélection n'est établi à l'avance : toutes les bonnes volontés sont bienvenues. Les études empiriques montrent que les motivations à cet égard peuvent être multiples (Anderson et Moore, 1978; Clary et Snyder, 1991), mais l'entrée dans l'organisation est soumise à l'abandon de ses références préalables en termes de compétences et de formation pour endosser les valeurs communes. L'organisation sélectionne des candidats à un poste, non pas uniquement en fonction de leur capacité à effectuer le travail, mais aussi parce que leurs systèmes de valeurs sont compatibles avec l'idéologie de l'organisation. Le recrutement fait partie des dispositifs qui permettent le renforcement de l'identification à l'idéologie de l'organisation (Mintzberg, 1986, p.228).

La stricte fidélité aux valeurs étant toujours susceptible d'être remise en question, des départs peuvent intervenir à la suite de reproches informels adressés aux membres déviants, combinés avec diverses formes de marginalisation (Warhust, 1998, p. 487). D'autres modes de départ, de caractère plus volontaire, peuvent également s'observer, en particulier lorsque les exigences de l'engagement apparaissent trop fortes. Il peut résulter de ceci une rotation importante. C'est pourquoi, l'accent est mis fortement sur les dispositifs d'intégration que Mintzberg (1986, p.226-235) désigne sous le nom de processus d'indentification. Selon l'auteur, ce processus peut s'effectuer soit de manière explicite, par endoctrinement (ensemble de techniques formelles destinées à encourager le membre à s'identifier aux valeurs organisationnelles), soit de manière implicite, à la suite de diverses actions de socialisation (ensemble de pression informelles amenant le membre à intérioriser les valeurs).

La politique de formation qui occupe une place centrale dans ce modèle, est principalement orientée dans une perspective de transformation sociale (Darkenwald, Merriam, 1982, p. 58-64). Elle vise souvent, dès l'entrée, à doter les membres d'un appareil conceptuel spécifique et d'une grille d'appréhension de la réalité, par le biais desquels ils pourront se mettre au service de la mission (savoir-être). Sans doute la formation inclut-elle la transmission, plus scolaire, de savoirs et savoir-faire propres à renforcer l'efficacité des actions. Elle est avant tout l'occasion de ritualiser l'adhésion aux valeurs, par un autoquestionnement permanent des membres. L'évaluation est ici fondée sur le dévouement et l'adhésion aux valeurs, constamment appréciés de manière tacite et consensuelle par l'ensemble des membres de l'organisation

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

(Warhurst, 1998, p.485-487). Elle n'a pas d'influence directe sur la promotion, les occasions étant d'ailleurs peu fréquentes.

Quant à la question de la rémunération, elle ne constitue pas un sujet légitime ; elle peut d'ailleurs être perçue dans certains cas comme venant ternir les valeurs de l'organisation (Laville et Sainsaulieu, 1997, p.246-247). La motivation des membres est censée résulter essentiellement de la noblesse de la mission et non de la rémunération, ce qui favorise la coexistence problématique de statuts différents (travail bénévole, contrats précaires, travail au noir, etc.).

Le temps de travail ne compte pas et doit se plier aux exigences de la mission. Le dispositif de communication est ici très élaboré, à la fois vers l'intérieur de l'organisation (journal interne, nombreuses réunions inter-unités, etc.) et le cas échéant, vis-à-vis de l'extérieur (campagnes d'opinion). Ils mettent constamment en avant les valeurs qui sont censées guider et stimuler l'action des membres. La communication informelle est par ailleurs, très importante, en vue de maintenir le climat de convivialité entre membres. La participation est une dimension de la GRH faiblement pertinente, en l'absence d'acteurs formellement chargé de définir une politique cohérente en la matière.

Les relations professionnelles quant à elles, sont le plus souvent évitées, étant donné le caractère largement implicite de la plupart des dimensions de la GRH. L'action syndicale semblerait difficilement trouver sa place dans un contexte idéologique censée prévaloir la valeur de la mission organisationnelle.

Synthèse du modèle valoriel

- Sélection centrée sur l'identification à la mission.
- Nombreux départs volontaires.
- Culture d'entreprise articulée autour d'un projet commun considéré comme facteur d'indentification.
- Formation cruciale, axée sur le savoir-être et sur des savoirs et savoir-faire utiles à la mission.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

- Évaluation tacite et consensuelle, fondée sur le dévouement à l'égard de la mission.
- Promotion non automatique, limitée dans le temps.
- Salaire considéré comme une question non légitime en regard de la pourduite de la mission.
- Indifférenciation entre temps de travail et temps libre.
- Dispositifs de consultation sur les orientations doctrinaires.
- Relations professionnelles inexistantes.

Ces modèles amènent une clarification dans la perception des pratiques de GRH pour notre recherche. Fort de ceux-ci, nous allons nous attacher au contenu des compétences pour dégager les pratiques en cours dans ces organisations.

2.3 La gestion des compétences dans les PME

La littérature managériale est relativement claire lorsqu'elle s'attarde sur la place occupée par la GRH en général et en particulier par la gestion des compétences. Ces préoccupations semblent secondaires aux yeux des dirigeants (des salariés eux-mêmes) tant les contraintes économiques (trésorerie, gestion financière générale, concurrence acharnée) et techniques (problèmes liés à la production, amélioration des processus…) semblent supplanter les dimensions liées à la gestion des hommes (Beaucourt et Schoenaers cité par Louart, 2010). La gestion des compétences concerne ici les principes, les outils et les pratiques mobilisés par une organisation pour acquérir, stimuler et réguler les compétences individuelles et collectives dont elle a besoin aujourd'hui et demain.

Si l'on admet l'idée que la gestion des compétences concerne aussi les PME, nous en explorons les caractéristiques d'après la littérature. Ceci dans le but de voir comprendre par quelles modalités s'effectue cette gestion des compétences. Nous allons donc préciser d'après la littérature comment le dispositif de gestion des compétences est identifié et suivie (2.3.1), avec quels instruments ? (2.3.2), avec quelles pratiques ? (2.3.3), quel est le rôle des acteurs qui y prennent part ? (2.3.4), s'il

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

y a d'autres indicateurs de ces pratiques ? (2.3.5), comment se diffusent-elles ? (2.3.6) et enfin, comment sont les rapports entre ces pratiques et les instruments ? (2.3.7).

2.3.1 La gestion des compétences absente ou présente dans les PME ?

En abordant la gestion des compétences au premier chapitre de notre thèse, nous avons montré qu'elle faisait l'objet de multiples définitions et différentes approches proposées aussi bien par des acteurs économiques, des consultants que des chercheurs. Nous avons également vu que si l'expression « gestion des compétences » fait encore débat, l'implication des salariés et les pratiques d'évaluations des compétences demeurent une intention commune à ces systèmes. Dès lors, quel regard porter sur les pratiques d'entreprises conduites au nom de la compétence ?

La gestion des compétences dans sa forme la plus élaborée, est observée surtout dans les grandes entreprises (Klarsfeld, Oiry, 2003 ; Parlier, 2004, 2005 ; Zarifian, 2005), D'autres auteurs tels que Defelix, Dubois et Retour, 1999, Michel Parlier, (2005), font état de pratiques d'entreprises indiquant la présence d'un dispositif de gestion des compétences dans les PME.

- Pour Defelix, Dubois et Retour (1999),

De nombreuses recherches convergent pour attester de l'inexistence ou du caractère très réduit que représenterait la gestion des compétences en PME. A partir des travaux empiriques menés en Europe et en Amérique du Nord, Garand et Fabi (1994) notent ainsi que la planification des RH et l'analyse des emploi figurent parmi les pratiques les moins structurées et les plus galvaudées par les propriétaires-dirigeants. D'Amboise et Garand (1995), sur la base de leur recherche documentaire, relèvent de leur côté la forte occurrence des difficultés liées à l'embauche en urgence et à la quasi-absence de planification en matière sociale. Bayad et Nebenhaus (1996), quant à eux, font apparaître par l'étude d'un échantillon de 271 dirigeants de PME de l'industrie lorraine que l'adéquation entre besoins et ressources humaines n'est perçue comme importante que par une minorité relative de ces dirigeants, et concluent que « la faiblesse des préoccupations concernent la formation, et encore plus la gestion des carrières, sont d'autant plus alarmantes que la situation actuelle est dominée par

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

des mutations technologiques rapides » (1996, p.201). Dans les travaux faisant état de pratiques de gestion de l'emploi et de gestion de régulation des ressources humaines en PME, il est en fait surtout question de la seule gestion des effectifs. Ainsi, pour Naro (1990), les PME, même si elles n'ont pas de politique clairement explicitée, développent une pratique effective de gestion de l'emploi, dans la mesure où le dirigeant perçoit un besoin, décide de l'opportunité d'une embauche et opère intuitivement une distinction entre gestion à court terme et gestion à moyen ou long terme. Bayad et Hermann (1991) avancent que la gestion de l'emploi existe en milieu PME-PMI, mais est probablement un paramètre intégré ex post au management de l'entreprise, dans une optique plutôt réactive face aux contraintes du marché ou du secteur.

Pour Defelix et al. (1999), Cette apparente absence de la gestion des compétences en PME semble contradictoire avec un certain nombre de caractéristiques de ces organisations. Dans la mesure où bon nombre de ces PME opèrent dans des secteurs où les mutations technologiques sont rapides, comment ne pas prendre en compte les compétences et leur évolution ?

- Michel Parlier (2005)

Dans son enquête sur la gestion des compétences en PME pour le compte de l'ANACT, Michel Parlier (2005) nous livre son analyse sur 11 PME. Que constate t-il ? Une diversité des ambitions : En effet, loin de constituer un modèle obéissant à des règles et à des formes cohérentes, la gestion des compétences recouvre un ensemble assez hétéroclite de philosophies, d'outillages et de pratiques. Elle a pour enjeux, la rationalisation des rémunérations, une meilleure visibilité des compétences, contribuer à la mise en place de la qualité, la responsabilisation dans un contexte de changement de l'organisation du travail. Elle apparaît comme un moyen prometteur d'obtenir une meilleure contribution des salariés (Parlier, 2004, p.185).

Les dispositifs qui en sont issus peuvent porter sur le travail par exemple dans la recherche de la flexibilité de l'organisation, les délais de réaction, limiter les défauts de qualité ou encore favoriser l'autonomie dans une organisation qui se stabilise. Elle concerne l'emploi aussi et permet de connaître les collaborateurs, afin de les affecter,

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

de les faire évoluer, de les reconnaître et rendre visibles les progressions professionnelles possibles. Enfin, ces dispositifs portent aussi la recherche de développement de relations professionnelles de confiance et d'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle.

Sur la question de l'intention des entreprises à mettre en place une démarche de gestion des compétences, Michel Parlier observe une distinction entre management de l'entreprise et GRH :

- D'une part, des entreprises qui se focalisent prioritairement sur des questions relatives au contenu du travail et à son organisation. Dans cet ensemble, les entreprises ambitionnent principalement de responsabiliser leurs collaborateurs, d'obtenir d'eux d'autres comportements professionnels (sens du client, l'autonomie et l'initiative ou encore la souplesse et la polyvalence) et de les rendre polyvalents. Pour d'autres, il s'agit de renforcer les capacités d'innovation constitutive de l'atout concurrentiel. Analyser et résoudre les problèmes de qualité et d'organisation du travail et l'autonomie de ses collaborateurs. Enfin, développer la flexibilité de son organisation.

- d'autre part des entreprises qui traitent des questions relatives à l'emploi et à ses modes de gestion (ibid, p.188). Les entreprises entrant dans cette catégorie ont des préoccupations de gestionnaires qui s'attachent principalement à faire évoluer, éventuellement reconnaître les compétences de leurs collaborateurs. Rationnaliser la politique de rémunération, disposer d'une meilleure visibilité des ressources.

2.3.2 Les pratiques des PME en GC

Parler de pratiques de gestion des compétences dans les PME, c'est admettre que dans ces entreprises, il est possible de repérer une façon de gérer leurs compétences envisagées dans leur contexte. En effet, pour Defelix et al, (1999) si l'on s'attend à repérer une gestion des compétences au moyen de référentiels du même nom, de déclarations de politique générale ou d'intervention de cabinets spécialisés, il est clair que les PME ne se prêtent pas à ce repérage. On sait que la transposition simple des problématiques des grandes entreprises oriente souvent le regard que l'on pose sur les

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

PME (Bayad, Mahé de Boislandelle, Nebenhaus, Sarnin, 1995) : il apparaît donc nécessaire de dépasser le manque de procédures formalisées en la matière. Pour ces auteurs, comme les autres organisations, les PME ne peuvent pas se passer d'une gestion des compétences : pour réguler leurs ressources humaines et réaliser l'adéquation de ces ressources à leur activité et leurs stratégie, elles repèrent, identifient, développent et sanctionnent les compétences de leurs membres. Dès lors, quelles formes prennent alors la gestion des compétences dans les PME et comment est-elle déployée ?

Nous allons voir comment le dispositif est déployé et notamment quelle est sont instrumentation (2.3.2.1), puis nous verrons particulièrement comment se fait l'usage du référentiel des compétences (2.3.2.2).

2.3.2.1 Le dispositif et l'instrumentation

- Dispositif

Le cadre d'analyse choisi par Defelix et al. (1999) pour aborder la gestion des compétences dans les PME est celui d'une perspective contingentiel de la GRH en PME, notamment développée par Mahé de Boislandelle (1998, p.73). Dans cette perspective en effet, le système de GRH adopté dépend fortement de l'environnement (en particulier de l'intensité concurrentielle et des innovations technologiques) et du dirigeant lui-même. Cette perspective laisse supposé que la gestion des compétences est une réalité soumise à une double contrainte : celle de l'environnement, et en particulier des marchés et celle du dirigeant, qui lui donne une forme et des finalités selon sa vision managériale. Dès lors comment ces deux contraintes s'exercent-elles sur la gestion des compétences et que nous dit la littérature sur l'identification et le suivie des compétences ?

Pour aborder ces questions, Defelix et al, se sont focalisés sur d'une part sur le degré de formalisation du suivi des compétences. Toutes les PME gèrent-elles leurs compétences de manière informelle ? Car l'image de la PME, nous l'avons vu plus haut (Chapitre 1) est celle d'une organisation où les pratiques sont souvent informelles. Pourtant, s'étonnent les auteurs, ces entreprises n'échappent pas à la

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

certification qualité et aux normes ISO, sources inévitables de formalisation. Lorsqu'une PME ne se contente pas d'un discours en matière de gestion des compétences, elle peut recourir à différents supports : une formalisation des principes qui la guident en la matière, l'utilisation d'outils tels que la description des compétences requises, référentiels de compétences détenues, tableaux de bord sociaux…

D'autre part sur le lien entre les pratiques de gestion des compétences, la stratégie et l'environnement, l'orbservation empirique laisse en effet voir aussi bien des PME « réactives » et flexibles que d'autres, bâties sue un savoir-faire qu'elles tentent de développer. Pour Defelix et al. (1999), la gestion des compétences en PME peut se développer soit dans le cadre d'une stratégie réactive, soit dans le cadre d'une stratégie proactive. Dans le premier cas, la PME doit acquérir ou développer les compétences demandées par le marché, en identifiant soit les compétences actuellement exigées, soit les compétences que son activité de veille lui permet d'anticiper. Dans le second cas, la PME fait de ses compétences le levier de son avantage concurrentiel et de sa stratégie (Hamel et Prahalad, 1989), soit à partir des seules compétences détenues, soit en cherchant à enrichir ce soir-faire de base.

De son côté, Parlier (2005) parle de pratiques observées qui se caractérisent, par une grande diversité. Cet auteur range les expériences en deux catégories : celles qui visent principalement le travail dans son contenu et son organisation ; celles qui ont, en priorité, pour objet d'instrumenter la gestion de l'emploi.

Des changements interviennent dans le travail de plusieurs manières. Tout d'abord, par la polyvalence, c'est à dire l'élargissement des champs d'activité des salariés. Ensuite, par la polycompétence. C'est-à-dire l'intégration dans les activités de travail d'autres dimensions qui sollicitent l'implication, la responsabilité des collaborateurs : intégration de la qualité, amélioration du produit, relations dans les équipes, entre les équipes et enfin, par la recherche d'autonomie.

L'analyse de cet ensemble de pratiques révèle les limites des systèmes de GC ; les intentions gestionnaires rencontrent, en effet, d'importantes difficultés à se traduire en pratiques. Les nouveaux périmètres du travail sont-ils bien lisibles et bien

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

compréhensibles ? Quel est le contenu réel de la responsabilisation ? Sur quoi repose l'autonomie ? Le plus souvent, sur les questions d'organisation et de gestion du travail, les entreprises enquêtées, selon Parlier, disent leurs intentions et renvoient sur leur encadrement intermédiaire le soin de passer à l'acte.

En matière d'emploi, des outils et des règles permettant notamment d'évaluer, de développer et de reconnaître les compétences peuvent être repérées. La plupart des entreprises enquêtées mettent en place des entretiens professionnels, comme le souligne l'auteur. L'idée est bien de connaître les individus, de savoir ce qu'ils sont capables concrètement de faire. Mais ce dispositif demande d'être pensé, préparé, accompagné, instrumenté ; les protagonistes doivent avoir été formés ; les décisions validées, suivies et mises en œuvre. L'entretien professionnel, parce qu'il exige une rigueur, une capacité de formalisation, des relations de confiance, des processus de décision fiables, met la PME à l'épreuve.

L'évaluation des compétences des collaborateurs constitue l'exercice managérial par excellence de ce système de gestion. Il n'est pas naturel et les entreprises ne s'en acquittent de façon satisfaisante qu'à l'issue d'un long processus d'apprentissage. Ces pratiques nous renseignent autant par leurs échecs que par leurs réussites : le référentiel doit être légitime, des relations de confiance doivent exister entre les différents protagonistes, les salariés doivent avoir le sentiment d'être écoutés et pris en considération. Il n'y a rien de radicalement différent par rapport à la GE, les PME doivent aussi faire leur propre apprentissage managérial selon Gilbert (2005).

Quant aux pratiques de reconnaissance, dimension fondamentale de l'équilibre des dispositifs de GC, l'examen des expériences fait apparaître quatre catégories de pratiques : des décisions en matière de rémunération ; des évolutions de carrière ; de l'intérêt au travail et des formes plus symboliques.

Les rétributions financières consistent à faire évoluer la rémunération en fonction du niveau de compétences atteint dans l'exercice du métier, à refondre le système de classification, à attribuer des primes individuelles ou collectives. La rémunération et la montée en qualification constituent un premier socle de reconnaissance même si tous les salariés ne peuvent prétendre à des augmentations sanctionnant

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

systématiquement les progrès en compétences ou les efforts de contribution à la production. Quant aux formes symboliques de la reconnaissance, elles sont plus difficiles à observer car on peut imaginer qu'elles s'exercent au quotidien dans les relations interpersonnelles, notamment entre le salarié et son responsable hiérarchique direct. Loin d'être négligées par ces entreprises, ces formes diversifiées de la reconnaissance peuvent être considérées comme des éléments constitutifs des systèmes de GC dans les PME.

Par ailleurs, nous pouvons également cité les travaux de Krömer sur la compétence collective déjà évoqués dans le chapitre 1 comme indicateurs de pratiques de gestion des compétences dans les PME. Un lien peut être établi dans la perspective d'un groupe (Anzieux, 2003). En effet, rappelons que l'auteur considère que la compétence collective représente l'ensemble des savoirs et savoirs faire d'un collectif de travail issu de l'interaction entre ses membres et mis en œuvre pour faire face à une situation. Elle cite notamment, Bataille (2001,1999) qui tente de comprendre la relation entre notion de compétence collective et performance en s'appuyant sur l'observation du fonctionnement de plusieurs groupes. Ou encore Michaux (2003) qui porte son attention sur l'étude de la compétence collective au sein de processus de coordination, en identifiant les facteurs individuels ou collectifs qui permettent à un collectif de travail de résoudre collectivement et de façon pertinente, les problèmes qu'il rencontre dans le cadre quotidien de son activité.

Sur la construction du dispositif de gestion des compétence, Parlier (2005) fait une distinction entre modèle endogène et modèle exogène. Le premier s'appuie sur une antériorité de politiques et de pratiques de management et le système de GC est introduit progressivement, sans marquer de rupture ; le second s'inspire de pratiques existant ailleurs, il est importé dans l'entreprise par le dirigeant, ou bien accepté par lui.

Dans la première partie, la GC s'inscrit dans une relative continuité. Elle fournit une meilleure consistance à une politique managériale de fond. Dans ce cas, la GC ne se présente pas comme un projet de transformation radicale de l'entreprise mais elle se met au service d'une politique managériale déjà installée et dont elle renforce le caractère opérationnel (ibid, p.189). Dans l'autre cas, il s'agira de construire le

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

dispositif, souvent de toutes pièces soit par l'intermédiaire d'experts, soit par l'entreprise elle même en créant un groupe de travail.

Si la GC n'intervient pas comme un prolongement naturel d'une philosophie et de pratiques managériales inscrites dans la marche de l'entreprise, son introduction durable nécessite une large mobilisation du corps social. Celle-ci passe par une structuration en mode-projet qui permet les compromis entre les acteurs et ce faisant, en installer l'appropriation. Toutefois, rappelle l'auteur, cette condition nécessaire n'est pas suffisante pour installer durablement une GC dans les organisations (p.189).

- Instrumentation

En ce qui concerne l'instrumentation, toutes les entreprises de l'enquête de Parlier se sont efforcées de formaliser des outils, des règles, des processus types afin de transformer leurs visées gestionnaires en pratiques (Parlier, 2005). Le référentiel de compétences est présenté comme l'outil par excellence. Pour Dietrich et Dejoux (2005, p.123) justement, le référentiel de compétences est le support de la gestion des compétences. Avant d'être un outil de représentation, le référentiel de compétences est un instrument de l'investigation du travail, il se construit le plus souvent à partir de l'analyse des situations de travail et des activités exercées par les salariés. De ses activités sont inférées les compétences requises. Selon les auteurs, plus il est proche du travail réel, plus il apparaît légitime (ibid). Il résulte souvent de la confrontation des points de vues au sein d'un groupe de travail réunissant les tenants d'un même poste dans des services différents et des salariés ayant des fonctions en relation avec leurs activités (encadrants, par exemple). Dans ce contexte, le référentiel de compétences assure le lien entre les descriptifs d'emplois et l'entretien d'évaluation. Ce référentiel a pour objectif d'identifier et de nommer les compétences requises par un emploi ou un métier. Il se présente comme un inventaire plus ou moins important, listant et ordonnant les capacités attendues. Dans une conception de la notion de compétence telle que celle proposée par Le Boterf (2000), le référentiel de compétences assimile les notions de connaissances et de savoirs à celles de ressources internes et externes mobilisable dans l'action. Dans le champ de l'éducation par exemple, il questionne le référentiel de formation, plus traditionnellement centré sur des connaissances et des savoirs généraux, relativement déconnectés de leurs

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

contextes d'usage. Pour autant, le référentiel de compétences ne peut se confondre avec le référentiel de formation qui, lui s'inscrit dans une visée éducative plus large et dans une temporalité différente (Boutinet, 2004). Dans l'action, l'individu mobilise de manière plus ou moins formelle les ressources dont il dispose : ses ressources internes (des connaissances, des postures, des valeurs, des attitudes) comme des ressources externes (informations disponibles, des normes, collègues) et ce faisant génère des savoirs nouveaux pour lui : des savoirs d'action qu'il n'a cependant pas nécessairement formalisés.

Ainsi pour revenir au travaux de Parlier, neuf des onze entreprises enquêtées à l'exception de deux en ont élaboré au moins un. Certaines n'ont que cet outil pour toute instrumentation. Une question qui a de l'intérêt pour notre étude est de savoir si les référentiels sont nécessaires ? Peut-on s'en passer ? Parlier (2005) y répond en affirmant que l'entreprise peut faire sans référentiel pour autant qu'elle connaisse déjà ce que celui-ci est censé révéler : le travail, l'emploi, les individus ! Mais en l'absence de formalisation, comment les responsables peuvent-ils faire partager ces connaissances ?

Une contradiction importante de la GC est mise en perspective ici, particulièrement de ceux qui se situent dans une volonté de transformation managériale plus que dans un outillage de la GRH : ces systèmes visent principalement une meilleure performance économique au travers d'une plus forte implication dans le travail mais ils reposent essentiellement sur une instrumentation de l'emploi (M. Parlier 2005, p.191). Pour Autissier (2003) en effet, beaucoup de décisions managériales privilégient, malheureusement, encore trop souvent le caractère instrumental des dispositifs de gestion, au détriment de leur compréhension et de leur acceptation par les acteurs qui auront à les utiliser, ce qui expliquent bon nombre d'échecs de changements organisationnels.

Les systèmes de gestion des compétences sont propres à chaque organisation. Par ailleurs, l'organisation peut être tenté, par souci d'efficacité, de ne reconnaître que les « compétences qui l'intéressent », c'est-à-dire celles qui contribuent directement à son efficacité économique. Or l'individu attend qu'on reconnaisse l'ensemble de ses compétences.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

2.3.2.2 Les pratiques de gestion des compétences et l'usage d'un référentiel compétences

Les résultats précédents présentent le double intérêt d'une part d'être centrés sur des pratiques liées aux démarches compétence et d'autre part de s'inscrire dans la continuité d'une mesure existant préalablement (Colin, Grasser, 2003 et 2006). La présence d'un référentiel compétences est incontestablement, selon Retour et Rapiaux (2006), l'outil le plus mobilisé en matière de gestion des compétences. En effet, comme le notent Oiry et Sulzer, « toutes les démarches compétence ont un point de passage obligé : le repérage, la définition et la mise en forme des compétences. » (Oiry et Sulzer, 2002). La gestion des compétences doit donc, pour exister réellement selon cette approche de Colin et Grasser, s'incarner dans des pratiques et des outils formalisés, tels que le référentiel. La présence de référentiel est donc un moyen complémentaire intéressant de mesurer l'implantation de la gestion des compétences. Plus exactement, le questionnaire REPONSE 2005 a permis de savoir si l'établissement a créé ou modifié un référentiel compétences dans les trois ans précédant la passation du questionnaire. Cette formulation peut introduire un biais qui conduit à sous-estimer la part d'établissements disposant d'un référentiel, ce dernier pouvant n'avoir été ni créé ni modifié dans une période récente. Il existe un autre biais dont les auteurs font état, en sens inverse cette fois-ci : la précision toute relative de la notion de référentiel compétences peut avoir donné lieu à des interprétations très variables selon les interviewés. Il est probable que parmi les réponses positives, on trouve à la fois des référentiels compétences en bonne et due forme et des documents faisant référence de manière assez imprécise aux compétences requises pour tenir tel ou tel poste.

Au-delà de ces remarques, Colin et Grasser font le choix de ne pas intégrer cette variable (REF) dans l'indicateur de gestion des compétences (PGC) pour des raisons de comparaison temporelle et plus fondamentalement, parce qu'ils ont considérés que ces deux variables renvoyaient à des phénomènes de nature tout à fait différente. L'une (PGC) regarde si les pratiques de GRH de l'établissement correspondent à une démarche compétence, l'autre (REF) s'intéresse à la présence de l'instrument de gestion emblématique des démarches compétence. De ce fait, la présence d'un référentiel ne garantit en rien la réalité d'une démarche compétence. Ainsi pour Le

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Boterf, « il ne suffit pas en effet d'élaborer des référentiels de compétences mais de modifier en conséquence les pratiques d'évaluation et de validation des compétences, d'entretiens annuels de rémunération, d'organisation du travail, de management. » (Le Boterf 2004 p.13). L'inverse est vrai également et les auteurs ont pu constater à l'occasion de travaux monographiques qu'un établissement peut avoir une réelle gestion opérationnelle des compétences, même très fine, sans pour autant disposer d'un référentiel compétences (Colin, Grasser, 2002).

TABLEAU 21. PRATIQUES DE GESTION DES COMPÉTENCES ET RÉFÉRENTIEL COMPÉTENCE.

En %		Variable Réf		NSP	Total
		Présence d'un référentiel compétence	Absence ou non modification d'un référentiel compétence		
Variable PGC	Absence de pratique de gestion des compétences	23,48	64,86	0,70	89,04
		5,50	5,45	0,02	10,96
TOTAL		28,97	70,31	0,72	100

Colin et Grasser, 2003

La lecture de ce tableau nous montre que près de 29% des établissements disent avoir mis en place ou modifié un référentiel compétences au cours des 3 dernières années. Près des deux tiers (64,86%) des établissements ne font pas de gestion des compétences au sens où ils n'ont ni le référentiel, ni les pratiques correspondant au modèle de gestion par les compétences. Inversement, 5,5% des établissements ont à la fois des pratiques de gestion des compétences et l'outil privilégié (le référentiel).

Les cas hybrides sont loin d'être anecdotiques, puisqu'ils représentent près de 30% des situations. Ainsi, près d'un quart (23,48%) des établissements dit avoir un référentiel de compétences, mais n'apparaît pas comme mettant en œuvre les pratiques de gestion correspondant au modèle de la compétence.

Ce résultat peut faire l'objet de plusieurs interprétations comme selon Colin et Grasser :

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

1) Stade initial : Le référentiel peut être une première étape, devant être suivie par la mise en place des autres pratiques à court/moyen terme

2) Utilisation abusive du terme : Il peut y avoir un usage abusif du terme « référentiel compétence ». Il peut s'agir, dans l'esprit de l'interlocuteur, d'un outil qui s'apparenterai plus à une grille de classifications qu'à un véritable référentiel et qui de ce fait n'implique pas la mise en œuvre des autres dimensions d'une démarche compétence. L'intérêt est donc de conserver une évaluation séparée de ces deux variables et d'observer leur croisement afin d'éclairer les rapports complexes entre l'outil et les pratiques de GRH.

3) Modèle incomplet : Le référentiel compétences peut avoir été construit en bonne et due forme, mais ne pas avoir été suivi d'effets, par exemple en termes d'effort de formation, de lien explicite avec la promotion, ou encore de réalisation pérenne d'entretiens périodiques avec l'ensemble des salariés. Les études monographiques sur la gestion des compétences montrent que ce cas est probablement assez répandu.

Colin et Grasser poursuivent sur le fait que 5,45% des établissements mettent en œuvre l'ensemble des pratiques relevant d'une démarche compétence sans toutefois avoir mis en place ou modifié récemment un référentiel. Cette non-concordance peut s'expliquer de deux manières selon ces auteurs. Ces établissements peuvent disposer d'un référentiel de compétences, mais ne l'ont pas modifié au cours des trois années précédant l'enquête. Compte tenu du temps nécessaire à la réalisation des référentiels, on peut considérer qu'un référentiel reste pertinent trois années après sa réalisation. Il y a donc là un biais possible de l'indicateur. On peut aussi envisager une pseudo gestion des compétences, non outillée par le référentiel. *Dans ce cas, des pratiques témoignant de l'importance que l'on accorde à la question des compétences et des ressources que l'on y consacre, peuvent se baser sur une représentation informelle des compétences des salariés* (Colin et Grasser, 2003).

C'est en interrogeant les aspects de cette réalité que nous souhaitons découvrir, que nous allons tenté de développer une construction de cette réalité. Dans la suite, nous allons présenter l'objet de notre recherche.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

2.3.3 Le rôle des acteurs

S'agissant du rôle des acteurs, Parlier (2005) l'étude a révélé que dans les PME, en matière de management de façon générale et de GC de façon particulier, rien ne se fait contre le dirigeant principal de l'entreprise ou sans lui. Il confère au projet toute l'ambition qu'il marque pour l'entreprise. Il joue un rôle prépondérant dans le dispositif dont la conception et la mise en œuvre dépendent directement d'eux.

Le niveau d'implication et de participation des salariés est très corrélé avec les catégories de GC mise en place : il est faible dans les systèmes conçus à des fins unilatérales ; il est plus élevé lorsqu'il s'agit de bâtir des dispositifs « mutuellement profitables ». Enfin, les représentants du personnel ont bien du mal à trouver leur place dans la conception et la mise en place d'un système de GC en PME.

En conclusion, l'examen des politiques et des pratiques des PME de cette étude, montre qu'au travers de ce dispositif, elles s'enrichissent d'un certain nombre d'apprentissage :

- Apprentissage du changement, car le dispositif de GC permet de révéler les déterminants essentiels d'une organisation et d'aider les acteurs à imaginer de nouvelles façons de travailler ;
- apprentissage de la gestion de projet, dans la mesure où la GC suppose un accord sur les objectifs commun et une coopération pour concevoir le système d'ensemble ;
- apprentissage du management, car la GC permet de mieux travailler ensemble et de mieux identifier, voire mieux reconnaître, les compétences nécessaires à la performance de l'entreprise ;
- apprentissage de la formalisation, car enfin, GC permet d'élaborer des règles et outils constituant des normes communes du fonctionnement.

Elle peut échouer, lorsqu'elle n'est pas suffisamment articulée à des enjeux de performance où qu'elle n'ait pas suffisamment fait l'objet d'un accord entre les différentes catégories d'acteurs selon Parlier.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Par ailleurs, un point important qui retient notre attention dans la conclusion de cette étude, c'est le fait pour l'auteur d'admettre que l'enquête ne fait apparaître que peu de spécificités de la GC dans les PME, tant pour ce qui est de ses objectifs (connaissance, voire reconnaissance des compétences ; responsabilisation collective et individuelle) qu'au regard de ses contenus (référentiels, évaluation). Tout en confirmant une forte implication du propriétaire-dirigeant dans la démarche, l'étude relève une contradiction qualifiée inhérente à la GC : elle vise essentiellement des questions de performance, sans toujours dire en quoi la compétence permet d'atteindre cette performance. Elle instrumentaliserait trop peu le seul aspect qui permet d'atteindre cette performance : le travail.

Pour finir, une observation centrale est faite d'un écart important, entre l'ampleur du discours, la référence aux outils managériaux et le niveau réel de la rupture avec les pratiques de GRH traditionnelles.

Par ailleurs, un article de Colin et Grasser (2003), tente dans une perspective d'évaluation quantitative, de construire un indicateur qui rende compte de la présence, dans les établissements enquêtés, d'une gestion par les compétences. Ces auteurs vont s'appuyer sur l'enquête REPONSE [28], portant à titre principal sur les relations professionnelles. Ils vont retenir un certain nombre de variables rendant compte de la présence de pratiques et rentrant dans la définition d'une démarche compétence, en considérant que la présence de telles pratiques constitue au bout du compte un indicateur plus fiable qu'une question directe.

Ils ont pour objectif de cerner la portée de ce modèle en construisant un indicateur synthétique permettant de révéler la mise en œuvre des pratiques de gestion des compétences dans les entreprises. Ils mettent en évidence que ces pratiques sont peu répandues, qu'elles concernent essentiellement les établissements de grande taille et qu'elles sont concentrées sur certains secteurs (comme déjà mentionné en chapitre 1).

[28] L'enquête relations professionnelles et négociations d'entreprise (REPONSE) de 2004-2005, fournie une photographie de la situation sociale des entreprises.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Ces auteurs caractérisent les entreprises pratiquant une gestion par les compétences du point de vue de l'organisation du travail et de la production, de la gestion de l'emploi, et de leurs choix stratégiques. Cela nous éclaire sur le contenu et le sens des modèles de gestion par les compétences. Ils montrent notamment que ce modèle est avant tout, tel qu'il est pratiqué, un vecteur de transformation de la relation salariale.

En effet, la relation salariale qui prévalait dans les grandes entreprises individuelles en France a depuis la fin des années 1970 progressivement été remise en cause avec le développement des formes atypiques d'emploi (CDD, Contrats intérimaires…), le déclin des pratiques d'augmentations générales des salaires et des promotions liées à l'ancienneté, la transformation des organisations du travail et le développement des démarches « démarches compétences » (Zarifian, 2005). Ces évolutions sont relier aux changements des organisations productives (Veltz, 2000), ainsi qu'aux transformations sur les marchés des produits et sur les marchés financier. Les transformation de la relation salariale traduisent l'émergence d'un modèle de gestion « flexible » de la main-d'œuvre (Petit, 2003). En analysant les règles particulières de la relation salariale, il est admis que les démarches de gestion des compétences telles qu'elles se développent dans les entreprises en France depuis le début des années 1990 transforment en profondeur les principes et règles d'évaluation et de reconnaissance du travail qui prévalaient dans la relation salariale. Alors que l'évaluation des qualités du travail était fondée dans cette relation sur la référence aux postes (définis comme ensemble de tâches prescrites), elle porte désormais dans les entreprises où la gestion des compétences a été introduite sur les compétences mises en œuvres par les salariés dans leur activité de travail.

Pour revenir au travaux de Colin et Grasser (2003), les systèmes de gestion des compétences étant difficiles à appréhender, multiformes, complexes et évolutifs, il a été donc nécessaire de rechercher les variables sur lesquelles constater si possible une rupture entre le modèle de la qualification et le modèle de la compétence (Un aspect développé dans le point suivant). Certes, l'idée de rupture est à relativiser fortement (Paradeise et Lichtenberger 2001, Oiry et d'Iribarnes 2001), certains auteurs relevant même des éléments de continuité : « Un examen attentif des deux univers de référence révèle qu'ils peuvent, sans grandes difficultés, être exprimés l'un dans l'autre, sachant que dans le monde de la qualification le terme de compétence était déjà largement présent » (d'Iribarne, 2001, p.86, cité par Colin et Grasser 2003).

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Par ailleurs, pour Colin et Grasser 2003, l'entretien d'évaluation est un moment clé et systématique d'une démarche compétence, puisqu'il doit permettre à la fois d'identifier les compétences des salariés, de fixer des objectifs de développement de ces compétences et de construire une image représentative du capital de compétences présent dans l'établissement. Il est effectivement important que cette évaluation concerne l'ensemble des salariés, cadres et non cadres : l'intérêt de la démarche compétence et sa nouveauté, repose sur la prise en compte, dans les pratiques de GRH, des effets de la généralisation du travail non prescrit à l'ensemble des personnels.

Par ailleurs, dans le cadre d'une démarche compétence, l'établissement est censé intégrer les compétences au cœur de sa logique de prise de décision. En l'occurrence, il s'agit notamment que ces entretiens d'évaluation réguliers contribuent au processus décisionnel en ce qui concerne les choix de promotion et de formation, faute de quoi l'évaluation des compétences resterait une procédure superficielle.

Enfin, on trouve parmi les attendus élémentaires d'une démarche compétence, au-delà de l'identification et du recensement des compétences existantes, une forte volonté managériale de développement des compétences des salariés. Si ce développement peut s'obtenir par des choix d'organisation du travail (organisations plus ou moins apprenantes, logiques d'accompagnement et de tutorat), il doit donner lieu également à un réel investissement financier en terme de formation, mesuré en pourcentage de la masse salariale.

La réunion de ces trois critères permet aux auteurs de créer un indicateur de pratiques de gestion des compétences (PGC), c'est-à-dire qu'un établissement sera considéré comme ayant des pratiques de gestion des compétences si :

- il procède régulièrement à des entretiens d'évaluation auprès de l'ensemble du personnel ;
- les décisions de formation et de promotion ont un lien direct ou indirect avec le résultat de ces évaluations ;
- l'établissement fait un effort financier significatif en terme de formation.

Le niveau de l'indicateur de gestion des compétences varie fortement selon les secteurs (cf. tableau ci-dessous). Selon ces travaux, la gestion des compétences est

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

également fortement corrélée à la taille de l'établissement. L'indicateur croît en effet de façon très nette avec le nombre de salariés présents dans l'établissement. Ainsi, on observe qu'un tiers des établissements de plus de 500 salariés met en œuvre les pratiques liées au modèle de la compétence. La proportion est quatre fois plus faible pour les établissements de moins de 50 salariés. L'importance de l'effet taille est renforcé par l'examen de variables rendant compte de l'appartenance à des structures complexes : l'indicateur atteint en effet des niveaux plus élevés que dans l'ensemble de la population pour les entreprises multi-établissements, celles qui sont cotées en bourse et les établissements appartenant à un groupe.

Pour Colin et Grasser, cela confirme qu'une logique compétences se développe plus souvent dans les établissements de grande taille, d'une part probablement parce que le suivi des compétences y est plus difficile que dans des établissements de petite taille où les individus sont suivis plus facilement sans système formalisé et d'autre part parce que la lourdeur de la démarche ne peut se justifier que dans des unités de grande taille.

TABLEAU 22. VARIATION SECTORIELLE DES PRATIQUES DE GESTION DES COMPÉTENCES

Secteurs	% d'établissement du secteur ayant des pratiques de gestion des compétences
Énergie	46,81
Activité financière	25,08
Services aux entreprises	16,73
Industrie automobile	15,4
Biens d'équipement	14,16
Construction	11,96
Biens intermédiaires	11,21
Activité immobilière	10,78
Commerce	10,59
Industrie de biens de consommation	6,58
Services aux particuliers	5,16
Industrie agroalimentaire	3,91
Administration	3,04
Éducation santé scolaire	1,99
Transport	1,70
Ensemble	10,96
Secteurs classés par ordre croissant du taux de PGC	

Colin et Grasser, 2003

TABLEAU 23. VARIATION DES PGC EN FONCTION DE LA TAILLE

Taille de l'établissement	% d'établissement du secteur ayant des pratiques de gestion des compétences
- 50 salariés	8,48
50 - 99	12,37
100 - 199	15,37
200 - 499	20,29
500 +	33,54
Ensemble	10,96

Colin et Grasser, 2003

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Ainsi, le résultat d'une logique compétence qui se développe plus dans les GE que dans les PME, conforte bien ce nous avons déjà évoqué dans la littérature. Les PME par leur taille réduite ne disposent pas toujours d'outils ni de service pour absorber la lourdeur de la logique compétence, mais elles ont un effectif où la polycompétence et la proximité interpersonnelle favorisent l'analyse et le suivi des compétences.

2.4 La problématique de recherche

En établissant un lien entre la taille et les pratiques de GRH dans les PME, nous avons vu que ces organisations avaient des pratiques variées souvent peu formalisées (Garand et Fabi, 1992), que ces pratiques ne concernent que des activités de base comme le recrutement, la sélection et la rémunération. L'explication tient généralement à une différence de perception des enjeux de la GRH et du comportement observé (Deshpande et Golhar, 1997). Si de leur côté Pichault et Nizet (2000) pointe le manque de formalisation de la GRH dans les PME, ils s'étonnent néanmoins d'un avantage de celles-ci en matière de flexibilité.

2.4.1 Les limites des approches instrumentales de la gestion des compétences.

L'objet sur lequel porte notre projet de recherche est la gestion des compétences dans les PME. Plus précisément, c'est au travers de l'interrogation de cet objet que nous souhaitons construire une réalité. En quoi consistent les représentations du processus de gestion des compétences dans les PME ? Comment rendre compte de ces représentations en dépassant les limites de l'instrumentation qui caractérise ce type de démarche ?

Si les préoccupations des entreprises en matière d'emploi, qu'elles soient de grande taille ou de petite taille semblent être les mêmes sur le plan conceptuel, en matière de pratiques traduisant ces concepts cependant, il y aurait des représentations différentes. Notre revue de littérature inscrit certains travaux dans cette perspective (D'Amboise et Garant, 1993, Bayad et Nebenhaus, 1993, Mahé de Boislandel, 1998, Pichault et Nizet, 2000). Mahé de Boislandel parle précisément de la gestion des compétences comme une préoccupation des dirigeants de PME, c'est-à-dire une préoccupation pour laquelle les dirigeants décident d'allouer des ressources, qui sont potentiellement liées

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

à une décision et qu'il juge importantes. En effet, faire évoluer et reconnaître les compétences des salariés font partie de ces préoccupations pour lesquelles, une entreprise fait preuve d'intentions parfois confuses, inconscient ou inexistantes. Puis, il y a des pratiques inscrites dans une situation dont ces salariés en ont une perception et une compréhension de la réalité (Deshplande et Gholhar, 1994), en ce sens que le mécanisme mental crée par le dirigeant diffère de la description qui fait référence particulièrement à la gestion des compétences. La perception est alors basée sur un processus d'inférence par lequel, à travers son expérience passée, le dirigeant déduit sa vision du monde. Or, il existe selon Mahé de Boislandel (1998), une idéologie souvent réductrice du rôle de ces salariés dans les PME.

La gestion des compétences s'attache à structurer de manière souvent formelle ces préoccupations. En effet, la compétence est définie comme « un système, une organisation structurée qui associe de façon combinatoire divers éléments » (Le Boterf, 1994, p.22). La gestion des compétences est un dispositif qui a pour enjeux entre autre l'identification et la valorisation des ressources humaines. Ce dispositif de gestion des compétences est pourtant présenté dans la littérature comme une préoccupation de second plan dans les PME qui sembleraient plus soucieuses de faire face à des contraintes économiques et techniques fortes, qu'à la gestion des hommes (Beaucourt et Schoenaers, 2010). Dans sa forme la plus élaborée, ce dispositif est observée surtout dans les grandes entreprises (Klarsfeld, Oiry, 2003 ; Parlier, 2004, 2005 ; Zarifian, 2005), Michel Parlier, (2005), fait état d'observations et accompagnement de pratiques d'entreprises, qui informeraient de la présence de dispositifs de gestion des compétences dans les PME. Ce qui voudrait dire une traduction formelle de ces préoccupations gestionnaires.

Le dispositif de gestion des compétences est pensé selon la littérature pour une structure formelle explicitée par différents organes et instruments et surtout prescriptions. Notons qu'une structure formelle est constituée de la somme des relations prescrites en contexte, qui existent entre les unités organisationnelles ou les membres d'une organisation (Bergeron, 1986, Brunet et Savoie, 2003). Ceci n'empêche pas, dans une certaine mesure, de l'existence d'une structure informelle enracinée par ailleurs dans la vie active et affective de l'organisation. En effet, à l'intérieur d'une organisation, il y a des relations de pouvoir et de communication qui ne font pas l'objet de prescriptions formelles. Cette structure informelle composée de

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

groupes d'acteurs, membre de l'organisation, qui développent des objectifs en faveur de l'organisation ou contre elles, fait nécessairement partie des organisations (Lorrain et Brunet, 1993, Brunet et Savoie, 2003). Pour Farris (1979) aucune organisation ne peut fonctionner efficacement sans sa partie informelle. Un des points fondamental de la structure informelle c'est qu'elle résulte de la formation de liens qui se constituent infailliblement dans tout système social.

La notion de dimension sociale de la compétence est éclairante dans le sens où elle résulte de l'importance des ressources humaines constitutive de l'environnement du salarié (Pemartin, 2005). La capacité de l'organisation à résoudre certains problèmes dépendra dans ce cas étroitement de la richesse du réseau de collaborateurs qu'elle abrite (Koening, 1994). Pemartin, (2005) reconnaît que le contexte humain est un élément moteur du développement de la compétence individuelle. Dans cette acception, la compétence est appréhendée comme un objet en action, en perpétuelle construction, qui s'épanouit dans un lieu social donné et qui fait sens différemment d'un individu à l'autre.

Cependant, les quelques de travaux sur la gestion des compétences dans les PME montre qu'elle recouvre un ensemble assez hétéroclite de philosophies, d'outillages et de pratiques (Defelix, Doubois, Retour, 1999, Parlier, 2005 ; Colin et Grasser, 2003). Elle a pour enjeux, la rationalisation des rémunérations, une meilleure visibilité des compétences, la contribution à la mise en place de la qualité, la responsabilisation des salariés dans un contexte de changement de l'organisation du travail. Les dispositifs qui en sont issues peuvent porter sur le travail par exemple dans la recherche de la flexibilité de l'organisation, les délais de réaction, limiter les défauts de qualité ou encore favoriser l'autonomie dans une organisation qui se stabilise. Elle concerne l'emploi aussi et permet de connaître les collaborateurs, afin de les affecter, de les faire évoluer et de les reconnaître, rendre visibles les progressions professionnelles possibles. Elle apparaît comme un moyen prometteur d'obtenir une meilleure contribution des salariés (Parlier, 2004, p.185).

Cette lecture de la gestion des compétences nous interpelle sur la façon d'appréhender la réalité de cette démarche. Elle y décrit surtout une approche simplificatrice de la réalité, parce qu'elle ne peut pas prendre en compte la complexité des compétences

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

humaines. Rappelons que ces compétences sont issues de l'interaction des salariés entre eux, dans l'entreprise. De ce fait, il peut se poser la question de la représentation de celles-ci par les salariés pour mieux les appréhender. Notre propos s'inscrit dans la confrontation entre le « concept » de la compétence et sa « représentation » (Moscovici, 1976) du fait de la collision entre trois approches :

- La première, rationaliste et positiviste, sépare pensée et action et se fonde sur un concept de la compétence prédéfini, absolu. Le plus souvent, ce type d'approche postule du concept de « *on best way* » pour conduire l'action collective dans l'entreprise, fait de normatif et de prescription, comme pour piloter un outil de production ;

- La seconde, contingente et constructiviste, fonde la pensée dans et par l'action ; cette approche par de l'existant, du construit collectif d'un groupe social donné, fruit d'un héritage historique et culturel, en perpétuel changement et aux interactions multiples (interactions réciproques du construit social concernant la représentation de la compétence avec le groupe social concerné et les individus qui le composent). Cette approche postule que cet existant est interdépendant de l'action collective à conduire ;

- Enfin, la dernière, phénoménologique, se préoccupe du vécu des individus et des groupes sociaux, tels qu'ils se le représentent. Cette approche ne préoccupe pas de ce qui est ontologiquement vrai, mais de ce qui est perçu comme « vérité » par les personnes qui partagent – consciemment ou inconsciemment – la même expérience de vécu. Elle nécessite une interprétation des phénomènes mentaux des individus en présence.

La seconde approche nous paraît plus pertinente pour notre propos, mais la dernière approche ne manque pas d'intérêt, puisque la compétence en tant que manifestation est mise en représentation par les mots.

Le prolongement de cette lecture de la compétence met en évidence, l'observation centrale d'un écart important sur le plan conceptuel et les pratiques qui accompagnent cette démarche. Autrement dit, il y aurait un décalage entre les intentions, les discours et la réalité des pratiques sur le terrain (Parlier, 2005).

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Partant d'une représentation générale de la réalité, d'une situation ou d'un phénomène, nous arrivons avec un ensemble de pratiques avec un recours aux instruments de gestion des compétences tels que le référentiel des compétences. Or la gestion des compétences est d'abord un processus et ne peut être réductible à une instrumentation (Gilbert, Shmidt, 1999). L'instrument ne doit pas être perçu comme une fin mais plutôt comme un moyen.

Cet écart dont nous parlions précédemment, est interprété comme variable de déficit de la gestion des compétences. D'où la question de quelle compréhension de cet écart devons nous avoir ? Cette observation suffit-elle à conclure qu'il n'existe pas ou peu de gestion des compétences dans les PME ? Rend t-elle nécessairement compte de toute la réalité du phénomène ? Comment d'ailleurs expliquer le paradoxe selon lequel l'absence d'instruments de gestion et de formalisation des pratiques ne semble pas pénaliser la vision de performance et de flexibilité souvent reconnu aux PME par rapport aux grandes entreprises ? La dimension de l'organisation serait-elle un facteur compensateur de cette perception d'insuffisances de gestion ?

L'instrumentation mobilisée pour un dispositif de gestion des compétences est une façon de simplifier la réalité encore une fois, puisque l'emploi ciblé est ramené à une liste d'activités clés ou de champs de responsabilité qui représentent l'essence même de son exercice et de sa finalité. Chaque activité est ensuite réinterprétée en fonction des compétences qui doivent être mobilisées dans l'action en respectant les règles fixées à l'avance. La méthode pour identifier les compétences peut être inductive et partir de la réalité des emplois et de leurs incidents critiques[29], ou peut être déductive et procéder par élimination à partir d'un dictionnaire ou d'un répertoire exhaustif de compétences prédéfinies. Dans les deux cas, la difficulté sera de se donner une représentation opératoire de l'emploi. Un référentiel sera toujours construit sur une certaine conception et sur une certaine représentation de la compétence qui est loin d'avoir une portée universelle. Certains référentiels viseront explicitement à construire des profils de compétences très génériques, s'appliquant de façon transversale à plusieurs catégories de personnel et comprenant des énoncées de

[29] Un incident critique se défini comme un évènement ayant eu une causalité importante sur le résultat final d'une activité.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

compétences souvent plus proches des valeurs de l'entreprise et de savoir-être très larges que des préoccupations liées à l'exercice plus spécifique d'un métier ou d'une activité très ciblée. D'autres au contraire joueront la « carte métier » et après avoir énoncé quelques qualités d'ordre personnel ou relationnel, déclineront une liste d'habiletés précises en correspondance directe avec la réalisation des activités-clés de l'emploi.

La difficulté ici est que, ce que l'on qualifie de compétence, ne soit pas également « lisible » dans le temps et dans l'espace de l'individu et de l'organisation. Deux axes nous semblent importants pour raisonner; soit d'un côté le niveau d'abstraction de la compétence, et de l'autre son caractère prospectif. Du côté du temps, plus la cible visée sera éloignée, plus la prévision sera à priori difficile à réaliser et moins il sera naturellement possible de baliser précisément les niveaux requis où acquis de compétence. Du côté du sens et de la portée du concept, les critiques sur la quête du « travail réel » nous semblent tout à fait justifiées (Stroobants, 1991). L'instrumentation des compétences ne pourra en effet que s'approcher et parfois de très loin, de ce qui caractérise le travail réellement effectué et il restera toujours une vaste zone d'ombre non explicitée. De multiples travaux montrent à quel point une partie importante de ce qui est mobilisé au quotidien dans l'exercice du travail ne ressort pas ou trop peu à l'observation directe et échappent à coup sûr aux efforts classiques de formalisation (Nonaka et Takeuchi, 1997). En fait, ces compétences informelles (Ferrary, 1998), composées de savoirs et de savoir-faire tacites, vont le plus souvent échapper totalement au référentiel alors même que c'est leur mobilisation qui garantira une partie essentielle du différentiel de performance dans certains types d'emplois.

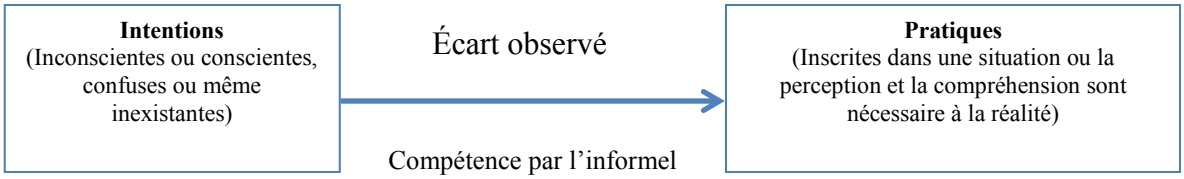
Pour Ferrary, il existe dans cette notion de compétence une part tacite et spécifique (Ferrary, 1998). Négliger cette part, c'est renoncé à une des caractéristiques fondamentales de la compétence qui est, justement, de ne pas pouvoir être totalement prévisible. Si les compétences sont prévisibles, elles sont déjà inscrites dans les qualités acquises par l'individu, tandis que les capacités individuelles à acquérir sont délaissées. La notion de compétence perd ainsi l'originalité d'une vision dynamique à la faveur des critères fondamentalement statiques délaissant notamment la possibilité d'un apprentissage organisationnel.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

2.4.2 Les questions de recherche du problème identifié

Ce raisonnement sur l'incapacité des référentiels à intégrer les dimensions de la compétence les plus difficilement formalisables s'applique bien sûr également à la fois à toutes ces compétences de nature plus collective, ainsi qu'à toute la dimension collective des compétences individuelles (Le Boterf, 2004). Ainsi, notre lecture de la gestion des compétences dans les PME et les écarts observés sur leurs pratiques traduit l'existence de pratiques et d'interaction informelles à partir desquelles se construit une gestion des compétences.



Dès lors, si on peut aussi envisager une gestion des compétences, non outillée par le référentiel outil emblématique de cette démarche ; c'est-à-dire admettre que des pratiques au sein des PME traduisent une importance accordée à la question des compétences et des ressources que l'on y consacre. Si l'on admet que ces pratiques peuvent se baser sur une représentation informelle des compétences des salariés, alors « comment les PME font la gestion des compétences par l'informel et comment s'explique le recours à l'informel comme moyen justifiant cette démarche ? »

Appréhender la compétence autrement que par instrumentation nous amène à rechercher une réponse dans les phénomènes qui conditionnent les pratiques humaines au sein des PME. S'il est admis que dans les PME, la gestion se fait surtout par l'informel alors, l'acceptation d'un univers construit avec les représentations des acteurs (Le Moigne, 1990) orientera notre projet de connaissance. Nous considérons la compétence comme un construit dans les représentations des acteurs. En outre, nous allons rechercher les dimensions pertinentes dans les pratiques informelles des PME, pour justifier de l'existence d'une gestion des compétences.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Deux finalités guideront donc notre thèse :

- Comment approcher dans les PME, la gestion des compétences par l'informel ?
- Comment démontrer que la gestion des compétences dans les pme c'est de l'informel et pour cette raison là, elle adhère mieux que dans les GE ?

Il s'agira d'approfondir les dimensions informelles dans les interactions des salariés PME et qui nous permettrons de saisir cette réalité. Nous plaçons au centre le rôle des acteurs dans la construction de ce phénomène. Nous chercherons à révéler les modalités qui permettent de compléter la connaissance du processus de GC dans les PME. De plus, nous proposerons aussi de compléter la connaissance de ce processus en choisissant d'accorder un intérêt particulièrement important aux pratiques les moins visibles, c'est-à-dire aux pratiques informelles et peu formalisées.

Notre ambition théorique dans cette recherche consistera à proposer une approche contextualisée de la gestion des compétences par l'informel dans les PME. En effet, les des travaux qui s'intéressent à ce concept adopte une approche universaliste, considérant que cette démarche ainsi que ces outils peuvent être mises en œuvre n'importe où et que tel ou tel type de pratiques est, dans l'absolu, plus efficace qu'un autre sur un résultat donné, dans un contexte donné. La contrainte des contextes sur la mise en œuvre et sur l'efficacité des pratiques est jusqu'ici peu prise en compte.

Au regard des travaux nombreux et fondamentaux qui montrent l'importance de la prise en compte du contexte pour analyser les objets propres aux sciences de gestion, il semble fondamental d'avoir une autre lecture de la gestion des compétences dans les PME par une approche contextualisée.

SECTION 3. LE CADRE D'ANALYSE CONTEXTUALISTE

Cette section a pour objectif de présenter la perspective analytique qui va être mobilisée et de présenter notre modèle de recherche. La mobilisation du cadre

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

d'analyse contextualiste nous permettra dans une certaine mesure de savoir en quoi le contexte interagit avec les pratiques de gestion des compétences par l'informel.

La notion de contextualisme renvoie directement aux travaux de Pettigrew (1985, 1987) et de son groupe de recherche (Pettigrew et Whipp, 1991 ; Wilson, 1992). Il s'agit d'un cadre particulier d'analyse qui tente de comprendre, dans une perspective constructiviste, les processus interactifs par lesquels un contenu évolue dans un contexte particulier, traversé par un processus où prédominent les relations, interactions, jeux de pouvoirs entre acteurs influant la vie des organisations. Notre thèse s'inscrit dans une perspective d'analyse selon laquelle les variables contextuelles sont des éléments incontournables pour comprendre les pratiques de gestion des compétences spécifiques aux PME.

L'approche contextualiste s'inscrit comme une démarche pour la compréhension des organisations dans leur dimensions humaines et processuelles. Nous proposerons donc dans cette section un modèle qui permettra d'analyser de manière plus approfondie les interrelations entre le contexte et le processus de gestion des compétences par l'informel. Cette approche contextualiste nous permettra en outre, la prise en compte des jeux de pouvoir des acteurs sur leur contenu et leur contexte. Après avoir présenté la théorie contextualiste (3.1), nous verrons les quatre modèles explicatifs qui y sont rattachés (3.2), puis nous interrogerons la pertinence de la mobilisation de ce modèle (3.3), Nous ferons un bref point sur les travaux contextualistes empiriques (3.4), enfin, nous ferons une synthèse et présentation du modèle de recherche (3.5).

3.1 Le contextualisme comme mode d'analyse

Dès les années 1970, Pettigrew s'intéresse au changement et au développement organisationnels ; et notamment à la création des cultures organisationnelles et à la naissance des organisations (Pettigrew, 1979, cité par Bargues-Bourlier, 2010), c'est-à-dire à un domaine de recherche important dans le champ du management et des sciences de l'organisation. Le cadre théorique proposé par Pettigrew et de son équipe au *Center for Corporate Strategy and Change*, University of Warwick (1985, 1987, 1990) et par les travaux de Child et de son équipe à Aston University (1987), est considéré comme une référence incontournable dans l'étude longitudinale du

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

changement organisationnel. En effet, il critique les travaux qui lui sont antérieurs pour leur caractère *a-contextuel*, *a-historique* et *a-processuel* (Pettigrew, 1973) et développe une théorie contextualiste du changement organisationnel. Ainsi, comme Alfred Chandler l'avait fait avant lui, Pettigrew choisit une perspective historique pour aborder la gestion (Godelier, 1998). C'est à travers sa recherche publiée en 1985 où il décrit de manière minutieuse et détaillée les changements et les processus qui se sont produits à *Imperical Chemical Industries* (ICI) (Pettigrew, 1985) que ses apports théoriques et méthodologiques s'afficheront de manière incontestée. Son étude de cas d'ICI se base sur l'analyse de données chronologiques (données sur la firme, sur le secteur, sur le contexte politique et économique). Ainsi, la conjugaison des données processuelles et contextuelles permettent à Pettigrew de « *cartographier la complexité du changement dans les systèmes organisationnels* » (Bensebaa, 2002).

A ICI, il constate que la structure ne suit pas la stratégie (Pettigrew, 1985) mais que la décision stratégique et les changements organisationnels sont mêlés jusqu'à devenir quasiment indissociable (Pettigrew, 1987). Ainsi, il aboutit à ce que les changements ne doivent pas être considérés comme un épisode unique et qu'ils se produisent d'une manière incrémentale et discontinue.

Pour comprendre le changement, Pettigrew intègre le facteur chance et les forces environnementales et montre que les changements sont étroitement liés aux transformations de l'environnement économique externe de l'entreprise (notamment aux circonstances extrêmes comme la récession de l'économie mondiale). Pettigrew met également l'accent sur le rôle des individus exceptionnels (les individus ayant des idées et le pouvoir de les mettre en application). En effet, au cœur de son analyse se trouve la question du pouvoir des managers dans et hors de la hiérarchie formelle. C'est la capacité de l'individu à prendre conscience du besoin de changement qui lui donne le pouvoir. Selon l'auteur, le changement stratégique est donc un processus de pourparlers et la fonction du dirigeant consiste à mobiliser des acteurs ou certaines parties de la structure et du contexte pour accélérer ou freiner les débats et la légitimation du changement (Pettigrew, 1985). Dans la pensée de Pettigrew, le concept de changement stratégique ne peut donc être compris sans prendre en compte la place et le pouvoir des managers dans l'organisation (Martinet, 1993 ; cité par Godelier, 1998). La structure, la culture et la stratégie sont utilisées par les managers

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

dans les luttes de pouvoir et tous les acteurs peuvent constituer une force de changement en se coalisant. Le changement organisationnel en tant que processus collectif englobe et façonne donc le contexte et le contenu du changement.

Par ailleurs, Pettigrew met aussi en évidence dans son enquête sur ICI, le rôle de la culture qui relie structure et processus et qui joue un rôle significatif lors des grands bouleversements. En effet, selon lui les formes de coordination et de contrôle prennent leurs racines dans la culture (Godelier, 1998) et le changement stratégique en tant que processus collectif dépend des valeurs des membres de l'organisation. Dans ces travaux, Pettigrew contribue notamment à analyser la constitution et le dépassement des routines de gestion dans le changement et à enrichir la théorie de l'apprentissage stratégique en considérant l'apprentissage comme une transformation progressive de long terme.

Dans les années 1990, Pettigrew dirige une recherche collective portant sur les liens entre la compétitivité, le changement de la stratégie et les transformations des ressources humaines. Plusieurs études de cas sont menées au Royaume Uni. Les résultats montrent que le changement stratégique affecte le management des ressources humaines de différentes manières. Ils montrent notamment que le management des RH naît du changement stratégique (Hendry et Pettigrew, 1992). Pour Pettigrew en effet, chaque acteur de l'entreprise fait potentiellement partie de la sphère stratégique. La conduite du changement organisationnel sollicite davantage la GRH, puisque le facteur humain y est appréhendé comme moteur du changement organisationnel poursuit l'auteur.

En outre, il apparaît que toutes les transitions de cycles de vie d'entreprise ne produisent pas de management des RH. En effet, au-delà de l'aspect purement technique qui met l'accent sur les outils utilisés, le manager a aussi un rôle à jouer dans une perspective RH plus immatérielle qu'il est possible de relier aux problématiques sous-jacentes aux processus RH. Le cadre de l'instrumentation de gestion permet alors de mettre en évidence le rôle des acteurs dans la mise en œuvre concrète des outils de gestion et par là même dans les processus de gestion, les processus de GRH. Le manager, notamment le manager de proximité, agit directement et quotidiennement avec/sur ses collaborateurs ; c'est un acteur clé des

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

différents processus de gestion. Le management peut être considéré comme un exercice relationnel qui nécessite le développement de qualités humaines. Son comportement, ses compétences comportementales ont un rôle primordial dans le cadre de son activité de management.

Cette recherche révèle aussi que les entreprises qui opèrent dans des contextes économiques, politiques et institutionnels similaires se distinguent considérablement en termes de performance, en raison d'une part, de facteurs internes aux entreprises et d'autre part de facteurs liés aux mécanismes sous-jacents au contexte dans lequel elles opèrent (Pettigrew et al., 1990 ; Pettigrew et Whipp, 1991). Autrement dit, la performance est induite par un processus de management qui intègre l'environnement dans lequel la firme opère. Elle est également induite par la manière dont le changement est approché, notamment dans le domaine de la stratégie. Enfin, cette recherche confirme le rôle des individus dans le processus de changement.

Comme le souligne Bensebaa (2002), plusieurs enseignements peuvent être tirés de ces travaux :

- les transformations se produisent de manière incrémentale et discontinue ;
- les changements importants ne peuvent pas être mis en œuvre si les individus qui sont chargés de leur introduction ne peuvent pas les justifier du fait des performances antérieures médiocres ;
- les changements intenses sont étroitement liés aux transformations macroéconomiques ;
- une réponse appropriée à ces changements ne peut être possible en l'absence d'un terrain créé préalablement par la vision et l'imagination d'un individu ou d'un groupe disposant d'un pouvoir important ;
- la crise peut être opportunément utilisée par les dirigeants pour établir des changements souhaités ;
- la structure ne suit pas la stratégie.

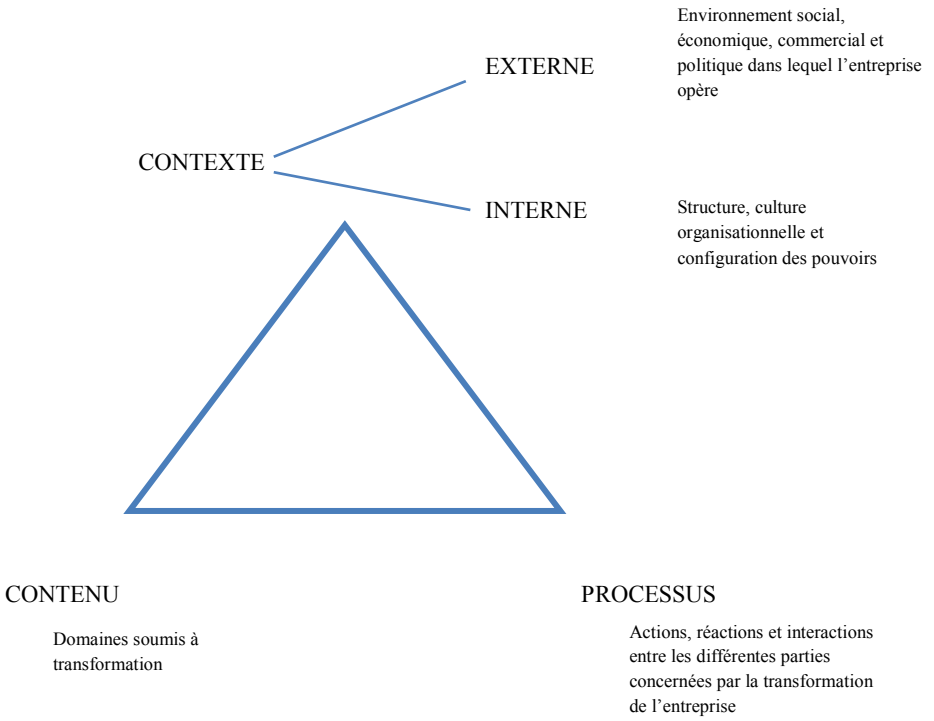
La théorie contextualiste qui émerge des travaux de Pettigrew (1985, 1987, 1990) constitue un apport théorique qui va au-delà des résultats qui viennent d'être évoqués car il s'agit d'une théorie pouvant être transposée dans des domaines de recherches

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

extérieurs au changement organisationnel. En effet, la théorie contextualiste est articulée autour de trois dimensions centrales présentées dans le schéma ci-dessous.

SCHÉMA 29 L'APPROCHE CONTEXTUALISTE



Brouwers et al, 1997

- *Le Contexte*

Une distinction est opérée entre l'externe et l'interne de l'organisation qui renvoie à des niveaux d'analyse distincts ayant chacun leur spécificité et leur temporalité propres.

- Le contexte externe se réfère à l'environnement social, économique, politique au sein duquel se développe l'organisation.
- Le contexte interne concerne plus particulièrement la structure, la culture, la technologie, le mode de direction et de prise de décision qui fondent la politique de l'organisation.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

- *Le processus*

Cette variable vise à capter le jeu de forces entre acteurs, leurs actions et leurs interactions qui font évoluer l'organisation dans une période de temps donnée. Elle traduit la manière dont ces acteurs à chaque moment du temps s'efforcent de faire passer l'organisation d'un état présent à un état futur.

- *Le contenu*

Cette variable se réfère aux domaines précis concernés par les changements que l'on veut étudier.

Pour Brouwers et al (1997, p.31), « ce schéma d'analyse peut être représenté autour de ces trois pôles qui, chacun, constituent la pointe d'un triangle. Cette schématisation n'est pas sans signification dans la mesure où elle traduit l'importance d'une approche multidimensionnelle, historique et processuelle ».

Selon Wacheux (2005, p.67), l'approche restitue une place prépondérante aux acteurs clés dans l'organisation. Au centre de cette démarche analytique figure l'importance reconnue des perceptions et des représentations mentales du contexte sur les situations de gestion. Le contextualisme constitue ainsi un des modes d'approche de la connaissance du réel. Il constitue une démarche heuristique qui met l'accent sur le caractère situationnel et multidimensionnel de la recherche. L'auteur indique également qu'une telle démarche exige de pouvoir élaborer un cadre de collecte et d'analyse de données multidimensionnelles, capable de saisir l'interrelation de différentes variables dans le temps afin d'appréhender la dynamique organisationnelle (ibid, p.67).

Ainsi, lorsqu'il étudie le changement stratégique dans sa perspective contextualiste, Pettigrew prend en compte le contenu du changement étudié, la compréhension du processus de changement et les contextes dans lesquels il se produit. Dans ses travaux, le processus de changement organisationnel fait référence aux actions, réactions et interactions des différentes parties qui cherchent à déplacer l'entreprise de son état présent à son état futur. Ainsi, l'approche contextualiste du changement

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

organisationnel consiste à analyser les processus de changement dans leur dimension verticale et horizontale, la dimension verticale portant sur les contextes internes et externes de l'entreprise et la dimension horizontale est relative à l'approche longitudinale du changement dans une compréhension historique des évènements (Godelier, 1998). Ces deux dimensions se trouvent en relation d'étroite interdépendance à travers le temps comme le souligne Wacheux, (2005) :

- Le niveau vertical comporte la combinaison de variables externes à l'organisation (facteurs environnementaux, économiques, sociaux, politiques) et de variables internes (structure, culture, technologies, acteurs, mode de management). Ces deux aspects qualifiés de contextes interne et externe présentent certes une dimension objective accessible grâce à des données observables (voir quantifiables), mais aussi une dimension subjective, construite par des perceptions, des actions-interactions, les interprétations de ces contextes par les acteurs de l'organisation ;
- Le niveau horizontal se rapporte à la séquence interconnectée de phénomènes dans le passé, le présent et le futur. Il lie ainsi les contraintes organisationnelles expérimentées dans le passé, les actes et pensées de gestion construites et les objectifs représentés, voulus ou contraints, pour l'organisation future. Cette dimension processuelle recouvre les actions, les interactions, les représentations et les différents contextes au fil du temps.

Les quatre fondements de la démarche contextualiste sont donc le contexte (interne et externe), les acteurs clés, les variables actuelles de l'organisation et le processus de gestion.

Dans son article de 1990, Pettigrew synthétise sa théorie contextualiste et la méthode de recherche longitudinale et historique qui lui est associée. Il discute des problèmes pratiques qui surviennent dans la collecte de séries temporelles dans un cadre organisationnel. L'auteur explique son dispositif méthodologique consistant à observer directement le processus, à accorder une importance primordiale au contexte et à appréhender les phénomènes organisationnels d'une manière longitudinale. Pour Pettigrew (1992) seules les démarches holistiques et processuelles permettant l'observation directe des mécanismes par lesquels les phénomènes se produisent dans

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

le temps, sont efficaces pour comprendre la logique qui existe derrière les transformations des entreprises et des organisations.

Dans notre thèse, la théorie contextualiste et ses implications méthodologiques vont être mobilisées pour analyser le processus de gestion des compétences des PME et pour comprendre son interrelation avec le contexte. La spécificité d'une recherche contextualiste est de prétendre interpréter la réalité en construisant le cadre d'analyse en référence à des paradigmes théoriques. C'est pourquoi, dans le point suivant, nous exposons différents paradigmes qui constituent autant de cadres conceptuels pouvant être appropriés dans une approche contextualiste.

3.2 Quatre modèles explicatifs et le cadre d'analyses contextualiste.

Les changements qui affectent le management humain des organisations, désormais spécifiés dans un contexte et selon un processus particuliers, sont susceptibles d'être expliqués à l'aide de différents modèles qui sont ; le modèle de la planification (3.2.1), suivi du modèle de la contingence (3.2.2), également le modèle politique (3.2.3) enfin le modèle incrémental (3.2.4). Chacun d'eux peut être mobilisé pour rendre compte des évolutions concrètement observées, en renvoyant à des visions forcément différentes des mutations en cours.
Ces modèles sont complémentaires dans le sens où :

- le modèle de la planification s'intéresse principalement à la formalisation du contenu ;
- le modèle de la contingence met l'accent sur les contraintes du contexte ;
- le modèle politique est avant tout concerné par le lien processus-contenu ;
- alors que le modèle incrémental établit un lien de même nature entre processus et contexte.

3.2.1 Le modèle de la planification : formalisation du contenu

Le modèle de la planification est l'un des modèles dominants utilisés pour appréhender le changement dans les organisations. La planification relève d'une

© 2014 Tous droits réservés.
doc.univ-lille1.fr

vision idéale du processus de décision (Ansoff et McDonnel, 1990 ; Andrews, 1980 ; Porter, 1982, 1986, cité par Brouwers et al, 1997).

L'information joue ici un grand rôle : elle permet au décideur d'adopter une démarche séquentielle, entièrement raisonnée, où les différentes étapes à suivre ont pu être décomposées, analysées et dans la mesure du possible, quantifiées. Le décideur dispose, préalablement à toute prise de décision, d'une information complète sur l'ensemble des solutions susceptibles d'être appliquées au problème qui se pose à lui et sur les conséquences possibles de leur application (principe d'exhaustivité) et il est capable de choisir la meilleure solution (principe d'optimisation).

En outre le décideur dispose d'outils d'évaluation efficaces qui l'aident à surveiller le bon accomplissement du processus (principe de contrôle) et à réviser en conséquence ses objectifs, les ressources affectées à la solution du problème ou la décision elle-même (principe de rétroaction).

Enfin, la planification stratégique ne s'accommode guère d'une diversité des points de vue. Elle suppose au contraire que l'ensemble des intervenants (gestionnaires, ligne hiérarchique, analyses et concepteurs de programmes, etc.) partagent fondamentalement les mêmes valeurs et les mêmes objectifs. Ces derniers, une fois inscrits dans le cadre de la planification, ne sont plus rediscutés et restent inchangés de la formulation à l'implantation et au contrôle (principe d'invariabilité des objectifs et de prévisibilité du contexte).

La planification conduit logiquement à comparer les résultats obtenus aux objectifs initialement fixés (*reporting*). Un tel mode d'évaluation privilégie les objectifs formalisés, dans la mesure où ils se prêtent plus aisément au jeu de *reporting* : taux de profit, gains de productivité, délais d'approvisionnement, nombre de rebuts et de pannes, statistiques de plaintes en provenance de la clientèle, etc. Elle se traduit par ce que l'on appelle la gestion des ratios.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

3.2.2 Le modèle de la contingence : les contraintes du contexte

Les critiques les plus importantes du modèle de la planification se sont essentiellement attachées à montrer que les organisations ne peuvent concevoir et développer des modèles spécifiques qu'en fonction de l'environnement dans lequel elles opèrent. Il n'y a donc pas, en la matière, de solution optimale et universelle.
Les idées maîtresses du modèle contingent sont les suivantes :

- Les organisations sont des systèmes ouverts qui ont besoin d'être soigneusement administrés si on veut répondre aux besoins internes, les équilibrer et les adapter à l'environnement et à ses modifications
- Il n'existe pas une seule façon d'organiser le travail. Tout dépend du type de tâche ou du type d'environnement auquel on a affaire.
- Les dirigeants doivent avant tout arriver à opérer les bons ajustements entre les diverses composantes internes et le contexte dans lequel opère l'organisation ; telle est la clé principale du succès.

Basé sur les travaux de précurseurs, ceux de Burns et Stalker (1961) et de Woodward (1965), le modèle contingent s'est notamment développé à partir des recherches et écrits de Lawrence et Lorsch (1967) ; 1989), Galbraith (1977), Miles et Snow (1978) et Mintzberg (1979).

La diversité des formes organisationnelles résulte de processus d'adaptation ou d'ajustement à la diversité des conditions (contraintes et opportunités) de l'environnement. L'adaptation réussie dépend de la capacité des dirigeants à opérer les mutations internes nécessaires face aux conditions environnementales, sous peine de voir diminuer les performances de l'entreprise.

3.2.3 Le modèle politique.

Pour Brouwers et al. (1997, p.39), le modèle politique ou encore stratégique met l'accent sur la diversité des intérêts à l'œuvre lorsque s'enclenche un processus de changement. Il conduit inévitablement à aborder les questions suivantes :

© 2014 Tous droits réservés.
doc.univ-lille1.fr

- Quels sont les groupes d'acteurs impliqués ou les détenteurs d'influences ?
- Quels sont les enjeux de leur confrontation ?
- Quels sont les atouts dont ils disposent ?
- Quelles stratégies déploient-ils en conséquence ?
- Quelles sont les alliances qui se nouent entre eux ?

La notion de détenteur d'influence se réfère à la terminologie employée par Mintzberg (1983). Il s'agit de repérer, dans chaque cas, les groupes d'acteurs qui tentent explicitement de peser sur le processus en cours pour l'orienter conformément à leurs objectifs. On y retrouve aussi bien des détenteurs d'influence internes, qui font partie intégrante de l'organisation étudiée (direction, ligne hiérarchique, technocrates, opérateurs, etc.), que des détenteurs d'influence externes tentant de défendre certains intérêts stratégiques en utilisant notamment leur pouvoir de mobilisation (les syndicats ou distribution de ressources financières (propriétaires).

Les stratégies sont les moyens d'action concrètement utilisés par les détenteurs d'influence une fois que le coût d'une action éventuelle est compensé, à leurs yeux, par l'importance de l'enjeu. Par définition, les stratégies sont imprévisibles et multiples : elles se forgent de manière spécifique dans chaque contexte organisationnel.

Enfin, les alliances sont les bases sociales sur lesquelles les stratégies se construisent : il s'agit, la plupart du temps, d'alliances temporaires entre groupes dont les intérêts de base diffèrent mais qui choisissent de s'unir pour mener un combat commun.

Le modèle politique aboutit à une conception très particulière des processus de changement (Crozier et Friedberg, 1977). Pour qu'il y ait changement, il faut que le système d'action, l'ensemble régulé des stratégies déployées par les acteurs en fonction des atouts dont ils disposent, se transforme lui-même et qu'il y ait apprentissage collectif de nouveaux modes de relations entre acteurs, de nouvelles règles du jeu. Cependant la plupart des projets de changement prennent la forme d'une réduction des zones d'incertitude et d'une rationalisation de la vie de l'organisation, ce qui les expose aux réactions défensives ou offensives des différents groupes dont les intérêts sont potentiellement menacés et les conduit, dans la plupart

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

des cas, à la dissolution ou à l'échec pure et simple. Dans cette perspective, le véritable apprentissage de nouveaux jeux ne peut se réaliser que dans un contexte de crise, de rupture par rapport aux anciens mécanismes de régulation, rupture provoquée par des facteurs externe au système d'action en vigueur. On peut noté ici une contradiction dans l'approche contextualiste, face au changement incrémental que nous abordons par la suite.

3.2.4 Le Modèle incrémental : le processus et son histoire

Dans ce modèle, le processus de changement donne une place crucial aux aspects tels que : le poids du passé, de la culture, des routines comportementales, des structures d'organisation, des décisions antérieures.

Il prend en compte le fait que ce ne sont pas les méthodes formelles de planification (détermination des objectifs, analyse, évaluation, sélection, planification) qui dominent un processus de changement. Il s'agit au contraire, d'un développement continu, largement morcelé, à caractère itératif et incrémental (Lindblom, 1959), dans lequel, la formulation et la mise en œuvre apparaissent non pas comme des moments séparés qui se suivent dans le temps mais bien plus souvent comme indissociables (le moment de la décision est inséparable de sa mise en œuvre).

Ce modèle met en cause l'idée selon laquelle les décideurs disposeraient d'une liberté totale dans le choix des décisions à mettre en œuvre. En effet, les dirigeants sont largement dépendants, dans leurs actions, de choix antérieurement élaborés ; la marge de manœuvre dont ils disposent pour se démarquer radicalement du passé se trouve étroitement circonscrite.

Il en résulte une image du changement organisationnel qui ne peut être qu'incrémental, chaque situation nouvelle étant modelée sur une situation ancienne dont elle ne se différencie que marginalement, selon un processus permanent d'essais et erreurs. A l'opposé d'une vision planificatrice où la stratégie de changement est définie a priori, la stratégie ne peut être formulée ici qu'à postériori, sur la base des décisions et orientations antérieurement prises.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Après une revue de ces quatre modèles explicatifs de l'analyse contextualiste, nous interrogeons la pertinence de la démarche contextualiste dans le point suivant. Nous verrons en quoi cette démarche est plus éclairant pour notre analyse à partir du postulat qu'il existe bien une gestion des compétences par l'informel dans les PME.

3.3 Pertinence de la démarche contextualiste

Dans ce point, nous envisageons la question de la valeur ajoutée du contextualisme pour aborder le processus de GC dans les PME. Nous adoptons l'approche retenue par Brouwers et al (1997).
Les auteurs retiennent les contributions fondamentales suivantes :

- Une ouverture pragmatique (3.3.1) garantissant l'adéquation optimale entre cadre théorique mobilisé et la situation de changement analysée ;
- Une vision constructive (3.3.2) des relations entre contraintes du contexte et stratégies des acteurs, les unes et les autres étant tour à tour considérées comme structurées et structurantes ;
- Une prise en compte des temporalités différenciées (3.3.3) qui caractérisent les divers niveaux d'analyse considérés ainsi que leurs interactions ;
- Une capacité à rendre compte, de façon non réductionniste, de la complexité des situations de changement à l'aide d'un modèle générique (3.3.4).

3.3.1 L'ouverture pragmatique

Comme l'a souligné Brouwers, le contextualisme ne constitue pas, à proprement parler, une approche spécifique du changement qui viendrait simplement se juxtaposer aux divers modèles répertoriés précédemment (1997, p.117). Il s'agit bel et bien d'un cadre d'analyse, invitant à situer le phénomène dont on observe le changement (contenu) dans un contexte précis et à se montrer attentif aux diverses temporalités qui animent le processus de changement. Ce cadre d'analyse est donc ouvert à différents modèles explicatifs. Ces auteurs soulignent également que le modèle contingent consiste à mettre en rapport le contenu du changement soumis à

© 2014 Tous droits réservés.
doc.univ-lille1.fr

l'analyse avec le contexte dans lequel ce changement se produit. Par ailleurs, le modèle politique tente d'expliquer les évolutions du contenu par les rapports de pouvoir qui s'y cristallisent à mesure que le processus de changement se déroule. Quant au modèle incrémental, en associant le processus même de changement aux évolutions du contexte, il rend compte des multiples va-et-vient entre contraintes héritées du contexte et actions entreprises à la marge par les divers protagonistes pour les modifier.

Un tel cadre d'analyse constitue, en quelque sorte, un stade intermédiaire entre celui de la description des phénomènes observés et celui de l'explication proprement dite. Si toute démarche scientifique débute par une tentative de description systématique, opérant des distinctions conceptuelles (que l'on qualifie de variables) afin d'aboutir à une appréhension plus fine du réel, l'explication consiste quant à elle à établir des relations, a priori douteuses, entre de telles variables. Elle suppose que l'on teste des hypothèses ou des modèles (ensembles d'hypothèses) susceptibles d'être infirmés par les faits. « Le cadre d'analyse contextualiste constitue en quelque sorte une matrice explicative, à mi-chemin entre ces deux stades : il offre un certain ordonnancement de l'activité de description, mais ne ferme a priori aucune piste d'explication » (ibid p.117). Le contextualisme ouvre la voie à différents modèles explicatifs.

3.3.2 Une vision constructiviste

Le contextualisme tente de dépasser le clivage traditionnel opposant dans l'explication du changement, d'une part l'individualisme et ses postulats d'exhaustivité, d'optimisation et d'invariabilité des objectifs et de l'autre, le déterminisme et le poids des facteurs externes. Il s'agit en fait de deux traditions théoriques et méthodologiques fondamentales, qui constituent des modes particuliers d'interprétation et d'explication du réel.

Dans l'optique individualiste, un homme, ou un groupe d'hommes, est supposé capable de diriger, de manière éclairée, l'ensemble de l'organisation et de développer en conséquence des stratégies de changement appropriées en disposant d'une pleine maîtrise sur l'ensemble du processus. Un tel point de vue conduit presque naturellement à l'adoption du modèle de la planification rationnelle : puisque le

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

changement au sein d'une organisation se ramène aux décisions adoptées par ses dirigeants, ceux-ci vont avoir tendance à tout mettre en œuvre pour rationaliser, c'est-à-dire structurer et formaliser les manières de faire des autres membres de l'organisation.

Quant au déterminisme, il envisage la question du changement comme conditionnée par des facteurs antérieurs à sa mise en œuvre et extérieurs aux intentions des acteurs qui y sont impliqués (structure organisationnelle, rapports de pouvoir, état du marché, environnement réglementaire, etc.). En d'autres termes, il invite à se référer aux contraintes du contexte dans lequel un projet de changement se développe, dans la mesure où celles-ci interfèrent largement avec toute velléité d'action transformatrice. Dans une telle perspective, la marge de manœuvre des gestionnaires est très étroite et proche de la passivité : ces derniers sont réduits à opérer de simples adaptations face aux variations des contraintes internes ou externes.

Le plus souvent, les analyses du changement oscillent entre les deux pôles, nous indique Brouwers et al (1997). Il s'agit, en fait, de positions extrêmes, qui peuvent d'ailleurs rapidement se révéler intenables. Ainsi le déterminisme intégral aboutit-il à une sorte d'extériorité absolue et toute puissante des facteurs contextuels qui finit par interdire la moindre possibilité d'implication de la part des divers acteurs concernés. Inversement, l'individualisme peut conduire à une sorte d'hyper-rationalisme dans lequel l'influence du contexte et des acteurs peut être complètement négligée.

Entre l'individualisme et le déterminisme ou, si l'on veut, entre l'explication qui se rapporte aux évolutions du contenu (velléités de transformation émanant de l'équipe dirigeante) et celle qui se réfère aux évolutions du contexte (adaptation aux variations de contraintes), le contextualisme réintroduit le processus, c'est-à-dire les jeux et rapports de force entre acteurs et surtout leur historicité. C'est désormais dans l'articulation des relations entre les trois pôles (contenu, contexte, processus) que l'explication du changement est recherchée. Pareille démarche s'inscrit résolument dans une perspective constructiviste, dans laquelle les contraintes du passé conditionnent, certes, les actions présentes des divers protagonistes, mais celles-ci deviennent à leur tour des contraintes ultérieures pour l'action. En d'autres termes, si le contexte construit l'action, cette dernière construit elle-même le contexte (Weick,

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

1979 ; Giddens, 1979 ; Pettigrew, 1987).

3.3.3 La prise en compte de la diversité des temporalités

Le contextualisme renouvelle également la conception traditionnelle du changement en mettant l'accent sur la diversité des temporalités qui peuvent y interagir. Si des évolutions sont constatées au niveau du contenu (le management humain), elles s'opèrent à des rythmes propres et selon des modalités distinctes des mutations intervenant au niveau du contexte. « Le processus, c'est-à-dire l'interrelation des différents niveaux d'analyse (le contenu et le contexte, aussi bien interne qu'externe), porte la marque des jeux d'acteurs qui, tantôt, accélèrent le rythme du changement à certains niveaux en anticipant ses évolutions, tantôt le ralentissent en faisant perdurer la situation en vigueur. De plus, les acteurs changent ; de nouveaux joueurs apparaissent, d'autres disparaissent et leurs interactions évoluent en conséquence » Brouwers et al (1997, p.121). Pour ces auteurs, pareil mode de réflexion n'est pas sans rappeler la *garbage can theory* (March et Olsen, 1976; Cohen, March et OIsen, 1972, 1976), qui suggère d'envisager l'organisation comme une entité traversée par quatre flux plus ou moins indépendants.

- Les flux des problèmes : ceux-ci désignent ce qui, à tout moment, est cause d'intérêt pour les participants, qu'il s'agisse de problèmes spécifiques et internes ou externes ou même de problèmes plus généraux qui ont leur siège dans la société. En somme, tout ce qui préoccupe les participants, individuellement et collectivement, constitue un problème.
- Les flux des solutions : celles-ci font partie d'un « stock » propre à l'organisation et peuvent être « accrochées » à des problèmes, d'où l'idée qu'une organisation est une série de choix (de solutions) à la recherche de problèmes. De plus, des choix liés à un problème qui s'est posé par le passé peuvent devenir des solutions pour des problèmes à venir.
- Le flux des participants : les participants vont et viennent, la participation aux décisions est fluide, les allocations et réallocations définissent des flux d'entrée et de sortie de participants.
- Les flux des occasions de choix : celles-ci sont permanentes. Il y a des contrats

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

à signer, des gens à recruter, à promouvoir ou à licencier, des dépenses à engager etc. March et Olsen présentent alors l'organisation comme une série de corbeilles à papier – *garbage can* – dans lesquelles se combinent les divers flux. On peut, en outre, supposer que les flux sont indépendants, que le nombre et la capacité des corbeilles à papier est variable, que certaines sont vidées rapidement tandis que d'autres attendent plus longtemps. A chaque période, les flux nécessitent, pour leur progression, une quantité d'énergie spécifique susceptible d'être mobilisée ou non par les participants. L'attention de l'analyste peut alors se focaliser sur les conséquences qu'entrainent des différences de rythme et de configuration des différents flux, ainsi que sur leurs interrelations.

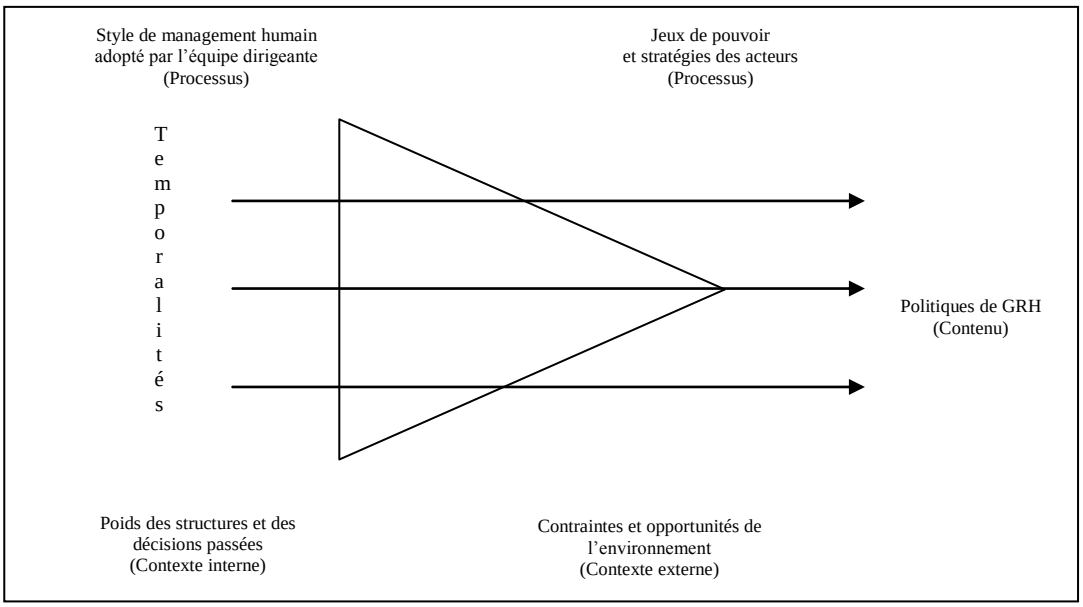
3.3.4 Un modèle d'analyse de la complexité

Brouwers et al, 1997, parlent d'un modèle de la complexité. Ils mettent en évidence qu'un processus de changement est rarement maîtrisé, ni même piloté : on assiste selon ces auteurs, à de nombreux conflits de rationalités (modèle politique), qui s'approprient tour à tour le passé de la structure (modèle incrémental) et les contraintes environnementales (modèle contingent), le tout évoluant selon des temporalités propres à chaque dimension et fondamentalement imprévisibles (des variations peuvent ainsi apparaître brusquement dans l'environnement alors que les jeux d'acteurs sont relativement stabilisés à l'intérieur de la structure). Ce qui permet de souligner l'importance, dans tel contexte en permanente évolution, du style de management adopté par l'équipe dirigeante. Émerge ainsi, un modèle d'analyse dit des 5 forces. Il se présente sous forme d'une articulation de quatre forces à la fois internes et externes à l'organisation (schéma 21). Une cinquième force met en évidence les différences de rythmes auxquels les quatre autres forces évoluent (Brouwers et al, 1997).

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

SCHÉMA 30 LE MODÈLE DES CINQ FORCES



Brouwers et al, 1997

Alors qu'une certaine littérature managériale laisse à penser aux dirigeants qu'il serait possible de faire table rase de l'existant ou, du moins, de le transformer à volonté, le modèle des forces montre combien le passé de l'entreprise (son mode d'organisation, ses principes de gestion; ses manières de faire, le succès ou l'échec de réformes antérieures, etc.), le contexte dans lequel elle évolue et les phénomènes de pouvoir interviennent dans le processus de changement. C'est le repérage de ces forces qui permet de rendre compte du processus de changement et de le décoder en tant que construction collective (Brouwers et al, 1997).

Après avoir décrit en quoi la mobilisation de l'analyse contextualiste correspond, nous proposons dans le point suivant d'examiner quelques travaux empiriques réalisés sous l'égide du contextualisme afin de mieux saisir les motivations profondes de l'approche.

3.4 Les travaux contextualistes empiriques

Un examen des travaux empiriques contextualistes indique que trois types de problématiques ont été étudiées sous cet angle : l'analyse du leadership stratégique en

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

contexte (3.4.1), l'analyse politique-culturelle du changement (3.4.2) ainsi que l'analyse de la dynamique des transformations sectorielles (3.4.3).

3.4.1 Le leadership stratégique en contexte

Une première série de travaux inspirés du contextualisme s'intéresse au dirigeant au sommet de l'organisation. Ses tenants (Leavy et Wilson, 1994; Knights et Willmott, 1987; Whittington, 1989, 1990 et 1992) postulent que le leadership est sensible au contexte et à l'époque, relativisant par conséquent les résultats des études voulant que les attributs intrinsèques du leader soient à l'origine des choix stratégiques. Les travaux empiriques portant sur le leadership et menés selon l'approche contextualiste ont en commun de replacer le leadership stratégique dans le contexte de la firme, de son secteur et de la situation générale dans laquelle se déroule l'activité organisationnelle. Même si le dirigeant constitue l'objet principal de ces études, une optique beaucoup plus large est adoptée. Une analyse exhaustive est menée de l'évolution des activités et des politiques de l'organisation au cours des mandats des différents leaders qui se succèdent à la direction de l'organisation. De plus, les dirigeants sont positionnés en fonction du processus d'évolution de l'organisation dans son contexte. Ce faisant, l'action du leader s'immerge, au point de ne plus s'en distinguer, parfois dans la stratégie, dans le contexte et dans le processus.

Ainsi, Leavy et Wilson (1994) posent l'hypothèse que le leadership est situationnel. Les résultats de leur étude indiquent que le contexte situationnel des organisations étudiées est un tissu complexe constitué d'un ensemble de facteurs qui façonnent la stratégie. Les auteurs démontrent que le processus de formation de la stratégie est la résultante de l'interaction entre le leader, le contexte et l'histoire organisationnelle. Leur étude révèle également des cycles d'influence sur la stratégie. Certains moments de l'évolution stratégique des organisations sont caractérisés par l'omnipotence des facteurs situationnels (technologie, environnement international d'échanges commerciaux, etc.) alors que les leaders exercent à d'autres périodes une influence déterminante sur l'orientation stratégique de leur entreprise. D'autre part, dans un contexte situationnel donné et généralisé, certains types de leaders développeraient davantage de marge de manoeuvre stratégique. Il apparaît donc que certains contextes sont plus contraignants que d'autres et que, par ailleurs, certains leaders présentent des

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

capacités supérieures de transcender l'influence du contexte dans le but de maintenir l'étendue de leur action (Leavy et Wilson, 1994). Les leaders font donc la stratégie, mais non pas exclusivement dans des circonstances qu'ils ont eux-mêmes choisies (Leavy et Wilson, 1994).

Même s'ils reconnaissent le rôle actif du leader dans la formation de la stratégie organisationnelle, les auteurs qui se sont intéressés au processus de leadership en contexte ont du mal à admettre qu'à travers les choix opérés par les stratèges, leur organisation puisse contribuer à changer les règles du jeu du contexte externe. En effet, par exemple, Leavy et Wilson (1994) identifient cinq processus par lesquels le contexte influence la stratégie. Le contexte est sélectionné, anticipé, senti, directif ou internalisé par les décideurs organisationnels. Toutefois, jamais les chercheurs ne soulignent des modes potentiels d'influence des acteurs organisationnels, à travers leurs choix stratégiques, sur le contexte externe.

3.4.2 L'analyse politique-culturelle du changement

Le second type de travaux inspirés de l'approche contextualiste ceux de Pettigrew (1985) déjà abordés plus haut (cf. 3.1). L'étude que cet auteur réalise sur les contributions et les limites des spécialistes dans le processus de création et de transformation de la culture et des structures organisationnelles dans une importante firme pétro-chimique (ICI) permet au chercheur d'explorer le processus de changement stratégique. Comme nous l'avons souligné, son étude conclut qu'une partie importante du processus politique de changement stratégique consiste à mobiliser le contexte externe dans le but de légitimer et de justifier les transformations mises en oeuvre. C'est notamment cette observation qui amène le chercheur à conclure que la compréhension du changement stratégique doit passer par une analyse des processus internes et externes à l'organisation.

Il n'est donc pas étonnant de constater que la très grande majorité des travaux (Ghoshal et Bartlett, 1994; Pettigrew, 1985b; Hardy, 1982; Dufour 1991) issus du contextualisme ont pour objet d'analyser les processus internes menant au changement stratégique. Les travaux contextualistes empiriques adoptant une approche micro du changement stratégique reconnaissent le caractère à la fois facilitant et contraignant

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

du contexte externe. Cependant, celui-ci demeure le plus souvent en arrière-plan, c'est-à-dire comme condition antécédente au processus de changement organisationnel analysé. Ceci explique que ces études manquent de mettre en valeur le potentiel de transformation du contexte externe sous l'action des organisations et de leurs acteurs. Ainsi, l'étude de Dufour (1991) attribue au contexte externe une influence déterminante sur le rythme d'implantation des fermetures d'unités de maternité dans les hôpitaux anglais. En retour, toutefois, il manque d'évaluer l'impact, sur la politique nationale de fermeture des unités de maternité, des décisions discrétionnaires et non conformes à la politique gouvernementale, prises au niveau des unités hospitalières.

D'autres travaux (Leavy, 1991; Pettigrew et Whipp, 1991; Whipp, Rosenfeld et Pettigrew, 1989), adoptant l'approche contextualiste ont cherché à mettre en relief la dynamique sectorielle dans la formation et la transformation de la stratégie organisationnelle. Leavy (1991) cherche à comprendre l'interaction entre le processus d'évolution du secteur et le processus stratégique de la firme. Ce faisant, il élargit la compréhension du changement stratégique aux processus impliquant les intentions et les actions des agents évoluant au sein de structures sociales à différents niveaux : national, industriel et de la firme elle-même. Le travail de Leavy se démarque des approches dominantes d'analyse de l'évolution de l'industrie en ce qu'il reconstruit l'ensemble du processus par lequel l'industrie se transforme, au cours d'un épisode de changement, sous l'action des multiples agents et notamment les entreprises, qui la constituent. De plus, Leavy questionne fortement l'exclusivité du rôle impersonnel des forces économiques comme facteur explicatif de l'évolution sectorielle.

Les résultats de l'étude de Leavy (1991) indiquent que selon la phase du processus d'évolution de l'industrie, la contribution des différents niveaux de contexte à la stratégie organisationnelle varie. Le processus de consolidation des entreprises du secteur de la transformation laitière étudiées par Leavy prend ses origines au niveau national. L'impulsion au changement n'émerge toutefois qu'au moment où les leaders de l'industrie s'approprient réellement le projet de consolidation nationale du secteur laitier irlandais. Les changements structurels finalement opérés ne reflètent que partiellement le plan accepté par les leaders de l'industrie. Enfin, les changements stratégiques et structurels mis en oeuvre au sein des entreprises traduisent davantage

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

les préoccupations individuelles rencontrées par chacune des firmes, les rationalités et politiques locales jouant un rôle déterminant dans la structure finale que prend le secteur. L'étude de Leavy démontre de plus le caractère dynamique et interactif entre les différents niveaux de contexte; l'industrie influence la stratégie de la firme, mais cette dernière influence aussi l'évolution de l'industrie.

La recherche de Leavy présente toutefois certaines limites. D'une part, parce que son unité d'étude est l'industrie, il ne parvient pas à expliquer de quelle nature relèvent les différences locales observées au plan des stratégies de consolidation adoptées par les firmes et en quoi elles soulignent les cheminements spécifiques à chacune des organisations. En outre, ces rationalités reflètent-elles des conditions exogènes locales (structure de la concurrence, démographie locale, activité agricole, etc.) ou encore des facteurs endogènes aux organisations ? La seconde limite de cette étude découle de la première. Son analyse ne portant que sur un seul épisode de l'évolution du secteur et de ses organisations, Leavy manque d'identifier en quoi le fait, pour les organisations, de structurer le processus de consolidation en fonction de leur propre problématique d'évolution constituait un enjeu stratégique majeur dans leur développement ultérieur.

En somme, les études empiriques puisant au contextualisme ont permis de faire avancer plusieurs débats qui se cantonnaient jusque-là dans des conceptions dichotomiques, mettant en opposition les optiques déterministes, volontaristes et limitant du fait l'avancement de la connaissance dans leur champ d'étude respectif. Cependant, en dépit des promesses du modèle de traiter de façon holistique le processus de formation et de transformation des organisations, les études empiriques qui s'en sont inspirées se sont montrées à ce jour partielles. En effet, bien que le cadre contextualitse affirme le caractère inextricablement lié du contenu, du processus et du contexte, interne et externe, dans les faits, les préoccupations empiriques des études contextualistes ont surtout porté sur la mise au jour des processus internes, cette dimension largement négligée dans les travaux en analyse du changement organisationnel (Pettigrew, 1985).

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

3.5 La synthèse du cadre conceptuel

Comme nous l'avons vu Le cadre théorique proposé par Andrew Pettigrew (1985, 1985b, 1987, 1990) est considéré comme une référence incontournable dans l'étude longitudinale du changement organisationnel. La perspective contextualiste défendue par Pettigrew (1985b) repose sur un modèle de changement articulé autour de trois dimensions centrales (contexte, contenu et processus).

Dans cette perspective, la gestion d'un changement stratégique prend en compte non seulement le contenu du changement étudié, voire le processus analytique qui amène à différentes alternatives de contenu, mais aussi la compréhension du processus de changement lui-même et en particulier des contextes dans lesquels il se produit (Pettigrew, 1987).

Le processus de changement fait référence aux actions, réactions et interactions des différentes parties concernées, qui cherchent à déplacer l'entreprise de son état présent à un état futur désiré. A la suite de Van de Ven et Poole (1995), nous définissons le processus de changement comme une progression d'événements dans l'existence d'une entité à travers le temps c'est-à-dire un ensemble d'actions, d'activités, d'opérations qui conduisent à un certain état ou résultat.

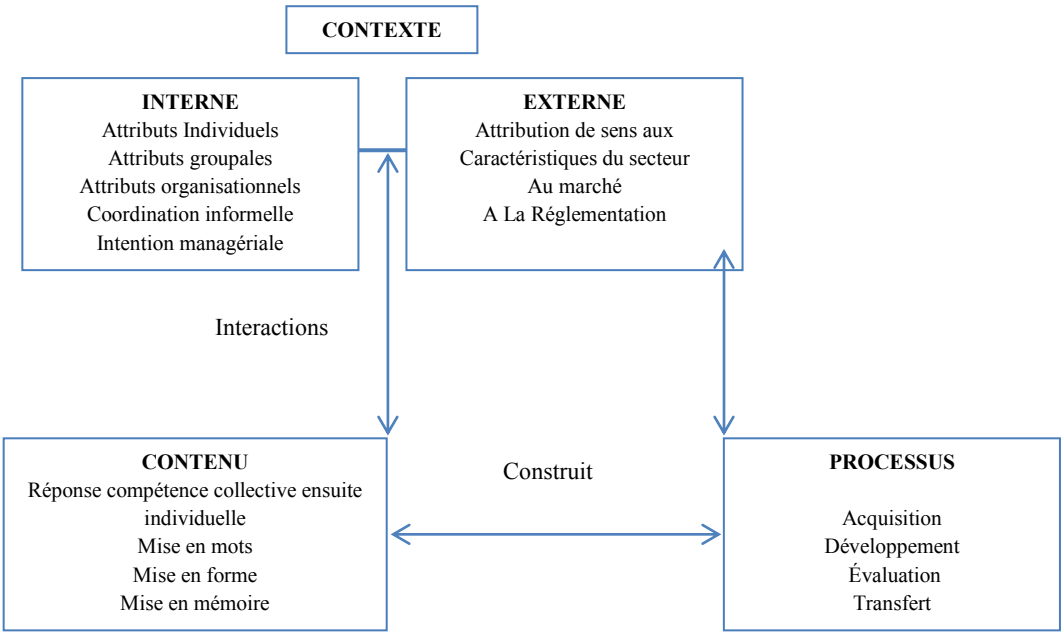
En résumé, on peut considérer que le contenu porte sur le « quoi » du changement, tandis que le « comment » et le « pourquoi » du changement sont traités par l'analyse du contexte interne, externe et par l'analyse du processus en tant que tel. Nous avons choisi de mobiliser le cadre d'analyse contextualiste (Pettigrew, 1987) car il insiste sur l'importance d'étudier le changement dans son contexte, en articulant différents niveaux d'analyse (individu, groupe, organisation).

Nous souhaitons saisir la réalité du processus de mise en oeuvre d'une gestion des compétences par l'informel au sein des PME. Fort du cadre d'analyse contextualiste, nous proposons un modèle du processus de gestion des compétences par l'informel dans les PME autour de trois dimensions principales : le contexte, le contenu et le processus.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

SCHÉMA 31. MODÈLE DU PROCESSUS DE GESTION DES COMPÉTENCES PAR L'INFORMEL



Selon Thiétard, (2007) en sciences sociales, un modèle schématise des relations de nature physique ou cognitive entre des éléments. L'auteur désigne par modèle, une représentation simplifiée d'un processus ou d'un système destinée à expliquer et/ou à simuler la situation réelle étudiée. Le modèle est donc schématique en ce sens que le nombre de paramètres qu'il utilise est suffisamment restreint pour qu'on puisse les expliquer et/ou les manipuler.

La relation objet modèle est de nature surjective. En d'autres termes le modèle n'ambitionne pas de rendre compte de la totalité de l'objet ni même de la totalité d'une de ses approches possibles (p.67).

En nous référent au chapitre 1 sur la gestion des compétences, dans notre modèle, la dimension « contexte » repose sur trois catégories de facteurs : les attributs individuels, les attributs de groupe et les attributs organisationnels, la coordination qui se fait surtout par l'informel et l'intention managériale.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

La dimension « contenu » repose sur les attributs de la compétence perçue par les acteurs organisationnels ; la réponse compétence qu'ils en donnent collectivement et individuellement.

La dimension « processus » repose sur l'analyse des évènements historiques à la temporalité liée à l'acquisition, développement, évaluation et au transfert des compétences par l'informel. Ces trois dimensions constituent le socle de notre modèle de gestion des compétences par l'informel dans les PME.

Le contextualisme nous amène à nous intéresser au contexte organisationnel dans lequel se déroule un processus de changement. A cet égard, à partir du chapitre sur les PME, nous pouvons déjà établir certaines relations intéressantes pour l'analyse :

- Objectivation de la gestion des compétences par la représentation du discours et donc du mode de coordination informelle des activités.
- Rôle du processus de gestion des compétences informelles dans la structure ;
- La délégation du pouvoir reste largement dominée par le peu de formalisation ;
- le contexte a trait à la nature même du travail, son mode de division et de coordination, à la répartition du pouvoir et au degré de centralisation de la prise de décision ;
- le processus de gestion des compétences concerne un ensemble de dispositifs peu ou pas du tout formalisés appuyant les intentions du dirigeant ;
- la temporalité affectant le processus de gestion des compétences, c'est-à-dire le moment où il se construit.

La mobilisation de l'analyse contextualiste de Pettigrew (1985, 1987) est un levier pour la compréhension du processus de gestion des compétences dans les PME par l'informel. Les salariés des PME évoluent dans un contexte où prédominent des relations, interactions et de jeux de pouvoirs.

Nous avons vu que l'approche contextualiste s'inscrivait dans une démarche de pour la compréhension des organisations dans leur dimension humaines et processuelles.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Nous mobilsons ce cadre d'analyse pour saisir les interrelations entre le contexte, le contenu et le processus de gestion des compétences par l'informel.

Le contextualisme comme mode d'analyse revèle que les changements sont étroitement liés aux transformations de l'environnement économique externe de l'entreprise mais également interne avec le rôle des acteurs de l'entreprise. Dès lors, Le changement pour Pettigrew ne peut donc être compris sans prendre en compte la place et du pouvoir des managers dans l'organisation, mais aussi de la culture qui joue un rôle significatif.

Les facteurs internes aux entreprises peuvent donc être des éléments distinctifs de la performance d'une entreprise à l'autre ; de même que les facteurs liés aux mécanismes sous-jacents au contexte dans lequel les entreprises opèrent.

La théorie contextualiste qui émerge des travaux de Pettigrew (1985, 1987, 1990) constitue donc un apport théorique important car il s'agit d'une théorie pouvant être transposée dans des domaines de recherches extérieurs au changement organisationnel. En effet, la théorie contextualiste est articulée autour de trois dimensions centrales : le contexte, le contenu et le processus.

Les changements qui affectent le management humain des organisations, désormais spécifiés dans un contexte et selon un processus particuliers, sont susceptibles d'être expliqués à l'aide de différents modèles qui sont ; le modèle de la planification, le modèle de la contingence, le modèle politique et enfin le modèle incrémental. Chacun d'eux peut être mobilisé pour rendre compte des évolutions concrètement observées, en renvoyant à des visions forcément différentes des mutations en cours.

Ces différents modèles explicatifs qui complètent la compréhension du cadre d'analyse nous permettent de saisir toute la particularité de ces interactions. Cela nous conforte dans notre choix de ce cadre d'analyse pour mieux comprendre les processus en jeux dans la justification de la GC par l'informel.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Conclusion du chapitre

Ce deuxième chapitre sur les PME et leur gestion des compétences avait pour objectif tout d'abord de caractériser ces entreprises. Puis, nous avons cherché à répertorier les études existantes sur l'action des PME en matière de gestion des compétences, le cas échéant, les raisons qui les poussent dans cette démarche et les résultats qu'elles obtiennent.

Malgré la place qu'occupent les PME dans la plupart des économies, malgré l'intérêt qu'elles représentent pour les autorités politiques, malgré le nombre important d'études scientifiques relatives, les PME est un concept non stabilisé. Si deux grandes approches se dégagent dans le littérature quant à la définition et aux caractéristiques de la PME, l'approche statistiques qu'utilise l'Insee et la Commission Européenne comme d'autres organismes économiques et sociales, fait référence à 3 critères que sont le nombre de salariés, le chiffre d'affaires et le total du bilan. Les approches théoriques quant à elles sont loin de faire l'unanimité.

Nous avons vu en effet que parmi ces éléments des approches théoriques, il y a la taille qui confère une nature à la PME, la taille est une des caractéristiques importantes comme dans les approches statistiques. Avant de considérer les PME comme des organisations particulières, il est primordial de montrer que la taille, justement n'est pas un facteur neutre sur le plan organisationnel. Ensuite, il y a l'identification de la frontière critique qui s'analyse en premier lieu à partir des travaux sur la croissance de l'entreprise. L'idée centrale de ces travaux consiste en la mise en évidence de phénomènes de rupture de l'organisation au fur et à mesure de son développement. Le courant de la spécificité quant à lui a pour objectif de mettre en évidence les traits caractéristiques des entreprises de petite taille et de proposer une théorie spécifique de l'organisation. Le courant de la diversité postule plutôt que les PME seraient considérées comme un ensemble trop hétérogène pour se prêter à une tentative de généralisation. La synthèse spécificité/diversité présente l'avantage d'intégrer la diversité des PME tout en gardant intacte la spécificité de la PME, c'est-à-dire l'essence de l'objet de recherche. Il y a une diversité au sein de la spécificité. La

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

prise en compte de la diversité par les tenants de la thèse de la spécificité des PME débouche sur une évolution significative de la pensée en PME. La dénaturation va conduire à ne plus considérer la thèse de la spécificité comme un postulat mais comme une simple hypothèse de recherche réfutable. Il ne s'agit plus d'ériger le dogme de la spécificité comme le cadre absolu de la recherche en PME mais d'entamer un examen critique de cette thèse. La définition de la PME à partir du concept de contrôlabilité présente l'avantage de contourner le dilemme spécificité/diversité tout en offrant la possibilité d'identifier les limites (contingences) de la forme-PME.

Nous avons complété ces approches théoriques de la PME avec la notion de contexte comme contrainte et construction. En effet, nous avons abordé le contexte comme une référence à la nature du travail, à son mode de division et de coordination, à la répartition du pouvoir et au degré de centralisation de la prise de décision. Ce contexte résulte d'une combinaison de multiples facteurs et intervenants. Il fait face à une temporalité des modifications organisationnelles qui affectent soit en réduisant la liberté d'action dans l'entreprise, soit au contraire, en construisant une marge de liberté à l'action.

La mobilisation dans notre revue de littérature sur les PME des configurations organisationnelles dans notre recherche nous a permis d'explorer la diversité de leurs pratiques de GRH. Cette théorie des configurations organisationnelles s'attache à décrire les organisations sous différents angles. Elle s'intéresse à la manière dont le travail est divisé et coordonné. L'objectif était de montrer que la configuration organisationnelle dans laquelle est souvent située la PME, correspondrait à un modèle de GRH. Dans cet otique, nous souhaitions faire par la suite, le lien entre ces pratiques et la gestion des compétences.

En effet, nous avons retenu qu'il existe réellement des pratiques de GRH appliquées en PME, bien qu'elles demeurent généralement peu formalisées et fort variées, interdisant dès lors toute forme de généralisation à ce sujet. En outre, les dirigeants de PME semblent saisir l'importance de la variable GRH, mais cette prise de conscience ne se prolonge pas toujours dans les actes. Il y a comme une différence entre la perceptions et les comportements. Par ailleurs, le manque de compréhension des

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

enjeux de la GRH par les propriétaires de petites entreprises peut être l'une des explications des différences de taille d'entreprise dans les pratiques de GRH. Les dirigeants de PME estiment en outre que, les principales difficultés rencontrées en matière de GRH concernent en priorité la gestion des compétences, les prévisions et le recrutement. Cette observation s'inscrit dans les travaux qui admettent plus largement que les pratiques de GRH dans les petites entreprises s'inscrivent dans des spécificités, qui sont accentuées quand la taille des effectifs se réduit. Une autre faiblesse importante des PME en matière de GRH semble résider dans son déficit de formalisation. De même, la gestion des effectifs en PME se caractérise par une grande variété de pratiques : souvent informelles, intuitives et peu planifiées, elles relèvent directement du propriétaire-dirigeant qui assume, entrevoit et exécute lui-même ou en collaboration les tâches de recrutement. L'évaluation du personnel également a souvent été considérée comme absente des pratiques courantes chez les propriétaires-dirigeants de PME. La PME ne semble pas recourir à la planification et à l'analyse des besoins réels de formation, en plus de ne pas définir d'objectifs précis et vérifiables.

La spécificité de la GRH dans les PME nous a donc permis de montrer la diversité que peuvent prendre un certain nombre de pratiques dans ce domaine. Au même titre que les configurations organisationnelles et modèles de GRH à l'instar des travaux de Pichault et Nizet, (2000). A partir de la littérature nous nous sommes penché sur la gestion des compétences dans les PME dans le but de comprendre par quelles modalités s'effectue cette gestion des compétences. La gestion des compétences comme nous l'avons vu recouvre un ensemble assez hétéroclite de philosophies, d'outillages et de pratiques. Elle a pour enjeux, la rationalisation des rémunérations, une meilleure visibilité des compétences, contribuer à la mise en place de la qualité, la responsabilisation dans un contexte de changement de l'organisation du travail. Elle apparaît comme un moyen prometteur d'obtenir une meilleure contribution des salariés. Le niveau d'implication et de participation des salariés est très corrélé avec les catégories de GC mise en place : il est faible dans les systèmes conçus à des fins unilatérales ; il est plus élevé lorsqu'il s'agit de bâtir des dispositifs « mutuellement profitables ». Enfin, les représentants du personnel ont bien du mal à trouver leur place dans la conception et la mise en place d'un système de GC en PME.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Cet état de l'art nous permis de poser les bases de notre problématique en établissant un lien entre la taille et les pratiques de GRH dans les PME. Nous avons admis l'existence d'une gestion des compétence, non outillée par les instruments, se basant sur des pratiques informelles des salariés. Pour ce faire, l'approche contextualiste nous a servi de cadre d'analyse pour la compréhension de ce phénomène en PME dans leur dimension humaine et processuelle.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

PARTIE 2. LA METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE ET ANALYSE

La méthodologie constitue l'architecture d'une recherche et « est une étape indispensable, car d'elle dépend la manière de conduire dans le concret la recherche » (Thiétart, 2007). La description de cette étape est fondamentale pour tendre vers un degré élevé de fiabilité (Drucker-Godard et al., 2007). C'est pourquoi, cette partie est consacrée à la description de la démarche méthodologique que nous avons suivie pour mener notre recherche.

Les sciences de gestion appartiennent au champ des sciences sociales. Elles englobent plusieurs spécialités, mais l'objet de notre recherche est construit autour de la compréhension dans l'organisation des groupes humains, de leurs représentations, de leur fonctionnement et de leurs histoires (Wacheux, 1996). Les connaissances concernent l'agir en et pour une organisation « habité » par des hommes. Lorsque les hommes sont impliqués, les explications mécanistes rendent difficilement compte de la diversité et de la complexité des phénomènes. Elles ne donnent qu'une vision partielle de la réalité et véhiculent des approximations qui conduisent à des interprétations souvent incomplètes (p.14).

L'entreprise est une construction humaine, résultat d'une histoire, d'un projet et d'une forme de structuration sociale, dans un environnement perçu plus ou moins déterminant. La réalité organisationnelle est complexe, en perpétuel devenir, dans les actes d'individus agissant et connaissant. Dans cette perspective, notre démarche est de construire une stratégie de recherche spécifique à notre objet de recherche en tenant compte du contexte. Les méthodes qualitatives répondent à ce projet. Elles cherchent à « faire sens », plus qu'à « donner la preuve », selon l'expression de Passeron (1992 cité par Wacheux, 1996 p.15). La validité des construits théorique dépend de la contextualisation dans l'espace et dans le temps. *La mise en œuvre d'un processus de recherche qualitatif, c'est avant tout vouloir comprendre le pourquoi et le comment des évènements dans des situations concrètes.*

Dans le chapitre trois, nous menons une réflexion épistémologique pour asseoir la validité et la légitimité de la recherche, avant de parler de notre stratégie d'accès au réel dans un le chapitre quatre.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

CHAPITRE 3. L'EPISTÉMOLOGIE ET MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Notre revue de littérature a permis d'identifier une problématique de recherche permettant d'appréhender la question de la gestion des compétences par l'informel dans le contexte des PME. Ce chapitre présente notre méthodologie de recherche, c'est-à-dire la démarche générale structurée qui permet d'étudier le thème de recherche (Hlady Rispal, 2002). Dans ce chapitre, nous allons préciser les modalités d'acquisition de connaissances, l'itinéraire de la recherche ainsi que les étapes de choix, de production, de recueil, de traitement, d'analyse des données. À chacune de ses étapes, nous présenterons les outils mobilisés « qui sont des modes d'investigation et des procédés d'analyse » (Thiétart et al., 2003). Avant de nous intéresser aux méthodes, instruments de collecte et d'analyse des données, il convient de préciser clairement notre choix méthodologique. Dans le cadre de cette thèse, l'objet de recherche ainsi que le cadre théorique mobilisé ont nécessité une méthodologie qualitative pour assurer la validité scientifique de l'étude. A ce choix méthodologique, est également liée notre position épistémologique. En effet, « tout travail de recherche repose sur une certaine vision du monde, utilise une méthode, propose des résultats visant à prédire, prescrire, comprendre, construire ou expliquer » (Girod-Séville et Perret, 1999), p.13).

Dans la première section, nous nous attachons donc à dégager une posture épistémologique. Dans la section deux, nos efforts porterons sur la méthodologie.

SECTION 1. L'ÉPISTÉMOLOGIE DE LA RECHERCHE

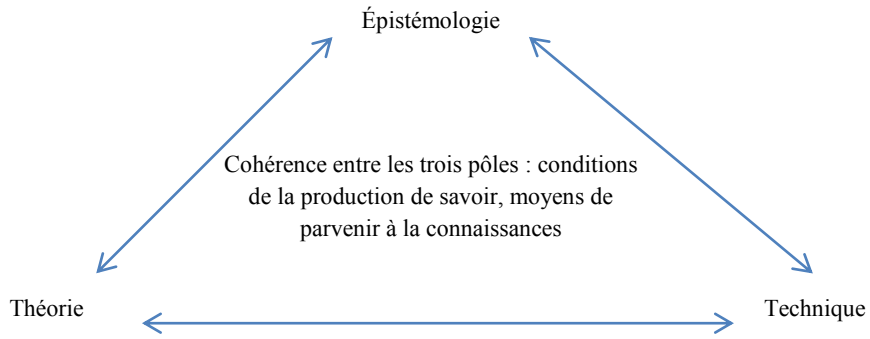
Les sciences de gestion s'intéressent au « processus de conception d'actions organisationnelles finalisées » (Avenier, 1992). C'est donc une science de l'ingénierie des organisations (Le Moigne, 1994). Notre projet de recherche s'inscrit dans la volonté de connaître et d'expliquer des phénomènes sociaux dans l'organisation et de donner aux acteurs les moyens de comprendre et d'agir sur les réalités. Pour ce faire, la base de notre réflexion passe par un détour épistémologique. Si les sciences de

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

gestion s'intéressent aux sens des phénomènes sociaux dans l'organisation, par référence à Weber (1922 cités par Wacheux, 1996, p.36), la réflexion méthodologique donne un sens aux recherches sur les phénomènes sociaux. De Bruyne et al. (1974) propose un cadre de référence (schéma) qui a pour objectif de provoquer une réflexion sur les conditions de la production de connaissance et les moyens d'y parvenir. Une recherche sur l'entreprise est scientifique si elle s'appuie et discute ces trois pôles indissociables. L'activité de recherche se déploie à l'intérieur de ces frontières.

SCHÉMA 32. LES TROIS PÔLES DE LA RECHERCHE



De Bruyne et al. (1974)

Le cadre de référence construit autour de ces trois pôles nous conduit à des choix philosophiques fondamentaux. Nous allons d'abord définir ce qu'est une position épistémologique (1.1), avant de choisir une position et les raisons de notre choix (1.2). Puis, nous présentons les différentes voies d'exploration de la recherche (1.3). Nous ferons un point sur le choix d'une organisation comme unité d'analyse (1.4). Enfin, nous verrons les attitudes de recherche possible pour l'étude des processus de changement dans l'organisation (1.5).

1.1 Une position épistémologique

L'épistémologie a pour objet l'étude des sciences, et vise ainsi à questionner la science au travers de la nature, de la méthode et de la valeur de la connaissance (Thiétart et al., 2003). Dans le cadre de sa recherche, le chercheur doit s'interroger sur son positionnement épistémologique afin d'asseoir la validité et la légitimité de celle-

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

ci dans sa tentative de prédiction, de prescription, de compréhension et/ou d'explication de la réalité (Thiétart et al., 2003). Ainsi, pour Lauriol (2003, p. 4), le chercheur « *doit se déterminer en fonction de ses croyances, représentations et positions existentielles qui vont lui permettre de formuler son intention de recherche et la finalité du projet qu'il poursuit : il pourra ainsi proposer un « contexte de justification » (Boltanski et Chiapello, 1999) pour légitimer ce projet au sein du champ disciplinaire dans lequel il s'inscrit* ». On peut également envisager sur ce point un critère « d'accord général des esprits » (Mouchot, 1990, p. 67, cité par Lauriol, 2003, p. 6) ; cet accord est construit sur un projet de recherche qui « *privilégie certains aspects de la réalité sociale que l'on désire étudier* », cette représentation étant partagée par un groupe ou une communauté académique (Berry, 1995, cité par Lauriol, 2003, p. 6). Il y a donc un travail de réflexion personnelle que doit mener à bien le chercheur.

Toute recherche scientifique nécessite de s'interroger sur les critères de validité et de légitimité propres à celle-ci. Ceci est justifiable, tant en sciences dures qu'en sciences dites « molles ». Les sciences de gestion, comprises dans le champ global des sciences humaines, ne font pas exception à la règle. Ainsi la question de la réflexion épistémologique se pose-t-elle d'autant plus que cette discipline est relativement récente, tout du moins l'est-elle plus que d'autres auxquelles elle fait régulièrement référence et face auxquelles elle doit acquérir une certaine légitimité, ceci afin d'affirmer son existence à part entière. De nombreux chercheurs de la discipline se sont donc régulièrement interrogés sur une épistémologie qui serait propre aux sciences de gestion et ont ainsi mis en exergue l'importance des questionnements qu'elle sous-tend (Martinet, 1990a ; Girod-Séville et Perret, 1999; Mourgues et al., 2002). Il en ressort ainsi plusieurs paradigmes épistémologiques en sciences de gestion (Martinet, 1990a ; Thiétart, 1999c) au sein desquels le chercheur doit se positionner et ainsi proposer ses « présupposés » et sa « vision du monde » (Girod-Séville et Perret, 1999) afin de faire comprendre sa logique d'accès au réel.

Ainsi, nous allons poursuivre avec les principaux paradigmes épistémiques (1.1.1), la nature de connaissance produite et mode production (1.1.2), les chemins de la connaissance (1.1.3) et pour finir les critères de validité de la recherche (1.1.4).

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

1.1.1 Les principaux paradigmes épistémologiques en sciences de gestion

Nous allons présenter les principaux paradigmes épistémologiques en sciences de gestion, au travers de leurs caractéristiques principales et des éléments qui les différencient.

Girod-Séville et Perret (1999) distinguent trois paradigmes en sciences de gestion : le positivisme, le constructivisme et l'interprétativisme. Certains auteurs reconnaissent essentiellement les deux premiers (Le Moigne, 1990), les plus présents dans la littérature scientifique, le paradigme positiviste étant « largement représenté comme le paradigme dominant les sciences de l'organisation » (Girod-Séville et Perret, 1999, p. 14). Thiétart (1999) remarque que ce paradigme domine notamment les recherches nord-américaines, alors que les recherches européennes reposent moins sur les critères de la « science normale ».

En ce qui concerne la France, certains auteurs remarquent une franche progression du paradigme constructiviste dans les travaux depuis une dizaine d'années, fréquemment sous des formes variées (Charreire et Huault, 2002) : on parle alors d' « épistémologies constructivistes » (Le Moigne, 1995b). Enfin, l'interprétativisme est considéré par Girod-Séville et Perret (1999) comme une forme de constructivisme modéré. En ce sens, il tend à être identifié de façon croissante comme un troisième paradigme alternatif (Girod-Séville et Perret, 1999).

Pour Thiétart et al. (2003), la multiplicité des paradigmes dans les sciences de gestion peut être perçue de différentes façons : comme une preuve de l'immaturité de ces sciences, comme le signe de leur crise, ou encore comme une opportunité pour les chercheurs en sciences de gestion. Concernant l'immaturité de ces sciences, Kuhn considère justement que le point de maturité d'une science est atteint dès lors qu'elle s'est unifiée autour d'un paradigme donné. Ce point de vue est critiqué par d'autres auteurs pour qui cette co-existence de différents paradigmes est à la fois inévitable et positive par toutes les réflexions épistémologiques en sciences de gestion (Girod-Séville et Perret, 1999 ; David et al., 2000).

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Dès lors, sur quelles bases peut-on différencier ces trois paradigmes ? Le Moigne (1995), citant Piaget (1970), propose un certain nombre de questionnements relatifs aux dimensions gnoséologique, méthodologique et éthique de la recherche. Ce sont les réponses à ces questionnements qui permettent la distinction franche de ces trois grands paradigmes :

- Quelle est la nature de la connaissance produite ? (Quelle est la nature de la réalité ? Quel est le statut de la connaissance ?)
- Comment la connaissance scientifique est-elle produite ?
- Quels sont les critères de validité de la connaissance scientifique produite ?

Nous allons désormais étudier les réponses apportées par chacun des paradigmes identifiés à ces questions.

1.1.2 La nature de la connaissance produite et mode de production

Qu'est-ce que la connaissance ? Pour répondre à cette question, il est nécessaire que le chercheur s'interroge sur la nature de la réalité qu'il tente d'approcher par le biais de cette connaissance, donc la nature de la réalité connaissable (Thiétart et al., 2003). Voyons les réponses apportées par chacun des paradigmes pour le positivisme (1.1.2.1), le constructivisme et l'interprétativisme (1.1.2.2).

1.1.2.1 Le positivisme

Dans le cadre de la perspective positiviste, il est supposé que la réalité existe en tant que telle et demeure extérieure au chercheur. Le chercheur ne modifie donc en rien la nature de celle-ci. La réalité possède donc une ontologie. La connaissance produite correspond de ce fait exactement à la réalité, il n'y a donc aucune forme d'intermédiaire entre l'objet étudié et la connaissance produite, aboutissant ainsi à une connaissance objective. Cette dernière est, pour Popper (1972 ; 1991), indépendante de l'observateur et du processus d'observation. Il existe ainsi une indépendance entre l'objet (la réalité étudiée par le chercheur) et le sujet qui l'observe (le chercheur). Popper (1991, p. 185), toujours, décrit ainsi ce principe d'objectivité : « *la*

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

connaissance en ce sens objectif est totalement indépendante de la prétention de quiconque à la connaissance ; elle est aussi indépendante de la croyance ou de la disposition à l'assentiment (ou à l'affirmation, à l'action) de qui que ce soit. La connaissance au sens objectif est une connaissance sans connaisseur ; c'est une connaissance sans sujet connaissant ». Séville et Perret (2003, p. 17) soulignent en outre, les problèmes posés par l'application de cette conception dans le champ des sciences sociales (ex : l'homme peut-il être son propre objet ?), bien qu'un sociologue comme Emile Durkheim considérait les faits sociaux comme des éléments extérieurs aux chercheurs eux-mêmes. Ce constat est par ailleurs partagé par Popelard et Vernant (1997) qui reconnaissent que dans les sciences de l'homme « *l'objectivité fondée sur la séparation entre le sujet qui connaît et l'objet connu s'avère impossible, puisque le sujet lui-même devient l'objet de sa propre connaissance* ». La volonté d'Auguste Comte et des premiers positivistes d'être aussi objectifs que les chercheurs en sciences de la nature est à l'origine de cette revendication du statut de sciences à part entière pour les sciences sociales (Grawitz, 1993). La réalité « *a ses propres lois, immuables et quasi-invariables* » (Girod-Séville et Perret, 1999, p.18), l'environnement détermine très largement l'individu, donc l'objectif du chercheur en sciences sociales est de réussir à mettre à jour les lois générales qui caractérisent le monde social. La connaissance mise en exergue par les chercheurs positivistes est donc à la fois objective et acontextuelle (Thiétart et al., 2003). Là est la caractéristique majeure de la connaissance produite dans un cadre positiviste : elle se veut objective et généralisable à n'importe quel contexte (DiMaggio, 1995). Ainsi, le positiviste regarde la réalité mais ne l'interprète pas. Le chercheur positiviste est donc capable de connaître cette réalité externe. L'exposé de ces éléments montre bien en quoi le positivisme est directement issu des sciences dures, mais pose la question de son adaptation aux sciences de gestion.

1.1.2.2 Le constructivisme et l'interprétativisme

Contrairement à la conception du positivisme relatif à la nature de la connaissance et à son mode de production, les deux autres paradigmes que sont le constructivisme et l'interprétativisme considèrent la réalité comme étant inconnaissable dans son essence, parce qu'inatteignable directement par le chercheur. La connaissance serait donc indissociable du chercheur et de son action.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Cette position varie selon que l'on se situe dans des positionnements radicaux ou modérés :

- Ainsi, Glasersfeld (1988), en tant que constructiviste radical, va jusqu'à affirmer que la réalité n'existe pas dans l'absolu et parle ainsi d'« invention de la réalité ».
- En revanche, les constructivistes modérés et les interprétativistes ne rejettent pas le fait qu'une réalité puisse exister, mais ils ne l'acceptent pas non plus. Ceux-ci émettent une hypothèse relativiste, en considérant les choses comme des phénomènes (Thiétart et al., 2003), prenant en compte le mode d'apparition interne des choses dans la conscience de l'individu. Au final, ils considèrent aussi que la réalité n'existe pas en tant que telle, mais qu'il est toutefois possible de se la représenter, de la construire ou de l'interpréter. Ils vont donc s'intéresser en priorité au lien entre la réalité, l'esprit et la conscience et le chercheur (en tant qu'observateur et expérimentateur), d'où une logique d'interdépendance entre ces éléments pour aboutir à la connaissance.

En considérant l'interdépendance du sujet et de l'objet, en refusant le postulat d'objectivité et l'ontologie de la réalité des positivistes, les constructivistes et les interprétativistes redéfinissent la nature du monde social comme un ensemble d'interprétations issues des interactions entre les acteurs et dans le cadre de contextes bien spécifiques. Comme le souligne Cazal (2000), « *au-delà de leur grande diversité, les approches d'inspiration constructiviste et interprétative partagent des interrogations sur la nature même (la construction) des organisations et de leur gestion, à la différence des perspectives objectivistes et déterministes* ». Ici, la réalité a un statut plus relatif :

- Elle est dite « construite » par les constructivistes radicaux. Le constructiviste interprète la réalité qu'il observe, il y participe et ne la considère pas comme immuable (le chercheur « filtre » nécessairement l'information recueillie). Ainsi, selon Louart (1993, p. 171, cité par Lauriol, 2003, p. 7), « les constructivistes ne croient pas que le monde soit donné une fois pour toutes. Ils ne croient pas davantage à une rationalité intemporelle ».

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

- Pour les interprétativistes, cette réalité n'est pas indépendante de l'observateur et des sujets eux-mêmes qui constituent cette réalité. Berger et Luckmann (1966) définissent ce principe comme étant une hypothèse phénoménologique : un phénomène apparaît lorsqu'il prend sens pour le sujet. Cette approche remet en cause le postulat d'objectivité de la connaissance et aboutit à la reconnaissance d'une interdépendance entre objet et sujet : la réalité est objectivée et intersubjectivement construite.

La connaissance n'est donc pas généralisable, donc universelle, mais propre à un contexte donné. Un travail de Charreire et Huault (2002), au travers de l'étude de 16 recherches doctorales françaises produites entre 1993 et 2000, relatait une erreur fréquente dans les recherches adoptant un positionnement de type constructiviste. Ces auteurs remarquaient en effet l'amalgame fréquent entre le principe de construction de l'objet par les acteurs et celui de la construction même de l'objet par le chercheur (fondement des épistémologies constructivistes). Ainsi, est-il fréquent de se définir comme constructiviste quand bien même, « sans justification convaincante », seule « la nature même des objets étudiés » est présentée comme étant un élément déterminant dans le choix du positionnement épistémologique. Adopter ce type de raisonnement reviendrait à sélectionner un paradigme épistémologique en fonction de la nature de l'objet de recherche.

La recherche scientifique ne peut se résoudre à ce déterminisme simpliste, car ça n'est pas l'objet qui détermine le positionnement épistémologique, mais bien l'accès à cet objet emprunté par le chercheur. Et les auteurs d'ajouter : « *Les sciences sociales, dans leur globalité, et en particulier les sciences de gestion, s'intéressent par nature aux constructions sociales (représentations, discours, apprentissages, décisions, processus de gestion, dynamiques organisationnelles) et l'étude des constructions sociales n'implique pas l'adhésion automatique au paradigme constructiviste* » (Charreire et Huault, 2002, p.306). Ce constat s'applique également aux chercheurs adoptant une posture interprétativiste : ils la justifient comme telle en précisant que les acteurs du terrain étudié interprètent la réalité. Les positivistes peuvent affirmer cela également, la différence étant alors le statut accordé à ces interprétations : les positivistes jouissent d'une distanciation forte vis-à-vis des interprétations propres aux acteurs du terrain, les mettant en évidence en les considérant comme des objets dotés

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

d'une réalité ontologique ; les interprétativistes reconnaissent clairement interpréter d'eux-mêmes la réalité. Il n'y a donc pas dans ce dernier positionnement de reconnaissance particulière des constructions sociales par les acteurs du terrain.

Ainsi, selon les paradigmes épistémologiques, la nature de la connaissance produite dépendra de la nature de la réalité que le chercheur souhaite appréhender, du type de lien sujet/adopté considéré et de la nature même du monde social tel qu'envisagé (Thiétart et al., 2003). Le tableau ci-dessous synthétise les hypothèses sous-jacentes à la nature de la connaissance produite pour chacun des paradigmes principaux.

TABLEAU 24. HYPOTHÈSES SOUS-JACENTES À LA NATURE DE LA CONNAISSANCE PRODUITE

	Nature de la connaissance produite	**Nature de la réalité**	**Nature du lien sujet/objet**	**Vision du monde social**
Positivisme	Objective Acontextuelle	Hypothèse réaliste	Indépendance	Déterminée
Interprétativisme et Constructivisme	Subjective Contextuelle	Hypothèse relativiste	Interdépendance	Intentionnelle

Thiétart et al. (2003)

La nature de la réalité connaissable et la nature du monde social envisagées vont indiquer le chemin que le chercheur va devoir emprunter pour connaître. Dans le cadre du positivisme, le chercheur va découvrir des lois qui s'imposent aux acteurs. Dans le cadre de l'interprétativisme, il va chercher à comprendre comment les acteurs construisent le sens qu'ils donnent à la réalité sociale. Dans le cadre du constructivisme, il va contribuer à construire, avec les acteurs, la réalité sociale.

Après avoir expliqué les différents positionnements pris par chacun des paradigmes vis-à-vis de la nature de la connaissance produite, nous allons nous attacher développer le chemin de la connaissance emprunté.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

1.1.3 Le chemin de la connaissance

Il s'agira dans ce point, de questionner le chemin vers la connaissance visé par chacun des trois paradigmes :

- Pour les positivistes

L'idéal de recherche consiste à identifier une loi universelle expliquant la réalité et obtenir ainsi une vérité objective (donc indépendante du chercheur). Notons toutefois que cet idéal est relativisé, y compris par les positivistes qui le considèrent comme étant utopique. Ces derniers soulignent néanmoins que le chemin vers la connaissance passe nécessairement par l'identification des lois censées régir la réalité (Thiétart et al., 2003). Les chercheurs se revendiquant de ce paradigme cherchent donc à expliquer la réalité en mettant notamment à jour des causalités (entre différents éléments et phénomènes). Mais ces causalités ne sont pas toutes linéaires, ce qu'admettent volontiers les positivistes contemporains (tenant compte des causalités multiples et circulaires). Le chemin de la connaissance qu'emprunte le paradigme positiviste reste pourtant largement guidé par l'idée que « la réalité connaissable a un sens en elle-même et que ce sens ne dépend pas nécessairement des préférences personnelles des observateurs qui s'efforcent de l'enregistrer sous forme de détermination (qu'elles soient lois, principes, causes, conjectures ou théories) » (Le Moigne, 1995, p.23 cité par Thiétard, 2003, p.23).

- Pour les constructivistes

En ce qui concerne les constructivistes, ceux-ci considèrent que le chemin vers la connaissance implique nécessairement leur participation à la construction de la réalité des acteurs. Le propos de Le Moigne (1995, p. 71-72) résume bien cette vision : « Le réel est construit par l'acte de connaître plutôt que donné par la perception objective du monde ». Cette conception de la construction connaissance est partagée par d'autres auteurs, comme Piaget (1970). Ceux-ci appréhendent ainsi la connaissance comme n'étant pas seulement un résultat, mais aussi un processus. Toutefois, la démarche de compréhension reste intimement liée à la finalité et à l'intentionnalité du sujet connaissant. Il y aurait à ce sujet une hypothèse téléologique qui met en avant les

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

notions de projet, de but et de finalité de toute activité humaine. Le chercheur et son intention d'action restent donc des éléments centraux dans la production de connaissance au sens du constructivisme.

- Les interprétativistes

Pour produire des connaissances, les interprétativistes vont eux tenter de comprendre le sens que les acteurs attribuent à la réalité. Ils cherchent ainsi à comprendre la réalité et non à l'expliquer, ceci par le biais des interprétations effectuées avec les acteurs. Le chercheur devra ainsi tenir compte d'un ensemble d'éléments subjectifs, tels que les intentions des acteurs, leurs motivations, leurs attentes, leurs raisons ou encore leurs croyances, qui porteront donc davantage sur les pratiques que sur les faits (Pourtois et Desmet, 1988, pp. 27-28). Ainsi, au contraire des positivistes qui mêlent compréhension et explications, les chercheurs interprétativistes vont tenter de comprendre à l'aide d'interprétations qui émergent des significations locales (inscrites précisément dans un cadre spatio-temporel donné).

Selon la façon dont la nature de la connaissance aura été appréhendée et la manière dont le chercheur y aura accédé, la connaissance produite aura plus ou moins de valeur auprès des chercheurs. Cette valeur est représentée par un certain nombre de critères de validité dont nous allons discuter ci-après. En effet, chacun des paradigmes propose également des critères de validité de la connaissance scientifique produite qui lui sont propres.

1.1.4 Les critères de validité de la connaissance

Il existe différents critères de validité permettant d'estimer la valeur de la connaissance scientifique produite. Ces critères de scientificité des connaissances et de validité des résultats vont différer selon le paradigme épistémologique retenu (Thiétart et al., 2003). Nous allons passer en revue et questionner ces critères pour les trois paradigmes concernés.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

- Pour le positivisme

Les positivistes établissent une distinction claire entre connaissances scientifiques et non-scientifiques. Ils vont ainsi mobiliser des critères précis et universels, car s'appliquant à toutes les sciences (exactes ou non). Ceci correspond à une volonté forte d'uniformisation et d'unicité de la science (Popper, 1959; 1973). De ce fait, en proposant une unité méthodologique et épistémologique ainsi que l'application de critères de validité universels, les positivistes nient complètement la spécificité des sciences sociales (Thiétart et al., 2003).

Girod-Séville et Perret (1999) identifient trois critères de validité propres au positivisme :

- La vérifiabilité entend qu'il doit être possible pour le chercheur de tester empiriquement toute assertion.
- La confirmabilité, reposant sur la démarche probabiliste de Carnap, consiste à penser qu'une proposition n'est jamais vraie universellement, car ne l'étant que dans les cas où elle s'applique. Elle remet donc en cause le caractère certain de la vérité. Ainsi, une proposition ne pourra être confirmée que par les expériences ou les résultats d'autres théories (Hempel, 1972). On multipliera alors les expériences et les tests afin d'espérer accroître la probabilité d'une proposition. Il s'agit d'une logique cumulative des résultats de la recherche et de la production de connaissances scientifiques.
- Enfin, concernant la réfutabilité, Popper (1973) propose une vision différente de l'approche probabiliste de Carnap. Il serait ainsi inconcevable d'affirmer qu'une théorie est vraie, mais il est possible de la considérer comme fausse dès lors qu'elle est réfutée. Ainsi, toute proposition est provisoirement corroborée tant que celle-ci n'est pas réfutée. Il convient donc de privilégier logiquement la réfutation (comme Popper) que la preuve (comme Carnap). Selon cette approche, une théorie n'est donc scientifique que si elle est réfutable. Aussi, toujours selon Popper, si celle-ci reste valable quelles que soient les observations, elle n'est donc pas scientifique.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Le caractère immuable et universel de ces critères de validité de la connaissance scientifique va être remis en cause à la fois par les constructivistes et par les interprétativistes. Plusieurs critiques ont ainsi été émises à l'encontre du raisonnement des positivistes, dont deux d'entre elles se démarquent notablement :

- Le caractère atemporel des critères de validité : comme le note Stengers (1993, p. 44), ce qui est science à une époque pourra ne pas être considérée comme étant science à une autre époque. La connaissance et ce qui en font sa validité sont donc amenés à évoluer dans le temps et selon les époques.
- La spécificité des sciences sociales : plusieurs auteurs insistent sur la particularité des sciences sociales et donc d'une épistémologie et d'une méthodologie qui seraient propres à celles-ci (Passeron, 1991).

Ainsi, pour les constructivistes comme pour les interprétativistes, il n'existe pas de critères explicites permettant de distinguer la connaissance scientifique de la connaissance non-scientifique. A ce sujet penchons-nous sur la position des constructivistes.

- Pour le constructivisme

Les constructivistes s'opposent aux notions de vérité scientifique ainsi qu'aux critères de validité précis et universels défendus par les positivistes. Ils refusent en effet de fixer à la connaissance scientifique un critère unique de validité. Les constructivistes se montrent ainsi davantage ouverts et proposent des critères de validité alternatifs propres à différentes communautés (ex : politique, scientifique, culturelle, etc.). Il s'agit donc de critères et de méthodes qui peuvent être débattus, les constructivistes valorisant ainsi la notion de validité éthique. De ce fait, pour les constructivistes, la distinction science/non-science tend aussi à devenir plus floue.

Parmi les critères de validité proposés par les constructivistes, on retrouve notamment :

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

- Le critère de convenance (Glasersfeld, 1988) : la connaissance sera reconnue comme valide par les constructivistes si elle convient et est applicable dans un cas donné. Ce critère est assez proche du critère d'adéquation du pragmatisme proposé par James, Dewey ou encore Rorty. Concernant ce pragmatisme, son introduction dans les sciences de gestion fut menée par Perret et Girod-Séville (2002, p. 326) pour qui « la vérité vue sous l'angle du pragmatisme peut se définir par rapport à un principe d'adéquation. On pourra reconnaître le caractère valide d'une connaissance dans la mesure où celle-ci convient ou est correcte dans une situation donnée ».
- Le critère d'« enseignabilité » (Le Moigne, 1995b) : ce critère vise à évaluer la capacité des chercheurs se revendiquant du constructivisme à argumenter et défendre la méthode de construction des connaissances scientifiques et à démontrer leur reproductibilité au travers de nouveaux travaux. Comme pour les positivistes, il semble donc que cela s'inscrit également dans une logique cumulative des résultats de recherche, mais avec comme finalité de démontrer la rigueur de la démarche employée. DiMaggio (1995) citait Van Maanen (1988) pour qui la valeur scientifique d'une théorie relèverait de sa capacité à être argumentée, à être convaincante aux yeux des autres chercheurs, ce qui rejoint le critère d'enseignabilité, critère essentiel aux yeux de Le Moigne (1995b) dans le constructivisme.

Ces deux critères ont en commun le pragmatisme et tendent à faire évoluer le paradigme vers une forme de constructivisme radical aux critères suffisamment précis pour évaluer la validité de la connaissance produite par un chercheur dans un cadre relativiste. « Dans une approche constructive, les connaissances sont créées et non découvertes » (Schwandt, 1994, cité par Wacheux, 1997, p. 12).

- Pour l'interprétativisme

Comme pour le constructivisme, ce positionnement est régi par des critères de validité autres que ceux proposés dans le cadre du positivisme. Ici, les recherches idiographiques, par opposition aux démarches nomothétiques dans le positionnement positiviste, sont davantage valorisées. Par idiographie, nous entendons le fait que la

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

recherche porte sur l'étude des phénomènes en situation et privilégie les éléments singuliers, au lieu de porter toute son attention sur la recherche de lois générales et régulières. L'attention portée au contexte et la description qui en découle est alors appréhendée comme l'un des critères de validité d'une recherche inscrite dans le paradigme interprétativiste, au même titre que l'empathie. Le chercheur se revendiquant de ce positionnement doit ainsi chercher à s'approprier le langage des acteurs et développer auprès d'eux et avec eux une proximité toute particulière avec le terrain, facilitant la compréhension des réalités sociales telles qu'elles sont vécues et perçues par les acteurs. Girod-Séville et Perret (1999, p. 29) le soulignent : « *la valeur d'une recherche sera mesurée au regard de sa dimension empathique, c'est-à-dire de sa capacité à mettre à jour et à travailler non plus uniquement sur des faits mais sur la façon dont ceux-ci sont interprétés par les acteurs* ».

Le tableau suivant synthétise les réponses apportées par les trois principaux paradigmes aux questions soulevées précédemment.

TABLEAU 25. LES POSITIONS ÉPISTÉMOLOGIQUES DES PARADIGMES POSITIVISTE, INTERPRÉTATIVISTE ET CONSTRUCTIVISTE

Les paradigmes **Les questions épistémologiques**	**Le positivisme**	**L'interprétativisme**	**Le constructivisme**
Quel est le statut de la connaissance ?	Hypothèse réaliste il existe une essence propre à l'objet de connaissance	Hypothèse relativiste L'essence de l'objet ne peut être atteinte (constructivisme modéré ou interprétativisme) ou n'existe pas (constructivisme radical)	
La nature de la « réalité »	Indépendance du sujet et de l'objet Hypothèse déterministe Le monde est fait de nécessités	Dépendance du sujet Hypothèse intentionnaliste Le monde est fait de possibilités	
Comment la connaissance est-elle engendrée ? **Le chemin de la connaissance scientifique**	La découverte Recherche formulée en termes de « pour quelles causes… » Statut privilégié de l'explication	L'interprétation Recherche formulée en termes de « pour quelles motivations des acteurs… » Statut privilégié de la compréhension	La construction Recherche formulée en termes de « pour quelles finalités… » Statut privilégié de la construction
Quelle est la valeur de la connaissance ?	Vérifiabilité Confirmabilité Réfutabilité	Idiographie Empathie (révélatrice de l'expérience vécue par les acteurs)	Adéquation Enseignabilité

Thiétard et al. 2007

Nous avons donc discuté chacun de ces paradigmes épistémologiques, puis présenté leurs caractéristiques principales et leurs distinctions. Il apparaît que le paradigme

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

positiviste continue à être le paradigme dominant des sciences de l'organisation, ses défenseurs revendiquant un positionnement réaliste. Par opposition au positivisme, l'interprétativisme et le constructivisme[30] reconnaissent la spécificité des sciences sociales et lui attribuent, de ce fait, des caractéristiques intrinsèques particulières. Il nous revient désormais de préciser quel paradigme nous nous identifions pour mener à bien notre travail de recherche.

1.2 Le positionnement épistémologique retenu

Comme nous venons de le voir, il existe plusieurs paradigmes épistémologiques en sciences de gestion. Face à cette pluralité, Perret et Séville (2007) énoncent trois positionnements que les chercheurs peuvent adopter dans la réalisation d'une recherche. Le premier positionnement est relatif à l'isolationnisme qui repose sur l'idée de l'inconmensurabilité[31] : les différents paradigmes sont inconciliables, le chercheur doit par conséquent se positionner dans l'un d'entre eux. Le deuxième positionnement est l'intégration qui consiste à établir un consensus autour d'un seul paradigme qui serait donc un standard commun (un paradigme de référence). Enfin le troisième positionnement est relatif à l'approche multiparadigmes qui met en avant l'idée qu'un dialogue entre les différents paradigmes peut être établi et voit cette pluralité comme une opportunité pour le chercheur.

Dans cette optique, Dumez (2010) indique que le fait de se positionner dans un paradigme n'a aucun sens : il convient donc d'emprunter des éléments aux différents paradigmes. Ainsi, selon l'auteur, le chercheur doit adopter une attitude positiviste pour élaborer son cadre analytique étant donné que celui-ci doit être rigoureux, cohérent et donc structuré suivant une démarche d'empirisme logique. En revanche, le chercheur doit s'appuyer sur une attitude constructiviste pour élaborer le problème qu'il souhaite étudier. En effet, l'auteur souligne que les problèmes ne sont pas énoncés dans la littérature mais construits par le chercheur.

---

[30] Même si le constructivisme diffère de l'interprétativisme dans sa conception du mode de production de la connaissance ainsi qu'en ce qui concerne les critères de validité de la connaissance scientifique.

[31] Qui peut se définir comme l'incompatibilité logique ou normative entre différentes écoles de pensée et pour lequel aucun système d'accord consensuel n'existe pour trancher entre ces différentes écoles (McKinsey et Mone 1998).

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Nous souhaitons comprendre et proposer une explication sur une situation observée, avant d'associer les phénomènes et de les réinterpréter. Nous étudions le processus de gestion des compétences dans les PME pour aboutir à la représentation d'une situation. C'est « une connaissance des phénomènes qui conditionnent les pratiques » comme le souligne Donitzer, (1993). A partir des observations, nous organisons la réalité. Le paradigme constructiviste, qui nous sert de repère épistémologique dans notre travail de recherche, abandonne la croyance d'un possible accès objectif du réel. Au contraire l'acceptation d'un univers construit (Le Moigne, 1990) par les représentations des acteurs, oriente le projet de connaissances vers l'explication des expériences individuelles et collectives. Le processus d'élaboration de l'objet constructiviste est guidé par le projet que le chercheur s'est initialement donné (Maréchal, 2006, cité par Thiétart), ou qu'il a initialement construit avec les acteurs de terrain (Claveau et Tannery, 2002).

Puisque nous nous intéressons aux groupes humains dans l'organisation, l'approche positiviste pour laquelle la connaissance se base sur l'observation et l'expérience des faits sociaux considérés comme des choses, nous semble porter une limite importante. En effet, notre vision est plutôt de croire que l'imprévisibilité et l'instabilité des comportements caractérisent plus les sociétés et les groupes humains que l'irréversibilité et la rationalité. Nous rejoignons ici Wacheux (1997) qui postule que dans un monde complexe, les théories universalistes, ou *one best way*, ne permettent plus de résoudre les problèmes contingents. Les phénomènes, particulièrement lorsqu'ils impliquent l'homme, sont foisonnants, quelquefois insaisissables et imperceptibles (Michaud, 1985, cité par Wacheux, 1997, p.40). Les conceptualisations, les discours des acteurs, donc toutes les manifestations visibles sont des représentations du réel à l'origine de l'émergence du questionnement. Cette position épistémologique, définie comme la science en action, trouve en effet écho dans les trois principes de Bachelard (1934).

- Les phénomènes sont des tissus de relations.

Notre thèse repose sur le processus de gestion des compétences dans les PME par l'informel. Ainsi, nous acceptons en effet de travailler avec les représentations de la

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

compétence, donc des éléments porteurs de sens et d'un message. La compétence ne se rapporte pas à la réalité de celle-ci mais à un construit. Nous considérons la compétence comme un construit. Cette posture implique que les compétences soient irréductibles à des causalités simples.

- La pensée est un programme d'expériences à réaliser.

La compétence ne saurait être des faits que l'on peut observer, non plus des entités qui existeraient indépendant des pratiques de coordination informelle caractérisant l'organisation dans les PME et cherchant à les repérer. Ce sont les individus et le groupe, le collectif dans la PME, qui agissent avec compétence. Nous pouvons soutenir que les faits au lieu d'être observé, sont plutôt vécus par les acteurs comme des totalités et des instantanéités. En résumé, les faits se construisent, ils ne s'observent pas, la vérité est un moyen de l'action. La connaissance construite est une connaissance à la fois contextuelle et relative mais surtout finalisée.

- La démonstration prime sur la constatation

La validité d'une recherche constructiviste s'apprécie par leur pertinence, leur fécondité et leur force explication (Thiétart, 1997, p.44). En effet, nous nous attachons à proposer des explications sur la construction des compétences dans un processus de gestion par l'informel en contexte de PME.

Le positionnement épistémologique retenu, nous allons poursuivre avec la démarche par laquelle nous nous aurons pour objectif la proposition de résultats théoriques. Nous présentons dans le point suivant les caractéristiques des modes de raisonnement.

1.3 La voie de l'exploration de la recherche

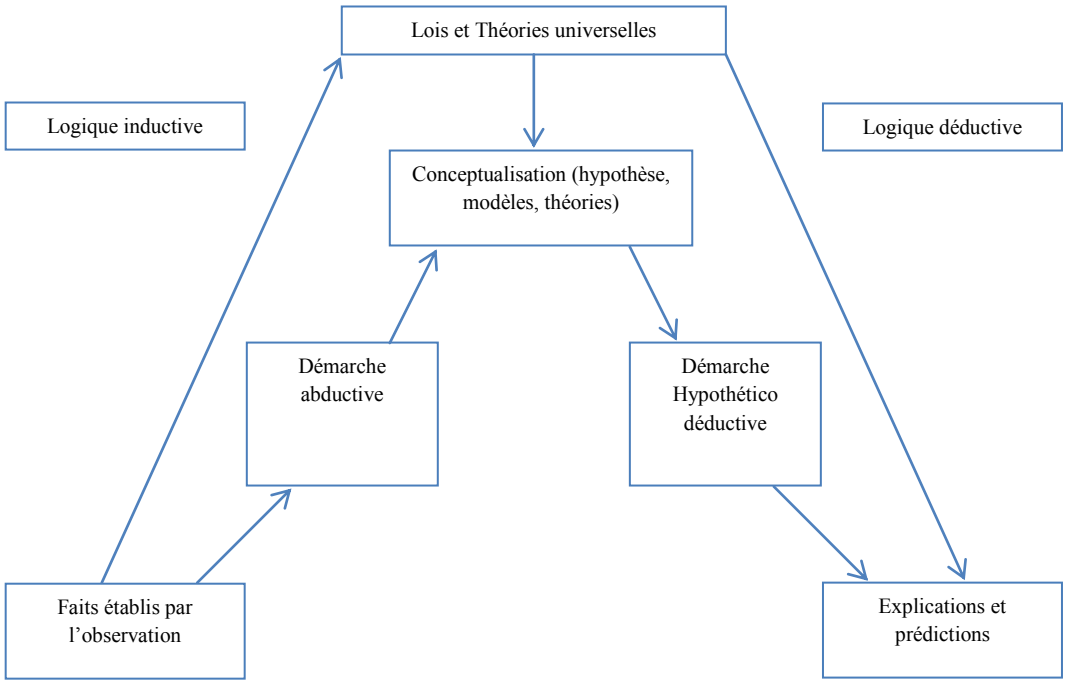
L'exploration de la recherche consiste à découvrir ou approfondir une structure ou un fonctionnement pour servir deux grands objectifs : la recherche de l'explication (et de la prédiction) et la recherche d'une compréhension (Thiétart, 2007, p.60). Pour cet auteur, « explorer répond à l'intention initiale du chercheur de proposer des résultats

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

théoriques novateurs, c'est-à-dire de créer de nouvelles articulations théoriques entre des concepts et/ou d'intégrer de nouveaux concepts dans un champ théorique donné ». Il existe trois modes de raisonnement (voir schéma 23) : la déduction (1.7.1), l'induction et l'abduction (1.7.2) (Charreire-Petit et Durieux, 2007 ; Avenier et Gavard-Perret, 2008 ; David, 2008 ; Thiétart, 2007).

SCHÉMA 33. MODE DE RAISONNEMENT ET CONNAISSANCE SCIENTIFIQUE



Adapté de Chalmers (1987, p.28)

1.3.1 La déduction

La déduction est un moyen de démonstration qui est l'expression courante du positivisme nous dit Wacheux (1997, p.50). Elle se caractérise par le fait que, si les hypothèses formulées initialement sont vraies, alors la conclusion doit être nécessairement vraie. Le processus de recherche débute alors avec les analyses théoriques, traduites dans des hypothèses testables, pour ensuite les vérifier sur le terrain, à partir d'un échantillon représentatif. C'est un système qui exprime une pensée qui part du général au particulier. Cependant en sciences sociales, les connaissances ne peuvent pas s'inscrire dans une logique d'accumulation de résultats universels. La démarche déductive n'accepte pas facilement un processus circulatif

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

des connaissances Wacheux, 1997). La déduction est donc le raisonnement qui fonde la démarche hypothético-déductive. Or nous ne sommes pas au sein de cette recherche dans ce mode opératoire pour approcher le réel.

1.3.2 L'induction et L'abduction

L'induction est « une inférence conjecturale qui conclut d'une part de la régularité observée de certains faits à leur constance ; et d'autre part, de la constatation de certains faits à l'existence d'autres faits non donnés mais qui ont été liés régulièrement aux premiers dans l'expérience antérieure » (Morfaux, 1980, p.169 cité par Thiétart, 2007, p.61). Autrement dit, il s'agit d'une généralisation prenant appui sur un raisonnement par lequel on passe du particulier au général, des faits aux lois, des effets à la cause et des conséquences aux principes.

Les recherches inductives présument que l'on découvre sur le terrain des régularités, à partir de cas particuliers. Le chercheur induit de ses observations une formalisation théorique pour construire une classification des objets raisonnée par l'expérience. Il doit, néanmoins démontrer la possibilité d'une généralisation à des contextes plus larges, la plupart du temps par des tests statistiques et par une mesure du risque d'erreur (ibid).

La démarche abductive quant à elle, consiste à proposer de nouvelles conceptualisations (hypothèses, modèles, théories) en se basant sur la confrontation entre les connaissances existantes et les faits établis par l'observation. Les connaissances construites à travers une démarche abductive requièrent d'être testées pour tendre vers des lois ou des théories universelles (Charreire-Petit et Durieux, 2007). C'est sur ce point que la démarche abductive se distingue de l'induction étant donné qu' « *alors que l'induction vise à dégager par l'observation des régularités indiscutables, l'abduction consiste à tirer de l'observation des conjectures qu'il convient de tester et de discuter* » (Koenig, 1993, p. 7). L'objectif suivi dans la démarche abductive est donc d'élaborer des conjectures.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

David (2008) présente ces trois formes de raisonnement comme une boucle récursive de type abduction-déduction-induction suivie dans la plupart des raisonnements notamment de manière collective au sein de la communauté scientifique. En effet, le développement d'une théorie commence par la formulation d'une hypothèse à travers une démarche abductive. Les conséquences de cette hypothèse sont ensuite explorées par déduction. Enfin, la démarche inductive permet de mettre à jour la théorie mobilisée. Le fait que la théorie soit infirmée induit le déclenchement d'un nouveau cycle.

Dans notre revue de littérature, il y a des démarches de nature hypothético-déductive. Celles-ci s'opposent ainsi fréquemment aux démarches de nature inductive, incitant le chercheur à opter pour l'une ou l'autre en cohérence avec la finalité de sa recherche. Cette opposition déductif-inductif a fait l'objet de critiques, notamment de la part de David et al. (2000) que nous citons précédemment, qui notent la perméabilité des frontières entre les méthodes. Il n'est pas rare de trouver des chercheurs usant habilement des deux méthodes. Bréchet (1994) appuie ce constat : « la production de connaissances scientifiques emprunte simultanément, dans la plupart des cas, des démarches inductives et déductives. Dans les sciences sociales, une recherche empirique s'inscrit toujours dans un cadre théorique ; et la recherche empirique ne se borne pas non plus à vérifier des hypothèses issues d'une théorie dans le cadre d'une démarche hypothético-déductive ; elle suscite, elle réoriente ou clarifie la théorie ». Tsoukas (1989) dénonce le recours unique à l'approche inductive, même si l'observation penche en faveur d'une régularité des évènements empiriques étudiés. La complémentarité de ces démarches est donc possible, voire nécessaire et même inévitable. Ainsi, l'approche abductive peut représenter une alternative à ces deux approches, même si son intérêt réside peut-être davantage dans la reconnaissance des manques à utiliser l'une ou l'autre des approches que dans l'utilisation exclusive d'une approche de nature abductive.

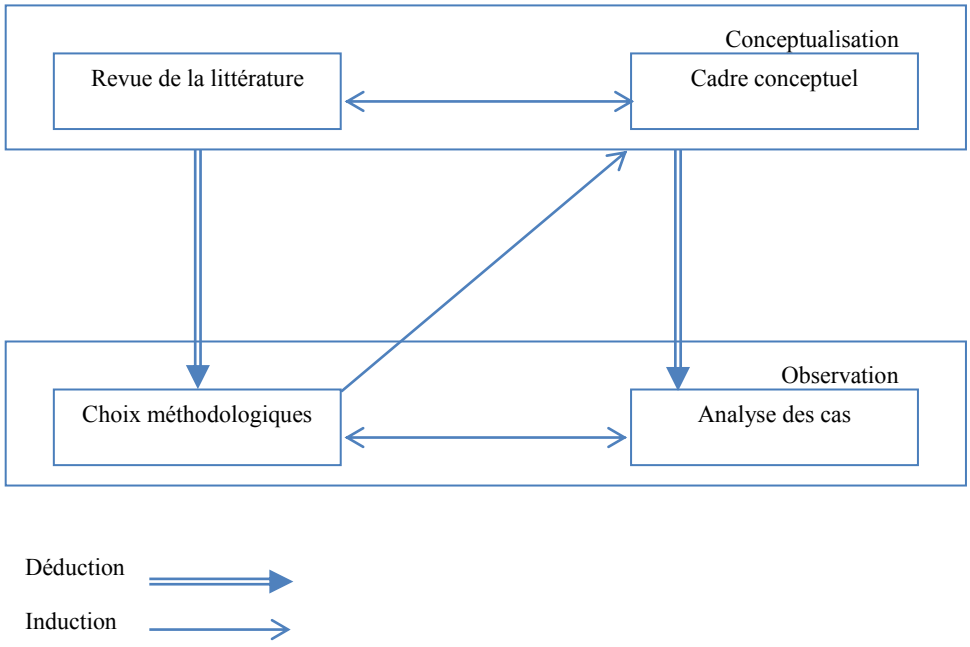
Il nous semble pertinent de coupler les approches hypothético-déductive et inductive dans le cadre de notre recherche. Ainsi, notre démarche de recherche adoptée peut être qualifiée de « stratégie hybride » (Weingart, 1997, cité par Fillol, 2006, p. 2), car faite d'allers-retours réguliers entre la théorie et le terrain. Comme Fillol (2006, p. 2), nous avons eu recours de façon différée à chacune des trois démarches :

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

- La démarche déductive : notre revue de littérature a contribué majoritairement à l'élaboration d'un cadre conceptuel, tout en dressant les grandes orientations de notre méthode de recherche (choix des études de cas et des moyens de collecte des données). Débuter par une démarche déductive a permis d'être suffisamment outillé d'un point de vue théorique avant de se confronter à la réalité du terrain. Plutôt que de formuler des hypothèses à tester empiriquement, nous avons bâti un idéal-type wébérien du processus de gestion des compétences dans les PME.
- La démarche inductive : la collecte des données a permis d'alimenter et d'enrichir notre cadre conceptuel à la lumière des résultats obtenus.
- La démarche abductive : l'aller-retour entre les deux démarches précédentes, entre la théorie et le terrain, a permis de préciser voire de réorienter certains éléments de notre cadre conceptuel et au final, d'enrichir les résultats de la recherche. C'est ainsi que nos cas ont été étudiés puis analysés.

SCHÉMA 34. PROCESSUS DE RECHERCHE.



Fillol (2006, p. 2)

Une démarche abductive favoriserait ainsi l'ajustement permanent de la recherche et le rapprochement systématique des éléments théoriques et empiriques. Outre le fait de

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

donner de la cohérence à la recherche, cela permettrait d'intégrer des éléments non-prévus théoriquement, mais émergeant directement du terrain étudié. Ainsi que le mentionne Wacheux (1996), « *les allers-retours permanents entre théorie et faits sont une source d'enrichissement* ». Il s'agit donc de privilégier une épistémologie du quotidien au sens de Wacheux (1997). Cet auteur rappelle justement que « *La théorisation n'est pas seulement une abstraction (représentation abstraite), elle est aussi un encodage des expériences des acteurs et de l'observateur. Le chercheur doit réfléchir aux conditions de son intervention pour être légitime sur le terrain. L'environnement social de proximité et l'épistémologie du quotidien interviennent alors comme deux catégories pour provoquer cette réflexion* » (Wacheux, 1997, p. 12).

Dans le point suivant, nous souhaitons introduire le sens que nous donnons à l'organisation comme unité d'analyse dans les sciences de gestion. Nous pensons que ce point de vue peut être utile pour la compréhension et la cohérence de notre propos pour la suite de notre thèse.

1.4 L'organisation comme unité d'analyse.

Pour Wacheux, (1997, p.57), il existe deux manières de concevoir les sciences de gestion à partir de leurs problématiques : Soit, considérer qu'elles sont un champ autonome, capable de produire leurs propres référents, objets et processus sociaux. Si le domaine est spécifique, les problématiques émergent donc des connaissances produites par des mécanismes auto-référentiels. Soit poursuit l'auteur, adopter une position plus englobant et affirmer qu'elles ne peuvent s'affranchir des paradigmes fondateurs des sciences sociales qui les structurent encore aujourd'hui. Les pratiques de gestion résultent de la situation d'interdépendance entre les acteurs, sans que cela soit explicitement recherché par eux. L'entreprise devient un lieu de contextualisation des problématiques des sciences sociales.

Au vu de ces deux conceptions, la seconde apparaît plus pertinente et plus féconde. En effet, les recherches sur les entreprises ne s'intéressent, au fond, qu'à l'agir en organisation. Elles produisent un ensemble de savoirs spécialisés sur une réalité spécifique : l'entreprise et les hommes en entreprise. Cette spécificité se construit autour des processus dans l'organisation (Friedberg, 1992, cité par Wacheux, 1997).

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Le rapport social en entreprise ne s'écarte pas fondamentalement du rapport social dans la société, poursuit l'auteur. Les problématiques portent sur les liens entre les groupes, les liens entre les individus et les acteurs, autant que les résultats économiques.

Dans une perspective historique, un champ de recherche de développe d'abord à partir d'un noyau fondateur. Les savoirs se spécialisent avec des questionnements de plus en plus précis et des recherches spécifiées par un paradigme et un objet particulier : sociologie, linguistique, sciences de l'éducation, géographie, gestion etc.

Les sciences de gestion se représentent comme une entité complexe dans laquelle plusieurs représentations de l'organisation et de l'homme dans l'organisation, rivalisent. Dans un champ spécialisé, des oppositions se cristallisent souvent sur les postulats plus que sur les résultats. Pourtant, la spécificité du champ ne peut se fonder sur des postulats non explicités. En ce sens l'entreprise n'est pas une somme de faits sociaux, mais un espace à l'intérieur duquel des « faits sociaux totaux », au sens de Mauss (1950), se déploient. Il existe un risque important lorsque l'on ampute les expériences des acteurs, inhérent à toute réalité. Mais surtout, le sens que les acteurs donnent à leurs actes perd de sa signification.

C'est ainsi que Martinet, (1990) met en garde contre le risque de s'enfermer dans la quête de la performance d'une entreprise à travers la lecture de ses structures, sa part de marché ou sa culture. Pour cet auteur, il n'existe pas de répertoire des comportements du succès de l'entreprise, mais seulement des principes, des points de repère pour l'intelligibilité et le jugement dans l'action. Pour envisager le questionnement sur la nature du fait social dans l'organisation, le concept de situations de gestion développé par Girin (1990) constitue une introduction féconde. Une situation de gestion existe lorsque « *des participants sont réunis et doivent accomplir dans un temps déterminé, une action collective conduisant à un résultat soumis à un jugement externe* ». Cette simple définition marque déjà la spécificité des sciences de gestion. Elle associe des individus, des groupes et des organisations pour une finalité explicite et consciente. Les principes d'action collective n'excluent pas les comportements individuels, les contradictions se gèrent. Les frontières de l'unité

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

d'analyse résultent du problème étudié. L'individu peut être le centre d'une situation de gestion. Toutefois, l'individu n'adhère pas obligatoirement à la finalité de l'organisation (Vignon et Wacheux, 1994). Le temps permet d'envisager la non-permanence des situations de gestion, donc de prendre en compte l'instabilité et l'irrégularité des attitudes et des référents fondamentaux des participants.

D'un point de vue théorique, le concept de situation de gestion permet de différencier les sciences de gestion avec les domaines de la sociologie, la psychologie ou l'économie ; de spécifier un ensemble de problèmes contextuels que le chercheur doit expliquer, éventuellement résoudre. Sur le plan méthodologique, il autorise à formuler des problématiques qui correspondent à différentes réalités organisationnelles, parce qu'on identifie clairement l'objet et les sujets. Enfin, l'analyse par ce concept crée une interface entre les chercheurs et les praticiens. C'est un moyen d'amener les acteurs à réfléchir sur des contextes particuliers dans lesquels la théorisation et les concepts prennent un sens. La spécification des situations contextuelles ne dispense, ni de la liaison des résultats empiriques particuliers avec les théories antérieures, ni de la production de théories et concepts, sans qu'ils soient ad hoc, au sens de Khun (1972). L'accumulation des connaissances demeure le problème majeur à résoudre dans les sciences de gestion.

Après avoir fait un point sur notre vision de l'organisation comme unité d'analyse, intéressons nous au processus de changement dans l'organisation. Ce point présente un intérêt pour nous car nous étudions le processus de gestion des compétences dans une petite et moyenne organisation.

Dans cette section nous nous sommes interrogé sur le positionnement épistémologique à adopter pour notre recherche afin d'asseoir la validité et la légitimité de celle-ci dans notre tentative de compréhension et/ou d'explication de la réalité (Thiétart et al., 2003). Cette réflexion méthodologique que nous menons a pour but de donner sens à notre recherche sur le processus de gestion des compétences par l'informel. Nous avons choisi le paradigme constructiviste comme repère épistémologique dans notre thèse. En effet l'acceptation d'un univers construit par les représentations des acteurs oriente notre projet de connaissance vers l'explication des

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

expériences individuelles et collectives. Nous portons notre intérêt aux groupes humains dans l'organisation ainsi qu'à l'imprévisibilité et l'instabilité des comportements qui les caractérisent. Nous adoptons une « stratégie hybride » fait d'allers-retours réguliers entre la théorie et le terrain. Notre terrain justement est le lieu de contextualisation de notre problématique de recherche. Ainsi l'étude du processus de gestion des compétences par l'informel nous conduit à construire une représentation de la réalité par une analyse méthodique du contexte.

SECTION 2. LA MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

La méthodologie constitue l'architecture d'une recherche et « est une étape indispensable, car d'elle dépend la manière de conduire dans le concret la recherche » (Thiétart, 2007). La description de cette étape est fondamentale pour tendre vers un degré élevé de fiabilité (Drucker-Godard et al., 2007). C'est pourquoi, cette deuxième section est consacrée à la description de la démarche méthodologique que nous avons suivie pour mener notre recherche. Il s'agit notamment du choix de l'approche que nous mettons en œuvre pour collecter et analyser les données. Pour cette section sur la méthodologie de la recherche, il est nécessaire d'envisager une démarche qualitative. En effet, selon Wacheux (1997), s'il est admis que les lois et régularités valent à un moment historique donné (système de connaissances disponibles, préoccupations sociales), l'acceptation de cette contingence justifie la contextualisation des démarches qualitatives. Elle permet de se démarquer du positivisme, focalisé sur les régularités statistiques et les lois (Wacheux, 1997, p 77). Après avoir justifié notre choix d'une démarche qualitative ainsi que la stratégie d'accès au réel (2.1), nous présenterons l'échantillon de PME de cette recherche (2.2), Enfin, notre analyse des données consécutive à la phase d'enquête (2.3).

2.1 Le choix d'une démarche qualitative.

Une spécificité des recherches qualitatives tient à l'étude des phénomènes dans leur cadre naturel. Elles s'intéressent à des réalités enchâssées dans des contextes spécifiques. La distinction entre le quantitatif et le qualitatif dans la recherche en

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

sciences de gestion est de tradition (Grawitz, 1996). Pour Brabet (1988), cette distinction reste floue, car s'appuyant sur des critères divers et variés. La littérature distingue ainsi tant les données quantitatives et qualitatives (Glaser et Strauss, 1967 ; Miles et Huberman, 2003), les variables quantitatives et qualitatives (Grawitz, 1996), que les méthodes de recherche de nature quantitative et qualitative (Miles et Huberman, 2003). Ces seuls critères ne permettent toutefois pas de distinguer clairement les recherches « quantitatives » et « qualitatives », d'autant que la différenciation sur la seule base des outils de collecte utilisés est discutable. Hlady-Rispal (2002) propose une catégorisation de ces deux approches à travers la prise en compte de six critères présentés dans le tableau ci-dessous.

TABLEAU 26. DISTINCTION ENTRE APPROCHE QUANTITATIVE ET QUALITATIVE

	Approche quantitative	**Approche qualitative**
Explication	Visée explicative ; Se concentre sur les objets	Visée compréhensive ; Se concentre sur les sujets
Examen de la théorie	Test de théories que l'on cherche à confirmer ou infirmer ; Logique de vérification	Génération de concepts, de modèles ou de propositions théoriques ; Logique de découverte
Universalité / Idiosyncrasie	Pré existence de lois universelles ; Objectif de généralisation des phénomènes observés	Description de l'individualité de certains phénomènes ; La connaissance est construite socialement
Cause et interprétation	Identification des explications causales, des corrélations et des lois fondamentales qui expliquent des phénomènes récurrents	Interprétation de la structure d'un phénomène et recherche des liens de causalité locale
Objectivité / Subjectivité	Le monde est une réalité extérieure ; L'observateur est indépendant de l'objet de recherche	Le monde est un construit social ; L'observateur est parti intégrante de l'objet observé
Réduction des données, analyse et interprétation	Les problèmes sont scindés en éléments simples ; Le contrôle des variables est effectué a priori ; Le contexte est posé ; Les données sont considérées discrètes.	L'analyse est réalisée en profondeur ; Le contrôle des variables est effectué a posteriori ; Le contexte est appréhendé ; Les données sont considérées riches.

Hlady-Rispal (2002, p.28-29)

Les deux approches ont chacune leurs avantages et leurs inconvénients. Leurs limites respectives peuvent être atténuées si on les considère comme étant complémentaires (Wacheux, 1996) et non concurrentes. C'est également ce que note Giddens (1987, p. 399) : « *L'idée qu'il existe une division claire, ou une opposition nécessaire, entre les méthodes qualitatives et les méthodes quantitatives, disparaît* ». Brabet (1988), va jusqu'à s'interroger sur l'utilité d'une distinction : « faut-il encore parler d'approche

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

qualitative et d'approche quantitative ? ». Ce flou croissant entre les approches tend donc à accentuer leur nécessaire complémentarité d'autant que « chacune des formes de données est utile pour la vérification et la génération d'une théorie » (Glaser et Strauss, 1967). Cette complémentarité peut ainsi intervenir :

- Lors de la collecte des données : des données qualitatives et/ou quantitatives peuvent être exploitées dans le cadre de l'une ou l'autre de ces approches (à titre de matériau complémentaire ou annexe). Il est ainsi possible de distinguer les données qualitatives, qui « se présentent sous la forme de mots plutôt que de chiffres » (Miles et Huberman, 1991), des données quantitatives, ou « données numériques » (Yin, 1989, p. 88), qui fournissent, respectivement, des preuves qualitatives et quantitatives. Pour ces différents auteurs, les données qualitatives, plus riches, ont un réel pouvoir permettant de mener une analyse approfondie d'une organisation. Dans l'approche qualitative, les mots sont logiquement plus riches de sens que les chiffres. Par ailleurs, ces données facilitent aussi l'étude de phénomènes complexes, « *se concentrent sur des évènements qui surviennent naturellement et des évènements ordinaires qui surviennent dans des contextes naturels* » (Miles et Huberman, 2003, p. 27) et enfin, tiennent compte de la subjectivité, des perceptions des acteurs, de leurs expériences et de leur place dans l'organisation, dans les évènements, dans les processus, etc. Enfin convient-il de rappeler qu'un chercheur peut analyser qualitativement des données quantitatives, ou analyser quantitativement des données qualitatives. Le type de données ne présume donc en rien de l'approche adoptée.
- Lors de l'analyse des données : les résultats issus d'une recherche quantitative peuvent aider à la généralisation des résultats issus d'une recherche qualitative. A l'inverse, ceux issus d'une recherche qualitative peuvent aider à l'interprétation ou à l'illustration de résultats quantitatifs. Il est ainsi possible qu'une étude de cas s'appuie sur des données qualitatives et quantitatives (Yin, 1988; Eisenhardt, 1989). La triangulation de ces deux types de données ne peut qu'accroître la robustesse des conclusions et donc, la validité des résultats. Aussi, dans le cas d'une triangulation inter-méthodes (Denzin, 1978), si les méthodes employées sont très différentes et que les conclusions sont les mêmes, la validité des résultats sera, là aussi, renforcée. Ben Letaifa

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

(2006, pp. 14-15), se référant à Langley (1999) et Pitcher (2000), affirme ainsi que, pour qu'une recherche soit parfaite en termes de parcimonie, de précision et de généralisabilité, il peut être utile de combiner les méthodes qualitatives et quantitatives, ceci pour une plus grande validité des savoirs produits.

- Lors de recherches successives : les approches qualitatives sont fréquemment recommandées avant d'entamer une approche quantitative (Ben Letaifa, 2006, p.18). Ainsi, pour Thiétart et al. (2003), une étude exploratoire (via une recherche qualitative) peut être un préalable indispensable à une recherche quantitative. Le chercheur embrasse alors un large spectre de questionnements, puis embraie sur une recherche quantitative pour confirmer (ou non) les hypothèses issues de la recherche qualitative et affiner les résultats. A l'inverse, il est également possible de s'engager dans une recherche quantitative, puis de vouloir confirmer ou infirmer les résultats par une recherche qualitative approfondie. Par exemple, un chercheur peut mobiliser une approche qualitative pour réfuter une théorie en montrant l'incapacité de celle-ci à expliquer une réalité donnée, par contre elle ne peut valider une théorie dans une perspective de généralisation (Ben Letaifa, 2006, p. 14). Comme l'indique Yin (1990, p.44) la généralisation analytique conduit le chercheur à généraliser une série particulière de résultats en vue d'accéder à une théorie plus large.

Ainsi, l'évolution récente des travaux de recherche tend à favoriser ces complémentarités. Les approches quantitatives et qualitatives permettraient donc autant l'une que l'autre de construire ou de tester un objet théorique. Néanmoins, nous justifions d'une méthode qualitative pour notre recherche.

2.1.1 Justification d'une méthode qualitative pour notre recherche.

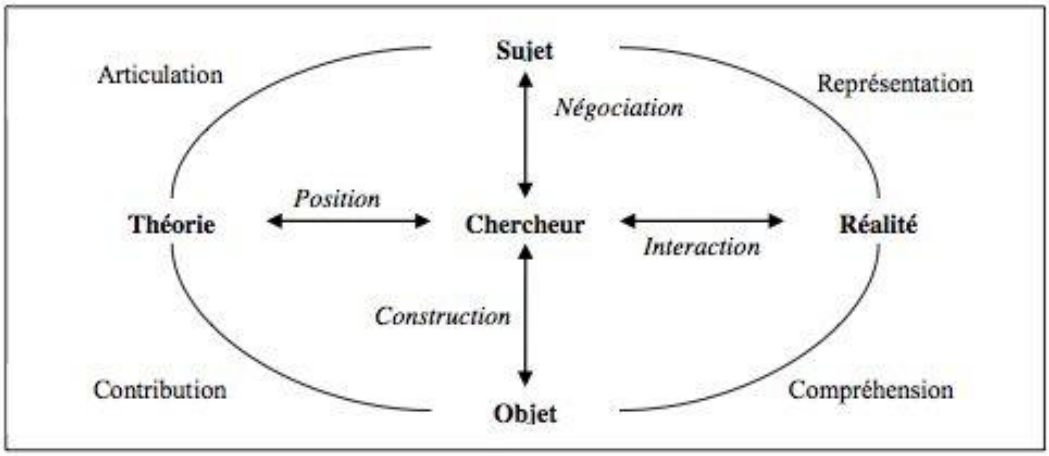
Nous souhaitons dans ce point apporter la justification du choix de notre approche par rapport à notre objectif de recherche. Un projet de recherche qualitative est davantage une approche qu'un ensemble de techniques (Morgan et Smircich, 1980). En effet le caractère qualitatif d'une recherche ne tient pas tant à la nature des données qu'à la nature itérative de processus de recherche (Giordano, 2003, p.16). A ce sujet Wacheux, (1997, p.30) évoque des « forces » qui activent le processus et favorisent la

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

logique de la découverte, puis la logique formalisatrice. Dans le schéma suivant, cet auteur montre la complexité du travail.

SCHÉMA 35. CONTEXTUALISATION DU CHERCHEUR



Wacheux, 1997

La représentation de ce schéma la complexité du travail en ce sens que chaque relation figure un moment du processus de recherche. Il ne peut y avoir de début ou de fin, mais des temps sur lesquels le chercheur travaille plus particulièrement, telle ou telle relation. Les termes extérieurs au cercle, matérialisent les résultats à obtenir par l'observation, les analyses et la construction explicative. Tandis que les termes à l'intérieur forment les mécanismes de la gestion d'un processus de recherche dans les méthodes qualitatives. Symboliquement, le schéma dessine l'engagement du chercheur dans la situation de recherche (Wacheux, 1997).

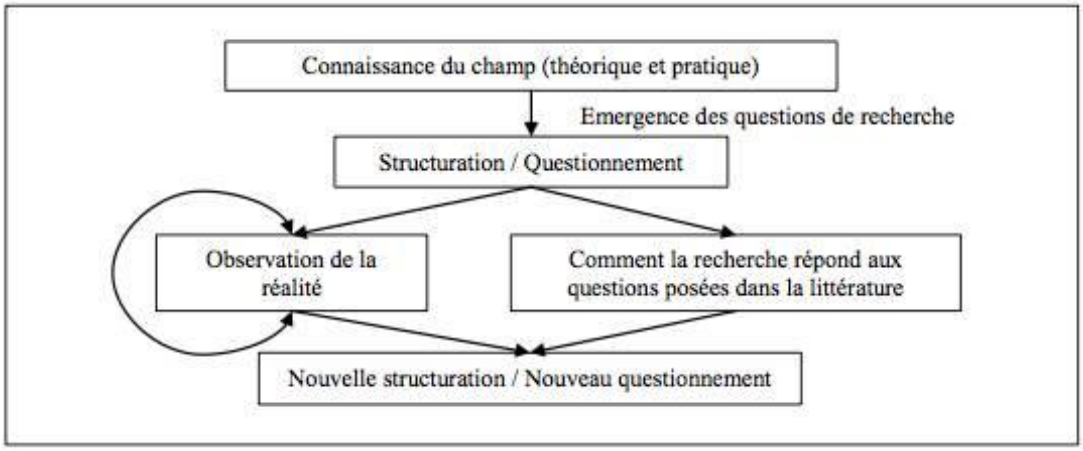
C'est la raison pour laquelle il est admis qu'une recherche qualitative mobilise un canevas ouvert et peu structuré au départ (Hlady-Rispal, 2002, p.45). Les connaissances pratiques des acteurs, leur formalisation du problème intervient dans la construction de l'objet. De ce fait, les méthodes qualitatives se justifient pour des catégories de problèmes dépendant de l'expérience des acteurs (Wacheux, 1996). Dans la théorie enracinée de Glaser et Strauss (1967), cette caractéristique est même érigée en principe fondateur : « *les activités de collecte et d'analyse des données se déroulent de manière quasi simultanée avec, de plus, de fréquents retours à la littérature pour chercher à expliquer les faits nouveaux observés. Ces nombreuses itérations conduisent souvent à affiner la problématique, voire à la redéfinir*

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

entièrement en fonction des observations et des opportunités » (Royer et Zarlowski, 1999, p.161). La présentation du caractère itératif d'une recherche qualitative peut être appréciée par le schéma suivant.

SCHÉMA 36. PROCESSUS DE LA RECHERCHE.



Wacheux, 1997

Ce shéma se veut une représentation d'une approche pragmatique du processus de recherche. Il montre les unités logiques du travail élémentaire, jusqu'à l'aboutissement par la construction d'une explication sur une situation observée. De même, les allers retours permanents entre théories et faits sont une source d'enrichissement. La démarche ressemble plus à un processus « d'enactment »[32] (Weick, 1979), dans lequel la production scientifique est une forme de construction sociale (Morgan, 1990 cité par Wacheux, 1997 p.27).

Au delà de l'apparente diversité des perspectives possibles, un projet de recherche qualitative s'articule autour de plusieurs invariants, voire de postulats (Wacheux, 1996, p.30-32).

- Dans un premier temps, la compréhension d'un phénomène nécessite une attention particulière vis-à-vis de l'ensemble des manifestations, des

[32] Terme qui peut se traduire approximativement par « une mise en scène de la réalité »

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

significations et des valeurs du « fait social total [33] ». Autrement dit, l'importance du contexte doit être appréhendée de la manière la plus complète possible. Dans notre recherche sur le processus de gestion des compétences nous mettons l'accent sur l'humain. Notamment aux discours, représentations et au contexte au sein duquel émerge la manifestation de ce processus de gestion des compétences. Nous cherchons le sens donné par les acteurs aux faits et aux valeurs. Par exemple les pratiques de gestions des compétences instrumentées donc formalisées ne correspondent pas forcément aux pratiques et aux perceptions des salariés des PME. Un questionnement naît ainsi de ce décalage entre discours, pratiques et effets émergents.

- Dans un second temps, le chercheur doit être conscient qu'il est confronté à un double dualisme entre l'objet de recherche et l'observateur d'une part, entre l'observateur et les acteurs d'autre part. Dans notre construction de la connaissance, nous sommes dans une relation transactionnelle avec les acteurs que sont ces salariés des PME. Comme le souligne Devereux, le chercheur réalise sa recherche à partir du rôle et du statut accordé par les observés (Devereux, 1967). Il faut également préciser le rôle important que joue le contexte des PME pendant la collecte des données, puisque le contexte de la découverte prime sur le contexte de la preuve (Léssard-Hébert, 1990, cité par Wacheux, 1997). En effet, la relation entre recherche et place des théories en méthodologie qualitative est sous-tendue par la problématique de la distinction entre ce contexte de la découverte et celui de la preuve. Lorsqu'elle se situe dans le contexte de la preuve, l'activité de recherche a pour but premier la vérification d'une théorie donnée, peu importe la façon dont celle-ci a pu être élaborée ou formulée ; les conditions psychologiques, historiques ou sociales de sa découverte ne sont pas prises en compte. Dans le contexte de la découverte, le chercheur met l'accent sur la formulation de théories ou de modèles à partir d'un ensemble d'hypothèses qui peuvent émerger pendant et après la recherche.
- Enfin la finalité est la production d'un « théorique émergent » (Glaser et Strauss, 1967). Il dépend du moment auquel il est produit et des moyens

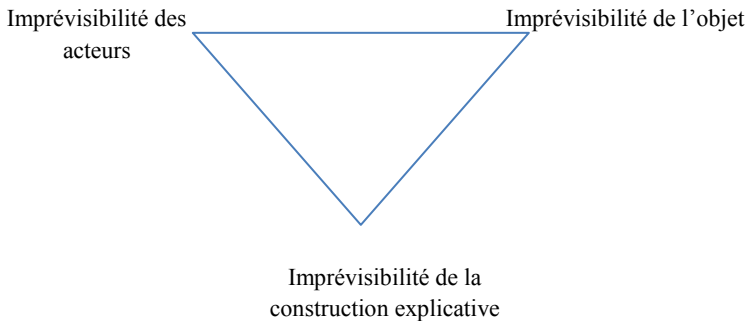
[33] Tiré de l'ouvrage de Durkheim, *Les règles de la méthode sociologique, 1895,* le fait social chez Durkheim est une donnée objective extérieure plus ou moins généralisée dans la société et s'imposant du dehors aux individus qui doivent s'y soumettre.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

employés pour y parvenir. La connaissance du social est toujours en devenir parce que les actes humains sont des actes temporels. La part d'imprévisible et d'indétermination que la conscience met dans les choses, selon Bergson (1963, cité par Wacheux, 1996), agit aussi au niveau du chercheur. A ce sujet, Wacheux (1996) propose une représentation de l'incertitude des situations de recherches.

SCHÉMA 37. POSTULAT DE L'INCERTITUDE DES SITUATIONS DE RECHERCHE



Wacheux, 1996

La méthodologie a pour objectif de réduire en permanence les incertitudes des situations de recherche. L'absence de filtrage a priori des données par les concepts, la distinction entre les différents niveaux de généralisation ou l'attention portée à des hommes, favorisent le réalisme du projet. L'activité de recherche nécessite une habileté (Pourtois et Desmet, 1988 cité par Wacheux, 1997) et une conscience irréductible.

Au delà de ces trois postulats, pour Wacheux l'éthique intervient comme une catégorie structurante de l'activité quotidienne (p.32). Pour cet auteur, la présence du chercheur provoque une observation réciproque. Éthique et préoccupation scientifique vont de pair (Erickson, 1986) dans l'attention au discours des acteurs, aux effets produits sur les personnes et dans une implication contrôlée. Ainsi, les méthodes qualitatives se justifient pour des catégories de problèmes dépendant de l'expérience des acteurs (Strauss et Corbin, 1990). Une attention des chercheurs qualitatifs se porte plus particulièrement sur les comportements, les histoires de vies, les interactions sociales, les fonctionnements organisationnels ou les mouvements sociaux.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

La justification d'une méthodologie qualitative nous amène maintenant définir la méthode à partir de laquelle nous allons mener nos recherches sur le terrain.

2.1.2 Les études de cas comme stratégie d'accès au réel.

La méthode des cas fait l'objet d'un nombre croissant de travaux (Eisenhardt, 1989 ; Yin, 1989 ; 1994a ; 1994b ; Miles et Huberman, 2003). Pour Eisenhardt (1989, p.534), « *l'étude de cas est une stratégie de recherche qui se concentre sur la compréhension de la dynamique actuelle dans des arrangements simples*». On retrouve ici l'analyse des processus au travers de la notion de compréhension et de l'observation de la dynamique des phénomènes étudiés. Yin (1994, p.13) la décrit comme « *une recherche empirique qui examine un phénomène contemporain au sein de son contexte réel lorsque les frontières entre phénomène et contexte ne sont pas évidentes et pour laquelle de multiples sources de données sont utilisées* ». La méthode des cas est effectivement « multi-techniques » et « multi-données », car pouvant mobiliser différents outils et sources de données. Elle est aussi une méthode ancrée sur le terrain, au sens où le chercheur est directement confronté à l'objet de son étude. Enfin, Wacheux (1996, p.89) définit l'étude de cas comme « *une analyse spatiale et temporelle d'un phénomène complexe par les conditions, les évènements, les acteurs et les implications* ». Cet auteur en résume les objectifs dans le tableau ci-dessous.

TABLEAU 27. OBJECTIFS POSSIBLES PAR LES ÉTUDES DE CAS

– Comprendre une situation, les déterminants et en donner une représentation (Typologie des styles de direction).
– Permettre l'analyse de processus (La prise de décision dans une entreprise ou un groupe).
– Mettre en évidence des causalités récursives (La formation des stratégies)

Wacheux, 1996

Le choix d'une étude de cas est motivée parce qu'elle permet de suivre ou de reconstruire des évènements dans le temps (la chronologie), évaluer les causalités locales (isoler ce qui est général des contingences locales) et de formuler une

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

explication (puis de la tester auprès des acteurs). Parmi, l'ensemble des méthodes qualitatives d'accès au réel, c'est dans sans doute la plus utilisée.

Mais la méthode des cas dépendrait également du positionnement épistémologique, de la problématique de recherche et des théories existantes sur le sujet. C'est une méthode qui est également pertinente dans notre stratégie d'accès au réel.

1) Concernant le positionnement épistémologique, il est fréquent de penser qu'à un positionnement épistémologique donné correspondrait une méthode de recherche principale. Cette association est exagérée. Royer et Zarlowski (1999) ont ainsi dénoncé l'association quasi-systématique entre positionnement positiviste et méthode quantitative, positionnement constructiviste et méthode qualitative (et l'éternelle confrontation entre objectivité et subjectivité). Eisenhardt (1989) rappelle aussi que les deux types de méthodes, quantitative et qualitative, peuvent être mobilisées, y compris simultanément, dans le cadre de la méthode des cas. Il n'y aurait donc pas de design de recherche préformaté, mais plutôt un ensemble de choix à effectuer pour rendre ce design cohérent. Nous portons un intérêt particulier aux représentations des acteurs. De ce fait, l'analyse de ces représentations des acteurs nécessite de bien connaître leur contexte. C'est pourquoi, nous pouvons affirmer que notre positionnement épistémologique justifie le choix de la méthode des cas pour être au plus près de leur contexte. Cette proximité contextuelle nous permettra de voir comment les acteurs dans les PME s'approprient et construisent leur gestion des compétences.

2) La problématique de recherche peut aussi favoriser le choix de la méthode des cas. Ainsi pour Stake (1998, p.86) « *l'étude de cas n'est pas un choix méthodologique, mais un choix en fonction de l'objet qui est étudié* ». L'auteur rappelle que « *l'objectif de l'étude de cas n'est pas de représenter le monde, mais de représenter le cas* » (Stake, 1998, p.104). En effet, l'étude de cas est une méthode de recherche avec une forte validité interne. Par contre, la validité externe pose problème. Une étude de cas peu difficilement être reproduite, finalement elle présente une limite importante quant à la

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

généralisation des résultats. Le recours à une étude de cas peut ainsi servir l'atteinte de différents objectifs de recherche, comme le test d'une théorie (Eisenhardt, 1989), la description, l'exploration et/ou la compréhension d'un phénomène particulier (complexe notamment) (Wacheux, 1996), la compréhension d'un processus non maîtrisé du point de vue théorique (Koening, 2005), l'étude d'un phénomène nécessitant l'intégration d'un nombre important de facteurs (Giordano, 2003), ou encore simplement la structuration de la chronologie des évènements (Pettigrew, 1990 ; Miles et Huberman, 1991 ; Yin, 1994). En effet, un processus de changement tel que nous souhaitons l'étudier est bien autre chose qu'une série d'étapes linéaires dont le déroulement peut être prévu. Nous souhaitons saisir plutôt ce processus qui résulte de cet entrelacement permanent entre action et éléments de contexte en évolution. Yin (1989) a proposé trois critères de choix à ce sujet : la forme de la problématique (nature du questionnement de recherche), le contrôle requis sur les comportements (décision ou non d'évaluer les comportements des acteurs) ainsi que l'intérêt porté aux évènements contemporains (observation directe d'un phénomène ou reconstitution a posteriori, non dans une logique historique). L'auteur a synthétisé ces critères dans un tableau et formulé ainsi différentes stratégies de recherche possibles.

TABLEAU 28. LES CRITÈRES DE CHOIX D'UNE STRATÉGIE DE RECHERCHE

Stratégie de recherche	Forme de la problématique	Contrôle requis sur les comportements	Intérêt porté aux évènements contemporains
Expérimentation	Comment ? Pourquoi ?	Oui	Oui
Étude	Qui ? Où ? Combien ?	Non	Oui
Analyse d'archive	Qui ? Où ? Combien ?	Non	Oui ou Non
Étude historique	Comment ? Pourquoi ?	Non	Non
Étude de cas	Comment ? Pourquoi ?	Non	Oui

Yin (1989)

En résumé, Yin (2003, p. 9) conseille de choisir l'étude de cas lorsqu'« une question de type « comment » ou « pourquoi » se pose sur un ensemble d'évènements contemporains sur lesquels le chercheur a peu ou pas de contrôle »

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Au vu de notre problématique de recherche, le choix de la méthode des cas nous a paru donc justifié. Puisque nous cherchons à comprendre comment en fonction de leurs représentations, les acteurs des PME donnent sens à un contexte, construisent leur processus de gestion des compétences par l'informel, alors que dans le même temps, leur action est contrainte par le contexte en transformation.

3) Enfin, elle peut s'avérer utile dans le cadre de recherches où le phénomène étudié est relativement méconnu et peu étudié par les recherches antérieures, ou encore lorsque les théories qui ont été établies se révèlent insatisfaisantes (Eisenhardt, 1989; Yin, 1989). L'étude de cas peut servir à la construction de théories nouvelles, mais également pour en réfuter. L'étude de cas peut donc être essentiellement descriptive, ou alors cherchant à tester une théorie existante ou à en générer une nouvelle (Eisenhardt, 1989).

Pour synthétiser ces éléments, nous rejoignons Bournois et al. (1993) pour qui les études de cas apparaissent fécondes pour « comprendre et décrire les fonctionnements organisationnels élaborés au cours du temps ; aborder des thèmes qui ne font pas l'objet de théories bien établies, mais demandent de l'exploration ou un renouvellement des analyses ; associer fortement les acteurs au processus de recherche ; approfondir les résultats obtenus par des enquêtes et traitements statistiques ».

Pour Wacheux, (1996, p.93) cette méthodologie s'emploie, notamment, pour appréhender la réalité des structures organisationnelles, le style de management et les changements qui s'y déroule. Les structures, non plus comme des matérialités mais comme des schèmes d'action, correspondent davantage à des modèles mentaux de représentation de l'activité dans l'organisation. Les structures ne sont pas toutes faites de postes, de niveau hiérarchique, de prérogatives et des tâches. Elles sont aussi mentales et, à ce titre, peuvent être cernées à partir des conceptions que s'en font les acteurs et qui conditionnent leurs comportements dans l'organisation.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Toutefois, pour Gobo (2004, p. 452) on n'étudie pas un cas, mais les phénomènes et processus qu'il permet de mettre en évidence. L'auteur va, à ce titre, jusqu'à parler de « représentativité sociale » du cas (« *social representativeness* ») qui permet de dépasser la logique de « représentativité statistique ». Le concept de représentation sociale a été élaboré par avec les travaux de Moscovici en 1961. De nombreuses définitions de ce concept ont été données, mais nous allons présenter quelques traits caractéristiques communs.

- Ces représentations sont d'abord constituées d'idées, de croyances, de jugements, de visions du monde, d'opinions ou encore d'attitudes,
- ces idées, croyances ou opinions, aboutissent à la constitution d'une véritable connaissance, généralement qualifiée de spontanée, de connaissance de sens commun, de pensée naturelle ou encore de connaissances implicites correspondant au sens commun,
- cette connaissance est socialement élaborée et partagée. Jodelet (1984, p.368) précise ainsi que le social intervient de plusieurs manières : contexte concret dans lequel se situent les personnes et les groupes, communication entre les individus, codes, valeurs et idéologies liées aux appartenances sociales spécifiques.

Notre choix d'une méthode qualitative en effet, nous permet de travailler avec un petit échantillon de quatre PME nichées dans le contexte et nous étudions en profondeur autant que possible — à la différence des chercheurs quantitativistes qui recherchent de multiples cas décontextualisés et visent une représentativité statistique. En statistique en effet, la représentativité est la qualité d'un échantillon qui représente, par ses caractéristiques, l'ensemble de la population dont il est extrait. Il faut pour cela que les statistiques que l'on peut en tirer soient fiables et donne une représentation de l'ensemble de la population. Gobo (2004) indique précisément que, la représentativité fait uniquement référence à l'échantillon. La généralisation concerne, quant à elle, les résultats. Dès lors, les seuls résultats obtenus sur un échantillon représentatif peuvent être généralisés à une population. Dans ce cas précis, la représentativité conduit donc à la généralisation. En matière d'étude de cas, la situation est autre et selon l'auteur « *l'erreur traditionnelle consiste à confondre la*

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

représentativité du cas avec la représentativité de ses caractéristiques »[34] (Gobo, 2004, p.452).

Dans le cadre des recherches qualitatives, la question n'est donc pas celle de la représentativité des faits dans leur ensemble, mais davantage celle de la mise en évidence des aspects typiques de l'objet d'étude. C'est cette mise en évidence qui permet ensuite de penser la généralisation des résultats. David (2004) apporte un éclairage à la possibilité de généralisation des résultats dans un contexte particulier. Dans le raisonnement par cas « *tout se passe comme si l'on construisait et actualisait progressivement un réseau de règles et d'exceptions plus ou moins contextuelles* » (ibid, p.6). Dans cette perspective, Geertz (1973) encourage les recherches qualitatives à conduire ce que l'auteur appelle une « *description profonde* » (« *thick description* »), qui constitue un ensemble riche de détails propre au contexte du (ou des) cas étudié(s). Kœnig (2005) montre que si les facteurs contextuels sont déterminants dans la compréhension du cas, il s'agit également des conditions que le chercheur doit être capable de « *définir indépendamment de leur contexte historique d'apparition et d'inclure dans un énoncé "universel au sens strict", c'est-à-dire qui se présente comme vrai à n'importe quel endroit et à n'importe quel moment* » (ibid, p. 12).

C'est une des conditions nécessaires, mais non suffisantes, du processus de transposition des résultats. Ce dernier repose, selon David (2004), sur trois étapes constituant les trois niveaux de généralisation de l'étude de cas : les faits mis en forme, les théories intermédiaires, puis la théorie générale. Ainsi, l'auteur précise que si le cas est singulier, c'est toujours par rapport à une référence. Or, cette référence procède nécessairement d'une théorie. Ceci nous amène bien à reconsidérer le principe même de généralisation : les résultats empiriques constitutifs d'une théorie sont généralisables à un ensemble plus large et peuvent donc être transférables à d'autres études.

Toutefois pour Yin, une critique propre à la méthode est celle du temps pris par ce type de recherche, tout comme le volume de documents illisibles produits (en plus

[34] « *The logical mistake is in confusing the representativeness of the case with the representativeness of its characteristics* » (Gobo, 2004, p. 452).

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

d'analyses souvent considérées comme lourdes et complexes, pouvant être en décalage avec les attentes opérationnelles ou académiques) (Yin, 1989). C'est aussi dans le même sens que Wacheux parle de difficultés principales des études de cas dans la mesure où le chercheur travaille avec des données provenant de plusieurs sources (documents, entretiens, observations), dans lesquelles les contradictions internes sont fréquentes. Mais cette difficulté est aussi une richesse poursuit l'auteur car le chercheur qualitatif a la satisfaction d'élaborer une image fidèle et valide de la réalité observée et de la proposer aux acteurs-participants, de comprendre les situations concrètes et quelquefois de les résoudre (Wacheux, 1996, p.92). La méthode des cas peut être assimilée à une « stratégie de recherche » à part entière selon Eisenhardt, (1989, p.534). Ainsi, plusieurs auteurs ont proposé des typologies d'études de cas en fonction de l'objet d'étude et des propriétés du cas. Le tableau ci-dessous synthétise ces typologies.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

TABLEAU 29. TYPOLOGIES D'ÉTUDES DE CAS SELON L'OBJET D'ÉTUDE ET LES PROPRIÉTÉS DU CAS

Typologie en fonction de	Auteurs	Type de cas	Objectifs	Apports pour la recherche
L'OBJET DE L'ETUDE	Yin (2003)	**Descriptif**	« décrire une intervention et le contexte réel dans lequel elle s'est produite » (Yin, 2003, p.15)	Description complète et en profondeur du phénomène dans son contexte.
		Explicatif	Étude de causalité, de relations de causes à effets (intensité des corrélations entre variables indépendantes et dépendantes, et identification des liens les plus forts).	Expliquer comment les choses arrivent.
DES PROPRIETES DU CAS ETUDIE (statut du cas)	Stake (1998) et David (2004)	**Instrumental**	Lecture du cas à travers une théorie retenue a priori et analyse empirique à partir de cette théorie. Se concentrer sur une question théorique, le cas en lui-même étant plus secondaire, jouant « un rôle de support et facilite notre compréhension d'autre chose » (Stake, 1998, p. 137)	Examen en profondeur du cas, contrôle de son contexte et détail de l'ensemble des activités ordinaires, dans la mesure où il aide le chercheur à poursuivre un autre intérêt, plus théorique.
		Collectif	Étude de plusieurs cas pour étudier un phénomène ou une population. Approche instrumentale étendue à plusieurs cas (la collection de cas peut permettre de mettre en évidence des caractéristiques communes).	Améliore la compréhension du phénomène étudié. Éventuellement, permet une meilleure « théorisation » à partir d'une plus grande « collection » de cas (Stake, 1998, p. 138).
		Intrinsèque	Décrire le cas en profondeur et dans toutes ses dimensions « pour lui-même» (David, 2004, p.2). Recherche d'une meilleure compréhension du cas particulier étudié. Cas non-choisi pour sa représentativité d'autres cas ou par sa capacité à illustrer un problème particulier, « mais parce que dans toutes ses particularités et son ordinarité, ce cas lui-même est d'intérêt » (Stake, 1998, p.136)	Ne vise pas la construction théorique. Cas qui suppose que de nombreuses théories, non retenues a priori, soient mobilisées non pas «pour elles-mêmes » mais pour analyser et comprendre en profondeur, le cas étudié (David, 2004, p.3).

Ayerbe et Missonier (2006, pp. 7-8)

La lecture de ces typologies nous montre que les cas étudiés dépendent à la fois de l'objet de l'étude et des propriétés du cas étudié :

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Au niveau de l'objet de l'étude : chacun de nos cas se veut explicatif (Yin, 2003). Au-delà de la simple description de l'objet étudié (ici le processus de gestion des compétences par l'informel), nous souhaitons expliquer pourquoi et comment se construit le processus de gestion des compétences par l'informel. Nous pensons que la méthode des cas et l'analyse des données qualitatives peut aussi nous permettre de travailler à l'identification de ces relations qui permettent de justifier de ce processus.

Au niveau des propriétés du cas étudié : chacun de nos cas est de type instrumental (Stake, 1998; David, 2004). Après avoir élaboré notre cadre théorique, nous souhaitons étudier le cas au travers de ce modèle théorique. Cette modélisation du processus de gestion des compétences doit donc nous aider à examiner en profondeur le cas, à comprendre les phénomènes étudiés et à orienter nos analyses empiriques.

Ces éléments ont permis de préciser le type de cas visés pour les besoins de cette recherche. Il convient maintenant de déterminer le nombre idéal

2.1.3 Le choix et la taille l'échantillon pour un traitement qualitatif

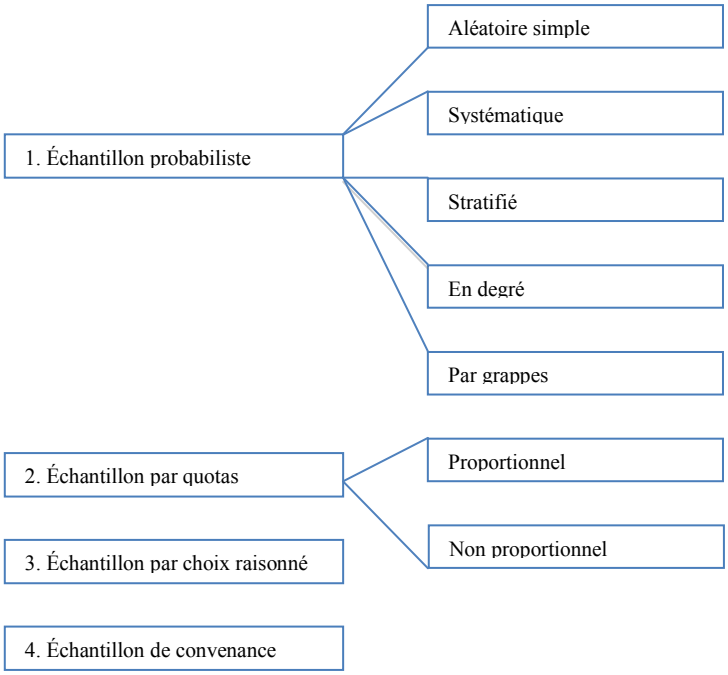
La taille d'un échantillon pour le traitement qualitatif dépend de l'objectif poursuivi. « Un échantillon sera défini comme l'ensemble des éléments sur lesquels des données seront recueillies » (Thiétart, 2007, p.192). Le chercheur peut porter son attention sur un cas unique ou des cas multiples (Hlady-Rispal, 2002). Il peut aussi s'agir de cas multisites (Yin, 1994b ; Giroux, 2003). Quel que soit le nombre de cas retenu, ceux-ci se doivent d'être représentatifs et en nombre suffisant au regard des finalités de la recherche. Les choix effectués pour constituer un échantillon auront un impact déterminant tant en termes de validité externe que de validité interne de la recherche. La validité externe concerne la possibilité d'étendre les résultats obtenus sur l'échantillon à d'autres éléments, dans des conditions de lieu et de temps différents. La validité consiste à s'assurer de la pertinence et de la cohérence interne des résultats par rapport aux objectifs déclarés du chercheur (Thiétart, 2007, p.193). Cet auteur ajoute toutefois que la validité de l'étude peut être reliée à trois caractéristiques de l'échantillon qui sont : la nature (hétérogène ou homogène) des éléments qui le composent ; la méthode de sélection de ces éléments ; et le nombre d'éléments sélectionnés. Les différentes méthodes de sélection d'un échantillon peuvent être

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

regroupées en quatre catégories (cf. schéma ci-desous). Ces catégories ne renvoient pas toutes aux mêmes modes d'inférence.

SCHÉMA 38. LES DIFFÉRENTES MÉTHODES DE SÉLECTION D'UN ÉCHANTILLON



Thiétart, 2007

Pour Thiétart (2007, p.197), une première catégorie rassemble les méthodes dites probabilistes, ainsi dénommées dans la mesure où tout élément de la population présente une probabilité, connue *a priori*, et différente de zéro, d'appartenir à l'échantillon. Elles seules permettent d'utiliser les règles de l'inférence statistique.

La seconde catégorie poursuit l'auteur, correspond à la méthode des quotas, qui n'est pas une méthode d'échantillonnage probabiliste et ne permet donc pas, en toute rigueur, l'inférence statistique. Toutefois, indique t-il, dans certaines conditions de mise en œuvre, la méthode des quotas s'apparente à une méthode probabiliste et par suite, on procède en pratique par inférence statistique.

La troisième catégorie regroupe les méthodes de sélection de l'échantillon par choix raisonné fréquemment utilisées dans les recherches qualitatives. Contrairement aux méthodes probabilistes, où l'on recherche à éliminer la subjectivité du chercheur, les méthodes par choix raisonné reposent fondamentalement sur le jugement. Elles

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

permettent de choisir de manière précise les éléments de l'échantillon afin de respecter plus facilement les critères fixés par le chercheur. Les résultats d'un échantillon sélectionné par choix raisonné peuvent se prêter à une généralisation de type analytique.

Enfin, les échantillons de convenance constituent le quatrième ensemble. Ils désignent les échantillons sélectionnés en fonction des seules opportunités qui se sont présentées au chercheur, sans qu'aucun critère de choix n'ait été défini *a priori*. Ce mode de sélection ne permet en aucun cas une inférence de nature statistique. Il ne garantit pas non plus la possibilité d'une inférence théorique, que seule une analyse *a postériori* de la convenance seront essentiellement utilisés en phase exploratoire, l'objectif n'étant que de préparer une étape ultérieure et non de tirer des conclusions. Dans ce contexte, un échantillon de convenance peut être suffisant et présente l'avantage de faciliter le recueil des informations souhaitées.

Au-delà des considérations matérielles, l'arbitrage en faveur d'une méthode doit s'appuyer sur les objectifs de l'étude. La méthode d'échantillon par choix raisonné nous a semblé approprié pour notre recherche sur les PME parce qu'elle s'effectue selon des critères théoriques. En effet, « *les méthodes par choix raisonné reposent fondamentalement sur le jugement et se distinguent en cela des méthodes probabilistes dont l'objectif consiste précisément à éliminer cette subjectivité* » Thiétart, 2007. Pour cet auteur, les échantillons sélectionnés par choix raisonné, qu'ils soient quantitatifs ou qualitatifs, sont beaucoup plus fréquemment rencontrés que les échantillons probabilistes. Contrairement aux méthodes d'échantillonnage probabiliste, la constitution d'un échantillon raisonné ne nécessite ni procédure particulière, ni base de sondage (ibid). Les recherches qui ont recours à cette méthode s'attachent souvent davantage à établir ou tester des propositions théoriques qu'à généraliser des résultats à une population particulière. Par ailleurs, Thiétart rajoute que pour les petites échantillons, une méthode par chois raisonné donne d'aussi bons résultats qu'une méthode probabiliste.

Puisque nous sommes sur une base de cas mutltiples, on distingue deux principes différents qui définissent la taille d'un échantillon de plus d'un élément, qu'il s'agisse

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

de cas ou de répondants : la saturation et la réplication. Afin de nous aider à déterminer la taille de notre échantillon de PME, nous avons mobilisé certains critères proposés dans la littérature. Déterminer la taille d'un échantillon revient à estimer la taille minimale requise pour obtenir des résultats avec un degré de confiance satisfaisant.

- *Le principe de réplication*

Selon Yin (2003), le principe de réplication dans les recherches qualitatives est analogue à celui qui prévaut dans les expérimentations multiples, chaque cas correspond à une expérimentation. Le nombre de cas d'une recherche dépend ici du degré de certitude souhaité et de l'ampleur des différences constatées.

Il existe deux critères de sélection de cas. Chaque cas est sélectionné soit parce qu'on suppose trouver des résultats similaires (cas de réplication littérale) soit parce que, selon la théorie, il devrait conduire à des résultats différents (cas de réplication théorique). La réplication littérale vise le renforcement, la vérification : des résultats similaires sont attendus. Dans la réplication théorique, des cas sont sélectionnés, car selon la théorie, ils devraient conduire à des résultats différents.

Un des points fondamentaux de ces deux procédures de réplication est la construction d'un cadre théorique riche qui a pour vocation de prendre en considération toutes les conditions dans lesquelles le phénomène particulier étudié est susceptible d'apparaître, de même que les conditions dans lesquelles le phénomène n'est pas susceptible d'apparaître.

- *Le principe de saturation*

Glaser et Strauss (1967) parlent du principe de saturation théorique, relatif à l'identification du nombre de cas pertinents pour la recherche. Contrairement à Yin (2003), Glaser et Stauss (1967) ne fournissent pas d'ordre de grandeur du nombre d'unités d'observation que doit comporter l'échantillon. Selon ces auteurs, la taille adéquate d'un échantillon est celle qui permet d'atteindre la saturation théorique.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Cette saturation théorique est atteinte lorsqu'on ne trouve plus d'information supplémentaire capable d'enrichir la théorie. Par conséquent, il est impossible de savoir *a priori* quel sera le nombre d'unités d'observation nécessaire. Eisenhardt (1989) parle aussi de saturation théorique, mais dès lors que les moyens mis à disposition du chercheur (budget et temps) ne permettent plus de poursuivre la recherche indéfiniment. D'autres auteurs notent aussi l'importance de tenir compte de la faisabilité au vu de la durée d'une recherche doctorale (Van de Ven et Huber, 1990, cités par Fillol, 2006, p.3). A défaut d'un nombre idéal, Eisenhardt (1989) propose quand même une fourchette permettant au chercheur de se situer, reconnaissant que 4 à 10 études de cas constituent un idéal.

- *Au-delà du seul nombre de cas étudiés*

Il est important de s'interroger sur la profondeur avec laquelle certains cas méritent d'être étudiés de leur nature (Yin, 1989). En effet, le terme générique de « cas » reflète une variété de degrés de profondeur d'étude de ces cas : il peut s'agir de mini cas (contact peu prolongé avec le terrain, nombre restreint d'entretiens) plus facilement duplicables, de monographies (cas très approfondis, etc.) ou encore de cas inscrits dans une perspective ethnographique ou ethnométhodologique (vie prolongée sur le terrain). Il peut être opportun d'étudier en profondeur un nombre limité de cas que de chercher à multiplier les cas au risque que leur valeur ajoutée devienne insignifiante. A ce sujet, Dyer et Wilkins (1991) parlent ainsi de « good stories » pour désigner des études de cas privilégiant réellement le qualitatif et non le quantitatif. Eisenhardt (1991), aussi, insiste sur le fait que la capacité du chercheur à produire des connaissances scientifiques nouvelles à partir du ou des cas dont il dispose est plus importante que le nombre de cas mobilisés pour y arriver.

En conclusion, le choix du nombre de cas et la profondeur avec laquelle ils sont étudiés dépendent essentiellement de l'objectif de la recherche, qui peut être de nature exploratoire (faible nombre de cas requis) ou confirmatoire (nombre plus élevé de cas requis). Pour les besoins de notre recherche, notre préoccupation était principalement de disposer d'un nombre de cas suffisant pour mettre en relief les éléments de compréhension du phénomène étudié (Wacheux, 1996). La taille de notre échantillon fut donc principalement déterminée en fonction du « point de saturation »

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

(Mucchielli, 1996), c'est à dire que la phase empirique de notre recherche pouvait s'arrêter dès que la production de nouvelles données n'apportait que peu ou moins d'information significative ; c'est-à-dire capable d'enrichir la théorie.
Le principe de saturation a donc guidé nos choix pour les quatre études de cas retenues pour notre thèse.

2.2 Présentation de notre échantillon de recherche.

Le choix de notre échantillon se base sur les travaux des chercheurs qui ont construit des connaissances se basant sur les pratiques réelles des entreprises. En effet, comme le soulignent plus haut (section 2 sur les PME et la GC) Bayad et Nebenhaus (1993), les outils de gestion créés par et pour la GE ne permettent ni de mesurer le degré de sophistication, ni l'intensité et la qualité des pratiques de gestion des PME. Si effectivement, les mécanismes de division et coordination du travail des PME sont des éléments essentiels pour les caractériser, nous faisons le choix d'une perspective contextuelle. Car pour nous, ces caractéristiques sont aussi dans une certaine mesure, le fruit d'une adaptation à un contexte interne et externe.

Dans l'approche constructiviste, l'organisation définie comme système socialement construit de significations communes, élabore de façon active le contexte dans lequel elle opère. L'organisation et le contexte sont crées ensemble au travers des processus d'interaction sociale des membres de l'organisation. Dans les tableaux suivants, nous présentons les caractéristiques organisationnelles de notre échantillon d'abord à partir de cette perspective des variables contextuelles interne/externe. Ensuite, dans le dernier tableau, nous dégageons les caractéristiques de notre échantillon en mobilisant les configurations organisationnelles de Pichault et Nizet. L'objectif ici est de situer les organisations étudiées dans le genre des PME. Nous précisons que les noms des entreprises ont été modifiés pour préserver leur identité.

© 2014 Tous droits réservés.
doc.univ-lille1.fr

TABLEAU 30. LES VARIABLES CONTEXTUELLES INTERNE DE NOTRE ECHANTILLON

Entreprises	**Variables contextuelles internes**							
	Date de création et Activité	**Structure Formelle/Informelle**	**Coordination du travail**	**Taille et Chiffre d'affaires**	**Stratégie**	**Proximité avec le dirigeant et le groupe de salariés**	**L'informel dans l'organisation**	**Évaluation du personnel**
Coster	Créée en 1965. Ennoblissement textile.	Accentuation des relations informelles	Ajustement mutuel et supervision directe	61 salariés 9 509 198 €	Orienté par les intentions du dirigeant	Faible distance hiérarchique	Fréquente, permet au groupe de mieux faire face différentes pannes des machines par exemple	Entretien d'évaluation pour les techniciens par leur superviseur directe/ Évaluation par l'observation
Sem	Créée en 1957, Rachat par des cadres dirigeants depuis 2004. Machines outils, automatisme, électrotechnique, tôlerie fine et mobilier urbain	Prise de décisions collégiales sur tous les dossiers importants. Liens fort du fait de la reprise de la société par d'anciens cadres.	Standardisation des procédés, du fait de leurs diverses activités.	50 salariés 5 100 000 €	Orienté par une équipe de dirigeants	Faible distance hiérarchique	Fréquente, par exemple des groupes de travail se forment pour chaque commande exigeante de clients afin de répondre au mieux aux attentes de ces derniers.	Évaluation par l'observation mutuelle/ Entretien d'évaluation annuelle pour les commerciaux et les techniciens
Solar	Créée en 1970 Appareils de chauffage et rafraichissement pour l'industrie et le tertiaire	Liens forts, renforçant la structure formelle déjà en place	Standardisation des qualifications sur la base de programmes de formation surtout en interne mais aussi en externe.	47 salariés 9 243 732 €	Orientée par les intentions du dirigeant	Faible proximité hiérarchique	Fréquente, par exemple miser sur le travail de groupe pour favoriser l'apprentissage et resserrer les liens.	Entretien d'évaluation annuel / Évaluation par l'observation
FAP	Créée en 1947 Fermetures PVC et Aluminium	Liens fort entre l'administratif et l'atelier.	Standardisation des qualifications sur la base de formation interne.	90 salariés 15 855 483 €	Orientée par les intentions du dirigeant	Moyenne proximité hiérarchique	Fréquente, par exemple en favorisant l'entraide des commerciaux et des techniciens.	Entretien d'évaluation annuelle/ évaluation par l'observation

TABLEAU 31. LES VARIABLES CONTEXTUELLES EXTERNE DE NOTRE ECHANTILLON

Entreprises	Variables contextuelles externes					
	Environnement économique	**Environnement technologique**	**Environnement politique**	**Environnement institutionnel et juridique**	**Relation de la concurrence**	**Le marché**
Coster	Difficultés liées au recrutement de profil spécifique au métier en perdition dans la région (Textile)	Résistance aux produits à bas coûts car l'entreprise se positionne sur une niche technologique	Peu d'offres de formation pour les métiers du textile/ formation inadaptée aux métiers de l'entreprise.	Activité fortement polluante. Rejet des eaux usées dans un bassin. Règlementation stricte sur le retraitement des eaux	Une des dernières entreprises d'ennoblissement de textile de la région. La concurrence vient plutôt de l'extérieur.	Vague de délocalisations massives, donc diversification du marché vers équipement de maison, santé, transport, construction aéronautique. Visibilité des commandes de 1 mois voir 3 semaines parfois
Sem	Difficultés liées au recrutement de techniciens.	Se positionne sur des niches technologiques. Par exemple des machines automatisées multifonctions permettant de réduire différentes opérations	Formation inadaptée aux besoins de l'entreprise.	/	Forte concurrence	Marché surtout tiré par l'Allemagne, commande en baisse. Visibilité des commandes passées de 2 ans auparavant à 6 mois.
Solar	Difficultés liées au recrutement de techniciens.	Évolution rapide, innovation permanente	Aide à la formation, contrat de professionnalisation	Renforcement de la réglementation thermique, crédit d'impôt développement durable, mais incertitude sur les taux	Forte concurrence	Un marché en baisse malgré la bonne tenue de l'immobilier neuf. Raison invoquée ; la crise.
FAP	Difficultés liées au recrutement de techniciens.	Innovation permanente	Aide à la formation	Poids des contraintes règlementaires.	Forte concurrence	Position Moyenne sur le marché, mais l'ambition est affichée de devenir un acteur important

TABLEAU 32. LES CONFIGURATION ORGANISATION DE NOTRE ECHANTILLON

	Coster	**SEM**	**Solar**	**FAP**
Configurations organisationnelles	**Configuration adhocratique**	**Configuration professionnelle**	**Configuration adhocratique**	**Configuration adhocratique**
Division/coordination du travail				
Division du travail entre opérateur	Faible tant sur la dimension verticale qu'horizontale. A peine 5 personnes pour l'encadrement	Forte sur la dimension horizontale que verticale. Groupe d'anciens cadre dirigeants à la tête de l'encadrement.	Faible sur la dimension verticale et horizontale. Ajouter à cela l'accessibilité et proximité de l'encadrement.	Faible sur la dimension verticale et horizontale. Proximité intersalariale
Coordination du travail entre opérateurs	Par ajustement mutuel. Forte proximité, interactions permanents	Par standardisation des qualifications. « on essaie de fournir des preuves écrites autant que possible » Directrice commerciale.	Ajustement mutuel. Cependant, secteur fortement sujet à une règlementation forte. Cela transparaît dans la diffusion du travail. Accessibilité de l'encadrement	Ajustement mutuel, règlementation forte. Tout le monde se connaît et communique facilement.
Qualification des opérateurs	Élevée, métier devenu rare	Élevée, beaucoup de technicité	Élevée, beaucoup de technicité	Élevée,
Buts				
Mission et/ou système	Buts de mission, mais buts d'efficience. Tâches complexes	Inspirés par des préoccupations professionnelles, par exemple mettre tout en œuvre pour s'assurer de la faisabilité d'une commande client.	Orientée vers la satisfaction des besoins du client.	Buts de mission, satisfaction du client.
Distribution du pouvoir				
Localisation du pouvoir	Décentralisation des décisions moins importantes auprès des chefs d'équipes ateliers.	Le sommet stratégique exerce une influence en gérant les conflits.	Les dirigeants pèsent sur les décisions aider par des analystes des normes.	Dirigeant ont une influence non négligeable sur les décisions.

Les variables contextuelles internes/externes et les configurations organisationnelles de notre échantillon nous permettent d'explorer les pratiques de GRH à partir desquelles nous analysons un processus de gestion des compétences par l'informel.

Notre intérêt dans cette thèse porte sur les pratiques informelles qui sont issue des interactions humaines entre salariés pour justifier d'une gestion des compétences par l'informel. Il est en effet possible de faire un lien entre les configurations qui présentent plusieurs aspects des PME et des pratiques de GRH qui s'y attachent. Tout particulièrement les diverses pratiques de formation, recrutement, évaluation…qui portent une part d'informel dans le contexte même de ses organisations. Nous cherchons à saisir le processus qui entoure ces pratiques informelles pour dégager une gestion des compétences dans les PME.

Après le choix, la taille et la présentation de notre échantillon, le point suivant s'attache à présenter notre méthode de collecte des données.

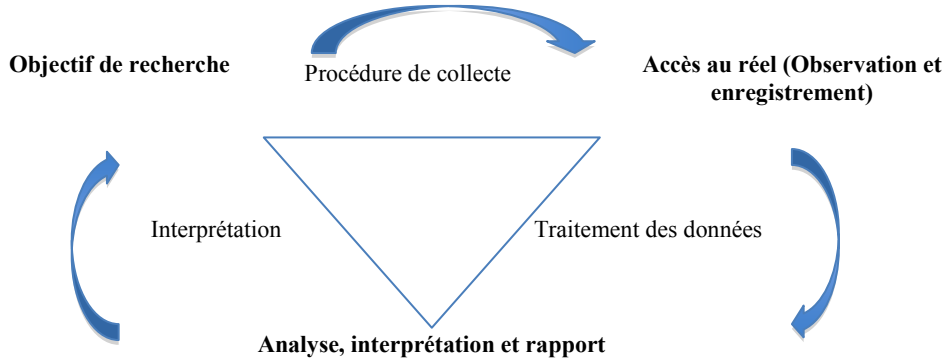
2.2.1 La collecte des données

La collecte des données est reconnue comme une étape cruciale du processus de recherche. L'objectif est de permettre au chercheur de rassembler le matériel empirique sur lequel il va fonder sa recherche comme le montre le schéma de l'opérationnalisation de la recherche (cf. schéma).

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

SCHÉMA 39. L'OPÉRATIONNALISATION DE LA RECHERCHE



Wacheux, 1996

Dans les études qualitatives, l'échantillonnage dépend plus des question théorique de la recherche que de la population. Il faut sélectionner des situations qui répondent le mieux aux questions théoriques explorées. Sur le terrain, la recherche est alimentée par des sources multiples : documentations et archives, interviews et observations directes. Yin (1994, cf tableau) propose six moyens de recueillir des informations. La collecte s'organise en fonction des possibilités du terrain et des exigences de la problématique.

TABLEAU 33. LES SOURCES DE DONNÉES

Source	Commentaire
Documentation	La mémoire écrite du cas peut provenir, soit de l'organisation (documents officiels, lettres, rapports,…) soit de l'individu (notes, analyses,…). La documentation est la source essentielle de la chronologie et doit être systématiquement rapprochée du discours des acteurs.
Enregistrement des archives	Les archives enregistrées participent au système d'information, mais nécessitent une reconstitution des données comme la pratiquerait l'acteur.
Entretien	Source traditionnelle et importante des études de cas. Les interviews permettent de recueillir des opinions, des analyses, elles ne peuvent être l'unique source d'observation. Le choix et la forme des interviews constituent le problème principal
Observation directe	Source de l'observation des comportements à condition d'avoir un guide de l'observation et de contrôler la perturbation créée par la présence du chercheur.
Observation participante	Permet la présence quotidienne du chercheur sur son terrain, mais implique souvent de masquer le travail en cours. L'enregistrement des données est confronté au même problème que l'observation directe.
Simulation	Certaines recherches permettent d'utiliser le contexte pour simuler et donc observer le comportement des acteurs. Cette collecte peut-être faite *a posteriori* à partir du feed back aux acteurs.

Yin (1994)

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

La collecte utilise des sources multiples, elle alimente une base de données où les informations sont liées entre elles et avec les propositions (Miles et Huberman, 1994 ; Van de Ven, 1992), pour maintenir « la chaîne des évidences » pendant le déroulement de la recherche (Yin, 1989).

Afin de bénéficier des atouts et de pallier les inconvénients de chaque type de données, nous avons eu recours à diverses sources de données. Le détail de celles-ci ainsi que les modes de collecte pour chacune sont indiqués dans le tableau ci-dessous.

TABLEAU 34. LES SOUCES DE DONNÉES DE NOTRE RECHERCHE

Sources
Documentation
Entretiens
Observation directe

Pour Baumard et Ibert (1999), ces données ont «un statut d'assertion permettant au chercheur de poursuivre son travail sans avoir à lutter avec le statut de vérité des propositions qu'il émet ». L'intérêt n'est pas de savoir si ces données sont « vraies » ou « fausses », mais plutôt de nous permettre d'avancer dans notre réflexion.

Nous sommes conscient que nos présupposés théoriques et méthodologiques influencent forcément les données que nous recueillons, notamment au travers des acteurs que nous interrogeons et donc de la façon dont sont menés nos entretiens et nos analyses. Nous évoquons ici la « réactivité » des sources de données qu'il convient de prendre en compte et de maîtriser du mieux possible.

Le chercheur est en effet amené à coproduire ces données en relation avec son terrain de recherche. Celles-ci sont ainsi «produites au travers d'une relation observateur/observé» (Baumard et Ibert, 1999). Ces données doivent nous permettre d'apporter des réponses à notre problématique de recherche, de valider notre cadre théorique, voire de l'enrichir ou de le préciser. Leur collecte doit être pensée en ce sens et mêler la cohérence à la pertinence, la faisabilité à l'acceptabilité.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Concernant le volume des données collectées, le chercheur doit s'imposer une certaine discipline en questionnant systématiquement l'intérêt d'une nouvelle collecte de données. Cette phase s'est donc inscrite dans un processus cumulatif visant le principe de saturation (Glaser et Strauss, 1967 ; Yin, 1990). De plus, le chercheur doit rester en « alerte » face aux sources de données qu'il n'avait pas prévues initialement et qui peuvent se présenter à lui de manière inopinée.

Ainsi, pour maîtriser le volume des données collectées, le chercheur est amené à prendre des décisions successives (Giroux, 2003) :

- Au niveau des entretiens : choix des personnes à rencontrer, répartition hiérarchique, nombre, planning, fréquence des rencontres, réactivité du chercheur face aux imprévus (ex : réorganisation, départ ou mutation d'un salarié, etc.), etc.
- Au niveau des observations : temps à consacrer à l'observation, zones à privilégier, mode d'observation, etc.
- Au niveau des documents : types de documents à privilégier, importance accordée aux données secondaires, etc.

Ces sources de données sont complémentaires, car dotées individuellement d'avantages et d'inconvénients. Le tableau ci-après résume ces points forts et faiblesses pour les trois méthodes de recherche.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

TABLEAU 35. QUALIFICATION RAPIDE DES AVANTAGES ET DES INCONVÉNIENTS DES MÉTHODES DE RECHERCHE

Méthodes	Avantages	Inconvénients
Observation	– Écoute des lieux et des acteurs sans influence de discours	– Erreurs d'interprétations toujours possibles ; – Modification du comportement des sujets observés; – Accès parfois difficiles.
Documents	– « Étrangers à la recherche » ; – Documents formalisés et publiés : lecture facilitée et validé supérieure à celles des discours non publiés. – Forme probante. Permettent de valider ou de nuancer les propos des acteurs.	– Accès parfois difficiles ; – Intentions des auteurs à déchiffrer a posteriori ; – Les informations ne sont pas actualisées ; – Objectivité…de surface ?
Entretiens	– Fournissent une information directe sur le phénomène étudié ; – Mode de recueil et d'analyse diversifiés	– Informations limitées à ce que les acteurs peuvent dire du phénomène étudié ; – Discours « langue de bois » toujours possible ; – Faible disponibilité des acteurs.

Hlady-Rispal (2002, p. 117)

La collecte utilise des sources multiples, elle alimente une base de données où les informations sont liées entre elles et avec les propositions (Miles et Huberman, 1994 ; Van de Ven, 1992 cité par Wacheux, 1992), pour « maintenir la chaîne des évidences » pendant le déroulement de la recherche (Yin, 1989). Wacheux fait remarquer que la multiplication des sources révèle la plupart du temps des contradictions (entre discours et les documents, par exemple). Cette situation déstabilise souvent le chercheur, pourtant, selon l'auteur, ces contradictions enrichissent la recherche lorsqu'elles peuvent être expliquées. Les soumettre aux acteurs sur le terrain constitue l'une des voies possibles pour les résoudre.

La présence du chercheur sur le terrain lui permet de construire progressivement une grille d'interprétation (Cf. Tableau).

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

TABLEAU 36. ANALYSE DE LA POSITION D'UN ACTEUR DANS UNE SITUATION DE GESTION

	Le conscient	L'inconscient
Explicite	Les rationalisations	Les principes d'action collective
	Les justifications	Les valeurs et normes du système
Implicite	Les ressentis	Les motivations
	Les inavoués	L'implication

Wacheux, 1996

L'analyse pendant le déroulement de la collecte permet de réaliser un ensemble de micro-analyses : rétablir la chronologie des évènements (l'étude des processus ne peut prendre sens que par une représentation temporelle), l'analyse spécifique de chaque entretien et de chaque document. Les outils associés sont des fiches de synthèse d'entretiens, la construction d'une liste de codes et l'élaboration de codes thématiques (Miles et Huberman, 1994). Ils sont présentés dans le chapitre suivant sur l'analyse de données. L'enquête fournit les informations et les moyens pour structurer le terrain, élaborer une problématique pertinente à partir des observations et indications qu'elle aura réunies, comme l'indique Friedberg (1988, cité par Wacheux, 1996).

Notre travail de collecte a nécessité une énegie importante pour provoquer les interactions avec les acteurs (entretiens, observations) ou pour accéder aux éléments des réalités organisationnelles (documents, archives). Nous allons présenter le déroulement de cette collecte à travers les entretiens (2.2.1.1), l'observation (2.2.1.2) et enfin les documents (2.2.1.3).

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

2.2.1.1 Le recueil de données à travers des entretiens

Dans la perspective de recueillir des données reflétant au mieux l'univers mental conscient ou inconscient des salariés des PME, nous avons souhaité débuter par des entretiens individuels. Nous avons eu recours à un questionnaire non directif afin d'obtenir un discours qui renvoie le plus possible à des éléments de notre objet de recherche.

Dans le tableau suivant, nous avons les thèmes des guides d'entretiens à l'encadrement, aux salariés et aux groupes de salariés.

TABLEAU 37. THÈMES DES GUIDES D'ENTRETIENS

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Thème du guide d'entretien avec l'encadrement	Thème du guide d'entretien avec les salariés	Thème du guide d'entretien de groupe
Contexte Histoire, activité, structure, taille, stratégie, chiffre d'affaires, environnement concurrentiel, relations clients et fournisseurs ; Le style de management, proximité avec les salariés ***Contenu*** Relation de travail interne, relation de groupe, identification des relations formelles et informelles, comment sont organisées ses relations ? Rôle des groupes, Impression sur les compétences des salariés Recours à l'instrumentation, périmètre de l'instrument, la communication par le discours et l'interaction, gestion de la pénurie des salariés, autonomie et responsabilités des salariés, facteurs externe ou interne influençant les compétences ***Processus*** Évaluation des compétences Acquisition ou développement des compétences	***Contexte*** Ancienneté, emploi, type de contrat, situation dans l'entreprise, nombre de salariés occupant le même poste, relation sociale en entreprise, évolution du métier. ***Contenu*** Niveau de compétence individuel, réalisation d'une tâche et activités périphériques, gestion de situations imprévues, réponses aux situations inconnues, l'apport des connaissances du groupe, rapport aux règles et procédures, relations informelles et apports de celles-ci. ***Processus*** Progression personnelle, Apprentissage, valeur au sein du groupe, ressenti, confiance en soi, construction de compétence	***Contexte*** Emploi, position dans l'entreprise, l'activité de l'entreprise, analyse du marché, perspective. ***contenu*** Relation de groupe, organisation de l'entreprise et les groupes, l'apport du groupe sur les compétences, l'activité du groupe, rapport du groupe aux règles et procédures, modalités les plus utilisées par le groupe pour son fonctionnement, proximité du groupe avec l'encadrement, le niveau d'autonomie du groupe, pour quelle responsabilités ? ***Processus*** Transfert de compétence, construction de compétence individuelle.

Pour l'élaboration du thème de ces trois guides d'entretien, nous avons utilisé comme orientation, le cadre d'analyse contextualiste que nous avons vu en section 3 du chapitre 2. Le contenu reflète différents éléments de notre revue de littérature sur la gestion des compétences et sur les caractéristiques des PME.

Ces guides d'entretien ont été complétés par des « questions d'investigation » (au sens de Rubin et Rubin, 1995) destinées à clarifier une réponse incomplète, ou à demander des exmples ou encore des preuves. Nous avons également utilisé des « questions d'implication » (ibid),) à la suite de réponses des interviewés pour préciser une idée ou un concept. Tout au long des entretiens, nous évitions d'orienter le discours des personnes interrogées en induisant les réponses ou en donnant notre avis ou en portant des jugements de valeurs. Nous intevenions néanmoins pour faciliter l'approfondissement des thèmes si nécessaire.

Ces entretiens ont été enregistrés par ailleurs puis retranscrits dans leur intégralité pour être ensuite codés. L'avantage ici pour la validité des données relève de la spontanéité des répondants ou en réponse à des questions ouvertes. Ces données sont plus que susceptible de refléter ce qu'ils pensent (Cossette, 1994). Ces méthodes génèrent des données qui sont plus que riches également.

Nous avons pu procéder à dix neuf (19) entretiens individuels parmi lesquels deux entretiens de groupe dans les deux derniers cas. En effet, l'entretien de groupe consiste à réunir différents acteurs autour d'un ou de plusieurs animateurs (Thiétart, 2007, p.243). Sa particularité est de placer les sujets dans une situation d'interactions.

En recherche qualitative, les avis sont divergents sur l'entretien de groupe. Elle permet d'explorer une problématique ou d'identifier des informateurs selon Fontana et Frey (1994). Bouchard (1976) pense que l'interaction entre les membres du groupe permettrait de stimuler leur réflexion sur le problème posé. Au contraire pour Rubin et Rubin (1995), l'entretien de groupe peut entraîner une réticence des sujets à se révéler face aux autres participants.

Dans les tableaux suivants, nous présentons l'ensemble des entretiens par en fonction des cas.

© 2014 Tous droits réservés.
doc.univ-lille1.fr

TABLEAU 38. TABLEAUX DES ENTRETIENS

Coster

Fonction	Nombre d'entretiens	Durée de l'entretien
Le directeur de produit	2	1h45 pour le premier / 50mn pour le deuxième
Technicien de laboratoire	1	1h10
Chef d'équipe	1	1h02
Technicien de production	1	1h30
Technicien	1	1h

SEM

Fonction	Nombre d'entretiens	Durée de l'entretien
Directrice commerciale	2	1h20 pour le premier / 40mn pour le deuxième
Électrotechnicien	1	1h00
Opérateur de production	1	1h15
Opérateur tôlerie fine	1	45mn

Solar

Fonction	Nombre d'entretiens	Durée de l'entretien
Responsable des ressources humaines	2	2h pour le premier 35mn pour le 2eme
Technicien de maintenance 1	1a	1h10
Technicien de maintenance 2	1b	1h02
Délégué commercial	1	45mn
Opérateur industriel	1c	1h30
Groupe	1abc	1h50

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Entreprise 4. STE FAP

Fonction	Nombre d'entretiens	Durée de l'entretien
Le Directeur Technique	2	1h50 pour le premier / 40mn pour le deuxième
Commercial	1a	50mn
La Chargé du marketing	1b	1h15
Agent de maintenance	1c	55mn
Responsable maintenance	1	1h05
Groupe	1abc	1h
Total	**19**	

En préambule de chaque entretien, nous présentions l'objectif de la recherche. Cette introduction créait un climat de réciprocité puisque l'interviewé allait être lui-même amené à se présenter. Après la présentation de l'interviewé, la première partie de l'entretien concernait le contexte externe et interne de l'entreprise et du salarié dans son emploi. La deuxième partie de l'entretien concernait les conditions dans lesquelles les différentes tâches et activités se réalisaient. Il s'agissait de comprendre le contexte historique et les différentes articulations liées aux pratiques des salariés. Leur perception des compétences et le rôle jouer par le groupe. Repérer à travers le discours les pratiques informelles pouvant justifier d'une gestion des compétences par l'informel. La dernière partie, aborde les questions de construction, développement des compétences. L'objectif ici est d'identifier à partir des deux parties précédentes, les facteurs influençant une modification des compétences des salariés.

Après le recueil de données à travers les entretiens, nous complétons notre phase de recueil de données avec les observations.

2.2.1.2 Le recueil de données à travers les observations

En complément aux entretiens effectués dans les cas étudiés, nous avons entrepris de recourir également à l'observation des processus et comportements se déroulant dans ces PME. Nous avons admis que la compétence pouvait s'appréhender par l'observation d'individus en situation de travail. Nous avons particulièrement porté notre attention aux gestes

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

expérimentés, maîtrisé, à la récurrence, comment le geste était expliqué par le discours. Nous avons ainsi cherché à identifier la manifestation des compétences au travers du trois entreprises parmi les quatre. Elles ont acceptés le principe de notre présence au sein de leur entreprise. Seul une (SEM) n'a pas souhaité nous donner son autorisation.

Cette phase a été enrichissante sur plusieurs plans. D'abord, elle a nous permis d'identifier au fur et à mesure les éléments de contexte qui participent à l'agir en compétence des salariés. Parmi ces éléments nous pouvons citer au niveau interne, l'interaction entre les salariés, parfois leur proximité avec les clients et les fournisseurs. Decoster Cauliez par exemple nous assure que la production n'est lancée qu'en fonction de la demande du client. Lorsque le client fait une demande particulière, c'est à eux de s'adapter pour satisfaire au mieux ce dernier. L'adaptation peut prendre la forme d'un renforcement des équipes, d'un test en laboratoire ou d'une formation en interne ou d'un recrutement en dernier ressort. L'entreprise s'appuie énormément sur l'expérience des « anciens » au contact des plus jeunes pour les former.

Le tableau suivant, résume en nombre et en durée les différentes observations menées lors de cette phase.

TABLEAU 39. LA PHASE D'OBSERVATIONS DE NOTRE ÉCHANTILLON

Entreprises	Nombre d'observations	Durée en jour
Coster	1	1j
SEM	/	/
Solar	1	1j
STE FAP	1	1j

Le protocole de collecte des données par l'observation a consisté d'abord à nous présenter aux salariés présents le jour même de cette étape, accompagné d'un responsable et à donner les raisons de notre présence. Nous avions le choix de commencer par le service que nous souhaitions à observer les différentes situations de travail, l'activité et surtout les échanges avec ses collègues. Notons toutefois que, le contexte détermine les conditions d'observations et les prises de notes.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Ainsi, après une vue générale et une familiarisation avec les lieux, chez Decoster nous avons noté une diversité des situations. Mais la plus intéressante pour nous a été sans doute l'observation des employés de production. Malgré le bruit ambiant des autoclaves, nous avons notés nos perceptions. Le contenu de ceux-ci laisse apparaître par exemple une scène où un employé du Laboratoire vient procéder à la vérification de conformité d'une commande de fil teint. L'employé de production explique en effet, comment il a procédé en fonction du cachiez des charges et des spécificités techniques de la machine pour avoir un résultat conforme aux attentes du client.

Quant à Solar, l'observation de la diversité des activités offre en effet un contenu intéressant pour l'observation. Toutes ces activités sont regroupées dans un très vaste bâtiment où les différents métiers et spécialités peuvent communiquer et se voir. Les techniciens pour la plupart sont en déplacement pour des installations ou des maintenances. Tôt le matin, le matériel est apprêté, vérifié, les équipes font le point sur les différentes interventions de la journée et ensuite c'est le départ chez le client. Une petite équipe de veille restera quand même ce jour là sur place pour d'éventuels dépannages d'urgence.

Enfin, chez Fap, après avoir passé l'accueil qui présente un « *show room* » avec différents modèles de volets roulants et leurs caractéristiques, il y a l'atelier de production et ensuite les bureaux à l'étage. Dans l'atelier de production, l'entreprise dispose d'un parc de machines entièrement automatisées. Les salariés semblaient parfaitement maîtriser ces machines. Là aussi, nous avons observés des échanges qui sont facilités par le fait les salariés travaillent dans un ensemble ouvert. Cet esprit d'ouverture s'observe également dans la partie administrative où il y a un « *open space* » avec au milieu de la salle une table qui sert aux équipes pour un travail en groupe. Par exemple lors de notre présence, nous avions 3 personnes qui travaillaient sur un projet ce jour là. Une équipe du bureau d'études qui semblait confronté à une problématique technique qui s'est organisée pour y remédier collectivement.

Bien évidemment, l'accès aux terrains d'observation reste quelque chose de difficile à obtenir. Si nous avions eu l'accès à ces situations empiriques, la négociation a été longue et parfois malgré tout veine. Ce fut le cas en particulier, de la société Sem qui nous n'a pas souhaité donner suite à notre demande.

Nous allons compléter notre collecte de données avec une nouvelle approche, celle des données secondaires.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

2.2.1.3 Le recueil de données secondaires

Il s'agit des informations déjà produites par les entreprises ou les salariés de ces organisations. Dans cette phase, il s'agit de recueillir tout document susceptible de constituer une source de données secondaires tels que les archives, notes, rapports, règles et procédures écrites, mode d'emploi etc. L'analyse des données secondaires permet à partir des écrits, de reconstituer le passé qui a influencé les évènements, constaté les décisions et engagé les individus (Thiétart, 2007). Pour cet auteur, le recours aux données secondaires génère des informations dont les acteurs ne parlent pas spontanément lors des entretiens en face à face. Par ailleurs l'indétermination a priori du sens des écrits représente la limite principale de l'analyse documentaire et d'archives selon Wacheux, (1996, p.221). Par conséquent une même organisation des données peut servir à plusieurs démonstrations complémentaires, voire contradictoires.

Sur ce plan, le recueil de données a été plus ou moins intéressant d'une entreprise à l'autre. En effet, certaines entreprises ont été réticentes à l'idée de donner des documents internes. D'autre par contre, nous on fourni des données intéressantes. C'est le cas de FAP qui a mis à disposition un dossier contenant des coupures de presses et également un historique des différents changements dans l'entreprise depuis 2009. Ou encore Solar qui nous a fourni un exemplaire d'une fiche d'évaluation annuelle d'activité.

© 2014 Tous droits réservés.
doc.univ-lille1.fr

TABLEAU 40. LISTE DES DOCUMENTS SECONDAIRES COLLECTÉS

Entreprises	Documents collectés
Coster	Cv conducteur autoclave Rapport dotation d'investissement sur la pollution de l'eau.
SEM	Site Internet, Documentation sur machine automatisé
Solar	Site internet, Fiche d'entretien annuel d'évaluation, Catalogue chauffage 2012, Note sur le programme de formation
STE FAP	Site internet, Notes sur l'activité de l'entreprise depuis 2009, vidéo sur présentation de l'entreprise et ses activités.

Les entreprises n'aiment pas s'ouvrir pour permettre à quelqu'un d'extérieur de regarder leur fonctionnement et s'interroger sur leurs pratiques. L'accès aux situations pour l'étude empirique suppose souvent une négociation longue avec les responsables. Ces documents ne sont toutefois pas aussi facilement accessibles. En effet, comme le souligne Wacheux (1996), l'accès à des terrains d'observation est souvent difficile, particulièrement en France.

Conclusion du chapitre

Ce troisième chapitre était consacré à la description de la démarche méthodologique suivie pour répondre à nos questions de recherche. Nous avons cherché à justifier le choix d'une méthode qualitative, d'un positionnement constructiviste, du choix de notre échantillon de présenter notre démarche de collecte et d'analyse de données.

Nous avons souhaité comprendre et proposer une explication sur une situation observée, avant d'associer les phénomènes et de les réinterpréter. Nous avons étudié le processus de gestion des compétences dans les PME pour aboutir à la représentation d'une situation.

© 2014 Tous droits réservés.
doc.univ-lille1.fr

Le paradigme constructiviste dans lequel nous inscrivons notre recherche nous sert de repère épistémologique car il abandonne la croyance d'un possible accès objectif du réel. Au contraire l'acceptation d'un univers construit par les représentations des acteurs, oriente le projet de connaissances vers l'explication des expériences individuelles et collectives.

Puisque nous nous intéressons aux groupes humains dans l'organisation, l'approche positiviste pour laquelle la connaissance se base sur l'observation et l'expérience des faits sociaux considérés comme des choses, nous semble porter une limite importante. En effet, notre vision est plutôt de croire que l'imprévisibilité et l'instabilité des comportements caractérisent plus les sociétés et les groupes humains que l'irréversibilité et la rationalité.

Nous avons justifié le fait d'adopter une méthode qualitative. Tout d'abord, nous avons justifié la nécessité de mener des études de cas afin de comprendre les mécanismes qui favorisent la GC par l'informel. Nous avons ensuite présenté notre échantillon de quatres entreprises, suivi de la description de la démarche de collecte et d'analyse des données.

© 2014 Tous droits réservés.
doc.univ-lille1.fr

CHAPITRE 4. ANALYSE DES DONNÉES CONSÉCUTIVES À LA PHASE D'ENQUÊTE.

L'objectif de l'analyse des données étant double. Il s'agissait d'une part d'identifier le contenu des pratiques informelles justifiant un processus de gestion des compétences, le contexte individuel et organisationnel de ces pratiques, ainsi que les jeux des acteurs qui font la pratique. Il s'agissait, d'autre part, d'identifier les interrelations entre le contenu, le contexte et le processus d'élaboration de ces pratiques informelles.

Concernant l'identification de ces trois éléments clés de l'approche contextualiste de Pettigrew, nous avons procédé à une analyse de contenu des matériaux. Cette démarche s'appuie sur les travaux méthodologiques de Glaser et Strauss (1967) et de Miles et Huberman (1991). Elle avait pour objectif de faire émerger des catégories de contextes, de processus et de contenu des pratiques de gestion des compétences par l'informel en comparant systématiquement les matériaux issus d'acteurs différents, des observations directes et des données secondaires. Comme le souligne Wacheux (1996), l'analyse consiste à réduire les informations pour les catégoriser et les mettre en relation avant d'aboutir à une description, une explication ou une configuration (p.227). Le travail ne peut être qu'incrémental, poursuit l'auteur, qui suppose de distinguer l'analyse des données pour établir des propositions, de la présentation qui peut en être faite. Plus précisément, il s'agit de repérer les énergies, ou les forces, qui activent normalement le processus, l'expliquent et provoquent les ruptures et les changements sous l'action interne et externe de déterminants. Cette construction explicative évolue sous l'impulsion de découvertes de sens, ou de preuves contraires. Pour aboutir à des proposions, l'analyse aura besoin de se référer à cette simulation du réel étudié.

Par ailleurs, nous avons indiqué plus haut à propos des compétences que nous les considérions comme des construits. Plus précisement, le processus de gestion des compétences dans les PME se fait surtout par l'informel et un peu moins par à l'instrumentation souvent mise en avant.

Nous cherchons donc à repérer dans les cas étudiés les pratiques informelles qui contribuent de fait à la gestion des compétences que ce soit leur objet explicite ou non, ce qui sera le cas

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

le plus fréquent. Dans la section 1, nous procédons à la condensation des données. La section 2 sera consacrée la recherche des interrelations entre le contexte, processus et le contenu du phénomène étudié.

SECTION 1 LA CONDENSATION DES DONNÉES

Après la collecte de notre matériau, la condensation des données est une étape visant à donner une représentation résumée et facilement accessible des entretiens (Miles et Huberman, 1991). Elle participe à l'analyse des entretiens, c'est-à-dire au repérage des régularités au regard de la question de recherche. La condensation permet également l'appropriation des entretiens et facilite le travail d'analyse ultérieur. Elle débouche sur l'identification de thèmes idiosyncrasiques abordés et de quelques éléments de contenu non codés relatifs à ces thèmes. Cette condensation doit rester proche des termes utilisés par les répondants pour ne pas associer immédiatement leurs propos à des catégories prédéterminées. Elle fixe les impressions et réflexions et les rend disponibles pour une réflexion et une analyse ultérieure.

En effet, l'avantage des données qualitatives est leur forte capacité heuristique (Wacheux, 1996 ; Hlady-Rispal, 2002 ; Miles et Huberman, 2003). Miles et Huberman (2003, p. 11) pensent ainsi que ces données permettent au chercheur de proposer des « explications riches et solidement fondées de processus ancrés dans un contexte local ». A contrario, elles présentent deux inconvénients majeurs : elles peuvent rapidement devenir volumineuses et ne forment pas un ensemble cohérent, accessible et explicatif d'une problématique de recherche (Wacheux, 1996).

Les données recueillies à l'état brut ne permettent pas de produire une analyse directe. Ainsi, pour que les données fassent sens, le chercheur doit « parcourir » la masse des données qualitatives recueillies afin d'« en extraire des segments codés et en tirer des conclusions » (Miles et Huberman, 2003, p. 174). Selon les auteurs, Il s'agit donc d'un processus de « sélection, centration, simplification, abstraction et transformation des données brutes » (Miles et Huberman, 2003, p. 29).

Il existe, plusieurs méthodes de traitement des données en cours de collecte qui sont décrites

© 2014 Tous droits réservés.
doc.univ-lille1.fr

par Strauss et Corbin (1994) et Miles et Huberman (2003) : les fiches de synthèse de réunions et d'entretiens, les mémos, la rédaction intermédiaire du cas et enfin, le codage. Le codage a pour objectif de « classer les unités (mots, ensemble de mots, phrases, paragraphes) dans des catégories, pour, in fine, faire sens, sens qui s'entend au regard des questions [que le chercheur] se pose » (Allard-Poesi, 2003, p. 258). Il s'agit donc d'une étape visant à préparer l'ensemble des données recueillies pour mieux les analyser. Ce codage des données implique de préciser l'unité de codage retenue et d'élaborer le support de l'analyse, à savoir le dictionnaire des thèmes. Nous prenons le temps de préciser ce que nous entendons par une unité de sens (1.1), avant de parler de l'élaboration du dictionnaire des thèmes (1.2).

1.1 L'unité de codage

Le principe du codage est de rassembler des unités de sens sous des thèmes assortis d'un code. « Le concept devient un thème et les réponses organisent différentes modalités » (Wacheux, 1996, p. 235). Quant aux codes, ils «sont habituellement attachés à des segments de taille variable – mots, locutions, phrases ou paragraphes entiers – connectés ou déconnectés d'un contexte spécifique » (Miles et Huberman, 2003, p. 112). Les outils et techniques d'analyse de contenu sont nombreux, manuelles ou informatisées. La volonté de comprendre formellement, au-delà des mots, le sens que les acteurs donnent à leurs actes constitue la position heuristique de cette étape. L'analyse des communications révèle des « bulles de sens » (Wacheux, 1996, p. 236). Le discours peut être déconstruit selon des modules homogènes, en quelque sorte à partir des contenants (ibid.). Les techniques permettent de repérer les bulles, de les comprendre et de proposer une structure explicative d'ensemble.

L'analyse du sens procède donc d'un double processus. D'une part, le repérage des bulles réduit les données à des signifiants. Le discours est codé pour être catégorisé. D'autre part, l'inférence l'enrichit par une explication.

Cependant, David (2004) rappelle que « si la contextualisation est indéniablement la force de l'étude de cas, il convient d'être capable non seulement de décrire précisément ce contexte mais aussi et surtout de « dire de quel contexte il s'agit ». Il ajoute que « c'est uniquement ainsi que le processus de transposition des résultats pourra être effectué. ».

Dire de quel contexte il s'agit permet d'identifier facilement l'unité d'analyse et les (Wacheux, 1996, p.91). A ce propos cet argument contextuel abordé précedemment revient

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

lorsque cet auteur postule que l'utilisation d'une stratégie d'étude de cas est supportée par des postulats épistémologiques et théoriques fondamentaux :

- En premier lieu, les situations sociales sont en grande partie dépendantes du contexte. La recherche met en évidence des explications locales valides. Un travail sur les régularités ne peut débuter qu'avec les causalités récurrentes démontrées par des études contextuelles accumulées,
- En deuxième lieu, même s'il existe des déterminismes sociaux, ils ne peuvent se réduire à des causalités linéaires, même probabilistes. Le contexte, l'environnement local spécifique, l'histoire et les compétences sont propres à chaque situation de gestion et l'expliquent. Pour être fidèle, toute recherche doit d'abord distinguer les particularismes du général.
- Enfin, les acteurs ne sont pas substituables. Leurs modes d'appréhension de la réalité et d'action résultent d'une combinaison des intentions, des capacités d'actions et de contraintes perçues. La prise en compte de l'ensemble de ces dimensions se révèle donc déterminante pour établir les explications des phénomènes observés.

Nous rappelons dans les tableaux suivants les variables du contexte organisationnel retenues pour l'analyse contextualisée des PGC par l'informel et le contexte des variables processuelles. Nous retenons dans notre revue de littérature que les pratiques des PME sont spécifiques. Cette spécificité est surtout marquée par un ensemble de phénomène en lien avec la dimension humaine. Nous abordons ainsi, la compétence comme un objet en action et en construction qui se revèle dans les pratiques humaines de gestion des compétences. C'est pourquoi cet indice de pratique de gestion des compétences par l'informel nous semble tout à fait pertinent.

© 2014 Tous droits réservés.
doc.univ-lille1.fr

TABLEAU 41. RAPPEL DES VARIABLES DU CONTEXTE ORGANISATIONNEL DES PME POUR L'ETUDE DU PGC PAR L'INFORMEL

Configuration des PME – Configuration entrepreneuriale – Configuration missionnaire – Configuration bureaucratique – Configuration professionnelle – Configuration adhocratique
Contexte interne – L'histoire de l'entreprise – La vision et les intentions du dirigeant – Les pratiques d'interaction informelles – La proximité du groupe
Contexte externe par le marché – Le degré de stabilité – Le de degré de complexité – Le degré d'hostilité – Le degré d'hétérogénéité

TABLEAU 42. CONTEXTE DES VARIABLES PROCESSUELLES DE LA GC PAR L'INFORMEL

Stratégie d'adaptation rapide à l'environnement – Pratiques informelles – Relations interpersonnelles – Relations sociales et cognitives

Nous considérions les pratiques informelles des PME comme les modalités d'actionnement des leviers inhérents aux acteurs du processus de gestion des compétences. Ce sont ces pratiques informelles qui émergent de l'écart constaté entre le prescrit et les activités réelles et qui échappent à la mise en oeuvre d'une instrumentation de la GC. La GC est un construit qui tient compte de cette dimension des relations interpersonnelles au sein des PME. Nous souhaitons donc identifier ces leviers et notamment les modalités les plus informelles et les moins formalisées. Ainsi, il est apparu pertinent d'identifier le processus de GC par l'informel en privilégiant une entrée par ces leviers.

Nous allons expliquer comment a été élaboré le dictionnaire des thèmes, au sein duquel viennent se classer ces différentes unités de sens.

1.2 L'élaboration du dictionnaire des thèmes

Le dictionnaire des thèmes est une grille de lecture à travers lequel sont analysés les différents matériaux qualitatifs. Il est un lien essentiel entre le cadre théorique défini précédemment et le traitement final des données collectées, traduisant les données pour les besoins de l'analyse. C'est donc à partir de celui-ci que l'on pourra répondre aux questions de recherche posées

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

(Mbengue et Vandangeon-Derumez, 2003).

Il existe deux approches principales pour construire le dictionnaire des thèmes :

- L'approche déductive : elle consiste à définir une liste de codes en fonction des propositions ou hypothèses posées. Miles et Huberman (2003, p. 115) avouent une préférence pour celle-ci : « une méthode consiste à établir une liste de départ de codes avant le travail sur le terrain ». La démarche de codage est ainsi de nature hypothético-déductive : le chercheur part de la théorie pour définir ses codes et les confronter ensuite aux données empiriques (problématique > hypothèses > guide d'entretien > codes).
- L'approche inductive : à l'inverse, le chercheur fait ici émerger les codes et leurs relations directement depuis le terrain (terrain > données collectées > codage > théorie) (Glaser et Strauss, 1967 ; Strauss et Corbin, 1990). On aura alors soit un codage ouvert (identification de thèmes à partir des données), soit un codage axial (identification de sous-thèmes, en partant de l'axe des thèmes principaux), soit encore un codage de type sélectif (intégrer les éléments issus des deux autres types de codage).

Pour cette partie, nous avons préféré faire le choix d'une méthode mixte.

La méthode de Glaser et Strauss (1967) dans leur technique de « codage axial » composée d'un ensemble de procédures par lesquelles les données sont regroupées afin de créer des liens entre catégories (Strauss et Corbin, 1990). L'objectif du codage axial est de spécifier une catégorie (appelée aussi phénomène par les auteurs) selon les sous-catégories suivantes :

- Les conditions liées à son occurrence. Ce sont les conditions qualifiées de « causales » ou « antécédentes » par les auteurs ;
- le contexte correspondant à l'ensemble des propriétés appartenant au phénomène ;
- les stratégies d'actions et d'interactions engagées pour conduire le phénomène ;
- les « conditions intervenantes », représentées par le contexte structurel, qui facilitent ou contraignent les actions et interactions ;
- et enfin, les conséquences liées à ces stratégies.

© 2014 Tous droits réservés.
doc.univ-lille1.fr

Ensuite la méthode de Miles et Hubermann (1994) pour la construction de notre dictionnaire des thèmes.

- Les mots de la nomenclature illustre les concepts
- La codification formule implicitement une définition factuelle du concept.

Nous partons des discours et du problème étudié pour trouver les illustrations du concept. Le concept devient un thème, et les réponses organisent différentes modalités. Lorsque la première version apparaît cohérente, toutes les informations recueillies sont codées selon cette première structure. Tout au long de la recherche, elle évolue par des enrichissements successifs. L'étape suivante débute lorsque le dictionnaire des thèmes représente suffisamment les données. À partir de cette base les différents thèmes concourent à l'élaboration d'un référentiel théorique (existant dans la littérature ou construit) Wacheux (1996, p.235).

Dans le tableau ci-dessous, nous tentons de mettre en évidences les concepts mobilisés, en fonction de leur contextualisation sur le terrain et du sens donné par les acteurs à leurs actes. Cette structuration organise le phénomène à l'étude pour faciliter l'interprétation.

TABLEAU 43. DICTIONNAIRE DES THÈMES

1. Le phénomène étudié : Le processus de gestion des compétences par l'informel.

1.1 Les pratiques informelles

1.1.1 Les interactions

1.1.1.1 L'observation

1.1.1.2 Le discours

1.1.1.3 L'écoute

1.1.1.4 Les notes écrites

1.2 Les acteurs

1.2.1 Le dirigeant

1.2.2 L'encadrement de proximité

1.2.3 Les techniciens

1.2.4 Les commerciaux

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

2. Conditions liées à l'occurrence de la gestion des compétences par l'informel :

2.1 Inadéquation de l'offre de formation extérieure

2.1.2 Formation théorique différente de la pratique,

2.1.3 Méconnaissance du métier ou manque d'expérience

2.1.4 Adaptation à la réglementation

2.2 Exigence de la demande

2.2.1 Demande en hausse ou en baisse

2.2.2 Demande spécifique

2.3 Le niveau de technicité du produit ou de la tâche

2.3.1 Produit technique ou simple

2.3.2 Tâche simple ou complexe

2.4 Faire face à une absence

2.4.1 Départ en retraite.

2.4.2 Risque maladie

2.5 Charge de travail important

2.5.1 Besoin de s'adapter en permanence rapidement

2.5.2 Réponse rapide à la demande client

2.6 Intention du dirigeant

2.7 Proximité entre les salariés

2.7.1 Espace de travail commun

2.7.2 Confiance

2.7.3 Liens affectifs

2.8 Qualités personnelles

3. Contexte correspondant à l'ensemble des propriétés appartenant à la compétence :

Contexte du phénomène gestion des compétences par l'informel s'identifie par les interactions informelles :

3.1 Brèves, lors d'une aide ponctuelle

3.2 Continue, lors d'un apprentissage

3.4 Localisation du phénomène

3.4.1 Au niveau du groupe,

3.4.2 Au niveau du personnel atelier

3.4.3 Au niveau administratif.

4. Acteurs au cœur du phénomène

4.1 L'intention du dirigeant qui oriente par sa vision

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

4.2 Le responsable direct du salarié

4.2.1 Le rôle est d'identifier par l'observation

4.2.2 Par l'écoute le moindre écart de compétence.

4.2.3 D'identifier le besoin en compétence.

4.3 Le salarié lui même

4.3.1 Par sa curiosité

4.3.2 Sa motivation

4.3.3 Son initiative

5. Les stratégies d'actions et d'interactions engagées pour conduire le phénomène :

5.1 Formation (Lente ou rapide, orale et écrite)

5.2 Apprentissage en interne

5.2.1 En groupe de travail

5.2.2 Par compagnonnage sur une longue ou une courte duré

6. Les conséquences liées à ces stratégies

6.1 Favoriser l'autonomie rapide

6.2 Mettre en place la polyvalence

Une fois le dictionnaire des thèmes complété, un travail de codification systématique a été mené pour l'ensemble des données recueillies. Notre travail de codage a été réalisé à l'aide d'un logiciel informatique dédié à l'analyse qualitative.

1.3 L'utilisation du logiciel Nvivo

Le processus de notre analyse thématique repose sur une démarche de décontextualisation, de regroupement et comparaison des informations émergeants de l'interprétation des résultats. Pour faciliter ce processus, nous avons utilisé le logiciel d'analyse qualitative Nvivo 8.

Le choix de logiciel nous a paru évident car il permet de réaliser une analyse thématique de manière polyvalente : tantôt déductive en ayant, préalablement à l'analyse, identifié des thèmes issus de la littérature à repérer dans le corpus et tantôt inductive, en partant du corpus pour générer des thèmes (Deschenaux, 2007). Ce logiciel est reconnu comme étant bien adapté pour les recherches visant la construction théorique (Bournois et al., 2002). De plus, ce logiciel permet de manipuler une masse importante de documents hétérogènes de façon

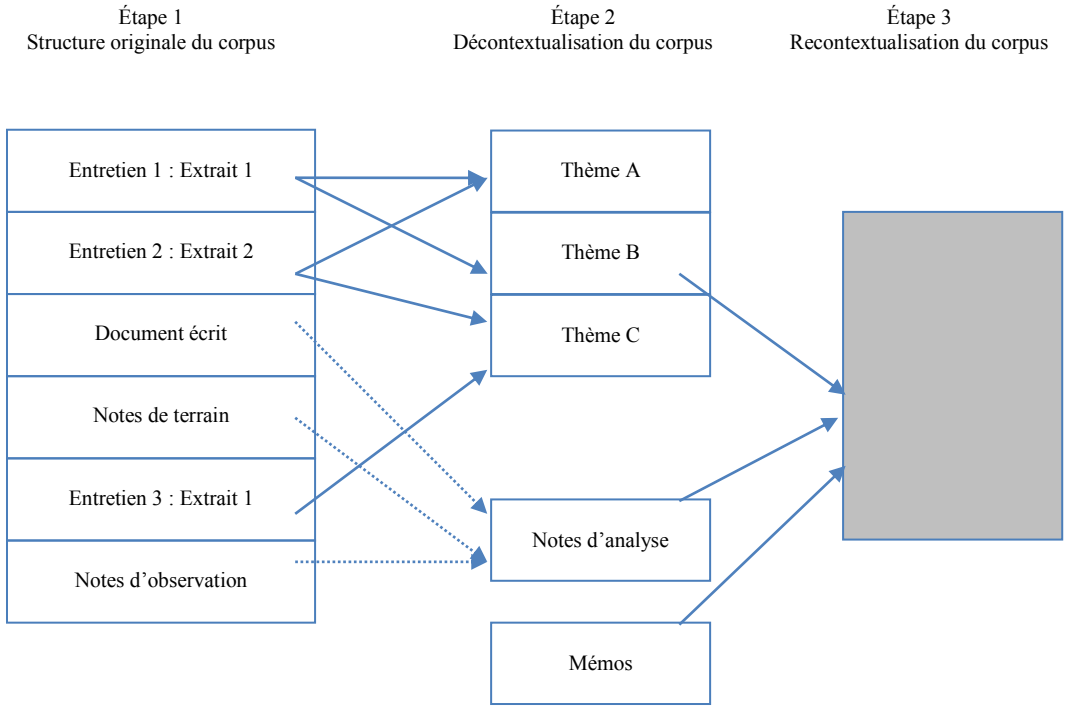
© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

itérative pour étudier dynamiquement la complexité d'un corpus (Fallery et Rodhain, 2007) et donne la possibilité de retrouver immédiatement les passages des textes codés et d'effectuer des annotations et commentaires tout au long de l'analyse (Trebucq, 2005). En effet, toute action pouvant modifier le dictionnaire (comme l'ajout ou la modification d'un code) affecte automatiquement l'ensemble des éléments. Cette automatisation permet donc un gain de temps non négligeable, notamment dans le cadre du codage. Le chercheur peut aussi améliorer en permanence la qualité et la précision de son dictionnaire, ce qui accroît encore la fiabilité du codage réalisé.

Le principe de l'analyse du logiciel Nvivo 8 s'inscrit dans une démarche de décontextualisation et de recontextualisation du corpus. La décontextualisation consiste à sortir de son contexte un extrait d'un texte afin de le rendre sémantiquement indépendant, dans le but de créer des catégories ou des thèmes regroupant tous les extraits traitant d'un sujet en particulier. Les extraits ainsi regroupés forment les codes. En ce qui concerne la recontextualisation, elle est obtenue en amalgamant les codes ou les catégories préalablement décontextualisés pour en faire un tout intelligible et porteur de sens (Deschenaux, 2005).

SCHÉMA 40. DÉMARCHE DE DÉCONTEXTUALISATION ET RECONTEXTUALISATION DU CORPUS



Deschenaux, 2005

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Dans l'étape 1, le Logiciel Nvivo 8 permet de déstructurer l'ensemble des documents (entretiens, documents écrits, notes de terrain etc.) qui constitue le corpus global en le découpant en unités de sens (thèmes). A chaque fois qu'un thème est repéré, il s'agit de placer l'ensemble des extraits rattachés à ce thème à un même endroit, on procède ainsi au codage du texte (étapes 2). Chaque document est donc déstructuré pour construire une nouvelle structure qui les intègre. Il s'agit de la reconstruction ou recontextualisation du corpus. Mais cette étape n'est pas la dernière, en effet, il est aussi possible de recoder les extraits reconstitués (figurant dans le dernier bloc du schéma) de manière à affiner l'analyse réalisée (Deschenaux, 2005, p.9).

Pour notre codage, nous avons créé des codes a priori de l'analyse que nous appelons *Tree nodes* (dans le langage Nvivo). Ces codes sont issus de nos guides d'entretiens en lien avec notre question de recherche et réalisés à partir de la revue de littérature. Cette première technique est privilégiée par Miles et Huberman (2003). Par la suite, nous avons défini les codes pendant le processus de codage. Ces codes, que nous appelons *Free nodes*, sont directement issus de l'analyse des documents et des entretiens : ce sont des codes émergents du terrain selon l'approche de Strauss et Corbin (1990).

- Création de Tree Nodes par la technique de Miles et Huberman

Les thèmes préalablement définis dans nos guides d'entretiens (contexte, contenu et processus) ont été codifiés en tant que *Tree nodes* dans le logiciel. Ensuite, le codage a consisté à lier les extraits des documents aux codes correspondants. Autrement dit, lors de la lecture des documents, nous avons ramené au même endroit toutes les informations sur un même thème. Les *Tree nodes* sont hiérarchisés sous la forme d'une structure arborescente ou arbre généalogique, d'où le nom *Tree nodes*.
A partir de la base de l'arbre ont été rattachés différents codes, que nous appelons *Parent nodes* (codes principaux), chaque code a ensuite donné lieu à des codes secondaires (*Child nodes*), qui à leur tour ont été subdivisés en codes tertiaires.

© 2014 Tous droits réservés.
doc.univ-lille1.fr

- Création de Free Nodes par la technique de Strauss et Corbin

Ce type de codage est réalisé de manière inductive, c'est-à-dire que les codes ont émergés du corpus lui-même. Au fur et à mesure de l'analyse du corpus, nous avons créé des codes libres (*Free nodes*) en sélectionnant le texte du passage en question, puis en codant la sélection dans un nouveau code. Ce codage est beaucoup plus précis que le premier car presque à chaque extrait, on a décrit ce que l'interviewé était en train de dire précisément à ce moment là. L'avantage de ce codage est de rester très près des propos des interviewés sans oublier certaines informations. Ce codage est davantage ancré dans les faits (Desvhenaux, 2005). Cette technique de codage, qui s'apparente à celle décrite par Strauss et Corbin (1990), nous a permis de compléter notre liste de codes.

Face au nombre important de codes libres obtenu en cours d'analyse, il nous est apparu opportun de convertir certains codes libres (Free nodes) en codes hiérarchisés (Tree nodes). En effet, lorsqu'on code de façon inductive chaque document ou entretien, on peut se retrouver avec un grand nombre de codes libres. Ces codes libres sont classés par ordre alphabétique sans aucun lien entre eux. D'où l'intérêt pour notre analyse de les classer par thèmes, donc en codes hiérarchisés. Ce fut, par exemple le cas du code « responsable de proximité » que nous avons intégré dans « encadrement » qui lui même fait partie du code « interne ». Ce dernier intègre le code hiérarchique « contexte ». En effet, selon les propos des interviewés le responsable de proximité est celui qui, en contact direct avec les techniciens, évalue par interaction leurs compétences. Donc il nous a semblé pertinent de faire ce regroupement. Nous avons ensuite vérifié le contenu de chaque code pour nous assurer que les informations codées correspondaient au code défini.

Nous avons donc obtenu un processus de GC par l'informel constitués de différentes phases. Nous avons veillé à ce que le libellé de chaque phase tienne compte non seulement de l'action intervenant dans la phase mais également de son contenu.

© 2014 Tous droits réservés.
doc.univ-lille1.fr

Nous proposons un extrait du codage des données avec le logiciel Nvivo 8.

TABLEAU 44. ILUSTRATION DE CODES LIBRES DANS NVIVO 8.

Code	Extrait
Pratiques informelles	« Pour l'achat de colorants et de produits, cette personne est restée un an avec la personne qui est partie en retraite. Ça s'est passé comme ça. Pour un autre secteur, il y a d'autres personnes qui partaient en retraire, comme nous les entreprises textiles on fonctionnait beaucoup sur l'oral » « Par exemple sur le plateau en haut chacun se forme, chacun écoute, se forme automatiquement par l'information qui circule comme ça. » « Naturellement les gens quand ils ont un problème on n'est pas nombreux ce n'est pas grand, il descend il va aller voir la personne qui souhaite voir et puis automatiquement il va dire « tiens j'ai besoin de ça, Comment ça se fait que ça va pas ? Et eh ben parce qu'il y a ça. Et tac, automatiquement ça c'est de la formation. C'est de l'informel mais c'est de la formation »
Formation	« on a rédigé par écrit le procès de fabrication dans certains ateliers. A partir de là les gens on former les jeunes qui venaient derrière ». « Les jeunes qu'on a formés récemment dont une pour un secteur donné, un autre jeune qui est arrivé il y a un an, on les forme très lentement parce que, ce sont des métiers spécifiques qu'on ne trouve pas à l'extérieur » « Donc il faut de la compétence atelier, mais ça passe de la formation atelier. C'est une formation interne puisque il n'y a pas d'école de volet roulant. C'est une formation interne qui se fait progressivement en mettant d'abord à des tâches répétitives, toujours accompagné d'un formateur »
Polyvalence	« La polyvalence, au départ ça été décidée pour les maladies professionnelles. » « Et puis, on a des postes assez stratégiques dans chaque endroit de l'usine où, on a formé au minimum 2 opérateurs par équipe qui savent occupés ces postes là. Pour ne pas se retrouver, une personne malade et on est un peu coincé » « on a adapté les postes pour que, lorsqu'il n'y a plus d'activité on peut libérer des postes. Les postes libres deviennent des postes de manutention. Donc on peut faire appel rapidement à la main d'œuvre qui sera formée très vite. Ce qui permet d'augmenter notre capacité de production très vite aussi. »

Le codage nous a permis de retracer les éléments de contexte qui permettent de justifier des pratiques informelles et d'y voir une gestion des compétences dans les PME. Nous avons ensuite établi des modèles à partir des codes hiérarchiques contexte, contenu et processus.

1.4 La validité de la recherche

Il s'agit ici de se poser la question de savoir « Dans quelle mesure les résultats auxquels le chercheur aboutit peuvent apporter leurs contributions au domaine scientifique dans lequel la recherche s'inscrit ? » (Drucker-Godard et al., 1999). Pour répondre à cette question, il est nécessaire que le chercheur évalue la validité et la fiabilité de sa méthode de recherche et des résultats obtenus. Il s'agit en effet de critères d'évaluation fréquemment discutés, notamment

© 2014 Tous droits réservés.
doc.univ-lille1.fr

en recherche qualitative. De nombreux auteurs ont ainsi proposé des critères spécifiques d'évaluation liés à la validité et à la fiabilité (Yin, 1989 ; Guba et Lincoln, 1994 ; Miles et Huberman, 2003). Aussi, la validité globale de notre recherche doit être appréhendée au travers de plusieurs types de validités. Yin (1989) en propose trois : la validité du construit (1.4.1), la validité interne (1.4.2) et la validité externe (1.4.3).

1.4.1 Validité du construit

La notion de validité du construit est propre aux sciences sociales où l'objet d'une recherche porte souvent sur un ou plusieurs concepts abstraits qui ne sont pas toujours directement observables (Zaltaman, Pinson et Angelmar, 1973, cité par Thiétart, 2007). Le construit correspond donc au concept opérationnalisé. Ainsi, il s'agit de questionner la bonne opérationnalisation des variables : les concepts à étudier sont-ils correctement définis et les variables bien délimitées ? Les construits sont-ils suffisamment précis et abordent-ils l'ensemble des aspects du concept ? Avec quelle « rigueur » s'est fait le passage des concepts théoriques aux variables mesurables ?

Les résultats obtenus dans le cadre d'une recherche ne sont pas issus des mesures du concept lui-même, mais des mesures du concept opérationnalisé que l'on désigne par le terme « construit ». Le processus d'opérationnalisation consiste ici à réduire chacun des concepts mobilisés à une série de variables ou mesures qui vont permettre d'observer et de mesurer des concepts qui ne peuvent l'être directement.

L'opérationnalisation des concepts s'est à la fois faite en fonction de notre cadre théorique et en fonction des opportunités du terrain et des sources d'information mobilisables. Nous avons pris soin de préciser, lors de la présentation de nos cas et de nos données, quelles sources avaient été mobilisées et éventuellement quelles méthodes avaient permis de collecter ces données. En effet, notre souci de la validité des construits se réfère à différents niveaux :

- En définissant le plus précisément possible chacun des concepts mobilisés et des concepts sous-jacents ;
- En multipliant les sources de données (entretiens avec différents acteurs, observations et analyse documentaire), permettant de disposer de variables nombreuses et de

© 2014 Tous droits réservés.
doc.univ-lille1.fr

diverses natures pours appréhender un même concept.

- En vérifiant le degré de complétude de nos concepts et construits au contact de nos interlocuteurs (acteurs de terrain, directeurs de thèse) tout au long de la recherche.

Nous pouvons affirmer que pour chaque concept de notre cadre théorique, conformément aux théories dont ils ont été tirés, nous avons effectué ces vérifications de validité et nous les précisons dans notre chapitre de présentation des résultats.

1.4.2 Validité interne de la recherche

Pour Drucker-Godard et al. (1999), la validité interne consiste à « *s'assurer de la pertinence et de la cohérence interne des résultats générés par l'étude* ». Il s'agit ici toutefois de la cohérence des concepts théorques, pas forcément des résultats eux-mêmes car les thèmes issus des propos d'acteurs et autres sources peuvent être contradictoires entre eux. La réalité n'est pas forcément logique ni cohérente par contre, la démarche du chercheur sur cette réalité doit l'être. La réalité expliquée peut être donc traversée de contradictions, d'oppositions, de divergences…

Ainsi, comme le notent Miles et Huberman (2003, p. 504), la validité est avant tout « *un processus de vérification, de questionnement et de théorisation, et non une stratégie qui établit une relation normalisée entre les résultats des analyses et le «monde réel»*». Louart (2006b) propose de considérer la validité interne comme revêtant trois aspects complémentaires : « *Elle est à la fois : de contenu (capacité d'un instrument de mesure à saisir le phénomène étudié) ; de construit (capacité des énoncés choisis à représenter l'ensemble du phénomène) ; prédictive ou nomologique (conformité des mesures avec les prédictions issues de la théorie)* ».

Toutefois, Campbell et Stanley (1966) ont identifiés des biais pour tenter d'accéder à un bon niveau de validité interne (Tableau). Ces biais sont relatifs : au contexte (effet d'histoire, effet de maturation, effet de test) ; au recueil même des données (effet d'instrumentation) ; ou à l'échantillon (effet de régression statistique, effet de sélection, effet de mortalité expérimentale, effet de contamination).

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

TABLEAU 45. LES BIAIS LIMITANT LA VALIDITÉ INTERNE

Biais limitant la validité interne	Signification	Comment éviter le biais ?
Effet d'histoire	Se demander si des événements extérieurs à l'étude et survenus pendant la période d'étude n'ont pas faussé les résultats	Réduire la période d'étude Avoir un regard critique sur la période retenue
Effet de maturation	Les objets d'analyse ont changé pendant le cours de l'étude	Réduire la période d'étude
Effet de test	Les individus subissent plusieurs fois le même test à intervalles rapprochés lors d'une étude longitudinale, et leurs réponses au deuxième tour sont biaisées par le fait d'avoir déjà répondu à ce test	Travailler avec plusieurs échantillons ayant les mêmes caractéristiques
Effet d'instrumentation	Les questions utilisées pour recueillir les données sont mal formulées	Le chercheur doit être un expert, le nombre d'enquêteurs doit être très réduit Le recueil de données doit être très formalisé
Effet de sélection	L'échantillon étudié doit être représentatif de la population pertinente de l'étude	Accorder une très grande importance à la procédure d'échantillonnage
Effet de contamination	Un individu interrogé apprend par d'autres individus l'objet de l'étude, ce qui fausse les résultats	Mener l'étude le plus rapidement possible ou s'assurer au mieux de la confidentialité de ces travaux.

Campbell et Stanley,1966

Il convient ainsi d'éviter les écueils les plus importants de validité interne et d'y remédier le mieux possible (Thiétart, 2007).

Comme le propose Yin (2003), nous avions évoqué précédemment le principe de saturation des données. En effet, la collecte des données s'est poursuivie jusqu'à ce que les données recueillies n'apportent plus d'informations nouvelles et que l'information marginale ne remette pas en question les cadres construits.

Nous avons veillé à collecter des données suffisamment larges pour assurer la solidité du recueil des données.

Nous avons notamment procédé par triangulation tout au long du recueil des données. Nous avons multiplié les méthodes de collecte (entretiens individuels, observations, recueil de documents) et les sources de données (données primaires, données secondaires internes et externes) pour corroborer nos résultats au fur et à mesure de la collecte des données. Le recueil s'est déroulé en tenant compte du contexte des PME. Celui-ci nous permet donc de produire une explication plus riche et valide.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Pendant l'analyse des données, nous avons émis nos premières propositions théoriques à partir des données collectées lors des entretiens. Pour vérifier notre interprétation nous avons échangé avec notre directeur de thèse pour la validation de celle-ci.

1.4.3 La validité externe

Le critère de validité externe s'interroge sur la transférabilité ou la généralisation analytique des résultats : est-ce que les conclusions de l'étude ont une signification plus large ? Peut-on les tranférer à d'autres contextes ? Jusqu'où peuvent-elles être généralisées ? (Miles et Huberman, 2003). La question de la validité externe constitue le critère le plus problématique pour convaincre de la scientificité des résultats d'une étude de cas. C'est d'ailleurs à ce titre que David (2004), p.1) fait le constat suivant : « l'étude de cas est pratiquée depuis des décennies par les chercheurs de la plupart des sciences sociales, mais beaucoup, en sciences de gestion, semblent continuer à penser que cette méthode de recherche est réservée aux phases exploratoires et ne permet pas d'atteindre la généralisation, condition de scientificité des résultats ». Mais des tactiques permettent de s'assurer de la validé externe des études de cas existent et plusieurs chercheurs se sont attachés à les définir (Yin, 1990, 2003 ; Drucker-Godard, 1999 ; Miles et Huberman, 2003 ; David, 2004 ; Koenig, 2006).
Selon Yin (1990, 2003), pour admettre la validité externe de la recherche il faut déterminer si les résultats d'une étude de cas sont généralisables au-delà de ce cas. La généralisation analytique repose sur une procédure précise de sélection des cas. Elle sera quoi qu'il en soit, analytique et non statitique. Autrement dit, le chercheur s'efforce de généraliser une série particulière de résultat à la théorie frontalière. La théorie que l'on construit par une généralisation analytique est une théorie qui devient le véhicule pour examiner d'autres cas. Pour qu'il y ait généralisation, une théorie doit être testée dans la réplication des résultats dans un second, voir un troisième cas où la théorie a spécifié que ce même résultat devrait avoir lieu. Une fois que cette réplication a eu lieu, le résultat peut être génralisé, même si d'autres réplicatioins n'ont pas été réalisées.

Dans le cadre de cette recherche, notre échantillon théorique a été défini selon des critères indispensables pour générer une théorie, c'est-à-dire des critères de représentativité théorique, de variété et de potentiel de découverte (Hlady Rispal, 2002 p. 82).

© 2014 Tous droits réservés.
doc.univ-lille1.fr

Les critères de représentativité théorique retenus pour sélectionner chaque cas de notre échatillon sont : la taille de l'organisation, l'indépendance de l'entreprise, la proximité entre le dirigeant et les salariés et entre les salariés eux même, l'informel comme mode historique et privilégié de fonctionnement en interne de l'entreprise, une préoccupation pour les compétences. La gestion des compétences dans les PME par l'informel étant l'objet de notre recherche, nous avons choisi des entreprises où le sentiment de groupe favoriserait des interactions informelles utilent au répère des pratiques de gestion des compétences. Notre choix porte également sur les entreprises ayant une histoire sur leurs pratiques de gestion informelle des RH afin d'obtenir des réponses réelles et non des jugements *a priori* sur les résultats attendus.

Sur la variété des cas, les entreprises retenues se distingue par leur taille nous l'avons dit, mais aussi par leur activité, voir leur chiffre d'affaires pour permettre une meilleure compréhension du phénomène étudié ainsi que sa complexité.

Enfin, sur le potentiel de découverte les entreprises sélectionnées sont riches en données sur leur fonctionnement par des pratiques informelles et donc sur une gestion des compétences par l'informel. En effet, nos observations, nos rencontres avec des personnes qui nous ont apportés par leur discours leurs représentations des compétences sont autant d'éléments qui nous ont confortés dans le choix de notre échantillon. Les entreprises une fois sélectionnées, les acteurs rencontrés ont bien voulu participer à notre étude de cas et nous fournir le matériau nécessaire à sa réalisation.

La condensation des données consiste à rendre plus accessible les données recueillies avec pour objectif ultérieur de préparer l'étape d'analyse. Nous avons eu recours à un outil informatique pour cette étape. Le logiciel Nvivo 8 nous a permis à partir du contenu de notre matériau de recherche, de mieux regrouper l'information en catégories en fonction de notre objet de recherche. A l'issue du codage effectué par cet outil, nous avons pu élaborer des modèles sur la base des trois principaux nœuds hiérarchiques que sont le contexte, le contenu et processus. La création de ces nœuds est en rapport avec notre cadre théorique.

Par ailleurs, nous avons veillé à ne pas modifier le sens du texte lors de cette étape de codage, c'est pourquoi, nous nous sommes assuré de de la fiabilité de notre codage. Puis, nous avons

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

questionné la validité de notre recherche ; c'est-à-dire l'indice de valeur de la qualité de notre recherche. Sur ce plan, nous avons suivi les recommandations de (Yin, 1989 ; Guba et Lincoln, 1994 ; Miles et Huberman, 2003) sur leurs critères spécifiques d'évaluation liés à la validité et à la fiabilité.

Une fois cette étape de codage entamée, nous procèderons à l'analyse du processus de gestion des compétences par l'informel. Cette analyse permettra de révéler les dimensions structurantes autour desquelles les acteurs organisent leurs représentations de la compétence.

© 2014 Tous droits réservés.
doc.univ-lille1.fr

SECTION 2. UNE ANALYSE CONTEXTUALISTE DU PROCESSUS DE GESTION DES COMPÉTENCES PAR L'INFORMEL DANS LES PME DE NOTRE ÉCHANTILLON.

Cette section tire parti du cadre d'analyse contextualiste pour soumettre à l'examen le processus de GC au sein des PME de notre échantillon. Pour chaque cas, nous avons identifié les relations entre les variables de contextes, les variables de processus de GC par l'informel. Nous faisons un rappel des cas étudiés :

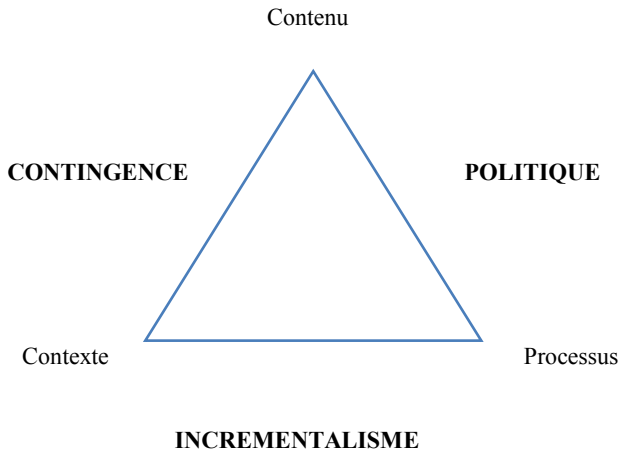
	Date de création et Activité
Coster	Créée en 1965. Ennoblissement textile.
Sem	Créée en 1957, Rachat par des cadres dirigeants depuis 2004. Machines outils, automatisme, électrotechnique, tôlerie fine et mobilier urbain
Solar	Créée en 1998 Appareils de chauffage et rafraichissement pour l'industrie et le tertiaire
FAP	Créée en 1947 Fermetures PVC et Aluminium

Chaque études de cas présente le contexte externe dans lequel l'entreprise opère, suivi du contexte interne – activités, orientations stratégiques, mode d'organisation et de gestion de l'entreprise – et des pratiques de la gestion du management humain à partir desquelles nous analysons le lien avec une gestion des compétences par l'informel (contenu du changement). Une fois ces éléments présentés, nous tentons de reconstituer le processus. Il apparaît qu'un processus de changement est bien autre chose qu'une série d'étapes linéaires dont le déroulement peut être prévu (Brouwers et al, 1997). Les cas étudiés illustrent combien le processus résulte d'un entrelacement permanent entre action et éléments de contexte en évolution. En fonction de leurs représentations convergentes, divergentes voire conflictuelles, les acteurs donnent sens à un contexte, le construisent en agissant, alors que dans le même mouvement, leur action est contrainte par un contexte en transformation.

© 2014 Tous droits réservés.
doc.univ-lille1.fr

Nous verrons comment les acteurs au sein de ces PME s'approprient et en définitive, construisent leurs compétences par des interactions souvent informelles. Pour cela, nous allons nous appuyer sur des explications spécifiques à partir des différents modèles du changement dont l'articulation se fera comme dans le schéma ci-dessous.

SCHÉMA 41. ARTICULATION DES MODÈLES DANS UNE PERSPECTIVE CONTEXTUALISTE



Brouwers et al, 2003

Les quatre études de cas que nous avons menées illustrent combien le processus de gestion des compétences résulte de noeuds permanent entre actions, interactions et éléments de contexte en évolution. Nous allons rechercher des éléments de compréhension dans la stratégie de niche conduite par l'entreprise Decoster (2.1), puis dans le choix de se recentrer sur une technologie mature de l'entreprise Fap (2.2), Puis dans la problématique de formation de Solar dont nous tirons des données pour notre analyse (2.3) et enfin dans la stratégie de croissance menée par l'entreprise Fap (2.4).

2.1 Stratégie de niche et gestion des compétences : Le cas Coster

Parmi les entreprises de notre échantillon, Decoster est un cas particulier, tout d'abord par son secteur d'activité et ensuite, par la région dont elle est issue. Decoster est une des dernières entreprises du secteur textile qui a résisté à la vague des délocalisations que connaît le secteur en France. Sa survie est due en grande partie, au recentrage opéré depuis quelques années déjà sur une niche qui est la teinture de fils.

© 2014 Tous droits réservés.
doc.univ-lille1.fr

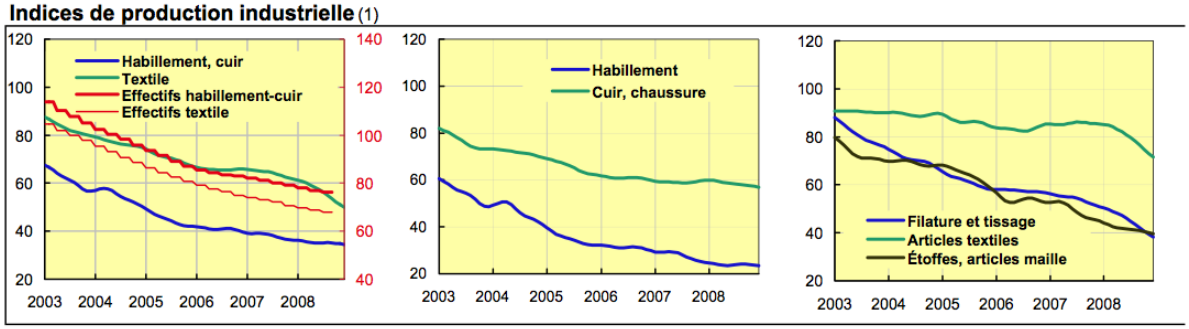
Nous allons dresser les caractéristiques du contexte externe et interne de son évolution (2.1.1), puis le contenu (2.1.2) qui évolue dans ce contexte particulier dont le processus (2.1.3) est dominé par qui les interactions et jeux d'acteurs.

2.1.1 Le contexte

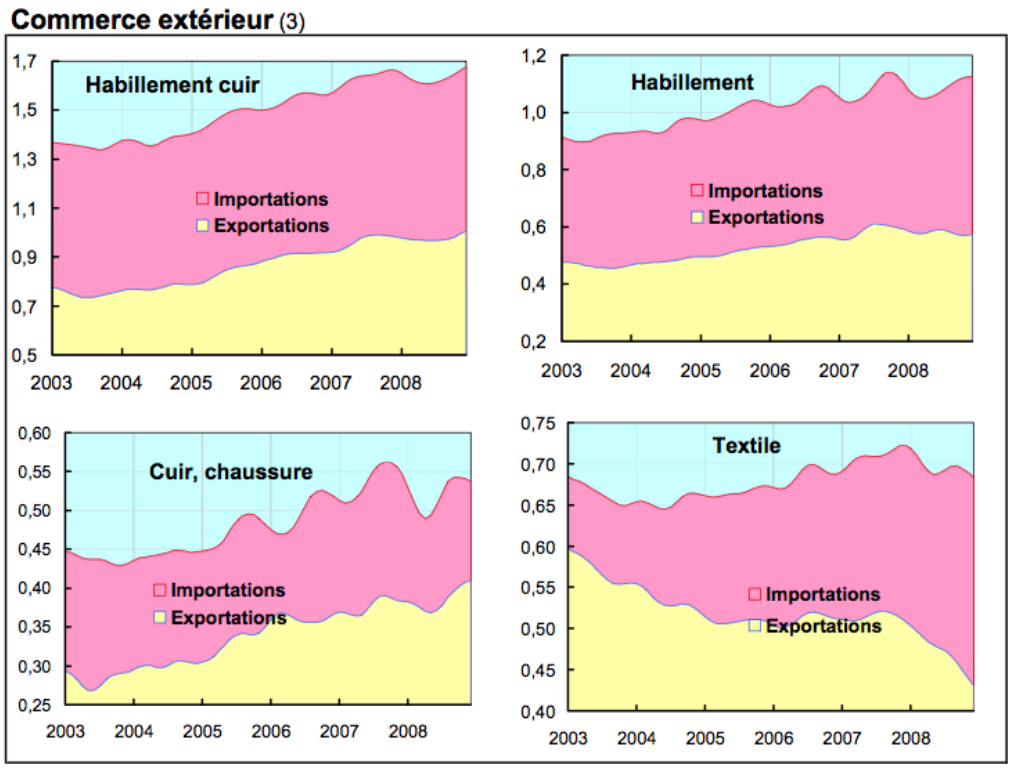
L'objectif de ce point est de présenter les spécificités du contexte de cette entreprise et de sa temporalité. Nous rappelons ici que la société Coster à une activité d'ennoblissement de textile. C'est par ce terme que l'on désigne l'ensemble des opérations qui transforment un tissu nouvellement tissé ou tricoté en un tissu fini, prêt à l'emploi. En l'occurrence cette société apporte une couleur et des propriétés d'usage répondant au cahier des charges de clients qui sont des gros tricoteurs comme, Petit bateau, Lacoste et aussi l'industrie automobile.

- *Sur le plan externe*

Le secteur de l'industrie textile regroupe les activités de filature et tissage, la fabrication de produits textiles et la fabrication d'étoffes et d'articles à maille. En effet comme nous disions plus haut, le secteur textile en France a souffert d'une révolution industrielle radicale, au cours des 20 dernières années. La filière est passée d'une industrie de manufacture à un modèle tiré par les clients/distributeurs dont les ressorts stratégiques s'appuient sur une croissance des volumes et une diminution des coûts. Une étude du service des statistiques et des études industrielles du Ministère de l'économie, datant de mai 2009 illustre bien cette baisse.



© 2014 Tous droits réservés.
doc.univ-lille1.fr



Source : Sessi-Insee 2009

On observe pour la production, une détérioration continue en trimestre, –8,2 % sur 3 mois. – 18,4 % sur un an. En ce qui concerne les échanges, une aggravation du déficit (64 %) ; sur un an, baisse des exportations (–15 %) et des importations (–6 %). Pour les auteurs de ce rapport, la crise fragilise des entreprises déjà durement touchées :

- Au quatrième trimestre, l'industrie textile accentue son déclin. La réduction d'activité s'accélère chez les principaux leaders de tissage destiné à l'habillement et à l'automobile. Cette tendance n'épargne plus la production des tissus à usage technique, fortement concurrencés par les productions étrangères. Pour résister, les entreprises ont recours au chômage technique ou ils délocalisent massivement leur production.
- Le déficit du commerce extérieur continue de s'accroître. Tant à l'exportation qu'à l'importation, les flux sont en nette diminution alors que les années précédentes, d'après le rapport, le quatrième trimestre connaissait un rebond significatif. La tendance du secteur reste à la baisse.

Dans ce contexte, la société Coster essaie tant bien que mal de se maintenir dans la course. Et cela, bien souvent au prix de nombreux changements organisationnels affectant son effectif et sa stratégie. Le responsable de la production reconnaît lui même que l'entreprise a été secoué

© 2014 Tous droits réservés.
doc.univ-lille1.fr

par la crise.

> *« Oui il y a eu deux plans de licenciement; deux fois 9 personnes. Un en 2008 et un en 2009 »* [Directeur de la production]

Tout en reconnaissant les difficultés de son secteur d'activité, le responsable de production, nous livre la stratégie qui a été celle de son entreprise pour résister à ce changement.

> *« On est surtout dans un secteur qui est sinistré, le textile. Aujourd'hui on a une activité par exemple dans le tissage d'ameublement qui connaît une très grosse chute. On a deux activités comme je vous avais dit. L'activité façon et l'activité vente de fils. L'activité de façon est passée de 50% de notre capacité à 20% de notre capacité aujourd'hui et l'activité vente a augmenté un peu par contre elle. Donc aujourd'hui on bascule dans un autre domaine qui est simplement la vente. Pratiquement à 80% aujourd'hui. »* [Directeur de la production]

L'impact de la crise s'observe également par le scénario d'une baisse de l'effectif de l'entreprise.

> *« On est monté jusqu'à 150 personnes ici. L'effectif a fondu de 2/3 sur 15 ans on va dire. »* [Chef d'équipe]

Nous observons d'après les propos qui précèdent un repositionnement de l'activité de l'entreprise sur la vente de fil teint.

> *« Ils (*ndr. Les clients*) nous achètent le fil teint pour détricoter chez eux. Ils sont du côté de Troyes en France. On ne nous achète pas notre fil pour la vente export, puisque de toute façon aujourd'hui, tout vient de Chine. On a plutôt une activité de niche ; entre 4000 et 5000 kg / jour quand même. »* [Technicien de production]

Par ailleurs, du fait du repositionnement de l'activité de l'entreprise, il y a peu de concurrents sur cette niche.

> *« Aujourd'hui on n'a pratiquement pas de concurrents. On va se retrouver bientôt les seuls teinturiers en France. C'est un secteur particulier, différent des autres. »* [Technicien de production]

Cette image d'un secteur en difficulté a des effets également sur le besoin en compétences de la PME. Elle éprouve des difficultés à embaucher des profils spécifiques au métier. L'une des raisons repose sur l'attractivité du secteur qui peine à attirer des jeunes et de nouveaux profils, managers, cadres, employés ou ouvriers. L'ancienneté y est encore forte : plus de la moitié des salariés ont plus de 10 ans d'entreprise contre 38% pour l'ensemble du secteur. Une autre raison est l'inadéquation de l'offre de formation pour ces métiers du textile.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

« *Les jeunes…on les forme très lentement parce que, ce sont des métiers spécifiques qu'on trouve pas à l'extérieur. Il n'y a pas spécialement de formation. Donc avec les opérateurs, avec les chefs d'équipes et on va doucement.* » [Directeur de la production]

Mais c'est un secteur qui reste néanmoins sujet à une règlementation lourde car leurs activités sont fortement polluantes.

« On est soumis à un contrôle de la préfecture. On a une station d'épuration sur le Site. On prélève sur la rivière environ 700 m2 d'eau et on retraite la même quantité d'eau. Plus les colorants et les produits chimiques. On a énormément de procédures à respecter. Tout doit être sécurisé, tout doit être sous rétention. On fait tous les ans, des exercices incendie. » [Technicien de laboratoire]

Malgré la situation difficile du secteur textile et les contraintes liées à l'activité, le PDG de cette société prend des initiatives pour l'avenir. En effet, ils ont entamé un programme pour anticiper les changements de leurs produits.

« On entreprend une démarche avec un institut pour faire notre démarche personnelle de recherche de nouveaux produits […] On démarre. C'est une phase de recherche et de prospection sur ce qui va se passer dans 3 ans, dans 5 ans. Plus des choses de moyen terme. Le client, c'est plus du court terme mais on va essayer de proposer, de voir ce qu'on peut faire. » [Technicien de laboratoire]

Notons que sur le plan technologique, Coster dit se situer dans une niche de marché. Rappelons qu'un marché de niche est un marché très étroit correspondant à un produit ou service très spécialisé. Le fait de viser un marché de niche permet souvent d'être confronté à une concurrence moins forte et à un potentiel de marges plus élevées, mais les volumes de ventes potentiels sont naturellement plus faibles et limités.

Les caractéristiques du contexte externe que nous venons de voir, nous permettent d'analyser les caractéristiques environnementales à partir des perceptions et des interprétations des acteurs de cette PME. Nous conduisons la même démarche pour le contexte interne.

- Sur le plan interne

En tant que entreprise de teinture de fils, les activités de l'entreprise Decoster sont la vente de fils et teinture de fils à façon. L'entreprise compte au total 61 salariés aujourd'hui avec une grande partie du personnel de production (Techniciens et personnel du laboratoire). En

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

encadrement, il y a un PDG, un directeur commercial, un directeur de production et une assistante.

Nous avons bien noté jusqu'ici que l'effectif de la société a été divisé de 2/3 sur 15 ans ; ce qui signifie une perte de compétences équivalente. Sachant que ces compétences sont spécifiques et difficiles à trouvé à l'extérieur. L'entreprise a du s'organiser pour garder au mieux une partie de ses marchés. La dotation du laboratoire en compétences participe à cet effort. Ainsi, certains salariés ont été répartis dans des services pour palier au manque de compétences dont a besoin l'entreprise.

> *« On a basculé les compétences sur le personnel qui est là. On les fait progresser en interne. On a pas mal de gens qui ont des compétences dans notre domaine comme des BTS Textile. Aujourd'hui ils ont démarré comme chef d'équipe et maintenant, travaillent au Laboratoire ou à la recherche. Sur l'effectif, on a 8 personnes qui travaillent rien que pour le Laboratoire qualité. »* [Technicien de laboratoire]

L'origine de la baisse d'effectif et de la nouvelle répartition des compétences est également imputée aux départs à la retraire. A titre d'exemple, le départ de l'ancien Directeur de production qui combinait à la fois, l'achat des matières premières et la production. Ces deux attributs liés à son poste ont fait l'objet d'une répartition sur deux postes.

> « *On avait un responsable de production jusqu'en 2010 qui est parti en retraite. Son poste c'était la production et les achats de matières premières, colorants et produits. Et ça été repris par une personne sur les achats de produits et moi j'ai repris la partie simplement de produit.* » [Directeur de production]

A sa création la société était une entreprise familiale. Aujourd'hui, même si ce n'est plus le cas, la culture d'entreprise demeure très présente. Cela est d'ailleurs propre au secteur ou dans les entreprises textiles, il y a une majorité de salarié qui y sont depuis plus de 10 ans. Cette situation favorise des relations informelles car on a une faible division du travail et des mécanismes de prises de décisions fluides. C'est le sentiment que nous a donné un technicien de production.

> *Pour moi c'est comme si tous les salariés étaient au même niveau. La hiérarchie...il n'y en n'a pas [...] lui (le PDG ndr) à terme, son but c'est qu'on soit comme lui, qu'on travaille tous de la même façon et qu'il n'y en ait pas qui ne fassent que la production et puis un qui reste au bureau à faire les trucs intéressants. [...] on est tous égaux. On a tous les mêmes responsabilités. On a tous les mêmes tâches. En fin de compte, quand il y a une galère et bien on est tous dessus [...]. »* [Technicien de production]

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

A travers ce propos, on peut y voir un sentiment très fort d'appartenance à l'entreprise et plus encore, au groupe d'individus qui la compose. C'est un des facteurs que l'on pourrait mettre au crédit d'une bonne amorce des différents changements tout au long de l'histoire de l'entreprise.

> *« On va pas dire que ça été facile. Ce n'est jamais facile. Disons que moralement, les gens se sont bien adaptés. »* [Conducteur d'autoclave]

Le DG garde la main, sur aussi bien les embauches que l'organisation du travail en associant bien souvent les salariés. Les caractéristiques que nous avons relever nous permettent de situer la forme organisationnelle de Coster dans la configuration organisationnelle adhocratique. En effet, nous avons observé des opérateurs qualifiés, disposant d'une autonomie pour des décisions opérationnelles et fonctionnant par ajustement mutuel au sein de groupes avec divers mécanismes de coordination tels que les interactions interpersonnelles (les notes écrites, l'orale, l'observation).

> « *Les décisions stratégiques c'est le patron qui va les prendre. Après d'autres décisions qui sont de l'ordre de l'organisation, ou modification de machines, là tout le monde est consulté.* » [Directeur de production]

Il faut noté en outre, la volonté du responsable de l'entreprise de mettre en place une veille pour anticiper les changements futurs du métier. Pour ce faire, l'entreprise s'est attachée les services d'un organisme extérieur. L'objectif est de réfléchir à moyen terme sur la perspective d'avenir de l'activité de façon. Savoir si elle est appelée à disparaître complètement ou recherché d'autres marchés. Dans cette optique, un projet de site internet est en cours dans l'espoir de se faire connaître sur le plan international. Même si les intentions sont là, aucun de ses projets ne connaît pour l'heure une avancer significative d'après nos observations.

> « *Aujourd'hui on met en place un site Internet. On est un peu à la traine par rapport à ça mais on n'avait pas spécialement besoin au vu de notre clientèle professionnelle. Sur Internet on va essayer de prospecter pour voir si dans d'autres domaines on peut être utile aussi. On fait un peu le paramédical, l'automobile on a fait, mais on ne fait plus. Savoir si ça peu revenir ou pas. Voir sous quelles conditions, avec quels prix.* » [Chef d'équipe]

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

TABLEAU 46. TABLEAU RÉCAPITULATIF CONTEXTE EXTERNE ET CONTEXTE INTERNE

Contexte externe	Contexte interne
– Secteur en crise – Chute de l'activité – Concurrence très faible – Absence de formation spécifique – Pression de la règlementation environnementale	– Plan de licenciement – Répartition des compétences sur le reste de l'effectif – Forte culture d'entreprise – Rôle de DG sur l'organisation – Réflexion sur les perspectives avenir

Le contexte interne de cette société présente donc une structure modelée par les différents changements intervenus dans le temps (Licenciements, départs en retraites), mais la culture reste forte du fait des traditions du secteur et la taille qui permet des interactions permanents entre salariés. L'organisation de l'entreprise permet à tout le monde de s'exprimer et favorise la coordination par ajustement mutuel. La configuration des pouvoirs laisse penser que les salariés participent aux décisions d'organisation de l'entreprise même si le responsable de l'entreprise joue un rôle central sur le plan stratégique. La présentation du contexte interne de cette PME, nous conduit à voir par la suite, le contenu du changement étudié.

2.1.2. Le contenu

Nous l'avons vu plus haut, la situation de crise que connaît le secteur du textile depuis quelques années avec son lots de conséquences, oblige Coster à repenser sa stratégie vers la vente de fil teint. Cela a entrainé également une redéfinition de l'organisation de l'entreprise. La redéfinition de cette organisation passe par exemple, par une formation constante en interne car il est difficile de trouver des profils spécifiques aux métiers du textile à l'extérieur aujourd'hui.

Nous décrivons ici la situation de cette PME et ses pratiques de gestion des compétences. En échos à nos propos sur les PME et la gestion des compétences, nous avons constaté que dans cette entreprise, la perception de la GRH est différente des comportements observés. L'absence de service dédié à cet effet induit le fait que les embauches sont proposées par le responsable de production puis validé par le PDG.

En ce qui concerne la gestion des compétences, les contours d'une démarche formelle dans ce sens sont loin d'être évidente. Là encore, une référence à notre revue de littérature nous conforte bien dans l'idée d'une approche peu formalisée dans les PME. Nous notons

© 2014 Tous droits réservés.
doc.univ-lille1.fr

néanmoins un effort de formalisation des entretiens d'évaluation en vu de proposer une formation aux conducteurs d'autoclaves et les teinturiers. L'objectif étant de s'inscrire dans une démarche qualité. Nous notons également qu'il n'y a pas de formation externe mais une attention plus prononcée sur les formations internes dans une temporalité indiquée dans l'extrait ci-dessous. Cela, pour les raisons que nous avons déjà évoquées plus haut.

> *« Des formations l'extérieur non. Nous on fait toujours nos formations en interne. On fait énormément de formation. Depuis 3 ans en moyenne 80% des gens font des formations chez nous. Et c'est pratiquement une centaine d'heures par an et par personne. »* [Directeur de production]

Par ailleurs, la démarche de gestion des compétences se traduit dans l'enjeu de formation sur le plus important service dans cette entreprise, celui des conducteurs d'autoclaves et les teinturiers. Il consiste à les confier aux anciens qui ont un savoir faire de plusieurs années, la tâche de former ces jeunes en gardant au départ la tradition orale de transmission de savoirs dans le textile. Les responsables de l'entreprise s'aperçoivent avec le temps que les jeunes ont quelques difficultés de compréhension et de mémoire dans l'apprentissage.

> *« En textile c'était l'oral, c'est comme ça. Maintenant on casse un peu ça, cette chose là. C'est-à-dire que les anciens ont un savoir faire, de 30 ans, 40 ans de travail, mais on s'est aperçu quand on a voulu former des jeunes, les jeunes ne comprennent pas ou n'arrivent pas à assimiler. »* [Chef d'équipe]

L'idée alors a été de compléter la formation, par des supports écrits pour aider à une meilleure assimilation des connaissances.

> *« Aujourd'hui, nous on formalise le travail de chacun, on l'écrit, on l'explique et à partir d'un document on arrive à former les jeunes qui arrivent derrière. »* [Directeur de production]

Ce système semble manifestement apprécié par les salariés concernés par cette démarche.

> *« Le responsable veut qu'on s'améliore en permanence. Ce qui est bien, c'est qu'ils sont toujours là pour nous expliquer comment ça se passe quand on ne comprends pas bien. On apprécie beaucoup cette façon de faire. Et puis on a nos notes au cas où. Vous savez on apprends pour la vie.»* [Conducteur d'autoclave]

Pour valider cette compétence acquise, 18 de ces salariés ont passés un CQPI (Certificat de Qualification Professionnelle Inter-branches). C'est un diplôme reconnu par l'État qui n'est pas spécifique au textile. Dans ce cadre là c'est une personne extérieure à l'entreprise qui vient évaluer les compétences des salariés par un questionnaire et des entretiens individuels.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

L'autre aspect de la gestion des compétences s'observe dans la confiance accordée aux salariés dans leur capacité à occuper différents postes au sein de l'entreprise si une éventuelle absence se faisait ressentir.

> *« Les personnes qui ont les compétences dans les secteurs dont on a besoin on les a. S'il nous manquait un ingénieur, on a des équivalents ingénieur ici. L'âge c'est entre 40 et 55 ans. On est en phase ou on maintien l'activité. On ne va pas la faire mourir. »* [Chef d'équipe]

Cette volonté de ne pas mourir se traduit par cette démarche prospective évoquée plus haut. Jusque là, l'entreprise devait attendre de recevoir un cahier des charges de ces clients pour trouver la meilleure des combinaisons chimiques pour répondre à leurs exigences. Ce que nous dit en substance un technicien de laboratoire.

> *« Au départ on met simplement de la couleur sur un fil. Donc nos clients, on leur étend leurs gammes de couleurs. Ils nous demandent de les mettre sur le fil, étudier une recette. Et on a notre propre gamme de fil, une gamme de plus de 300 couleurs. Les couleurs on peut les mettre jusqu'à l'infini. Donc on fait exactement ce que le client nous demande. »* [Technicien de laboratoire]

Aujourd'hui, avec cette intention stratégique, l'entreprise souhaite plutôt se positionner dans une démarche de façon à proposer plutôt un produit innovant. Cela dit, cela n'est pas du tout évident pour cette PME déjà en difficulté. Le responsable de production nous a indiqué qu'une concertation avait été menée avec les anciens salariés pour émettre des idées dans le sens d'une amélioration ou de la création de produits. Le retour n'avait pas été à la mesure des attentes mises dans cette démarche. Il a pointé en effet, que ces salariés connaissant leur métier depuis des années n'étaient pas assez en phase avec ces intentions.

Par ailleurs, nous avons noté un fort encouragement à la polyvalence comme évoqué plus haut. Là encore, la référence à la littérature sur les PME conforte bien l'idée que dans ces entreprise la polyvalence des individus au travail constitue une composante à retenir dans le développement des compétences. Pour Midler (1993), l'expertise et la polyvalence restent des matières premières indispensables à l'élaboration de compétences collectives. Ce n'est qu'avec la confrontation avec ceux qui détiennent l'expérience que peut se développer ce type de compétences.

Justement à ce sujet, nous avons noté également la volonté d'accompagner le salarié dans le cadre d'un changement de poste. Ce processus est illustré dans les propos suivant :

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

« Par exemple une personne à qui on demande de travailler dans un autre service, on a d'abord une discussion avec elle. On lui demande si elle est motivée. Si nous on le demande, c'est parce qu'on a déjà regarder si ça pouvait se faire ou pas. Si elle a des compétences après on lui propose le poste. Elle accepte ou pas. Si elle accepte, on l'accompagne mais ce n'est surtout jamais présenté comme quelque chose de définitif. C'est-à-dire qu'en lui proposant le poste, on lui explique bien au départ que si au bout de la formation ça ne va pas, si dans quelques mois elle ne se sent pas bien, elle reprendra son poste initial. Donc ça enlève la pression sur la personne. De lui dire c'est ça ou rien, non. C'est une opportunité pour elle de progresser. Après, elle y arrive ou elle n'y arrive pas. » [Directeur de production]

En outre la formation peut avoir un périmètre plus large que celui des techniciens de production.

« Les conducteurs d'autoclave par exemple comme je vous ai expliqué, ils étaient 18. Cette année, je fais une formation pour un secteur, le bobinage. Chez nous, ils sont 9. Après on a eu une formation de 120h pour notre secrétaire cette année, en Anglais. On va avoir une formation sur le management pour les chefs d'équipes ; ça va représenter 5 personnes. C'est suivant les secteurs, suivants les besoins. Comme je vous dit c'est diversifié. Ça peut être centré sur le métier, comme ça peut être centré sur le management. » [Directeur de production]

Ce virage vers une polyvalence accrue ne date pas de si longtemps que cela comme nous indique notre interviewé.

« Aujourd'hui, on a une polyvalence qui a été mis en place il y a déjà 5 à 6 ans. Dès que l'activité est plus forte les gens prennent les postes où on a besoin de compétences. » [Directeur de production]

Cette nouvelle organisation du travail se comprend encore mieux lorsqu'on connaît les raisons internes qui ont justifiés sa mise en place.

« La polyvalence, au départ ça été décidée pour les maladies professionnelles. Une partie, parce qu'il y a des postes avec beaucoup de manutention et des postes avec moins de manutention. Pour éviter que les gens fassent toujours la même chose. On les fait tourner sur les postes de travail. Et puis, on a des postes assez stratégiques dans chaque endroit de l'usine où, on a formé au minimum 2 opérateurs par équipe qui savent occupés ces postes là. Pour ne pas se retrouver, une personne malade et on est un peu coincé. La polyvalence a été mise en place pour ça. Puis troisième point, on

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

a adapté les postes pour que, lorsqu'il n'y a plus d'activité on peut libérer des postes. Les postes libres deviennent des postes de manutention. » [Directeur de production]

Si le contact direct est privilégié entre salariés, il peut connaître des limites quand aux consignes données dans une situation de travail. C'est dans cet optique que la mise en place de cahiers de consignes a été mise en place dans cette entreprise.

« Ce cahier là, il a été mis en place pour un problème bien spécifique. On s'est aperçu qu'on avait mis en place quelque chose et les opérateurs montent l'information à leur chef d'équipe et le chef d'équipe ne remontait pas spécialement l'information ou jugeait que ce n'était pas la peine d'informer. Or, on a compris que pour l'opérateur il est important de lui donner une réponse sur n'importe quelle question. Donc pour remédier à ça, comme on travaille 24/24, on leur a dit vous posez vos questions sur un cahier et on vous répondra sur un cahier. Apparemment, c'est quelque chose qui se passe bien. » [Directeur de production]

L'utilisation du cahier de consignes s'observe dans un périmètre plus large que celui des techniciens. Il fonctionne comme nous l'indique notre interlocuteur :

« Les gens remplissent les ennuis rencontrés, les corrections apportées. Il y a des cahiers de consignes pour les chefs d'équipe, les cahiers de consignes pour les opérateurs. Lorsque quelque chose a mal fonctionné, on le note sur le cahier et un responsable viendra noter la réponse sur le cahier aussi. » [Chef d'équipe]

Cette analyse nous a permis de saisir le contenu du phénomène étudié dans son contexte. Nous avons cherché à repérer l'ancrage de celui-ci dans le temps et dans l'espace. Nous avons également cherché les éléments qui faisaient sens pour les acteurs. Ces variables de contexte et du contenu, nous les mobilisons pour conduire notre analyse processuelle.

2.1.3 L'analyse processuelle entre le contexte, le processus et le contenu chez Coster

Conformément au modèle d'analyse contextualiste que nous mobilisons dans cette thèse, nous cherchons à dégager les interrelations entre le contexte, le processus et le contenu susceptibles d'expliquer le phénomène de gestion des compétences par l'informel. Ce phénomène étudié étant spécifié dans un contexte et selon un processus particulier. Une analyse à l'aide de différents modèles explicatifs mobilisés dans l'analyse contextualiste, nous permettra de mieux rendre compte de nos observations. Ainsi, nous verrons dans l'ordre, la dynamique interrelationnelle entre contexte et contenu (2.1.3.1), puis le processus et le contenu (2.1.3.2)

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

et enfin le contexte et le processus (2.1.3.3).

2.1.3.1 Les interelations entre le contexte et le contenu.

Comme nous l'avons vu dans la partie consacrée à l'analyse contextualiste, le modèle de la planification met en avant le contenu projet de changement. Nous notons cependant, que la pratique de la planification n'est pas une évidence dans les PME. En effet, nombre de travaux sur la planification en PME ont démontré le caractère plus ou moins répandu de cette pratique dans les petites et moyennes entreprises (Robinson et Pearce, 1984 ; Bracker et Pearson, 1986). La principale conclusion des recherches empiriques est que la planification stratégique n'est pas une pratique courante pour les firmes de petite et moyenne dimension. Le tableau suivant synthétise ces propositions :

TABLEAU 47. APPORT DES RECHERCHES EMPIRIQUES SUR LA PLANIFICATION DANS LES PME

Auteurs/Année	Firmes étuidiées	Secteur d'activité	Définition de la PME retenue	Méthodologie employée	Principaux résultats
Shuman (1975)	41	Industrie	Jusqu'à 800 salariés	Qualitative Analyses statistiques	PS informelle, non structurée et sporadique en PME.
Bamberger (1980)	-	-	<500 salariés	Qualitatives Entretiens	Méthode de décision et de planification peu utilisées en PME (24%)
Sexton et Van Auken (1982)	357	Divers	-	Qualitative Analyses statistiques	Réflexion stratégique dans 25% des cas, n'aboutissant pas à des plans d'action
Sexton et Van Auken (1985)	357	Divers	-	Qualitative Entretiens sur 3 ans	PS utilisé par minorité de PME, et sporadiquement
Shuman, Shaw et Sussman (1985)	220	Divers	"1983 INC. 500 compagnies" capitaux privés	Qualitative Analyses statistiques	Plupart des PME adopte une forme de PS après démarrage
Shaw, Shuman et Sussman (1986)	135	Divers	-	Qualitative Analyses statistiques	60% des PME ont recours au management de crise et 30% à la PS
Robinson, Logan et Salem (1986)	81	Détail alimentaire	-	Qualitative Analyses	Planification opérationnelle plus importante que PS

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

				statistiques	en PME
Shrader, Mulford et Blackburn (1989)	97	Industrie vente au détail Services	<100 salariés	Qualitative Analyses statistiques	PO pus répandue et utilisée que PS en PME
Rousseau (1992)	35	Industries	-	Qualitative Analyses statistiques	1/3 des font de la PS et 43% ont un plan
Waalewijn et Segaar (1993)	200	-	>100 salariés	Qualitative Analyses statistiques	Faiblesse de la PS en PME (20%) mais pratique des budgets
Calori, Véry et Arrègle (1997)	1589	Équipements professionnels et biens intermédiaires	<500 salariés	Qualitative Analyses statistiques	30% des PME pratiquent la PS (anticipation et formalisation fortes)
Fankam (1998)	220	Industrie	<500 salariés	Qualitative Analyses statistiques	La formalisation n'est pas l'apanage des PME

Goy Hervé, 2002

Pour la plupart des chercheurs, les activités de planification sont de nature informelle et non structurée dans les P.M.E. (Shuman, 1975 ; Fankam, 1998), ce qui s'estompe pour Shuman, Shaw et Sussman (1985), qui pensent à ce propos que le processus de planification utilisé devient plus formel et structuré avec la croissance des entreprises (Goy, 2002). Selon Rice, (1983), les PME ne font pas de planification stratégique élaborée, car elles n'en éprouvent pas le besoin, à l'inverse des grandes entreprises. Dès lors, de l'importance accordée aux dimensions de la prise de décisions stratégiques en PME, il est possible de déduire que la planification stratégique a réellement lieu, même si elle n'est pas approfondie, formalisée et précise (Robinson et Pearce, 1983).

Dès lors, pour Brouwers et al (1997, p.35), il est compréhensible que la planification ne peut s'envisager que dans un contexte simplifié (c'est-à-dire analysable et formalisable) et surtout relativement stable (c'est-à-dire dont la variables sont largement prévisibles). On comprend dans cette perspective qu'une maîtrise suffisante de l'évolution du contexte permettra d'atteindre les objectifs des outils mis en place indépendamment d'une évolution imprévue et soudaine de celui-ci. Les postulats relatifs au contexte apparaissent donc pour le moins réducteurs.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Par ailleurs, Brouwers et al (1997), rappelant cependant que les critiques importantes du modèle de la planification se sont essentiellement attachées à montrer que les organisations ne peuvent concevoir et développer de structuration spécifiques qu'en fonction de l'environnement dans lequel elles opèrent. Il n'y a donc pas, en la matière, de solution optimale et universelle. Cette perspective contingente nous semble indiquée pour notre réflexion sur l'effet du contexte sur le contenu. Dans la mesure où nous observons une organisation de cette PME structurée en fonction des exigences du client. Dans le cadre de l'analyse contextualiste, le contenu est désormais mis en relation avec les contraintes du contexte mais également construit par celui-ci.

Nous analysons donc en mobilisant l'analyse contextualiste une influence - à la fois dans son caractère facilitant et contraignant - du contexte sur les pratiques justifiant la gestion des compétences par l'informel, et en retour un effet de ces pratiques sur certaines dimensions du contexte que nous avions retenues pour notre analyse. Nous entendons par influence, les modalités par lesquelles nous observons une transformation du phénomène étudié. Nous identifions trois niveaux d'analyse à cet effet. Au niveau de l'activité, au niveau social et au niveau stratégique.

- Comme structurant et structuré par l'activité

Nous avons identifié un certains nombres de variables du contexte et du contenu à partir des entretiens menés. Ces variables jouent selon nous, un rôle dans le comportement des individus, à la fois comme contrainte mais aussi dans la façon dont ils construisent leurs compétences au sein du groupe social et donc de l'entreprise. Une analyse de ces variables nous permet d'y voir une dimension objective liée au contexte externe et une dimension subjective liée à la perception de ce contexte par les acteurs de Coster. L'objectivité liée à la situation de crise que connaît le secteur du textile en France a poussé l'entreprise à se centrer sur une activité de niche comme nous l'avons indiqué précédemment. Ce recentrage d'activité s'est traduit par un renforcement des compétences où la demande se faisait la plus forte. Le manque de connaissances de certains salariés dans cette orientation d'activité poussera l'entreprise à encourager des pratiques d'apprentissage par accompagnage. L'apprentissage se fait à un rythme plus ou moins lent. Cette attention particulière est motivée par une absence de référent métier dans l'offre de formation en externe. Enfin, si l'apprentissage est une activité valorisée chez Coster, c'est parce qu'elle répond avant tout aux valeurs et au

© 2014 Tous droits réservés.
doc.univ-lille1.fr

fonctionnement coopératif de cette entreprise. Ces valeurs sont fortement influencées par la personnalité du dirigeant. L'idéal coopératif nécessite le partage des connaissances, des informations et du savoir-faire.

La perception du contexte des acteurs ici fait référence à leur sensibilité à l'égard des facteurs conditionnant la construction mentale de leurs compétences. En effet, à travers des références externes et internes les salariés font leur jugement en appréciant leur niveau de compétence. Le sentiment de compétence reconnu par un responsable à un salarié qu'il estime capable de faire une tâche, pousse ce dernier à lui confier un formateur ou un accompagnement pour permettre au salarié de mettre en œuvre cette compétence. Le dispositif mis en place pour l'accompagnement des salariés participe à la perception de ces derniers des compétences qu'ils en ont. En cela, il représente une variable importante dans le processus d'apprentissage.

Si nous admettons que le monde perçu est différent du monde réel, alors pour comprendre la perception il faut rejeter l'idée de deux mondes identiques. À partir de là nous pouvons comprendre que la perception de la compétence n'est pas juste une image (discours) mais une construction de la compétence par les salariés. La compétence est de ce point de vu une construction mentale révélé par l'interaction au sein du groupe de salariés de la PME.

- Comme structurant et structuré au niveau social

A Coster, les pratiques d'évaluation des compétences par l'informel des salariés peuvent s'expliquer par la configuration organisationnelle. Le système social au sein de cette configuration représente une source potentielle pour les compétences des acteurs. Il est également possible de relier les pratiques d'évaluation des compétences par l'informel à l'histoire de l'entreprise. En effet, au cours de la phase de vie de l'entreprise, son système social est en construction, ses contours sont flous et relativement malléables. Ainsi, la souplesse de ce système permet d'incorporer des dispositions relatives à une construction des compétences par l'informel. L'observation de la constitution de groupe, apprenants/accompagnants est liée à une volonté de consolidation des liens sociaux d'abord, puis à celle d'adaptation des compétences aux exigences dont a besoin l'entreprise.

© 2014 Tous droits réservés.
doc.univ-lille1.fr

- Comme structurant et structuré au niveau stratégique

A Coster, les pratiques encourageant les stratégies du développement d'une nouvelle offre de service et de produits sont influencées par le besoin stratégique d'innovation associé à la configuration organisationnelle. En effet, dans sa démarche visant à innover sur son offre de service et de produits, l'entreprise a demandé aux salariés plus expérimentés et aux jeunes de réfléchir à ce qui pourrait améliorer le produit. Cette réflexion est motivée par un contexte externe où la demande rythme l'activité de l'entreprise.

On pourra noté que la mise en œuvre de ce type de pratique est également liée à la culture coopérative de l'entreprise, où chacun est en droit de proposer des innovations, y compris les nouveaux membres.

La notion de contenu nous renvoie au modèle de la planification évoquée plus haut. La planification stratégique en PME est appréhendée comme un processus de gestion issu de manière générale de la littérature relative à la grande entreprise. Mais ces développements, s'ils adhèrent aux modèles de planification prescrits dans la littérature en management stratégique, sont réalisés dans un contexte de firme de taille importante et restent adaptés à ce champ. En nous intéressant au contenu des pratiques de GC par l'informel, il est possible d'envisager une dimension de ce processus de planification stratégique dans les PME par l'informel (Shuman, 1975).

Du point vu de l'analyse contextualiste dans notre thèse, nous faisons le lien entre le contenu des pratiques de GC par l'informel avec son contexte d'apparition. L'explication tient au fait que les pratiques observées caractérisent le contexte auquel l'entreprise souhaite s'adapter. Le recours à une évaluation en grande partie par l'observation et à un ajustement des compétences par le groupe social par exemple répond aux exigences d'une situation contextuelle bien spécifique. En effet, de telles pratiques ne répondraient peut être pas à un marché dont les évolutions sont prévisibles. Elles peuvent être liées à une situation de crise que traverse l'organisation, à une volonté de maintenir la compétitivité face à la situation contextuelle correspondante. La visibilité par rapport aux commandes par exemple illustre parfaitement cette situation d'incertitude préoccupante aussi bien pour les salariés que pour son dirigeant.

© 2014 Tous droits réservés.
doc.univ-lille1.fr

> « *Par notre métier spécifique, on a une visibilité à 15 jours. On a un horizon très court. C'est stressant. Même quand la société marche fort, l'horizon le plus loin qu'on ait, quand on a vraiment une charge énorme, c'est un mois. Mais c'est comme ça parce que, les clients ne font pas appels à nous, si on ne sait pas les servir en 15 jours ou en 1 mois. Au-delà, si on est saturé il ne nous interrogera plus. On doit toujours faire face si on voit par exemple, que la charge monte à 15 jours, ou à 1 mois on prend nos dispositions. On recrutera des intérims* » [Directeur de production]

Pour en revenir aux pratiques que l'on pourrait associées à la planification stratégique dans notre cas, il est possible d'envisager que les pratiques justifiant une gestion des compétences par l'informel relèvent d'une planification dont les contours sont certes flous, donc informels. Dans ces pratiques on retrouve la même volonté de mettre en place des actions correspondantes à une histoire et à une situation. L'évaluation se fera surtout par interaction. Différents ajustements interviendrons par le même processus. Comme nous l'avons évoqué, dans cette entreprise l'apprentissage se fait lentement et le plus possible sur une période relativement longue à cause de la spécificité du métier. Ce qui est pour satisfaire les salariés en situation d'apprentissage.

> « *Le fait qu'on pense à prendre le temps de nous former à un certain rythme me plaît beaucoup car on a moins de stress et on apprend en profondeur, plus que si on l'avait fait en une semaine. Moi j'ai été formé en 4 mois. Ce qui fait que, si je remplace un collègue en congé ou malade, je connais bien les rouages du poste.* » [Conducteur d'autoclave]

A travers cette analyse du lien contenu/contexte, nous observons que les pratiques liées au fonctionnement de cette PME mettent en avant les aspects humains du fonctionnement organisationnel. Elles apparaissent chargées d'enjeux dans la mesure où elles ont des répercussions directes sur la vie du groupe. Dans le point suivant, nous analysons l'interrelation en processus et contenu. Nous sommes dans la voie d'une approche politique en référence au modèle explicatif mobilisé dans l'analyse contextualiste.

2.1.3.2 Les interelations entre le processus de GC et le contenu

En analysant l'effet du processus de gestion des compétences par l'informel sur le contenu, nous mettons l'accent sur le modèle politique dans le cadre de l'analyse contextualiste. En effet, comme l'énonce Brouwers et al. (1997, p.42) « Quelle que soi la nature du changement introduit, des jeux de pouvoir vont apparaître entre acteurs, est fondamentalement provisoire

© 2014 Tous droits réservés.
doc.univ-lille1.fr

et toujours susceptible d'être remise en question ». Mintzberg (1983) introduit à ce sujet la notion de détenteur d'influence. C'est-à-dire de groupes d'acteurs qui tentent explicitement de peser sur le processus en cours pour l'orienter conformément à leurs objectifs. On n'y retrouve en interne aussi bien le dirigeant, la ligne hiérarchique que les opérateurs. En effet, chaque détenteur d'influence aura sa manière de percevoir le changement en cours et les risques et opportunités qu'il recèle. Le postulat ici est que le groupe est conscient de ses intérêts et que la majorité de ses membres adoptent des comportements en connaissance de cause. Ces comportements sont relatifs au contexte organisationnel spécifique et à la façon dont les jeux de pouvoirs y sont régulés (Friedberg, 1993). Le processus en cours ici est envisagé sous un angle différent de celui du modèle de la planification et du modèle contingent. Dans notre cas, nous pouvons appuyer notre compréhension sur la spécificité de la PME en matière de taille et surtout sur les caractéristiques du groupe restreint déjà abordées. Rappelons en effet que, le dirigeant et les responsables intermédiaires jouent le jeu organisationnel d'associer l'ensemble du personnel pour tenter d'obtenir des ajustements progressivement pour ceux qui sont concernés. La concertation d'un grand nombre permet de minimiser les rejets liés au changement. La compétence qui se construit, aussi bien de groupe qu'individuellement par l'informel, apparaît comme le résultat des interactions entre salariés de la PME.

Par ailleurs, l'analyse de l'effet du contenu sur le processus de gestion des compétences par l'informel a permis d'identifier dans un premier temps que ; malgré la baisse des effectifs, la grande proportion de salariés reste celle des agents de production. Nous observons de fait une proportion plus importante d'interactions de ce groupe. On peut en déduire que ce groupe d'acteurs, par leur proximité, l'ancienneté de certains, leur savoir-faire contribue ainsi à l'influence réciproque qui peut s'établir et ayant pour effet une construction des compétences sans référents formels ou instrumental.

Nous pouvons également évoquer l'organisation au sein de cette PME qui encourage la polyvalence de ses salariés. La littérature sur les PME nous indique en effet combien la pratique est courante. L'intérêt pour nous cependant, c'est la lecture que nous en faisons pour évaluer l'incidence sur les compétences des salariés sous l'angle des relations humaines.

© 2014 Tous droits réservés.
doc.univ-lille1.fr

2.1.3.3 Les interactions entre contexte et processus

Il est permit dans ce point de faire un lien entre le processus et son histoire. En effet, la conduite d'un processus de changement ne peut se réduire à ses seuls aspects politiques que nous évoquions précédemment. Le poids du passé, de la culture, des routines comportementales, des structures d'organisation, des décisions antérieures intervient souvent de façon cruciale comme l'indique Brouwers et al. (1997). Ce qui est une caractéristique de périodes de changements incrémentaux. En donnant une primauté à la fois au contexte et au processus du changement observé, le modèle incrémental cherche à montrer que ce ne sont pas les méthodes formelles de planification (détermination des objectifs, analyse, évaluation, sélection, planification) qui dominent un processus de changement. Il s'agit, au contraire, d'un développement continu, largement morcelé, à caractère itératif et incrémental (Lindblom, 1959 cité par Brouwers et al., 1997), dans lequel, de surcroît, la formulation et la mise en œuvre apparaissent non pas comme des moments séparés qui se suivent dans le temps mais plus souvent comme indissociables.

Nous cherchons bien sûr ici à déterminer dans quelle mesure les différentes actions, réactions et interactions des salariés de cette PME agissent sur certaines dimensions du contexte de l'entreprise. S'il est plus difficile d'en évaluer l'impact sur les dimensions du contexte externe en revanche, sur les dimensions du contexte interne il est possible d'établir des liens qui font sens pour notre objet de recherche. En matière de gestion des compétences dans notre cas, l'analyse indique que les pratiques informelles à partir desquelles nous observons une prise sur la réalité du phénomène à l'étude, se font en fonction des opportunités internes et/ou externes, plutôt que sur un quelconque mode de programmation. Les nombreux contacts informels favoriseraient la communication. L'histoire de cette PME, comme celle du secteur textile recèle des valeurs vécues qui se manifestent dans les pratiques existantes, enracinées dans l'histoire et la structure de l'organisation plutôt que relevant d'une intervention gestionnaire ou instrumentale. Nous pensons notamment à la tradition orale dans le textile évoquée par le responsable de production. Analysons par la suite le poids du contexte sur le processus

Le choix d'une analyse contextualiste montre notre volonté de proposer une lecture de la gestion des compétences dans les PME en donnant une importance des variables contextuelles. En abordant la notion de contexte dans notre thèse, nous avons mis en évidence

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

un certain nombre de variables externes et internes susceptibles d'affecter les compétences des salariés. Il s'agit ici de porter une attention aux relations qui peuvent exister entre ces variables et les différents éléments relationnels du groupe identifiés comme processus de gestion des compétences par l'informel. Le poids du contexte ici signifie surtout le passé, la culture et les valeurs en cours, la structure organisationnelle, les routines de comportement, les décisions antérieurement prises, tous ces éléments qui empêchent une logique de planification d'être principalement à l'œuvre. C'est donc dans l'interaction entre ces différents niveaux du contexte que le processus de GC se construit progressivement. Le processus quant à lui, sera vu ici comme un ensemble d'interactions entre orientation antérieures et présentes : il se construit dans la durée, sur un mode itératifs, marqué par l'entrelacement des relations existant entre les différents acteurs.

L'interaction entre processus et contexte interne conditionne en définitive la définition du contenu. Le contenu ne peut être explicité a priori. Il apparaît plutôt comme une variable largement dépendante du contexte et du processus qui s'y développent.

2.2 Technologie mature, qualité et gestion des compétences : Le cas Sem

Sem est une société spécialisée dans la fabrication de machines outils, l'automatisme, l'électrotechnique, la tôlerie fine et le mobilier urbain. Une large palette d'activités regroupées dans le secteur de l'électromécanique. Elle compte environ une cinquante de salariés pour un chiffre d'affaires autour de cinq millions d'euros. L'historique de l'entreprise laisse apparaître de nombreux changements tout au long de son évolution. En effet, les archives indiquent une date de création de l'entreprise en l'an 1900. A sa création, l'entreprise était spécialisée dans l'installation industrielle. Elle connaît une première modification de son statut juridique en SARL en 1939, puis en SA en 1957 avec comme pour activité principale la tôlerie essentiellement de série. Pour appuyer son développement, d'autres activités viendront s'ajoutées ; notamment l'installation électronique en 1961. Les machines spéciales automatismes complèteront le portefeuille d'activités. Dès 1995, l'entreprise obtiendra la certification Iso 9001. La concurrence venue de l'Allemagne et la situation de crise que connaît le secteur plongera l'entreprise dans une situation difficile. En 2004 la société connaît de nouveau un changement majeur avec le rachat de celle-ci par quatre cadres dirigeants, et elle devient une SAS (société par actions simplifiée). Comme pour le cas précédent, nous

© 2014 Tous droits réservés.
doc.univ-lille1.fr

allons évoquer les contours du contexte (2.1.1), le contenu (2.1.2) et le processus (2.1.3) comme dimensions de compréhension de la GC par l'informel.

2.2.1 Le contexte

Dans ce point, nous décrivons le contexte des pratiques de gestion à partir desquelles nous identifions une contrainte ou construction de la gestion des compétences par l'informel. Il s'agit des éléments de contexte interne ; la configuration de cette entreprise, le contexte culturel et les caractéristiques liées à l'emploi et au rôle des cadres dirigeants, mais aussi du contexte externe.

- Sur le plan externe.

Le secteur électromécanique couvre la fabrication de machines et d'équipements et la fabrication de machines et d'appareils électriques. Les produits fabriqués comprennent un grand nombre de biens, essentiellement des biens d'équipement ; dont des machines, des turbines, des accessoires de levage, des machines destinées à diverses industries, des appareils électroménagers, des générateurs, des transformateurs, des dispositifs de commutation, des batteries, des câbles et du matériel d'éclairage. Il s'agit en tant que tel d'un «secteur» extrêmement varié, associé à une multitude de domaines économiques.

D'après un rapport de la direction général de l'emploi[35], ce secteur représente 21 % du total des exportations de marchandises de l'UE vers le reste du monde. Il jouit d'un excédent commercial significatif vis-à-vis des pays tiers et sa part dans l'économie mondiale a augmenté pour la plupart des produits, tandis que les États-Unis et le Japon ont vu la leur décliner au profit de la Chine et du reste de l'Asie. Les producteurs de l'Union représentent un tiers des exportations mondiales de machines et d'équipements (hors exportations intracommunautaires) et 18 % des exportations d'équipements électriques.

Le secteur se concentre dans certaines régions. Il emploie une part particulièrement

[35] Rapport publié dans le cadre d'une série d'analyses prévisionnelles sectorielles sur les nouvelles compétences et les nouveaux emplois dans le cadre du projet Analyse sectorielle détaillée des compétences naissantes et activités économiques dans l'Union européenne. DG EMPL- projet VC/2007/0866 Ingénierie électromécanique

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

importante des travailleurs dans le sud-ouest de l'Allemagne, la Bavière, le nord de l'Italie et le sud-est de la République tchèque, ainsi que dans certaines régions des nouveaux États membres.

Ce secteur est particulièrement sensible aux fluctuations des cycles économiques, et les pertes d'emplois sont généralement significatives en période de ralentissement économique, nous indique le rapport. En 2005, le secteur représentait près de 3 % de la valeur ajoutée totale et employait quelque 5,5 millions de personnes dans l'UE ; 3,8 millions pour les machines et équipements et 1,7 million pour les équipements et appareils électriques. L'emploi est cependant reparti à la baisse (voir tableaux ci-dessous). Toutes les professions au sein de ce secteur se caractérisent par l'importance croissante des compétences et du savoir-faire informatiques.

TABLEAU 48. VALEUR AJOUTÉE : ÉVOLUTION DANS LE SECTEUR ÉLECTROMÉCANIQUE, 1995-2005

	% de la valeur ajoutée totale			**Évolution du pourcentage**		
	1995	2000	2005	1999-2000	2000-2005	1995-2005
Machines et équipements						
UE	2.2	2.1	1.9	-0,2	-0,2	-0,3
Allemagne	3.3	3.3	3.4	0.0	0.1	0.1
Machines électriques						
UE	na	0,9	0,9	na	0,0	na
Allemagne	na	1,7	1,9	Na	0,2	na

Source : Eurostat

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

TABLEAU 49. EMPLOI : ÉVOLUTION DANS LE SECTEUR ÉLECTROMÉCANIQUE, 1995-2005

	Chiffres (en milliers)			Évolution (en %)		
	1995	2000	2005	1995-2000	2000-2005	1995-2005
Machines et équipements						
UE	4130	4060	3821	-1,7	-5,9	-7,5
Allemagne	1159	1119	1063	-3,5	-5,0	-8,3
Machines électriques						
UE	1679	1804	1692	7,5	-6,2	0,8
Allemagne	649	569	487	-12,3	-14,3	-24,8
Ingénierie électromécanique						
UE	5809	5864	5513	0,9	-6,0	-5,1
Allemagne	1808	1688	1550	-6,6	-8,1	-14,2

Source : Eurostat

A lecture de ces données, nous remarquons en effet, des valeurs négatives sur l'évolution en pourcentage de la valeur ajoutée et de l'emploi de 2000 à 2005. Or nous avons indiqué que le rachat de l'entreprise par ses cadres est intervenu en 2004. Ces données viennent donc conforté l'idée d'une situation de crise dans ce secteur. L'entreprise Sem a surtout beaucoup souffert de la forte concurrence que connaît ce secteur comme nous a indiqué la Directrice commerciale.

> « *Nos concurrents sont de plus en plus agressifs. Notre chiffre d'affaires est légèrement en baisse car nous observons une baisse de commandes. Ceci est lié à la crise.* » [Directrice commerciale]

Cette situation de crise que connaît la société engendre une réelle incertitude sur son carnet de commande.

> « *Avec la crise, rien n'est sûr maintenant en ce qui concerne notre avenir. Avant on avait une visibilité sur les commandes à 2 ans. Aujourd'hui cette visibilité s'est réduite. On est à même pas 6 mois. Cela à cause de la crise* ». [Directrice commerciale]

Nous retrouvons dans ces propos des variables de contexte externe évoquées dans notre revue de littérature. Notamment une concurrence direct et un environnement technologique susceptible d'influer sur la création et le développement des produits. Une variable importante également, celle de l'instabilité du marché qui confère à celui-ci un caractère plus ou moins prévisible. Dès lors, quelle relation peut-on établir entre ces variables de contexte et la gestion

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

des compétences ? Pour nous la compétence apparaît comme une construction des acteurs de l'organisation par rapport au contexte dans lequel ils évoluent. Dans cette perspective, les connaissances et les compétences sont donc des moyens d'interprétation et de compréhension de la complexité des situations à gérer. Quelles sont les variables du contexte qui permettent de construire les compétences des salariés ?

Comme dans le cas précédent, la société Sem pointe l'inadéquation des formations académiques face à la réalité du métier, ce qu'indique un électrotechnicien que nous avons interviewé.

> *« Les formations qui sont proposées dans les centres de formations sont inadéquate. Elle sont trop généraliste alors que nous recherchons des ingénieurs avec une formation bien spécifique* » [Électrotechnicien]

Une analyse partagée également par la responsable commerciale.

> *« On a du mal à recruter des ingénieurs, commerciaux. Nous observons une trop grande différence entre le métier et la formation »* [Directrice commerciale]

- Sur le plan interne

Nous rappelons que sous la notion de contexte interne, il s'agit de la réalité interne des acteurs qui ont ici, une emprise directe sur celui-ci. La situation de crise qu'a traversé l'entreprise a bien entendu laissé quelques traces notamment des licenciements.

> *« Cette situation à déjà entrainé un licenciement de 9 personnes il y a 2 ans »* [Directrice commerciale]

Si le contexte historique de la société, montre des changements sur le plan technologique et l'enrichissement des activités de celle-ci, il faudra aussi retenir les difficultés qu'elle aura rencontrées. Cette organisation aura suivi l'évolution technologique du secteur jusqu'au début des années 2000. Depuis, ses équipements ne peuvent plus suivre la course et il faudrait investir pour revenir dans la compétition face aux géants du secteur qui fragilise encore plus cette situation. Elle ne doit son nouveau départ qu'à la mobilisation de cadres de l'entreprise. Ces derniers auront tout misé sur la capacité de la société à exploiter au maximum les technologies matures qu'elle maîtrise parfaitement pour convaincre des investisseurs potentiels de leur capacité à produire avec le moins de défaut possible et suivant les projets de leurs clients. Bien que le pari stratégique et managérial de la nouvelle équipe dirigeante ne soit pas pour autant gagné, la société en activité aujourd'hui continue à concevoir des projets

© 2014 Tous droits réservés.
doc.univ-lille1.fr

innovants pour ses clients ce qui peut être perçu comme une performance en soi dans un univers concurrentiel très intense. Offrir aux clients la meilleure solution quelque soit le projet est donc au cœur de la stratégie de l'entreprise, en particulier la démarche qualité.

C'est dans ce contexte très spécifique que s'inscrit une démarche compétence initiée en 2002. Une démarche qui participait directement à la réalisation de la stratégie de l'entreprise selon la responsable commercial : les deux facteurs-clés de succès mis en avant étaient la qualité de son organisation et la compétence de ses salariés dont l'ancienneté est de plus de 10 ans pour certains. Cette démarche se traduit encore aujourd'hui dans une structure formelle modifiée mais elle laisse apparaître des liens forts entre les membres de l'équipe dirigeante d'abord et entre les autres salariés. Il y a donc un réseau informel d'échanges où le centre d'influence est situé au niveau des cadres. Une culture d'entreprise bien ancrée car les salariés se connaissent tous très bien.

TABLEAU 50. TABLEAU CONTEXTE EXTERNE ET CONTEXTE INTERNE CHEZ SEM

Contexte externe	Contexte interne
– Secteur en crise – Baisse des commandes – Forte concurrence – Formation extérieure inadéquate – Difficultés de recrutement sur les métiers techniques	– Plan de licenciement – Recentrage sur les technologies les mieux maîtrisées – Démarche compétence – Nouvelle organisation – Rôle des dirigeants dans la nouvelle l'organisation – Cohésion du groupe atour du projet de l'entreprise

Ces variables de contexte nous permettent de mettre en évidence, des caractéristiques d'une situation conduisant à la réalité d'une gestion des compétences, par la dynamique des interactions humaines.

2.2.2 Le contenu

Puisque notre projet de recherche porte sur la gestion des compétences dans les PME, l'analyse du contenu dans une perspective contextualiste nous amène à être attentif au répertoire d'activités, aux savoirs de base de l'organisation ainsi que ses objectifs clés et les hypothèses de développement de l'organisation.

Comme nous l'avons évoqué, une démarche formelle avait été mise en place dans le cadre de l'ancienne configuration organisationnelle. La démarche compétence a été déployée à partir

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

de 2002 par le RRH de l'époque appuyer par un cabinet extérieur. Elle n'a été mise en place que dans le service tôlerie fine.

L'ambition, selon notre interlocutrice, était de fonder une véritable gestion des emplois et des compétences (GEC) et de remettre de la clarté et de la cohérence dans un système RH. Il s'agissait, en particulier, de rompre avec une conception de la compétence uniquement centrée sur une logique de poste et d'équipement qui mettait l'accent sur la complexité technique de chaque matériel. Le système était très instable car chaque changement de machine nécessitait une modification du référentiel de compétences. Par ailleurs la polyvalence était freinée et le système était vécu comme injuste dans la mesure où les opérateurs ne choisissaient pas leur affectation sur les machines.

Le système actuel porte au contraire une logique de compétence générique, qui trouve sa traduction dans une grille commune d'évaluation pour tous les opérateurs qu'elles que soient les machines sur lesquelles ils travaillent. La compétence se décline désormais en capacité à « produire sans défaut ». Ce système retient une définition très classique de la compétence fondée sur les savoirs, les savoir-faire et les savoir être. Il se fonde également sur l'idée que la compétence se révèle dans la pratique et qu'elle se perd en l'absence de celle-ci. Des fiches de poste, un référentiel de compétences, des grilles d'évaluation et des fiches d'entretien d'évaluation ont été conçues dans ce sens. Renseignées par les responsables d'équipe, ces deux dernières servent de base à la cotation GEC de chaque salarié.

Aujourd'hui, la nouvelle structure n'a pas gardé tous ses outils. La démarche compétence actuelle s'appuie sur deux piliers que sont un système d'habilitation et une référence aux bases de données GEC quand on l'estime encore d'actualité. Un opérateur de tôlerie fine ne peut travailler sur un équipement que s'il est habilité à le faire. La certification est obtenue à l'issue d'une formation interne d'une semaine et d'un tutorat de deux mois environ. Il appartiendra donc à l'opérateur en accord avec son responsable direct d'entretenir ses différentes habilitations pour pouvoir intervenir sur différentes machines dans l'entreprise.

> *« L'accent chez nous est mis sur le fait que chaque opérateur est responsable de la gestion de ses habilitations et c'est à lui de demander des formations et d'envisager de changer de poste ou de pouvoir travailler sur un autre poste en même temps »*. [Opérateur de tôlerie fine]

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

La démarche a été appropriée par les acteurs du secteur de la tôlerie fine. Ils se répartissent librement les postes de travail au sein de l'équipe, en tenant compte de la nécessité de tourner au sein des différentes zones pour ne pas perdre leurs habilitations. Les responsables et procèdent aux entretiens d'évaluation. Chaque opérateur doit être revu au minimum tous les deux ans. La démarche a permis une montée en compétence et en polyvalence des équipes du secteur de la tôlerie fine reconnue par tous. Cependant, nous avons pu noté un avis mitigé. En effet, l'opérateur de production que nous avons interviewé pense que, la démarche mise en place profite davantage à l'entreprise qu'à la reconnaissance du savoir-faire et de sa polyvalence.

> *« Vous savez, c'est une bonne chose de vouloir nous faire évoluer, mais comme cette façon de faire a été fabriqué sans nous, on a du mal à bien comprendre. Pour moi, seul l'habilitation de mon chef compte. C'est lui qui juge si j'ai bien travaillé ou pas. Au moins ça c'est concret. »* [Opérateur de production]

Les salariés n'ont donc pas toujours la même lecture des objectifs d'une telle démarche compétence. Certains restent attachés aux réactions et interactions au sein de l'entreprise pour donner du sens à l'écart de compétence qui peut être le leur. La démarche initiée auparavant a été l'occasion pour la société Sem de formaliser la montée en compétence et en polyvalence de ses salariés. Ils devaient être capables de faire les programmations et maintenance des machines, mais aussi savoir gérer au minimum 3 machines. Développer en outre, la capacité du groupe à s'organiser pour faire de bon choix de gestion sur différentes phases de production. Sur le plan des échanges du groupe, nous observons des comportements de nature à maintenir un niveau de compétence. Par exemple, les opérateurs se renseignent mutuellement à chaque fois qu'un problème est détecté sur une machine par un système de blocs-notes. Les informations recueillies permettent de faire des ajustements en maintenance, ou encore de faciliter un fonctionnement en intégrant cette contrainte. Bien que tributaire d'une démarche formelle, ces actions et interactions générées nous permettent d'établir des relations entre ces variables et le phénomène à l'étude.

Après ce passage en revu des différents éléments du contenu qui intègrerons notre analyse du processus de GC, nous poursuivons avec la compréhension de la dynamique d'interpénétration continue du contexte, contenu et processus.

© 2014 Tous droits réservés.
doc.univ-lille1.fr

2.2.3 L'analyse processuelle entre contexte, processus et contenu chez Sem

Après avoir rendu compte du contexte et de la diversité des pratiques de gestion des compétences et du discours des acteurs dans cette PME, en accord avec le cadre d'analyse contextualiste, nous dégageons ici les interrelations entre contexte/contenu (2.2.3.1), processus/contenu (2.2.3.2) et enfin contexte/processus (2.2.3.3).

2.2.3.1 Les interrelations entre le contexte et le contenu

Nous identifions ici, les facteurs qui sont susceptibles d'avoir une influence sur les compétences des salariés. Nous observons une relation possible entre les dimensions objectives et subjectives du contexte. Nous reprenons les trois niveaux d'analyse du contexte comme structurant au niveau de l'activité, au niveau social et au niveau stratégique.

- *Comme structurant et structuré par l'activité*

Sur le contexte externe, les données observables liées à la disponibilité et l'inadéquation de la main d'œuvre reviennent comme dans le premier cas. Cela est en effet imputable aux métiers spécifiques de cette filière industrielle. Cette variable ne laisse peu alternatives à cette PME que celle d'encourager des formations en internes. De plus selon le rapport de l'union européenne cité plus haut, l'incertitude des différents scénarios d'avenir en matière d'emploi dans le secteur présagent d'une situation tendue. Les perspectives à long terme sont incertaines du fait que les activités à forte intensité de main-d'œuvre en provenance de l'Europe de l'ouest pourraient migrer encore plus à l'est.

Par ailleurs, les avancer technologiques et l'environnement règlementaire ont une incidence sur le secteur. Cette influence s'observe de manière décisive sur les exigences imposées aux employés de ce secteur, en matière de qualification et de compétences. Dans l'encadré suivant, nous avons trois points retenus par le rapport de l'UE sur les problèmes urgent du secteur en matière de RH.

© 2014 Tous droits réservés.
doc.univ-lille1.fr

TABLEAU 51. LES PROBLÈMES LES PLUS PRESSANTS DU SECTEUR ÉLECTROMÉCANIQUE EN TERMES DE RESSOURCES HUMAINES SONT QUE :

- L'industrie ne parvient pas à recruter suffisamment parmi les diplômés en ingénierie qui sortent des universités avec des qualifications d'ingénieur ou d'autres qualifications adaptées;
- Les diplômés en ingénierie ou en sciences qui sortent des établissements de niveau universitaire ne possèdent pas toujours la bonne combinaison de qualifications et de compétences;
- Il n'existe aucune indication claire ou cohérente de la manière dont les nouveaux types de compétences et de qualifications techniques et pratiques de niveau intermédiaire nécessaires dans un environnement de travail «post-manuel» devraient être développés, enseignés et certifiés.

Rapport : DG EMPL — projet VC/2007/0866 Ingénierie électromécanique

Par ailleurs, ce même rapport soutient qu'il est possible d'établir que le vieillissement de la main-d'œuvre, laisse entrevoir des difficultés de recrutement lorsque la génération actuelle de travailleurs qualifiés prendra sa retraite.

Dans notre étude de cas, les variables structurant l'activité dans sa dimension individuelle et collective viennent d'abord des opérations routinières et inconscientes. Ces opérations forment des actions et interactions orientées vers un but conscient. Les actions et interactions dans lesquelles nous rangeons les pratiques informelles tels que les discours des acteurs, notes écrites, l'observation, l'écoute, dépendent des caractéristiques contextuelles.

- Comme structurant et structuré par le niveau social

Nous avons fait mention des deux piliers de la démarche compétence dans cette PME. En effet, la référence aux bases de données de GEC traduit une lecture formelle du processus tandis que l'évaluation qui donne droit à une habilitation a une dimension sociale forte. Cette pratique consiste à évaluer l'habilité à travailler sur une machine pour le côté professionnel, mais elle fait appelle aussi à un côté plus personnel. Cohabitation des personnalités, plaisir de partager du temps avec ses collaborateurs, d'apprendre mieux et plus à leur contact. De nombreux éléments de la personnalité sont donc sollicités et exposés dans ces échanges. Bien

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

entendu cette observation est justifiée encore plus par la configuration organisationnelle de cette PME. Plus précisément, où persiste une culture d'entreprise forte du contexte historique et un système social caractérisé notamment par l'engagement envers le groupe. Ce groupe justement qui, à travers une organisation interne de l'entreprise, trouve à s'organiser en sous groupes pour mieux répondre aux différents enjeux celle-ci. Comme en témoigne le propos suivant.

> *« En interne, nous avons développé des groupes de travail, groupe de réflexion, de recherche et développement et de nouveaux produits. »* [Directrice commerciale]

Nous retenons donc que cette dimension sociale est forte de sens dans une PME comme celle-là. Elle intègre en effet des phénomènes de communication dans leur dimension historique.

- Comme structurant et structuré par le niveau stratégique

En analysant l'effet du contexte comme structurant la stratégie, on se place il est vrai, dans une perspective où l'environnement va conditionner fortement la stratégie adoptée (approche déterministe) par opposition à une perspective où on envisage que l'organisation peut choisir un comportement stratégique indépendamment de son milieu d'évolution, voire permettant de le transformer (approche volontariste). Même si nous pensons que le rapport de la PME à son environnement ne se limite pas à une simple vision déterministe mais nécessite une compréhension en terme d'interactions permettant une approche volontariste.
Selon l'approche déterministe donc, les possibilités semblent moins étendues avec la petite dimension de l'organisation. C'est dans cet esprit que s'inscrit le propos suivant.

> *« Nous adaptons nos compétences aux exigences de nos clients. Ils sont de plus en plus exigent et nous demandent plus de technicité, d'innovation, de qualité en gros des solutions innovante »* [Électrotechnicien]

Nous avons pu mesurer, à travers ce qui précède la relation que l'on pouvait établir entre les variables contextuelles et la configuration observées en matière de pratiques pouvant justifiées une gestion des compétences par l'informel. Nous allons poursuivre avec l'effet du contenu sur le contexte.

© 2014 Tous droits réservés.
doc.univ-lille1.fr

2.2.3.2 Les interrelations entre le processus de GC et le contenu

Le processus de changement que nous analysons prend sa source dans les intentions stratégiques des dirigeants de la société Sem. Il est donc intéressant de savoir si le déroulement du processus de changement correspond à la conception qu'en avaient à l'origine les décideurs ou bien elle en est éloignée. Il y a t-il un écart entre les intentions et les résultats. Nous observons que le processus a été traversé par des ruptures dues à l'intervention de facteurs de contextes externes qui en ont modifiés la nature. Notamment la crise du secteur et le rachat de l'entreprise par ses cadres. L'articulation du modèle politique dans une perspective contextualiste nous permet dès lors de mettre à jour des jeux de pouvoirs dans la redéfinition du contenu. En effet, comme la structure actuelle de cette PME n'est pas capable d'intégrer tous les outils envisagés au départ, des solutions sont apportée intégrant les façons de faire qui ont cours dans cette organisation. Des regroupements sont fait pour mieux atteindre les enjeux cibles. Dans les situations d'apprentissage par exemple, nous observons ainsi que les responsables directs ont un rôle central dans le dispositif.

> *« Le besoin de formation est d'abord identifié par le responsable direct du collaborateur et ensuite c'est au supérieur de juger si un plan de formation doit être fait pour le salarié ou si cela peut être palier en interne »* [Directrice commerciale]

Les jeux de pouvoirs se traduisent également dans la perception qu'on les dirigeants de la compétences de leurs collaborateurs. Par exemple, dans l'approche technique et commerciale à donner à chaque dossier client.

> *« La valeur ajoutée des compétences de nos collaborateurs c'est que, c'est avant tout des techniciens avant d'être des commerciaux. C'est leur savoir être aussi. Par exemple, en intervention il y a toujours deux personnes : une personne qui s'occupe des questions purement commerciales et un autre qui s'occupe des questions purement techniques»* [Directrice commerciale]

Il a été intéressant pour notre travail de recherche, de comprendre que l'environnement de travail dans cette PME comporte certains usages auxquels les salariés doivent s'adapter pour parvenir à la construction de leur compétence. Ce jeu en soi, est souvent une activité surtout inconsciente dans le cadre du groupe. Nous poursuivons notre analyse par les interrelations entre contexte et processus.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

2.2.3.3 Les interrelations entre contexte et processus

L'analyse contexte/processus souligne la nécessité d'inscrire le processus de gestion des compétences dans l'environnement qui l'entoure ; celui de la PME à l'étude. Ce processus s'étudie dans son rapport au passé, au présent et au futur.

Dans le point précédent, nous avons vu que les contraintes internes et externes impactaient l'orientation des actions vers un but conscient ou inconscient et pouvant être l'objet de jeu politique. Nous insistons cette fois-ci sur la dimension temporelle spécifiques des interactions entre le contexte et le processus. Sur ce point, le contexte interne, par mode de fonctionnement, ses orientations antérieures, illustre bien ce lien.

Nous avons par exemple cherché à savoir ce qui avait été l'élément déclencheur de cette organisation de petits groupes de travail pour mieux répondre aux exigences des clients.

> *« Ce sont les visites clients qui a été l'élément déclencheur de ces réunions. L'objectif est fournir à un client une solution clé en main, une prestation globale en ayant l'expertise de l'ensemble des compétences nécessaires pour chaque cas. Compétences aussi bien techniques que commerciales. »* [Directrice commerciale]

La grille d'analyse contextualiste que nous avons choisie pour la récolte de nos données et les analyses part de l'interaction entre contexte et contenu, entre contenu et processus. Nous avons souhaité montrer comment le processus de GC par l'informel était à la fois contrainte et construite par les acteurs qui s'emparent de ce contexte pour légitimer leur démarche.

2.3 La formation et la gestion des compétences: Le cas Solar

L'étude de cas porte sur la société SOLAR qui fabrique et commercialise des appareils de chauffage et de rafraichissement pour l'industrie et le tertiaire. Elle maîtrise, indifféremment, les techniques infrarouges, rayonnement, air chaud, solaire thermique et éolien.

Tout commence avec Solar, créée en 1970, cette société a connu plusieurs changements qui ont jalonnés son histoire. Elle fabrique des appareils de chauffage radiant à sa création. A l'époque, les ventes étaient majoritairement constituées d'appareils portatifs se fixant sur les

© 2014 Tous droits réservés.
doc.univ-lille1.fr

bouteilles de gaz distribuées par le réseau Antargaz. Puis viendront les appareils de chauffage à air chaud qui ont entre autre équipés les usines de Citroen à Aulnay et Ford à Bordeau. A la suite de difficultés financières consécutives à la crise pétrolière de 1974, la société avait été reprise par la société Elf qui avait par ailleurs absorbé Antargaz. Un important programme de Recherche et Développement a alors été engagé à l'initiative de la société ELF. En 1998, soucieux de diversifier sa technologie de Process thermique et ses marchés, le groupe SOLAR crée SOLAR électricité, spécialisé dans le domaine du séchage à l'infrarouge pour l'industrie automobile. En 15 ans, le chiffre d'affaires consolidé est passé de 4.88 M€ à 22.87 M€. Solar s'est largement internationalisée par le développement de son chiffre d'affaires à l'export. En 2004, Solar Technologies et Solarelec ont été acquises par la société Bekaert Combustion Technology est acteur important sur le marché des brûleurs à pré-mélange. Solar , la division chauffage, spécialisée dans le domaine des systèmes de chauffage de locaux à grands volumes, ne fait pas partie de la transaction. Depuis 2004, la société Solar est donc indépendante et développe une nouvelle stratégie : « Être le leader des solutions de chauffage et de rafraîchissement, en France ».

Après cet aperçu historique de la société Solar, nous allons poursuivre avec l'indentification des variables contextuelles (2.3.1), du contenu (2.3.2) et l'analyse processuelle (2.3.3) interviendra pour déterminer les interrelations entre les différentes dimensions.

2.3.1 Le contexte

Nous procédons comme dans les cas précédent en faisant une distinction entre le contexte externe et le contexte interne. Nous rappelons toutefois que, l'objectif est d'identifier les variables du contexte susceptible d'avoir une influence sur des pratiques de gestion par l'informel justifiant une gestion des compétences. Nos entretiens et l'observation sur le terrain nous ont permis de nous intéresser plus précisément à la gestion au quotidien des effectifs salariés, à l'évaluation du personnel, aux formation, à la communication entre les salariés. En mobilisant ces éléments de contexte, nous avons souhaité savoir comment les groupes d'acteurs se positionnaient autour des enjeux liés à leurs compétences.

© 2014 Tous droits réservés.
doc.univ-lille1.fr

- **Sur le plan externe**

Le secteur du chauffage connaît pas mal de bouleversements avec la nouvelle réglementation thermique dans le bâtiment (RT 2012). L'enjeu revient en effet à limiter l'usage de l'électricité comme mode de chauffage, jusqu'ici plébiscité par les maîtres d'ouvrage. Dès lors, les chaudières à gaz et les équipements fonctionnant à partir d'énergies renouvelables s'imposent progressivement comme de nouveaux standards.

Depuis la mise en place d'une réglementation thermique (1974), la consommation énergétique des constructions neuves a été divisée par deux. Le Grenelle Environnement prévoit de la diviser à nouveau par trois grâce à la réglementation thermique RT 2012. Cette perspective démontre que le secteur connaît une pression règlementaire qui s'inscrit plus largement dans une préoccupation globalisante en matière d'environnement.

Nous observons en outre, que le discours sur la crise économique qui aurait un impact négatif le fonctionnement de cette PME, a été une constante dans les autres cas analysés. Ce qui témoigne en effet d'un facteur de contexte commun entre ces organisations. Solar n'échappe pas à ce poids comme le souligne le responsable des ressources humaines.

> *« Actuellement c'est la situation économique qui pèse sur la partie ressources humaines sachant que l'activité étant très tendus, il y a une attache très tendue sur la partie sur la partie rentabilité comme dans toute entreprise. Il y a une situation aujourd'hui qui ne permet pas de croître en terme de ressources humaines comment l'aurait souhaité. Aujourd'hui l'activité est un peu plus faible sur les deux dernières années ».* [RRH]

Une autre dimension du contexte qui rejoint la crise économique relève de la situation d'embauche étroite.

> *« Pour embaucher c'est très difficile il faut que je vous explique un petit peu notre activité. Aujourd'hui notre entreprise vend du matériel de chauffage à l'industrie au bâtiment, à ce qu'on appelle les grands locaux. Plus pour chauffer comme les grands tubes qu'on voit dans les hypermarchés. Notre activité, il y a un atelier de production actuellement où on fait du montage. Il y a une zone de réception et d'envoi de marchandise. On a aussi un pôle vente, d'une dizaine de vendeurs. Il y a un pôle très important de techniciens ; 15 techniciens. Ça c'est le pôle qui est le plus important dans l'entreprise et qui est plus compliqué à trouver. C'est ça le métier le plus*

© 2014 Tous droits réservés.
doc.univ-lille1.fr

compliqué aujourd'hui. Ce sont les techniciens prêts à être autonome, à être disponible, pour moi ce sont des gens qui sont comme s'ils avaient une petite boite entre nous. Ils gèrent leur activité eux-mêmes. Ils ont des activités, ils ont des clients à contacter directement. Exemple, on est en train de chercher un technicien recherche et développement ou un technicien essai si vous préférer. Un technicien essai c'est très difficile à trouver». [RRH]

Cette PME connait également une concurrence soutenue sur son marché. La guerre des prix y est une arme courante comme le reconnaît le délégué commercial.

« Aujourd'hui de toutes façons ce n'est pas compliqué le client veut comme tout le monde de le meilleur au plus bas prix. On veut le top partout on veut le meilleur partout. Meilleure qualité, meilleur rendement. En sachant que les prix sont très tirés. Aujourd'hui pour vendre, ça part souvent dans n'importe quel sens. Les gens sont souvent prêts à vendre même à perte par ce que l'activité étant difficile ». [Délégué commercial]

Solar dit conserver néanmoins une avance de leur savoir-faire sur certains produits par rapport à la concurrence.

« On a des concurrents qui ont certains produits plus puissants que les notre, nous également on a d'autres produits plus puissants que nos concurrents. C'est le marché qui fait l'offre et la demande. C'est en fonction aussi des coûts de l'entreprise par ce que il y a des choix à faire. Et c'est la direction qui les prend. On ne peut pas répondre à tout non plus ». [Délégué commercial]

Cet aperçu du contexte externe nous aura permis de relever des éléments du discours des acteurs de cette entreprise, impactant le processus de changement à l'étude. Nous poursuivons la même analyse avec le contexte interne.

- **Sur le plan interne**

Nous avons fait un bref aperçu historique de cette entreprise en introduction de ce cas. Nous avons vu que cette PME aura connu de nombreux changements. Parmi ces changements il y a des évènements critiques comme des plans de licenciements. Rappelons qu'un plan de licenciement repose sur l'idée selon laquelle la réduction de postes ou la reconfiguration de l'organisation permettront de résoudre les difficultés financières de l'entreprise ou d'améliorer sa performance.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

« Depuis 2000 il y a eu 3 Plan de licenciement parce le chiffre d'affaires n'étant pas suffisant, cela a un impact sur les frais de personnel ». [RRH]

Nous avons cherché à comprendre les raisons pour lesquelles le chiffre d'affaires était en baisse continue alors que l'entreprise dit posséder certains atouts que n'a pas la concurrence.

« Vous savez, la partie administrative était rattachée à la partie technique, et dans la partie administrative on avait 20 personnes de plus. Ces personnes il fallait bien les payer. Et il fallait que le chiffre d'affaires soit en conséquence en adéquation. Malheureusement on n'a pas eu cette partie là qui fait que aujourd'hui on a eu ces licenciements. Aujourd'hui on a notre structure de base et ce que l'on souhaite c'est voir notre structure beaucoup plus technique et de vente progressé parce qu'on veut que nos ventes progressent. Pour ça il faut qu'il y ait de bons produits de bons techniciens et de bons vendeurs. Si on embauche ce sera dans ces secteurs là de toute façon ». [RRH]

S'agissant de la structure, nous avons abordé quelque peu sa composition précédemment en parlant des difficultés d'embauche. Cette PME a donc une structure de taille moyenne avec les activités suivantes :

« De plus, j'ai des activités comptabilité, assistant commerciale, un bureau technique, donc avec une zone R&D ». [RRH]

Nous notons de plus que s'il y a une volonté de mettre en places certaines formations, la structure est perçu comme ne pouvant offrir une formation à tous les salariés. Nous l'avons vu dans notre revue de littérature que cette situation était une des caractéristiques de ce type d'organisation en matière de formation (Bayad et Nebenhaus, 1996, Paradas, 1998).

« On est dans une PME ou on a un patron qui est quand même axé sur la formation. Mais aujourd'hui on a pas la structure pour faire former tout le monde, tous les ans, tous les deux ans et trois ans. Vous savez, chacun son métier à un moment donné. Aujourd'hui pourtant c'est la règle de faire évoluer notre métier le code du travail nous le demande. Mais c'est compliqué pour une PME ». [Délégué commercial]

Nous avons par ces propos, une illustration de cette difficulté qu'on les PME à pourvoir mettre en place des outils correspondant à leur moyens et modes de fonctionnement. Un autre élément qui va toujours dans le sens des caractéristiques des PME c'est le rôle central que joue le responsable. Ce rôle fait largement échos à notre revue de littérature sur la vision, action et les intentions stratégique du dirigeant dans les PME. Chez Solar, le responsable aurait apporté un esprit de groupe, une cohésion qui incite tout le monde à une meilleure implication comme le souligne le propos suivant.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

« Vous savez, il y a quatre ans de ça le téléphone sonnait l'autre il n'aurait pas répondu au téléphone. Alors que maintenant ils répondent au téléphone. C'est une dynamique qui a été apporté par le directeur général. Qui a transmis ça aux salariés. Et on voit que les résultats ont augmenté. Il a mis en place un ensemble de rémunération aux primes à l'ensemble des salariés qui n'existait pas avant. Donc les gens ont confiance parce que, ce qu'il dit il le fait ». [RRH]

Nous avons noté un niveau de confiance évident pour le responsable. Il a su insuffler une certaine culture d'entreprise comme le souligne notre interlocuteur tout en étant souple dans sa gestion.

« On est très souple. Sur la partie horaire par exemple, on est très souple. L'esprit d'entreprise c'est chacun est autonome. C'est l'autonomie de chacun. Il y a des règles dans l'entreprise il y a un règlement intérieur, par exemple on ne doit pas partir avant quatre heures de l'après-midi et arrivé au maximum à neuf heure. Les gens se gèrent eux-mêmes ils se pointent eux-mêmes ». [RRH]

TABLEAU 52. TABLEAU CONTEXTE EXTERNE ET CONTEXTE INTERNE SEM

Contexte externe	Contexte interne
– Situation de crise	– Plan de licenciement
– Poids de la réglementation	– Baisse du CA
– Difficultés d'embauche de profils techniques	– Plan de formation sélectif
– Forte concurrence	– Rôle du dirigeant dans l'organisation
	– Souplesse, confiance et autonomie
	– Cohésion du groupe atour du projet de l'entreprise

Après ces éléments de contexte, nous poursuivons dans le point suivant avec le contenu.

2.3.2 Le contenu

La faiblesse de l'activité dans la situation de crise que traverse l'entreprise soumet cette dernière à des difficultés de gestion de ses ressources humaines. Dans cette PME, il y a donc un RRH avec une ancienneté de 11 ans. Son champ d'activité couvre l'embauche, la recherche de candidats, les contrats de travail et la paye. Il est d'autant plus intéressant de le noter que dans beaucoup de PME, il n'y a pas de service du personnel ou de responsable fonctionnel des ressources humaines. Les décisions concernant le personnel sont souvent prises par le directeur général ou un manageur direct pour les décisions opérationnelles.

© 2014 Tous droits réservés.
doc.univ-lille1.fr

Par ailleurs dans cette entreprise on est en présence d'une activité cyclique. Les besoins en terme d'embauche se font ressentir en période hivernale où souvent, l'activité connaît une croissance plus importante sur l'année.

> *« Sachant que notre activité elle devient forte maintenant comme le froid arrive. Donc automatiquement ce qu'on souhaite nous, ben…qu'il fasse froid, que nos techniciens aillent dépanner, entretenir, maintenir par rapport aux contrats. Globalement, chez nous, si on a des métiers qui embauchent c'est pas des métiers de bureau, ce sont des métiers techniques ; donc techniciens, voir vendeurs mais vendeurs c'est moins compliqué. Ils ont quelques formations interne parce qu'on fait beaucoup de formations interne ».* [RHH]

A ce propos, nous observons que la formation est un élément central dans le dispositif de fonctionnement de cette organisation. C'est une culture surtout portée par le responsable de l'entreprise.

> *« Il y a des formations internes ici c'est justement des formations sur nos produits. Alors on a également trois personnes ici qui sont très compétents dans leur métier et il arrive qu'on forme aussi des sociétés externes. Par exemple des installateurs qui achètent aujourd'hui nos produits vont former également leurs techniciens à eux pour qu'ils puissent connaître aussi les bases des réparations ainsi de suite. Donc on fait des formations internes mais aussi avec le personnel externe. Mais surtout des installateurs parce qu'on travaille beaucoup avec des installateurs ».* [RHH]

La formation nous le savons peut être un enjeu de la gestion des compétences. A travers le processus de formation dans cette organisation, nous analysons dans ces pratiques la part de l'informel qui amène à cet enjeu. Cette démarche traduit le besoin de l'entreprise, de vouloir mobiliser une force de travail plus compétente pour pouvoir faire face au nouveau contenu du travail induit par les changements technologiques et pour pouvoir répondre aux nouveaux critères de compétitivité auxquels sont soumises les PME.

> *« Nous on veut être amenés à avoir du personnel qui serait au top, au top des connaissances. Aujourd'hui le top on l'a en les réformant tous les ans à des produits à des nouveaux systèmes en interne et en externe aussi selon les besoins de nos clients. Donc aujourd'hui le métier change donc la formation est obligatoire. De fait nous sommes obligés de former nos techniciens ou nouvelles techniques ».* [RHH]

Si l'on a noté un intérêt particulier pour la formation dans cette entreprise, la représentation de celle-ci prend différentes formes dans le discours des acteurs de ce processus. On observe en

© 2014 Tous droits réservés.
doc.univ-lille1.fr

effet que les pratiques informelles de formation sont légitimées en particulier dans les échanges entre salariés.

> *« Par exemple sur le plateau en haut chacun se forme, chacun écoute, se forme automatiquement par l'information qui circule comme ça. Après je peux dire que la partie atelier production, on a une certification issue des procédures et puis voilà quoi. Après la formation sur la vente, la formation en anglais, la formation téléphone ça se fait mais ça se fait en autoformation. Naturellement les gens quand ils ont un problème on n'est pas nombreux c'est pas grand, il descend il va aller voir la personne qui souhaite voir et puis automatiquement il va dire « tiens j'ai besoin de ça, comment ça se fait que ça va pas ? Et eh ben parce qu'il y a ça. Et tac, automatiquement ça c'est de la formation. C'est de l'informel mais c'est de la formation ».* [RRH]

Nous avons recueilli un avis qui va également dans le même sens lors de l'entretien de groupe, celui de l'opérateur industriel qui explique comment il s'y prend pour transmettre ses connaissances à un collaborateur.

> *« J'explique comment on va faire, je le fais, il observe, il cherche à faire pareil et ce n'est pas exactement cela, donc je corrige, ou alors il pose des questions, il dit : « et bien je n'y arrive pas à faire exactement comme toi, explique moi ». Et là effectivement on ajuste et là c'est le top quoi. On apprend vachement plus vite comme ça. »* [Opérateur industriel]

A travers ce propos, on peut retenir trois dimensions d'analyse : la formation par l'interaction dans le groupe ; la représentation informelle de la formation et enfin l'autonomie du salarié qui est responsable de son ajustement.

A côté de ces pratiques du fonctionnement quotidien de cette PME, il y a également des pratiques formelles de formation. Celles-là même à partir desquelles une démarche de gestion des compétences peut s'inscrire. La notion de « modèle endogène », employée par Michel Parlier (2004) avait été évoquée dans notre revue de littérature pour caractériser une démarche de gestion des compétences s'appuyant sur des pratiques de management dans les PME sans marquer de rupture. La GC ne se présente pas comme un projet de transformation radicale de l'entreprise mais elle se met au service d'une politique managériale déjà installée et dont elle renforce le caractère opérationnel, comme nous l'avions noté.

> *« Ah mais pour les formations on en a tous les ans. Aujourd'hui on fait des entretiens professionnels, entretien de fin d'année et dans ces entretiens on parle de formation.*

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

On demande aux salariés de quoi il a besoin, ce qu'il souhaite faire, ce qu'il veut pour la suite. Nous, en fonction du patron de service soit t'as une formation, soit tu n'as pas de formation. Si les besoins du salarié sont exprimés, mais bon après c'est le patron qui décide. Je souhaite que tu sois formé là, après ça le fera évoluer. Ça fera évoluer aussi l'entreprise. On essaye de faire évoluer de la même façon les salariés et l'entreprise. C'est le but, mais ce n'est pas toujours évident. C'est le chiffre d'affaires d'abord, le chiffre, chiffre, chiffre ! Compte tenu actuellement de la situation c'est le chiffre. Par ce que la formation c'est bien mais compte tenu du fait qu'il y'a de moins en moins d'aides de l'État ». [RRH]

Une autre observation est faite sur la localisation et l'étendue de cette démarche de formation. En effet, le RRH évalue le besoin en formation des salariés suivant les propos ci-dessous.

« Ils ont besoin d'évoluer ; peut-être pas en production. Notamment la partie administrative. Les assistantes commerciales, le service technique ; les gens ont besoin de formation, ils ont besoin de compétences supplémentaires. Ça vient tout doucement » [RRH]

Cette analyse s'appuie néanmoins sur l'expertise de chaque responsable de service, comme nous indique le propos suivant lorsque nous avons chercher à connaître comment était évaluer le besoin en compétence.

« C'est le pôle service, le chef de service. Je vais donner un exemple ; nous c'est beaucoup de clientèle au téléphone. Il faut savoir répondre au téléphone. Tout le monde n'a pas les compétences pour pouvoir répondre au téléphone à un client. Il faut se calmer savoir comment répondre, savoir comment parler. Aujourd'hui pour la formation de l'année prochaine il y a cette formation là, savoir répondre au téléphone. Par ce que quand vous faites la tête le client ressent. Quelqu'un qui est malheureux de travailler ça se ressent toujours derrière. On ne s'en rend peut-être pas compte mais le client lui, il le ressent ». [RRH]

S'agissant des techniciens, l'entreprise leur demande un effort dans la mobilisation d'autres ressources, marquant ainsi une relative rupture avec les pratiques anciennes.

« Notre mode de rémunération des techniciens fait qu'aujourd'hui, on ne demande pas qu'un technicien sache seulement dévisser. On demande également à un technicien qu'il sache parler un petit peu, qu'il ait une bonne présentation, quelqu'un qui est un petit peu vendeur ; par ce que nous on a un système de prime qui fait que, s'il vend du matériel aussi il est primé. Mais tout le monde ne sait pas le faire ça. Il y a des gens qui n'aiment pas le faire. L'autre jour, j'ai eu un technicien qui me dit

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

"moi je dépanne mais ne vient pas m'embêter avec ça". Et il y en a d'autres qui profitent de la situation pour dire "ça va pas, il faut changer cette pièce" ». [RRH]

La même démarche est entreprise avec les assistantes à qui on demande, non seulement d'avoir une compétence commerciale mais également une connaissance technique pour répondre au mieux aux clients.

« Moi de mon côté lors des entretiens, il y a une notation qui est faite, qui est établi et c'est en fonction du discours que le chef de service à avec le salarié. C'est un peu un jeu de rôle chacun dit un peu ce qu'il pense…la partie assistante a un rôle assez majeur avec nos vendeurs. Par ce qu'ils sont souvent en premier en contact avec les clients. Lee chef de service constate quand même que, techniquement elles progressent parce que leur métier a changé aujourd'hui. Avant vous aviez une assistante qui ne faisait que du commerce. On avait deux assistantes qui ne faisait que du technique. Aujourd'hui on a lié les deux. Maintenant ce sont des assistantes Technico-commerciales. Elles font du technique et du commerce. Donc déjà ça leur a permis d'évoluer. Bon, il y a toujours certaines qui sont plus proches du commerce que du technique ». [RRH]

En terme d'évaluation du personnel, si effectivement il y a un entretien annuel pour chaque salarié, nous observons néanmoins que la temporalité de cette pratique ne s'effectue pas que lors de cet échange. L'évaluation se pratique au quotidien avec l'observation, l'écoute, les échanges entre le responsable et les salariés.

« Aujourd'hui chacun à des objectifs bien précis, à eux de les atteindre. Lors de l'entretien annuel on évalue les objectifs des salariés. Il y a certains qui les ont atteint, pour d'autres on essaie de voir avec eux pourquoi ils ne les ont pas atteint. Et puis ici on a un plateau, on fait des observations quotidiennes. Les chefs de service sont en général sur le même plateau que les collaborateurs. Théoriquement ils regardent, ils écoutent. Il laisse faire jusqu'à un moment donné il dit stop, "donne-moi le dossier parce que moi je vais t'expliquer. C'est pas comme ça qu'on fait, c'est comme cela" ainsi de suite. Donc il y a de la formation, il y a de l'écoute. Aujourd'hui c'est comme ça que le chef de service constate si il y à une évolution dans leur façon de faire. Leur approche auprès des clients. La seule façon c'est d'écouter ou de regarder. De toutes les façons ils sont très proches, le plateau n'est pas grand. Pour nous c'est le meilleur des moyens d'être sur place, de les écouter, de les entendre. C'est là que tout chef de service se rend compte que son message est bien passé. En fonction de tout ce qui peut se dire avec les clients ou même entre eux. Aujourd'hui chacun apporte son

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

expérience à l'autre, Donne son avis, Donne les problèmes qu'il a pu rencontrer comme ça chacun se corrige. Nous sommes une vingtaine sur place le reste est souvent en intervention sur le terrain, surtout en ce moment ». [RRH]

Ces propos font échos à l'approche par l'esprit du groupe restreint (Anzieu, Martin, 2000) que nous avons abordé dans notre revue de littérature. Nous pouvons nous rendre compte de la dynamique que représente le groupe dans cette PME vis à vis de l'acquisition par l'individu de compétence. Le groupe représente un cadre comportemental destiné à l'interaction humaine. Dans cette perspective nous analysons les conditions dans lesquelles, au sein de cet environnement, la pensée et les actions produisent de la compétence. Il semble que les comportements liés à l'apprentissage soient en outre une clé de compréhension de la pensée et de l'action des salariés pour une construction des compétences. L'apprentissage est une réponse apportée par Solar pour réduire un écart de compétence constaté par le responsable direct du salarié.

« En général un jeune technicien arrive, il ne fait pas de dépannage il fait que de l'entretien. Un vrai technicien il fera du dépannage. Quand il a bien compris le dépannage c'est déjà un technicien qui a de l'expérience ou quelqu'un qui est débrouillard. Quelqu'un qui en veut, qui est curieux. Nous on ne cherche pas à avoir des gens qui ont beaucoup de diplômes. Plutôt des gens qui ont beaucoup d'expérience ou qui peuvent lier les deux ; et ils doivent être autonome très rapidement. On a déjà pris des jeunes qui n'avaient aucune expérience. Mais il y a toujours quelqu'un avec. Même deux ans après il y a toujours quelqu'un avec. Pour ce cas là par exemple, on avait besoin d'un technicien. Le choix s'est porté sur cette personne. Comme on trouvait personne pour ce poste on a estimé que c'est quelqu'un qui pouvait progresser ». [RRH]

Si en effet, les jeunes sont disposés à s'inscrire dans cette démarche, pour les salariés expérimentés la tâche est souvent moins évidente lorsqu'il s'agit de mettre à jour leurs compétences comme nous le comprenons dans le propos suivant.

« Aujourd'hui on a un patron avec une politique de ressources humaines et une politique de vente qui est clair, il fait ce qu'il dit. Et puis, on se connaît tous bien. Les gens ont de l'ancienneté 8ans…10, 20ans. Je pourrai dire ce qui est plus compliqué en terme de formation c'est l'atelier de production. Aujourd'hui à part ce métier-là dans les autres secteurs il y a toujours moyen de faire une formation, d'évoluer ainsi de suite. La plus grande complexité c'est la production. C'est plus compliqué aujourd'hui de faire évoluer des gens parce que ça fait 10, 20 ans qu'ils sont à ses

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

postes là. On leur demande s'ils n'ont pas une idée pour faire évoluer le produit par ce qu'ils travaillent tous les jours dessus. Mais c'est compliqué, ce n'est pas simple. A un moment donné la formation c'est bien mais il faut bosser aussi ; tout le monde ne peut pas se former non plus ». [RRH]

De même, nous avons noté dans le propos suivant, un discours sur la résistance au changement induit par les plans de licenciements qu'a connu l'entreprise. Notre interlocuteur invoque par exemple des tensions apparues entre les assistantes à cette période.

« Le comportement dans l'entreprise est une chose importante ; tout est lié. Si vous avez un bon comportement c'est que la personne se sent bien à son poste ou dans l'entreprise. Nous ici les chefs de service nous disent que la situation des assistantes par exemple s'est un peu améliorée, parce que avant il y avait des tensions à cause des plans de licenciement précédents. Aujourd'hui les difficultés sont encore la mais elles sont acceptées parce qu'elles sont aidées par les uns et les autres. Il y a une équipe qui se forme. Une équipe qui se sent plus soudé, c'est important ». [RHH]

A la question de savoir si les pratiques d'évaluation et la formation étaient adaptées à cette PME, la réponse laissait entendre que la volonté de mettre en place des instruments plus élaborés ne correspondait pas à la structure actuelle. La priorité était ailleurs ; plus sur le plan de maintenir un équilibre des indicateurs de performances.

« J'aurais souhaité mettre en place plusieurs choses, mais mon patron me dit qu'il faut aller doucement. Il y a des priorités qu'il met en place, bon parce que c'est peut être fait pour des entreprises qui ont 100 à 200 personnes. Mais aujourd'hui on n'a pas un besoin énorme. Le jour où on sera 60 ou 70 personnes on appliquera peut-être des méthodes différentes. Aujourd'hui la stratégie c'est la vente. On n'y va tout doucement progressivement. On a un patron qui est très attaché à la formation sur les compétences de chacun. Pour l'instant c'est d'augmenter et de stabiliser les résultats de la société. Chacun se forme et s'autoforme aussi ». [RRH]

Au niveau du contenu nous pouvons dire globalement que les groupes d'acteurs dans cette PME se positionnent par des interactions autour des enjeux d'une démarche compétence. Dans le point suivant, nous allons décrire le processus l'œuvre dans cette dynamique.

2.3.3 L'analyse processuelle du contexte, processus et contenu des pratiques de gestion des compétences chez Solar

L'analyse processuelle nous permet d'identifier le processus par lequel la gestion des

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

compétences au sein de l'entreprise Solar se construit par des interactions souvent informelles des salariés. En suivant le schéma des cas précédent, nous verrons dans l'ordre, le contexte et contenu (2.3.3.1), puis le processus et le contenu (2.3.3.2) et enfin le contexte et le processus (2.3.3.3).

2.3.3.1 Les interrelations entre le contexte et le contenu

Les facteurs susceptibles d'avoir une influence sur les compétences des salariés sont observés en établissant une relation possible entre les dimensions objectives et subjectives du contexte. Nous présentons une analyse sur trois niveaux d'analyse du contexte comme structurant au niveau de l'activité, au niveau social et au niveau stratégique.

- *Comme structurant et structuré par l'activité*

Un certain nombre de stimulus contextuel accompagne les actions inhérentes au mode fonctionnement de cette PME. Le contexte externe, par la situation de crise, affaiblit l'activité et réduit les possibilités d'embauches. Par contre sur le plan interne, la volonté affichée de mettre l'accent sur le plan technique et la vente, induit une réorganisation de l'activité vers ces pôles. Ainsi des actions de formation sont mises en place avec une régularité là aussi de contexte. A côté de cela, on va voir apparaître des groupes qui, par leurs interactions créer les conditions pour une autoformation. Ce fonctionnement est encouragé et organisé par le responsable de l'entreprise qui a la confiance de ses salariés et à qui on laisse une large autonomie. Si cette perspective analytique revêt une approche contingente, nous tendons vers une perspective ou la conception de l'action se fait dans le contexte et non hors contexte à l'instar de Weick (1979). Nous cherchons à éclaircir finalement comment se construit la compétence dans la conscience des salariés par rapport à la réalité au sein de leur PME. Pour ce faire, nous faisons apparaître un environnement, une stratégie, des actions et des discours. Puis, la différence entre les discours et la réalité nous permet de déterminer comment les salariés construisent leur propre réalité sur les compétences.

- Comme structurant et structuré par le niveau social

© 2014 Tous droits réservés.
doc.univ-lille1.fr

L'idée d'une réalité construite socialement défendue par Berger et Luckmann prend tout son sens. En effet, pour ces auteurs, l'ordre social humain est produit à travers des négociations interpersonnelles et des compréhensions implicites construites au départ d'une histoire et d'une expérience partagée. L'ordre social est maintenu au moins par un consensus partiel portant sur la manière dont les choses doivent être perçues et les significations qu'elles représentent. En effet, si l'approche structurelle liée à la taille de l'entreprise peut être perçu comme un facteur favorisant les interactions, le contexte comme structurant ou construction sociale prendra en compte l'histoire et l'expérience partagée. Nous avons vu que dans cette entreprise, la proximité est telle que l'expérience mutuelle profite à tous. L'histoire qui lie les salariés entre eux crée les conditions nécessaire à une cohésion qui va au delà de la limite structurelle.

- Comme structurant et structuré par le niveau stratégique

Malgré un contexte de crise, dans notre cas, nous avons bien noté le maintien d'une activité de R&D, l'amélioration des produits et un renforcement des techniques commerciales en réponse à la baisse d'activité le cas échant du chiffre d'affaires. Toutes ces actions initiées par le dirigeant de cette PME, traduisent une projection de la représentation mentale du futur de l'entreprise à partir de sa situation actuelle. Ces actions correspondent dans une approche contingente au besoin de flexibilité et à la recherche d'une performance. Toutefois, une perspective liée à la dimension sociale semble une approche bien plus intéressante pour expliquer la stratégie de la PME. En effet, nous avons noté la distance sociale est moins grande avec l'ensemble des salariés et surtout le niveau de confiance dont bénéficie le responsable caractérisent les conditions de mises en œuvre des décisions et actions dites stratégiques. La confiance ici peut être perçue dès lors, comme une levier qui contribue à la gestion des compétences.

2.3.3.2 Les interrelations entre le processus de GC et le contenu

Nous avons vu dans le point précédent que le responsable de l'entreprise crée les conditions favorables aux pratiques qui nous permettent d'observer des éléments de gestion des compétences. Une place importante est laissée à l'autonomie du salarié qui doit devenir acteur de son propre développement des compétences. Il lui revient de s'adapter aux besoins de l'activité de l'entreprise, de procéder à l'autoformation continue auprès des autres salariés.

© 2014 Tous droits réservés.
doc.univ-lille1.fr

Les salariés agissent explicitement dans ce processus par exemple lorsque les relations humaines se basant sur des interactions professionnelles et appartenant à un contexte spécifique leur permettent de répondre à des enjeux de compétences. Cette perspective fait échos également aux travaux sur la compétence collective que nous avons évoqué dans notre revue de littérature. On retrouve en effet, un collectif d'individus au travail qui invente en permanence son organisation au-delà de la seule déclinaison d'un schéma formalisé par les règles organisationnelles.

Si notre analyse du processus de gestion des compétences passe par les aspects observables des pratiques de gestion dans cette PME, c'est l'immersion dans un environnement humain qui donne sens aux mécanismes décrits comme une gestion des compétences par l'informel. Une perspective politique nous conduit à voir dans cette articulation des pratiques informelles, l'expression de jeux de pouvoir ; c'est à dire en tenant compte de la satisfaction conjointe d'intérêts divergents.

2.3.3.3 Les interrelations entre contexte et processus

Aborder les interrelations entre le contexte et le processus nous permet d'aller au-delà des seuls aspects politiques du processus à l'étude. Une explication à partir des aspects de contexte de l'entreprise permet de comprendre le processus ; notamment des éléments du passé de l'entreprise qui lui permette d'avoir un savoir-faire dans son domaine d'activité, la culture et les valeurs portées par le dirigeant sont un atout, la structure organisationnelle de cette PME qui encourage les routines de comportement.

Sous l'angle du modèle incrémental, le contexte surtout interne nous permet de proposer une explication éloignée de celle attribuée à la seule mesure par les instruments de gestion. Ainsi, pour nous la compétence est un processus qui se construit dans la durée, en tenant compte des orientations du passé et du présent. Ce processus est imprégné des interactions des différents acteurs ce qui lui confère une ontologie propre.

L'analyse dynamique du processus de gestion des compétences dans cette PME nous a montré que l'action des acteurs concernés par la gestion des compétences par l'informel s'est portée sur la mobilisation des éléments contextuels sur le changement environnemental, les différentes actions et interactions humaines. Cela montre que dans le processus de

© 2014 Tous droits réservés.
doc.univ-lille1.fr

construction et mobilisation de la compétence, les différents acteurs impliqués font ressortir les éléments contextuels les plus pertinents et qui font sens pour eux.

Après l'analyse du cas Solar, nous verrons le quatrième et dernier cas de notre thèse.

2.4 Stratégie de croissance et gestion des compétences: Le cas Fap

Ce cas porte sur la société Fap qui fabrique des fermetures en PVC[36] et aluminium. Plus précisément il s'agit des fermetures d'habitation et notamment dans la fabrication et la vente aux professionnels de volets roulants. Si la société a été créée en 1947, depuis 2003 elle connaît un nouveau souffle. En effet, elle a un nouveau propriétaire dirigeant qui a eu l'ambition de proposer un nouveau projet aux salariés. Un investissement a été réalisé pour une nouvelle usine, suivi de la mise en place d'un programme d'automatisation et traçabilité, du déploiement d'un système informatique et biens d'autres améliorations de nature technologique. Le directeur dit gérer les affaires de manière entrepreneuriale. Lorsqu'il reprend cette entreprise, c'est petite entreprise artisanale d'une soixantaine de salariés pour 9 M€ de CA.

> *« Ce qui me permettait de capitaliser sur ce que j'avais envie d'en faire : reconstruire son avenir. Nous avons reconstruit l'outil de production, reconstruit un nouveau site et redéfini l'ensemble du système d'information. Parallèlement, nous avons déployé l'innovation et travailler sur la notoriété de l'entreprise ».* [DG]]

FAP veut se positionner parmi les leaders sur le marché de la fermeture d'habitation.

> *« Pas nécessairement le plus important, mais celui qui compte et fait bouger le marché. Il s'agit d'offrir des produits de qualité aux clients, en se différenciant fortement par le service»* [DG], comme le précise l'entrepreneur.

Le projet d'entreprise se construit, avec une forte implication des salariés. L'arrivée de ce nouveau dirigeant ne s'est pas faite sans une appréhension d'une grande partie des salariés comme nous l'indique le propos suivant.

> *« Lorsque je fais l'analyse a posteriori, je crois que ma plus grande difficulté a été de faire valoir ma légitimité au moment du rachat. Une entreprise est constituée avant tout de femmes et d'hommes et il faut les convaincre de la valeur que l'on va apporter,*

[36] Le polychlorure de vinyle ou chlorure de polyvinyle est un polymère thermoplastique de grande consommation, amorphe ou faiblement cristallin, connu généralement sous le sigle PVC (de l'anglais polyvinyl chloride).

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

créer la confiance, démontrer la pertinence des décisions. Une entreprise n'avance que parce que l'ensemble des salariés est motivé à aller dans le sens de sa construction. Ma première responsabilité de chef d'entreprise est de faire en sorte que mes collaborateurs arrivent le matin avec le sourire et qu'ils aient le sentiment de construire un vrai projet. C'est encore aujourd'hui mon principal challenge ». [DG]

La société FAP a réalisé environ 15 M€ de chiffre d'affaires en 2011, sur une activité qui serait depuis deux ans difficile. Mais le chef d'entreprise ne baisse les bras pour autant, il semble confiant sur l'avenir de son entreprise.

« Nous sommes aujourd'hui en train d'écrire la nouvelle histoire, de construire la nouvelle équipe de l'entreprise. Nous sommes en phase de croissance dans les années qui viennent. Je pense qu'il faut profiter de ce moment où les cartes sont en train d'être redistribuées pour récolter le fruit de nos investissements, tant sur notre outil de production que sur notre image de marque. Notre objectif est de nous positionner comme leader sur notre marché. Nous sommes encore une entreprise de taille moyenne mais nous bénéficions d'une image extrêmement qualitative sur ce marché. Nous devrions accélérer notre développement dans les trois ans qui viennent ». [DG]

Les clients de FAP sont essentiellement des installateurs et revendeurs de volets et fenêtres ainsi que des fabricants de menuiseries qui achètent ces produits pour les intégrer à leur offre. Il y a aussi de grosses entreprises du bâtiment, que ce soit dans le neuf ou la rénovation.

Comme nous l'avons indiqué dans la brève présentation de notre cas, Fap emploie 90 personnes. Le directeur dit mettre un point d'honneur à mettre en avant les valeurs de l'entreprise : honnêteté, capacité d'innover et rigueur.

« J'attends de mes collaborateurs qu'ils soient en permanence capables de se remettre en question. Nous travaillons beaucoup sur la polyvalence, et nous travaillons évidemment sur l'innovation produit, en positionnant, par exemple, nos volets roulants pour répondre aux problématiques d'économies d'énergie, ce que j'appelle le confort d'hiver et le confort d'été. Nous sommes à un moment où il faut réinventer l'entreprise, tisser des partenariats avec nos clients ou encore nos confrères, mais il nous faut surtout, en permanence, développer notre vraie différenciation : le service ». [DG]

L'analyse des données du marché français des volets montre que celui-ci a renoué avec la croissance en 2011, après avoir reculé durant deux années consécutives. La demande évolue cependant de façon différente selon le type de volet considéré. Ainsi, les ventes de volets

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

roulants retrouvent la croissance en 2011 alors que les ventes de volets battants entrent dans une phase de stabilisation. Les ventes de volets coulissants augmentent régulièrement et de façon soutenue, tandis que les ventes de persiennes déclinent progressivement depuis quelques années, indépendamment des facteurs économique et financier. Le marché français des volets est majoritairement dépendant du secteur de l'entretien-rénovation, toutefois le secteur de la construction neuve propose des perspectives de croissance des ventes intéressantes.

En 2011, les ventes de volets repartent à la hausse (+2,4%) après une baisse marquée en 2010 (-3,4%) engendrée par la crise économique et le retournement du marché immobilier. La reprise du marché dans le secteur de la construction neuve et le maintien de la demande de volets sur le marché de la rénovation ont un effet positif sur les ventes à partir de 2011. L'orientation favorable du marché des fenêtres viendra également soutenir la demande jusqu'en 2012.

Le marché des volets roulants renoue avec la croissance en 2011, avec une progression de la demande supérieure à 3%. Les ventes au global sont stimulées par le développement de la domotique, la généralisation de la motorisation et les nouveautés proposées par les fabricants. L'apport thermique des volets roulants dans l'effort global de réduction des dépenses d'énergie représente un élément moteur de la demande.

Le marché des volets battants progresse peu en 2011. Ce léger rebond augure l'entrée des volets battants dans une phase de stabilisation. Les ventes avaient en effet connu un recul pendant trois années successives. Les tendances en termes de dimension des baies et l'appréciation des qualités esthétiques de ce type de volets par les architectes représentent des éléments vecteurs d'opportunités sur ce marché.

Le marché des persiennes connait quant a lui un recul en 2011 qui est cependant moins marqué qu'en 2009 et 2010. Ce type de volet se destine pour une part croissante au secteur de la rénovation. Les persiennes semblent être un produit en déclin, peu utilisées dans le secteur de la construction neuve, où elles sont davantage installées dans les habitations collectives.

Le marché des volets coulissants a commencé à se développer récemment. En 2011, le marché poursuit sa progression. La demande pour ce type de volet connait actuellement un développement important, et les ventes n'avaient d'ailleurs pas connu de baisse en période de crise, à la différence des autres types de volets. La part des volets coulissants sur le marché reste encore faible mais sera amenée à augmenter au cours des prochaines années.

Nous allons par la suite décrire les éléments de contextes qui entourent les pratiques que nous avons observées. Nous décrivons ensuite les pratiques de gestions à partir desquelles les représentations d'une gestion des compétences fait sens ainsi que les acteurs qui sont impliqués dans ce processus. Nous verrons d'abord ce que demeure le contexte (2.4.1) pour les acteurs, puis le contenu (2.4.2) et le processus (2.4.3).

2.4.1 Le contexte

Nous poursuivons sur la même trame que précédemment en décrivant l'environnement externe de l'entreprise et l'organisation interne en terme d'activités, structure et modes de fonctionnement qui sont susceptibles d'avoir un impact sur les compétences.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

- *Sur le plan externe*

Force est de constaté que les PME subissent de plein fouet le ralentissement économique que l'on connaît depuis quelques années déjà dans ce secteur. Le PME de notre étude de cas, malgré un secteur qui a l'air de souffrir un peu moins que les autres, n'échappe pas à cette crise.

> *« On a eu des effets sur le chiffre d'affaires qui est autour de 15 millions. On avait projeté 17 millions, on a régressé un petit peu…Ceci étant au départ si vous avez une société qui est solide, qui est bien conduite, si vous avez un bon pilote dans l'avion, dans le bateau plutôt ici, et puis si on sait s'appuyer sur de bons équipiers et bien ça tourne quoi. Il y a une bonne culture d'entreprise. Attention ça ne veut pas dire qu'on n'est pas dans des moments difficiles, le bâtiment traverse des moments difficiles. La France entière, l'Europe et le monde sont dans des moments difficiles. Il y a un équilibre malgré tout qui se fait. Le souci c'est que peu voit où l'on va. Avant on était capable de faire des planifications même de sept ans moi j'ai fait une école de commerce nous parlait pour obtenir un prêt il fallait faire un plan à 7 ans. Donc on était capable de faire un plan à 7 ans. Aujourd'hui qui est capable de faire un plan à six mois ? Aujourd'hui il y a un manque de confiance.* [Directeur industriel]

L'effet de la concurrence que connaît l'entreprise est un autre aspect du contexte externe que celle-ci interprète comme une variable à laquelle un signal doit être donné tout en préservant l'équilibre financier.

> *« Guerre des prix ! Le gâteau est petit. On est tous à faire des prix puisque qu'il y a moins de gâteau à prendre. Donc forcément il faut se battre et on se bat les uns et les autres. Mais on reste encore raisonnable. Il y en a qui ne le sont pas du tout. C'est pour ça qu'il y a des faillites d'entreprises. Il y en a qui n'ont même pas de trésorerie. Première chose à avoir, de la trésorerie. Celui qui fait ça, il passe le cap donc nous on a la trésorerie. On sait aussi gérer notre poste trésorerie. C'est-à-dire que si on fait une facture on doit veiller à ce qu'elle soit vite rentrer».* [Directeur industriel]

Il est aussi intéressant de noter l'avis du commercial qui pense que les concurrents,

> « *N'ont pas le même niveau de commandes, parce que moins souples dans les réponses et moins rapides dans les délais. « Aujourd'hui*, poursuit ce dernier, *les interventions humaines restent toujours décisives* ». [Commercial]

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Cette entreprise doit également faire face à une réglementation environnementale émanant d'une politique publique, celle du Grenelle de l'environnement[37]. Le dirigeant se voit obligé d'intégrer cette réglementation dans la stratégie de l'entreprise. Elle a impact non seulement sur les équipements et matériaux mais nécessitera de combler en permanence le déficit de formation aux nouvelles exigences techniques.

> *« Mais je vais revenir un petit peu sur la réglementation qui nous fait avancer. Par ce que la réglementation elle s'appelle la réglementation thermique 2012. Et donc nous on est censé proposer des produits et faire comprendre au client de l'utilité de mettre un volet roulant sur une maison. Le volet roulant n'a pas que la spécificité d'isolation, c'est aussi une protection pour la maison pour la sécurité, l'intimité ».* [Commercial]

La réglementation thermique 2012 (RT2012) a pour objectif, tout comme les précédentes réglementations thermiques, de limiter les consommations énergétiques des bâtiments neufs qu'ils soient pour de l'habitation (résidentiel) ou pour tout autre usage (tertiaire). Cet objectif de la réglementation thermique est défini par la loi sur la mise en œuvre du Grenelle de l'Environnement.

> *« La deuxième chose qui nous pousse a évolué c'est la réglementation. La réglementation est aujourd'hui très présente dans le domaine du bâtiment. Par ce qu'on appelle le BBC c'est la volonté d'avoir des bâtiments basse consommation. Il y a le label aussi HQE pour haute qualité environnementale ».* [Responsable maintenance]

Ce bref descriptif du contexte externe nous a permis de caractériser les variables qui sont susceptible d'avoir un impact plus largement sur le fonctionnement de l'entreprise et implicitement sur les compétences des salariés. Nous menons la même démarche pour le contexte interne par la suite maintenant nous passons

- *Sur le plan interne*

Dans notre revue de littérature, nous abordions le facteur taille comme un des principaux facteurs de contingence reconnu quant à ses effets sur la structure d'une organisations. Nous avons dans notre cas, un responsable qui veille à garder une proportion structurelle suffisante

[37] Le Grenelle de l'Environnement est un ensemble de rencontres politiques organisées en France en 2007, entre l'État et les représentants de la société civile afin de définir une feuille de route en faveur de l'écologie, du développement et de l'aménagement durables.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

qui corresponde celui lui à son marché. Il s'agit de garder une organisation de moyenne taille avec une structure moins élaborée et donc une composante administrative moins développée. Ce serait un gage de stabilité pour l'entreprise comme le souligne le DI de l'entreprise en ces termes :

> *« Un bon encadrement ! Il ne faut pas en avoir trop d'ailleurs on a juste un responsable direction commerciale, un responsable direction industrielle. Une équipe qui suit. Le responsable de l'entreprise a estimé que c'était bien d'avoir deux capitaines avec lui. Comme il faut aussi de l'aide il y a eu des employés des ingénieurs qui sont rentrés. On a des produits qui évoluent, avec d'une part tout ce qui est domotique on va dire, toutes les capacités d'intégrer des moteurs et de l'automatisme derrière, qui est géré après par l'informatique de la maison. Il faut savoir qu'un moteur de volet roulant c'est 75 % électrique quand je suis rentré dans la société ce n'était que à 5 % ».* [Directeur industriel]

Toutefois, la structure actuelle résulte de nombreux changements dans l'évolution historique de cette organisation. On retrouve bien entendu les ingrédients caractéristiques de ce type d'entreprise comme au début avec par exemple des cadres occupants différents postes à la fois.

> *« Étant passé un petit peu par tous les postes de la société. Je suis rentré pour mettre en place la comptabilité, pour avoir des logiciels de paye aussi. Donc la paye comptabilité jusqu'au bilan, gestion clients etc. A l'époque il y avait 28 personnes en 1986. Nous sommes maintenant 90. Il a fallu partager aussi la vie de l'entreprise dans différents domaines ; à savoir qu'on est fabriquant, on est aussi pour une part installateur. À l'époque il fallait gérer une équipe de pause, des commerciaux vente aux particuliers, d'une part avec tout ce que comporte la vente aux particuliers, d'autre part un réseau qui se constitue aussi pour la vente aux professionnels. Dans le Pas-de-Calais on fournissait non seulement les volets roulants mais aussi les produits menuiserie porte de garage qu'on installait. Donc c'est pas la même gestion dans le sens où il faut gérer toute une organisation de gestion de vente aux particuliers, SAV d'installation gestion des pauses etc. Dans nos produits fabriqués c'est plus une gestion des délais de fabrication et de mode de livraison qu'il faut gérer. Tandis que la vente aux particuliers c'est pas du tout pareil. Ce que recherche le particulier c'est le conseil être sur que dans la maison ça va bien fonctionner. Évidemment on a besoin de compétence bâtiment, variées, soignées aussi d'un côté jusqu'à la pause, soignées par rapport à la fabrication. Et une mise en oeuvre qui va falloir se faire par derrière.*

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Parce que même si on ne fabrique pas, même si on ne pose pas il faut que nos clients qui posent aient bien tous les atout en mains pour pouvoir bien posé nos produits ; la mise en œuvre étant 50 % du travail ». [DI]

Dans cette dynamique, le dirigeant essai en effet comme évoqué précédemment, de mobiliser son équipe autour du projet de l'entreprise.

« Un projet qu'on essaie de transmettre à l'ensemble des salariés. Parmi les cades, les intermédiaires qu'il faut. La direction qui souhaitent qu'ils travaillent ensemble pour la satisfaction de la clientèle et pour le bien de tous, la bonne réussite de tous, et le bien-être. Pour que les collaborateurs qui travaillent avec nous soient content de travaillez dans cette entreprise ». [DG]

Lors de notre phase d'entretiens, l'entreprise était déjà avancée dans un projet de création d'un service après vente. Nous avions évidemment chercher à connaître les raisons qui ont permis de mettre en place un tel service dans cette entreprise.

« Le bureau technique et le bureau chargé d'affaires sont ceux qui font le lien entre les prix, la technique et le commercial tout ça pour le client. Le service qui était en cours de création c'est plutôt le service "garantie SAV". Après il y a un service qui a deux ans, qui existait depuis longtemps dans la société mais qui n'était pas structuré. C'est le service bureau d'études. C'est un service qui existait de façon informelle ». [Responsable maintenance]

La création du bureau d'études avait pour objectif premier selon notre interlocuteur, de mettre en place une gestion de production informatisée. Comme la partie gestion commerciale l'était déjà en partie, il a fallu mettre en lien la gestion commerciale et la gestion de production, la gestion des matières et la gestion de stock. Les paramètres intégrés dans le processus informatique permettraient de calculer un prix de revient ainsi qu'un tarif de référence ainsi que des frais de transport. Le second objectif c'est celui de se mettre en conformité avec la réglementation en vigueur.

« Avant on avait pas toute cette pléthore de réglementation, ça se passait cool quoi ! On vivait même en ignorant la réglementation. Involontairement parce qu'on faisait un peu dans le bon sens. Parce qu'on avait un savoir-faire, on avait une expérience professionnelle qui a été acquise. On était pas toujours à dire à on en a pas assez. On reconnaissait qu'avant d'avoir quelque chose il fallait prouver qu'on savait faire. On vivait dans un autre monde ». [Agent de maintenance]

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

En effet, l'entreprise semble présenté quelques difficultés dans la perception et le traitement de l'information des anciens et des jeunes salariés. Il est fait état de la différence de culture entre les anciens qui n'osent pas toujours montrer leurs limites et les jeunes qui, au contraire, sont plus disposés et encourager à le faire.

> *« Il faut savoir aussi se prémunir de l'information, pas trop en donner pas trop en recevoir non plus. Si on reçoit trop d'informations, si on est noyé il faut oser le dire. Ça c'est plus dur pour les vieux qui ont appris et qui doivent diriger des équipes. Après pour les jeunes c'est différent parce qu'ils sont canalisés différemment. On leur apprend aux jeunes que vous avez le droit de ne pas savoir. Seulement votre droit c'est aussi de demander. Et donc on est en train d'avoir aussi cette culture d'entreprise on a le droit de ne pas savoir. Et c'est là où on se heurte le plus. C'est entre collègues parce que forcément il faut demander à son collègue. Je suis chargé d'affaires, si j'ai un problème technique je dois demander à mon collègue. C'est comment ménager les uns pour répondre au temps des autres ».* [DI]

TABLEAU 53. TABLEAU CONTEXTE EXTERNE ET CONTEXTE INTERNE FAP

Contexte externe	Contexte interne
– Secteur en crise	– Démarche compétence
– Forte concurrence	– Polyvalence
– La réglementation	– Rôle du dirigeant
– La guerre des prix	– Culture forte

2.4.2 Le contenu

Nous procédons ici à l'analyse du discours des salariés sur leurs activités et l'organisation de l'entreprise. Cette analyse nous permettra de révéler des traces, dans les pratiques et le discours, d'un processus de gestion des compétences par l'informel que nous étudions.

Nous voyons une manifestation de la compétence dans le cheminement de l'apprentissage du secrétaire général de cette organisation. Celui-ci a du affronter un grand nombre d'aléas qui lui l'on permis de toucher à pas mal de postes dans l'entreprise. Ce cheminement lui conférera une compétence large sur différents aspects du fonctionnement de l'entreprise.

© 2014 Tous droits réservés.
doc.univ-lille1.fr

« Moi je suis rentré six mois après le Responsable de pose[38] de la société est tombé malade. Donc qu'est-ce qu'il a fallu faire organiser les poses à sa place. Donc j'ai organisé Les poses. En organisant les poses on vous appelle, on vous dit qu'il y a un problème. Et puis de temps en temps j'intervenais et j'écoutais les commerciaux aussi. Les commerciaux ils avaient leur version les clients ils avaient leur version…Donc j'ai été aussi un moment donné amener à surveiller l'atelier par ce que il n'y avait plus de directeur de production. A un moment donné il faut faire un peu de commercial. J'ai été sur la route avec les commerciaux. Donc je peux vous dire que il n'y a pas beaucoup de postes ou je n'ai pas été » [DI]

La compétence passe également par l'écoute et la disponibilité que l'on accorde à ses collaborateurs et à l'entreprise pour ensuite mener un cheminement mental qui permettra de prendre des décisions en conformité avec l'objectif de performance de celle-ci.

« C'est l'écoute des uns et des autres, et après la réflexion que j'en tire. Je suis aussi un homme qui n'a pas d'heure. J'arrive le matin, je repars le soir. C'est une règle dans mon bureau il y a tous les domaines de la société qui sont représentés ». [DI]

Un autre exemple relève de l'écart entre les connaissances théoriques des jeunes diplômés embauchés et la réalité du terrain. Un cas illustre cet aspect, celui d'une jeune ingénieure embauchée récemment dans la société et qui, par manque de connaissances pratiques, se voit en interaction avec ses collaborateurs, en situation d'ajuster ses compétences. Or, la décision d'embaucher ce salarié était motivée par le fait d'avoir une meilleure lecture de la nouvelle règlementation et la traduire dans les faits au process de production.

*« Donc on a embauché une jeune ingénieur, mais la jeune ingénieure elle a beaucoup de connaissances théorique. Théoriquement, elle comprend vite les choses. Les choses qu'on apprend à l'école d'ingénieur. Par contre rapprocher du terrain là c'est un autre langage. Pour une commande de parpaing bbc (*ndr. Bâtiment basse consommation*), "oh c'est quoi bbc ?"».* [Responsable maintenance]

Disposer au moment opportun de personnel compétent est donc une nécessité qui s'impose aux organisations. D'où un regard attentif sur la gestion des compétences plus ou moins formalisée dans l'organisation ; du recrutement en passant par la valorisation des compétences et la formation. En matière de recrutement dans l'entreprise Fap, l'embauche répond à une

[38] Une personne chargée de la pose de menuiserie aluminium, PVC, vérandas, volets, portes de garages. Réfléchi à la méthodologie du chantier pour que ce dernier soit le plus rentable possible dans le respect de la qualité. Il est responsable de la réception du chantier, du respect des délais pour la livraison de ce dernier.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

exigence pas tant dans le choix du candidat, mais surtout dans la capacité de ce dernier à être autonome tout de suite.

> *« Déjà il faut savoir que pour l'embauche pour tout le monde c'est pareil, une personne qui est embauchée elle doit être efficace très vite. Ce n'est pas tout d'avoir une expérience école mais si on n'a pas une expérience en entreprise, ça veut dire qu'il doit d'abord se former avant d'être efficace. Il faut qu'il se forme peut-être pendant un an vous voyez. Voilà ce à quoi on doit faire face dans l'entreprise Effectivement si on veut revenir aux compétences, comment trouver des compétences dans l'entreprise, donc forcément comme on l'a vu au niveau intermédiaire, au niveau atelier. Et la compétence est nécessaire en atelier. Ce n'est pas des bons à rien qui sont dans l'atelier chez nous, ce sont des gens qui sont capables. Ce sont des gens qui ont des aptitudes voilà ».* [DI]

Comme dans les autres cas, la compétence dans cette entreprise s'appréhende aussi par l'observation de salariés au travail. Au contact des salariés expérimentés, elle se manifeste au cours d'une période d'apprentissage, où le geste intellectuel et manuel est maîtrisé après une série d'essais et d'erreurs. Ainsi les nouveaux embauchés sont mis dans une situation d'observation où le recours à l'interaction permet une évaluation de la compétence.

> *« Beaucoup ne sortent pas du volet roulant. Connaître la fabrication du volet roulant c'est quand même une des compétences. Donc il faut qu'ils apprennent. Ils ont peut-être travaillé dans le manuel mais ils n'ont pas travaillé dans le volet roulant. Donc ils ne savent pas du tout comment on compose un volet roulant. En plus, il n 'y a pas un volet roulant, on a 600 produits référencés. Déjà on a trois types de motorisation et ce n'est pas les mêmes réglages. Donc il faut de la compétence atelier, mais ça passe par de la formation atelier. C'est une formation interne puisque il n'y a pas d'école de volet roulant. C'est une formation interne qui se fait progressivement en mettant d'abord à des tâches répétitives, toujours accompagné d'un formateur. Avec un système d'intéressement pour le formateur. Si un ouvrier passe du temps de formation avec son formateur, on lui donne une petite prime. Tout le monde peut être formateur. Bon après on ne met pas tout le monde formateur non plus, on fait un choix par ce que il en a qui vont peut-être oublié les trois quarts et puis il y en a qui ont des capacités de savoir former ».* [DI]

Nous pouvons noté la pertinence de la notion de couple « individu-situation de travail » évoquée dans notre revue de littérature. La compétence se manifeste ici en situation de travail avec des salariés capables de l'appréhender. Au-delà, il est possible de postuler à une

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

représentation de la compétence en fonction du vécu du groupe de salariés. L'entreprise attend de ses salariés cette capacité de pouvoir fournir un comportement dans l'exécution de son activité en fonction d'une qualité attendue.

> *« Oui, parce que on lui montre, c'est visuel voilà, il écoute aussi parce que entre deux, on peut lui dire qu'il peut y avoir ceci, il peut y avoir ça. Le formateur, il faut qu'il a alerte aussi s'il y a un problème. C'est pour ça qu'un bon formateur il faut qu'il a alerte aussi. Et puis, il faut aussi avoir une qualité si on ne sait pas bien faire malgré ce qu'on nous a appris il faut savoir le dire. Donc, ils se forment les uns les autres. Il y a un chef d'équipe aussi qui contrôle. De plus en plus on a rentré des machines numériques. Les machines numériques ne demandent pas beaucoup de compétences. Il suffit de leur montrer comment on approvisionne la machine, comment ils doivent lire et tout se met en route. Tous ces métiers là qui sont des petits métiers et puis on essaie pour qu'ils gardent un intérêt à faire de plus en plus de polyvalence. Il est formé à un poste et puis on va tenter de le mettre là ».* [Responsable de la maintenance]

Dans notre cas, la polyvalence est perçue en partie comme une réponse à la routine. Elle est mise en place pour susciter l'intérêt au travail. En effet, il y a des salariés qui ont changés de postes tout simplement parce que l'outil de travail qu'il avait été modifié. Ces salariés travaillaient sur des machines radiales. Le fonctionnement consistait après lecture d'un document effectuer des régalages des machines. Aujourd'hui le poste avec les machines radiales n'existe plus. Ce qui a suscité des inquiétudes chez ceux des salariés qui ont travaillés sur ces machines.

> *« Moi j'étais là, j'ai connu ces machines. Je me suis demandé un moment donné mon outil est où ? Ma façon de travailler est où ? Mon outil, ma façon de travailler n'existent plus, donc il faut tout remodelé ma façon de travailler…J'étais au début des coulisses, je mettais des joints de façon manuelle. Et puis maintenant tout a changé, donc il a fallu que je m'adapte».* [Agent de maintenance]

Cette polyvalence trouve également son intérêt, selon l'entreprise, au fait qu'elle fabrique plusieurs modèles avec trois lignes de produits. Il arrive qu'il y ait un beaucoup plus de commande sur une ligne de produit que sur une autre. A ce moment l'entreprise procède à une meilleure répartition de la main d'œuvre.

> *« Un jour on a des commandes beaucoup sur cette ligne et peu sur l'autre, moyennement sur une troisième. Donc il faut qu'on puisse ajuster aussi notre main-d'œuvre, en fonction des commandes qui arrivent. Sur une ligne, deux lignes ou trois*

© 2014 Tous droits réservés.
doc.univ-lille1.fr

lignes. Et donc il faut pouvoir avoir des gens compétents qui peuvent être partout. Donc ça s'est l'intérêt pour l'entreprise de développer des compétences ». [DI]

Soucieux d'optimiser la gestion sur certains aspects de son fonctionnement, l'entreprise prend le parti d'avoir une représentation plus formalisée dans ses rapports en interne et à l'extérieur. En effet si le besoin en compétence peut être suscité par le nombre de commandes, l'entreprise cherche à prendre également des initiative pour l'amélioration soit sur son fonctionnement ou soit sur ses produits.

« On peut avoir aussi un besoin de formalisme, de bien présenter les choses. Il y'a une personne que vous voyez là-bas, c'est Pauline qui est chargée marketing. Avant on n'en avait pas. Et puis un beau jour on a dit qu'on faisait rentrer quelqu'un qui est plus formalisé. Avant pour un prix on prenait un bout de papier et on écrivait dessus. On faisait des photocopies et on faisait des tarifs tous les 10 ans. La mode c'est de dire qu'il faut que tout soit nickel, parfait ! Il faut être à l'affut des opportunités du marché ». [DI]

En vue de palier les différences de représentation de la compétence d'un salarié à un autre en interne, le responsable de l'entreprise encourage la construction de cette représentation de la compétence en prenant des initiatives pour une meilleure connaissance des compétences des uns et des autres.

« Oui ça reste important le face-à-face. Ça aussi c'est quelque chose qu'on essaie de mettre en place. On a envoyé des gens du bureau passé une journée à l'atelier. Des fois deux jours parce que ça les intéressait. Bon c'est l'inverse qu'on n'arrive pas à faire. C'est un peu plus compliqué de commencer à réfléchir sur des choses abstraites alors qu'ils sont sur des choses manuelles et visibles. Et après ce qu'on souhaiterait aussi c'est que les chargés d'affaires puissent éventuellement se porter vers le client. Et on a commencé avec un chargé d'affaires qui, tous les mois à un rendez-vous avec un client. C'est un petit peu comme ça qu'on développe aussi des compétences ». [DI]

Dans cette PME, en matière d'évaluation du personnel, un entretien annuel est mis en place plus par contrainte réglementaire que par souhait du responsable. C'est en effet une démarche plus ou moins récente.

« Aujourd'hui il y a une contrainte réglementaire qui est l'entretien individuel. Elle ne se pratiquait pas il y a encore 5 ou 6 ans. Elle a été mise en place, elle se pratique. Pas plus tard que lundi notre réflexion a été de dire que c'est bien un entretien annuel individuel sur lequel on expose l'année et après on expose le projet pour l'année suivante de l'entreprise. Et on dit au salarié comment tu te sens dans ce projet,

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

comment tu veux te placer ? Comment tu penses faire évoluer ton poste ? Amener davantage dans la société pour que l'ensemble des clients soit content ». [DI]

Ce propos nous montre bien que la satisfaction du client est à terme la préoccupation de l'entreprise. Elle passe donc par le dialogue permanent sur les aspects de la vie en entreprise. On peut parler de compétence relationnelle ; ce qui s'exprime par un positionnement du salarié dans sa relation à l'autre et à son client. Si le salarié ne satisfait pas à cette caractéristique en donnant une signification à la situation de travail, alors il n'aura pas rempli l'objectif voulu par son responsable.

« La il y a un phénomène de recadrage. Un moment donné si tu n'es plus motivée on trouve une transaction et tu t'en vas. C'est logique ! Le client n'a pas besoin de salariés non motivés. Donc on essaie de replacer notre vision par rapport à un client. Donc ici c'est important que chaque salarié puisse prendre la place de l'autre pour qu'ils puissent avancer. On construit tout ensemble. D'ailleurs c'est notre devise, « ensemble pour aller plus loin » avant on avait confort, complicité et service. Qu'on a gardé un petit peu. Mais c'est plus en interne qu'on fait ça ». [DI]

Les éléments de contexte et de contenu que nous venons de voir ont un caractère à la fois facilitant et contraignant sur la manière dont se construise les compétences dans l'organisation et sont mobilisés dans le processus d'interactions entre ces derniers. Nous passons ainsi à l'analyse processuelle chez Fap.

2.4.3 L'analyse processuelle du contexte, processus et contenu des pratiques de gestion des compétences chez Fap

L'influence du contexte externe et interne ainsi que le contenu, font l'objet d'une analyse du processus de gestion des compétences que nous abordons dans les interrelations entre contexte/contenu (2.4.3.1), processus/contenu (2.4.3.2) et contexte/processus (2.4.3.3).

2.4.3.1 Les interrelations entre le contexte et le contenu

Comme précédemment l'objectif ici est de présenter des éléments pertinents dans le discours et les représentations des salariés susceptibles d'avoir une influence sur les compétences des salariés en établissant une relation possible entre les dimensions objectives et subjectives du contexte. Trois niveaux d'analyse du contexte comme structurant au niveau de l'activité, au niveau social et au niveau stratégique sont retenu.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

- *Comme structurant et structuré par l'activité*

La compétence est nécessaire à l'exercice d'une activité. La mise en relation du contexte avec ses dimensions internes/externes et le contenu nous permettrons de remonter la piste des éléments structurant l'activité de l'entreprise dans la perspective d'un lien avec les compétences. Nous pouvons retenir au moins deux éléments de contexte qui conditionne la compétence nécessaire pour maintenir un certain niveau d'activité. Il y a tout d'abord la pression concurrentielle qui oblige l'entreprise à porter un regard attentif sur les prix pratiqués pour garantir une qualité de produit et de service. La mise en place d'un logiciel permettant de déterminer le juste prix illustre le changement d'approche dans la façon de travailler en interne et dans sa relation face aux clients. Ensuite, il y a la réglementation qui oblige à repenser sous un angle environnemental l'offre de produit et la communication face aux clients. Sur ce plan, l'entreprise prendra l'initiative de s'appuyer sur la compétence d'un jeune ingénieur pour traduire au mieux cette volonté de se conformer à la réglementation. Les aspects évidents que nous venons de montrer sont la résultante de l'activité des salariés de l'entreprise. Ils sont tirés du discours recueilli auprès des personnes interviewées dans le cadre de notre enquête de terrain. C'est dans ce discours que nous puisons une présomption d'éléments d'une dynamique de compétence par l'informel en interaction et en situation selon leurs spécificités.

- Comme structurant et structuré par le niveau social

L'activité à partir de laquelle la compétence est nécessaire, le discours qui accompagne la mise en œuvre de la compétence sont favorisés par un contexte qui permet leur production. Cet environnement implique les salariés présents et leur façon de penser la compétence. C'est pourquoi il paraît pertinent à notre sens de comprendre en quoi cette compétence fait sens dans l'entreprise. L'interaction entre le contexte et le contenu permet comprendre pourquoi la compétence permet de mobiliser voire fédérer les salariés dans l'action.

Dans notre cas, si on revient quelque peu sur le discours du responsable et du D.I qui plaident pour une équipe resserrée, avec les compétences qu'il faut, une volonté de transmission du projet de l'entreprise et enfin des initiatives vers plus d'interactions. Nous pensons ce discours porteur de valeur. Il représente un engagement de la part des responsables vis-à-vis des salariés. Il a en outre une dimension temporelle. Il appartient dès lors aux salariés qui

© 2014 Tous droits réservés.
doc.univ-lille1.fr

reçoivent ce discours d'en faire sens et de construire une représentation de leur compétence. Ces deux aspects du contexte et du contenu dans notre cas, permettent de comprendre le lien entre la représentation de la compétence du groupe de salariés et celui des dirigeants.

- Comme structurant et structuré par le niveau stratégique

Pour maintenir son activité face à la menace que représente la concurrence et pour se conformer au mieux à la règlementation, la stratégie du dirigeant de l'entreprise Fap a été d'allouer des compétences à l'entreprise et encourager le développement de celles-ci. Il s'assure ainsi, dans la situation que traverse l'entreprise et pour sa situation future, de la dimension collective des compétences, celle qui sollicite la coopération entre salariés. Une mise en commun des représentations des uns et les autres en matière de compétence tout en s'assurant qu'ils s'intègrent dans l'action collective. Ce processus est facilité par la proximité observée entre dirigeant et salariés. En effet, si dans les grandes entreprises, la démarche compétence va établir un lien presque inexistant entre le pôle stratégique et le pôle du travail réel et de l'organisation de celles-ci, dans les PME, le dirigeant connaît bien son organisation et les problème de compétence qu'elle peut rencontrer, de même qu'il connaît les attentes de ses salariés. Ces même salariés de leur côté ont souvent une connaissance assez précise de la stratégie porter par leur responsable. Ils ont sans doute une relation beaucoup plus forte entre leur compétence, leur responsabilité, la performance de l'entreprise et la stratégie de leur dirigeant.

2.4.3.2 Les interrelations entre le processus de GC et le contenu

Le processus qui comprend les actions, réactions et interactions traduit la manière dont les acteurs impliqués déploient leurs stratégies. Celles-ci se forge de manière spécifique dans le contexte de la PME. Souvent imprévisibles, elles relèvent surtout des pratiques informelles.
Dans l'entreprise Fap, malgré l'effectif moyen et la volonté du responsable de l'entreprise de rapprocher tout le monde, nous notons néanmoins qu'il y a deux pôles représentant des groupes d'acteurs qui influent sur le processus à leur manière. Le pôle administratif qui veut bien se prêter au jeu de mieux connaître le pôle opérationnel et technique. Et ce même pôle technique dans le quel les interactions entre opérateurs sont évidemment plus important que avec le pôle administratif. Même si on peut relever une différence de sens dans l'approche

© 2014 Tous droits réservés.
doc.univ-lille1.fr

compétence des différents groupes, une certaine alliance les unis autour de jeux ou chaque salarié finit par trouver son compte.

2.4.3.3 Les interrelations entre contexte et processus

Nous avons une attention particulière aux phénomènes imprévus et implicites du processus que nous étudions. Ces phénomènes émergents qui parviennent à prendre corps dans la structure à travers les relations des acteurs de l'entreprise. Ils sont le signe en notre sens, d'un processus qui parvient à prendre corps sur la réalité de l'organisation et plus particulièrement de la gestion des compétences.

Toujours en référence au modèle incrémental qui part de la culture et de l'histoire spécifique de l'entreprise, les pratiques de gestion des ressources humaines sont impactées fortement par le poids du contexte. Notamment le contexte interne dans sa dimension historique, et dans les valeurs que le dirigeant s'emploie à transmettre. L'analyse du contexte et du contenu nous montre que c'est dans l'interaction entre ces différents niveaux que le processus se construit. D'ou l'importance de notre approche qui consiste à reconnaître le rôle du contexte dans la construction de processus à l'étude.

Conclusion du chapitre

Ce chapitre nous permet tout d'abord de rendre compte du matériau constitué d'entretiens individuels, d'observations faites et des notes que nous avons pu recueillir. Notre objectif était d'analyser ce matériau à partir du discours et des représentations des acteurs de ces PME pour comprendre les actions et interactions qui nous permettent de justifier d'une gestion des compétences par l'informel dans ces organisations. Privilégiant la dimension temporelle et contextualiste du processus à l'étude, nous avons mobilisé le cadre d'analyse contextualiste. Cette perspective nous permet de mettre en valeur l'histoire des contextes sociaux, économiques et organisationnels, analysée de façon dynamique à différents niveaux.

Dans chacune des 4 études de cas, nous avons présenté le contexte externe dans lequel l'entreprise opère, suivi du contexte interne – activités, orientations stratégiques, mode d'organisation et de gestion de l'entreprise – et des pratiques de la gestion du management humain à partir desquelles nous faisons justifions du lien avec une gestion des compétences

© 2014 Tous droits réservés.
doc.univ-lille1.fr

par l'informel (contenu du changement). Nous avons par la suite tenté de reconstituer le processus qui résulte d'une interrelation entre action et éléments de contexte en évolution. En fonction de leurs représentations convergentes, divergentes voire conflictuelles, les acteurs donnent sens à un contexte, le construisent en agissant, alors que dans le même mouvement, leur action est contrainte par un contexte en transformation.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

CHAPITRE 5. PROCESSUS DE GESTION DES COMPETENCES PAR L'INFORMEL DANS LES PME.

La démarche contextualiste plaide en faveur d'une conception processuelle du changement (Brouwers et al, 1997, p.104), en ce sens que même si le changement consiste bien en un épisode particulier de la vie de l'organisation, en un événement discret extrait d'une série d'actions et d'interactions, il naît cependant, se développe et ou disparaît selon un processus continu se déroulant dans un contexte spécifique. Cette démarche, poursuit l'auteur, élargit donc la question de recherche d'un objet particulier à un plus large ensemble permettant de rendre compte des effets du contexte et des processus comme générateurs de causalités multiples donnant sens aux événements (Ibid).

Comme nous l'avons vu dans le chapitre précèdent cette grille d'analyse contextualiste nous a permis de rendre compte du contexte dans les quatre études de cas de leur contenu et à retracer les processus de gestion que nous identifions comme de la GC par l'informel. Ainsi pour caractériser le processus de GC par l'informel, nous avons vu que les pratiques informelles dans les PME sont liées étroitement au contexte interne (structure, culture, technologies, acteurs, mode de management) mais aussi externe (facteurs environnementaux, économiques, sociaux, politiques).

Les processus également sont nourris par les interactions surtout informelles et le dirigeant est celui qui garantit les conditions de ces rapports entre salariés. Ces processus de GC par l'informel donnent un rôle important aux acteurs, à leurs perceptions et représentations mentales sur les situations de gestion. L'identification des pratiques informelles nécessite de la précision, c'est pourquoi, nous avons choisi d'illustrer le processus par le discours des acteurs.

La problématique du processus de GC dans les PME peut alors être prise en compte à partir de cette approche qui cherche à interconnecter passé, présent et futur.
Le travail empirique nous a permis de procéder selon la démarche proposée au chapitre 2, à l'analyse des cas en deux temps.

© 2014 Tous droits réservés.
doc.univ-lille1.fr

- Dans un premier temps, nous synthétisons pour les quatre études de cas, les changements observés dans les compétences (contenu) et le contexte organisationnel spécifique (Section 1).
- Nous identifions ensuite la nature du processus à l'œuvre dans le changement. Nous cherchons à les reconstruire en tenant compte des contextes externe et interne et à partir du contenu (Section 2).

SECTION 1. SYNTHÈSE DES CHANGEMENTS OBSERVÉES SUR LES COMPÉTENCES

Dans les PME de notre échantillon, aucune n'observe strictement un déploiement de l'instrumentation des compétences au sens de Gilbert (1997), Klarsfeld, Oiry, (2003), comme nous l'avons vu au chapitre 1. C'est pour la plupart, un entretien annuel qui tient lieu de démarche compétence au sens de pratiques formalisées. Ce type de démarche est plutôt illustré par de grandes entreprises telles que mentionnées dans notre revue de littérature. On est loin d'une gestion des compétences en tant que pratique formelle. Il y a plutôt une situation avec une contradiction qui se conforte entre intentions et pratiques effectives (Chapitre 2, P.330). Ces intentions et ces pratiques sont inscrites dans des situations où les salariés (et le dirigeant) ont une perception et une compréhension de la réalité consciente ou inconsciente, explicite ou non explicite d'une référence particulière à la gestion des compétences.

Nous sommes également loin d'une formalisation renforcée des dispositifs de gestion des compétences dans ces types d'organisations comme le préconise Colin et Grasser (2003,2006), Gilbert (1997), Klarsfeld, Oiry, (2003), pour qui la gestion des compétences doit, pour exister réellement, s'incarner dans des pratiques formalisées. Ces deux aspects de contradiction entre intentions et pratiques effectives ainsi que l'absence ou faible formalisation de la gestion des compétences seront mieux développées ci-dessous.

Nous allons reprendre ces résultats dans le point (1.1) où nous faisons une synthèse sur la mobilisation de la compétence dans quatre cas d'entreprises étudiées, ensuite en (2.2), nous allons voir la dynamique des dimensions contextuelles sur la représentation des acteurs.

© 2014 Tous droits réservés.
doc.univ-lille1.fr

1.1 La compétence mobilse les acteurs dans l'action

Il s'agit ici de considérer l'acteur comme au cœur du processus de GC engagé dans une situation de travail, donc en contexte. Cette perspective permet de comprendre les effets du contexte sur les individus et les collectifs d'individus de notre échantillon à s'engager dans des interactions informelles pour lesquelles nous relevons des significations de la GC.

A partir des entretiens, nous avons identifié des objectifs de départ en matière d'emploi, puis nous les avons caractérisés en différentes actions et interactions, les jeux d'acteurs, les interprétations et représentations des compétences.

Nous proposons une synthèse de nos observations sur les pratiques de gestion dans les PME de notre échantillon. Ces observations nous permettent de comprendre le processus de gestion des compétences dans les quatre PME de notre échantillon par des indicateurs de pratiques informelles.

1.1.1 Chez Coster

Chez Coster (Chapitre 4, p.465), les entretiens nous ont permis d'identifier la formation comme l'objectif de l'entreprise pour une amélioration permanente des compétences. Cet objectif se traduit par l'organisation de la formation interne pour une partie des salariés. Il s'agit dans ce cas des conducteurs d'autoclaves, des teinturiers, de la secrétaire et des chefs d'équipes.

Nous observons que cette démarche repose en grande partie sur les savoirs des salariés les plus expérimentés. En effet l'entreprise s'appuie sur leur disponibilité à mettre leur savoir au service de leurs collaborateurs et ces derniers à mettre leur compétence au service de la collectivité. Cette entreprise est dans un secteur avec une tradition orale de transmission des savoirs, une grande partie de l'apprentissage se fait par ce moyen. C'est un cadre favorisant les situations d'interactions où la coordination informelle permet de faire les ajustements nécessaires en compétence pour atteindre les objectifs de l'entreprise en matière de formation.

© 2014 Tous droits réservés.
doc.univ-lille1.fr

Cette démarche débute surtout avec les différents départs à la retraire programmés. C'est un mouvement initié qui commence par un entretien avec un salarié à qui on propose d'enrichir ses compétences actuelles, puis d'observer un temps d'adaptation lent qui peut aboutir à un succès comme un échec. Dans ce second cas, le salarié peut choisir de reprendre son poste initial.

Par ce processus, l'entreprise, souhaite surtout favoriser une proximité entre salariés. Toutefois, nous avons noté que si cette transmission orale était de nature à engendrer de la connaissance et contribuer à la compétence, elle peut quelques fois contrarier cet objectif lorsque la bonne information n'est pas transmise. Nous avons notamment vu chez Coster des salariés qui ne jugeaient pas nécessaire de transmettre certaines anomalies constatées. Comment ainsi juger de ce qui est utile à transmettre ou non ? Ce cas de figure révèle que dans l'informel la transmission des compétences peut connaître des limites et que la formalisation (notes écrites) semble être la solution adoptée dans cette situation. Puisque l'entreprise a introduit des notes écrites dans l'intention de fixer les différentes préoccupations opérationnelles, en informer le personnel concerné et y apporter des réponses rapides.

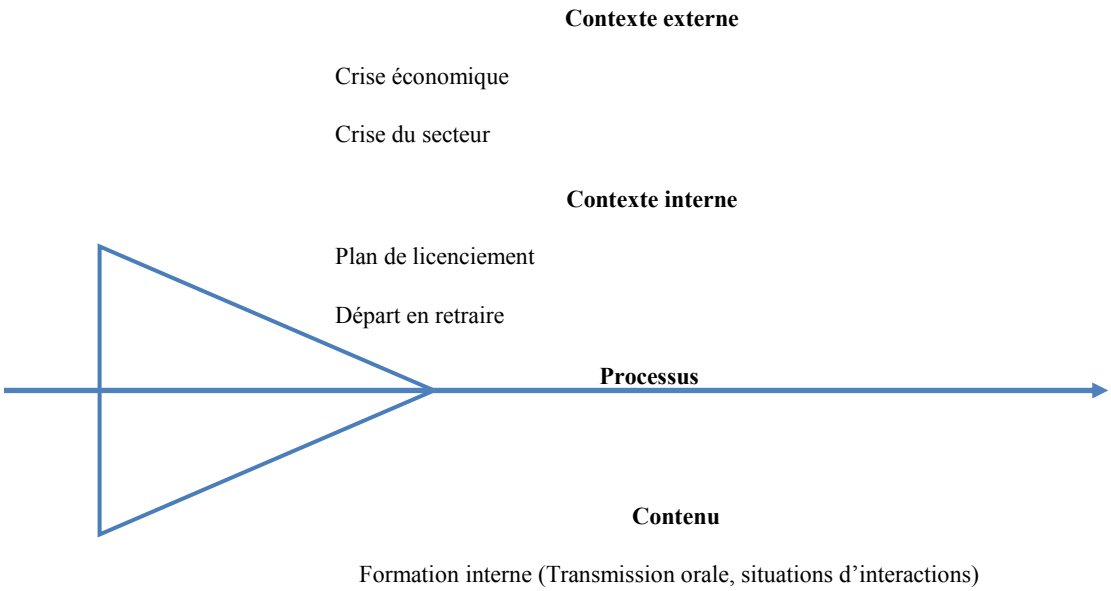
Un autre aspect fut l'observation de comportement de résistance des anciens salariés face à la volonté du responsable de l'entreprise de faire évoluer les produits et donc leur façon de travailler afin de proposer des innovations aux clients de cette entreprise. On a pu noter que les salariés étaient attachés non seulement à leur façon de travailler, mais aussi au maintien de cette configuration organisationnelle. Par exemple nous avons évoqué dans le chapitre 4 qu'une concertation avec les salariés expérimentés avait été menée à l'initiative du dirigeant pour apporter de nouvelles idées aux produits. La manifestation de résistance de ces salariés à cette initiative avait conduit le dirigeant à justifier cette non adhésion par l'ancienneté et la parfaite connaissance du métier comme des facteurs de blocage. C'est donc clairement une réaction négative à l'égard du changement. Elle se caractérise ici par le refus implicite de ne pas montrer d'enthousiasme pour participer au projet de dirigeant.

Nous identifions comme causes individuelles à cette résistance le fait pour ces salariés de s'adapter aux nouvelles tâches sans doute, adopter de nouvelles attitudes peut être abandonner les habitudes historiques qui font partie de leur quotidien. Comme causes organisationnelles, nous pouvons justifier cette résistance par l'attachement à la culture d'entreprise, sans doute la situation de crise du secteur textile pèse également dans les esprits.

© 2014 Tous droits réservés.
doc.univ-lille1.fr

Le repérage du processus de GC (Schéma ci-dessous) par l'informel suivant l'analyse contextualiste nous a permis de retenir les éléments du contexte externe et interne cités dans le discours des acteurs pour justifier leurs actions et interactions (contenu). Cette approche met donc l'accent sur les perceptions et représentation des acteurs, sur la réalité en cherchant des explications à partir du point de vue des salariés de cette entreprise. Le lien du contexte et du contenu ici permet d'inférer le processus de GC et leurs diverses temporalités.

SCHÉMA 42. PROCESSUS IDENTIFIÉ DE GESTION DES COMPÉTENCES PAR L'INFORMEL CHEZ COSTER



Le processus est en rapport avec les pratiques informelles à la faveur de formations internes. Il s'agit de comprendre comment ces pratiques rendent perceptible la gestion des compétences.

Les acteurs impliqués dans le processus mobilisent divers éléments de contexte interne et externe de l'organisation en vue de légitimer leur discours et par là d'influencer le processus en lui-même. Ainsi, les éléments du contexte externe mobilisés dans les rapports entre acteurs sont, d'une part la situation économique difficile et la crise du secteur textile amorcée depuis plusieurs années, d'autre part la pression règlementaire qui relais la plupart du temps des politiques nationales en matière d'environnement. Ces actions de mise en conformité peuvent également être demandé par les entreprises avec lesquelles Coster travail le plus souvent pour une question d'image.

© 2014 Tous droits réservés.
doc.univ-lille1.fr

Face à ces éléments de contexte externe, le contexte interne décrit par les acteurs, joue un rôle tout aussi important. Il y a d'abord les plans de licenciement et les départs en retraite qui sont des dispositifs qui ont contraint l'entreprise à entreprendre une réorganisation des équipes et mener des actions pour maintenir une certaine compétitivité. Pour l'entreprise, cette nouvelle configuration est associée à la polyvalence.

On observe deux phénomènes : d'une part, la répartition des compétences des salariés en retraite ou licenciés sur le personnel disponible. D'autre part, il y a la démarche qui vise à faire évoluer les compétences des salariés comme le soutient le directeur de production. Ce faisant, la réalité de la formation en interne est présente comme nous l'avons vu. Elle se fait surtout par transmission orale et par les différentes situations d'interactions. Lorsqu'un salarié bénéficie d'un apprentissage durant une période, cela se fait avec l'accord de ce dernier une fois que l'entreprise juge qu'il présente des aptitudes pour occuper une fonction. Le jugement par l'observation en situation de travail devient déterminant dans ce cas. Les actions formelles, mais surtout informelles des acteurs en présences influent sur la construction du processus en lui donnant du sens.

1.1.2 Chez SEM

L'objectif chez Sem est clairement de fonder une véritable gestion des emplois et des compétences et de remettre de la clarté et de la cohérence dans un système RH. Parmi les entreprises de notre échantillon, cette entreprise est celle qui affiche le plus formellement la volonté de mener efficacement par l'instrument de gestion les objectifs qu'elle s'est fixée ; notamment par l'intermédiaire des fiches de poste, un référentiel de compétences, des grilles d'évaluation et des fiches d'entretien d'évaluation. La responsabilité revient à chaque opérateur par exemple de s'assurer de garder une habilitation de ses compétences pour pouvoir travailler sur plusieurs postes à la fois. Ce système laisse en effet une liberté d'organisation aux salariés et conforte leur polyvalence. Là encore, on observe la situation d'un apprentissage en interaction pour développer les compétences.

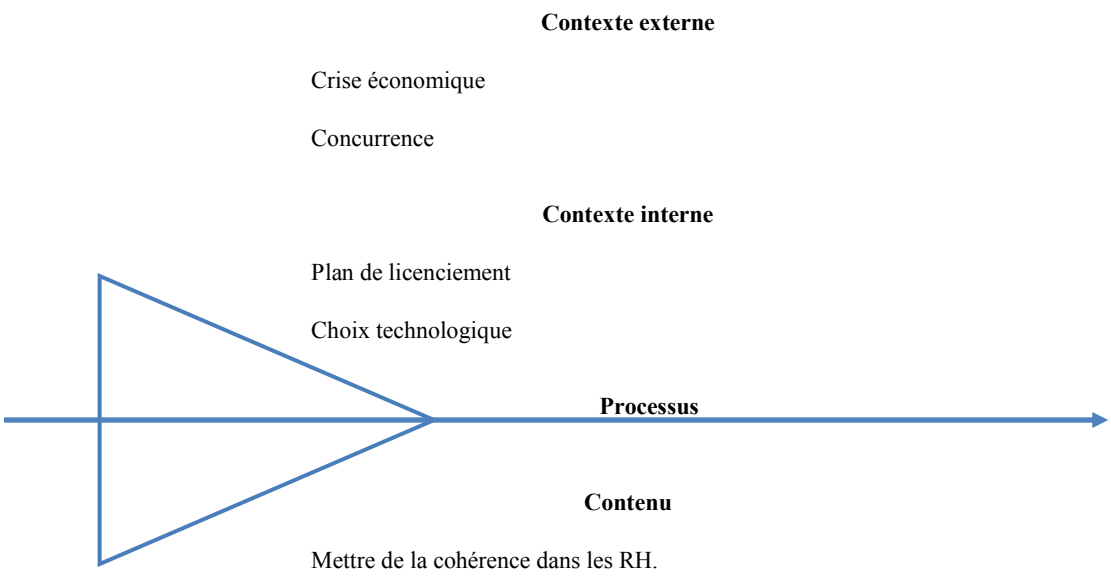
Toutefois, si l'instrumentation mise en œuvre facilite les actions que les responsables conduisent à travers elle pour atteindre leur objectif, tous ne partagent pas la même vision et

© 2014 Tous droits réservés.
doc.univ-lille1.fr

l'utilité de celle-ci. On peut donc se demander si les responsables de cette entreprise pensent poser des actes de gestion qui sont aussi efficaces et efficients que ce qu'ils auraient voulu ? Le cas de cet opérateur de production qui ne se reconnaît pas dans la logique instrumentale de son entreprise, mais légitime plutôt l'évaluation directe et informelle de son responsable est fort de sens. Nous rappelons qu'en réaction à la mise en place d'une démarche compétence qui s'appuie sur une habilitation validée par un responsable directe et une référence aux bases de données GEC, cet opérateur estimait donné plus de valeur à l'avis de son responsable qu'à la reconnaissance par les références GEC. Cette réaction est une critique à l'instrument de gestion.

A partir de l'approche contextualiste, nous représentons ci-dessous le schéma des différents éléments relatifs aux contenus et contextes de l'entreprise Sem. Nous pouvons identifier le processus de GC par l'informel.

SCHÉMA 43. PROCESSUS IDENTIFIÉ DE GESTION DES COMPÉTENCES CHEZ SEM



Le processus a trait aux compétences informelles à l'occasion de la mise en place d'une démarche de gestion des emplois et des compétences. Il s'agit ici de rendre compte de la dimension informelle qui apparaît hors, mais surtout dans la confrontation entre la démarche formelle et les pratiques informelles.

© 2014 Tous droits réservés.
doc.univ-lille1.fr

Cette situation en contexte externe incite en interne à la redéfinition des comportements. Malgré une légère baisse d'effectif, l'entreprise opère des choix technologiques qui sont destinés à stabiliser l'entreprise. Elle entend rassembler l'ensemble des salariés autour d'un projet commun pour cela les cadres dirigeants s'appuient sur leur vécu, leur histoire et la proximité entre eux. Mais l'entreprise entreprend également des choix de gestion des ressources humaines dans le but de mettre de la cohérence dans les RH comme le mentionne la directrice commerciale. Cette mise en cohérence se rattache aux compétences des salariés. Entre la mise en place d'outils pour la réalisation cette mise en cohérence poursuivie par l'entreprise et la réalité sur le terrain, apparaît des présentations différentes des salariés.

1.1.3 Chez Solar

Dans cette entreprise, l'objectif est de recruter et former rapidement du personnel pour faire face à la forte période d'activité. Comme dans le cas Coster que nous avons vu ci-dessus, la démarche ici repose sur les salariés expérimentés pour des formations en interne. Par ces formations en interne, cette entreprise a la volonté de suivre l'évolution de son métier, en adaptant au mieux les compétences aux exigences de celui-ci. À la différence du cas Coster cependant, chez Solar la formation interne ne s'inscrit pas dans démarche formelle de gestion des compétences. Le choix et l'importance de la formation interne tiennent lieu de l'orientation du dirigeant de cette entreprise. Le dirigeant a en effet sa vision de la formation (en basant sur l'expérience) et sa propre interprétation de l'image de la formation pour les salariés. Pour les salariés les formations internes sont valorisées et valorisantes.

Dans cette entreprise, nos entretiens nous ont permis d'avoir une idée de la façon dont les salariés « pensent » la compétence pour avoir une action sur leur environnement. Leurs discours influent sur leur représentation de la compétence et contribuent ainsi à notre compréhension de ce phénomène dans le sens de notre objet de recherche. Il est question d'auto formation par l'écoute des autres, par l'observation, par l'information qui circule dans le lieu social. Notons toutefois que le discours sur la formation au sein de Solar contient deux volets. D'une part, on a une entreprise qui se dit tournée vers la formation interne, mais qui soutient par ailleurs qu'elle n'a pas la structure pour former tous ses salariés tous les an. D'autre part, on a le discours selon lequel la formation se fait régulièrement en situation de travail par l'interaction des salariés entre eux. On reprend ici l'exemple du RRH de

© 2014 Tous droits réservés.
doc.univ-lille1.fr

l'entreprise qui dit par exemple que « sur le plateau en haut chacun se forme, chacun écoute, se forme automatiquement par l'information qui circule comme ça »

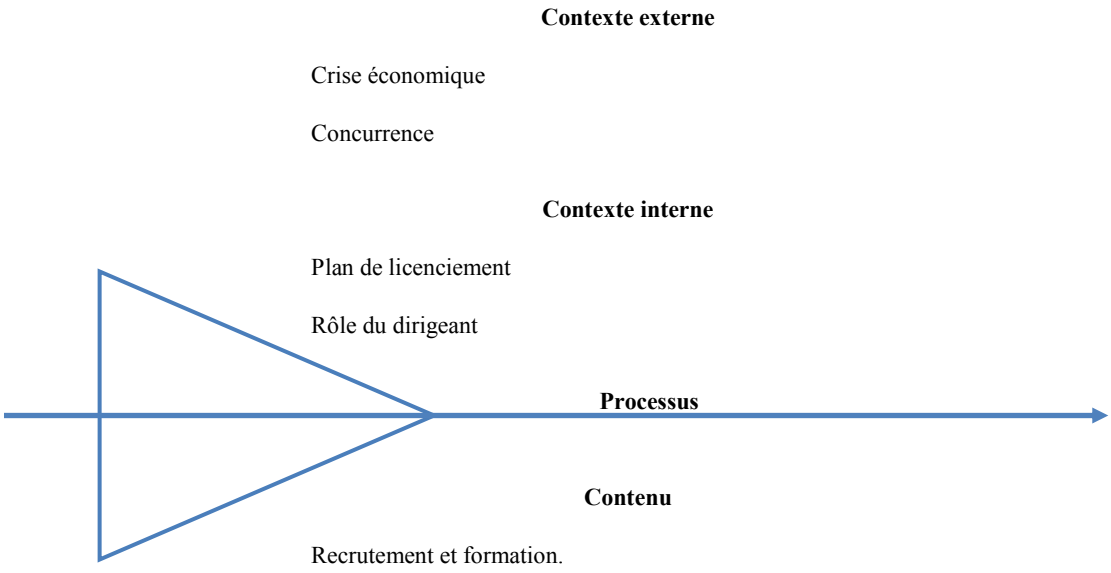
C'est en ce sens une façon de comprendre comment la représentation de la compétence se construit et de voir quels sont les ressorts qui s'activent autour d'elle. Pour ce faire, nous avons porté un regard sur le comportement de ces salariés dans le périmètre d'action de leur entreprise.

On retrouve aussi dans cette entreprise une évaluation annuelle qui ici, se veut la traduction formelle d'une démarche de gestion des compétences. Il y a dans l'environnement organisationnel – donc social – la cohabitation de diverses représentations de la compétence.
En effet, celui du dirigeant d'abord qui s'appuie sur certains aspects du contexte externe et de la structure de son entreprise, ensuite qu'il réinterprète pour mener des actions dans l'entreprise qui peuvent toutefois être différentes des attentes et des intérêts des salariés. Ensuite, ceux des salariés qui interprètent la réalité par les interactions qui favorisent l'échange des compétences informelles. Il y a donc un déploiement et une construction des compétences dans un contexte, au sein d'un corps social, du fait de l'interaction entre les acteurs qui s'en trouve affectée.

Le déploiement est pensé de manière linéaire et « mécanique », instrumenté, mais de facto, il se produit une construction du phénomène dans un contexte spécifique. C'est par la présentation du schéma ci-dessous sur les différents éléments relatifs aux contenus et contextes de l'entreprise Solar que nous identifions le processus de GC par l'informel.

© 2014 Tous droits réservés.
doc.univ-lille1.fr

SCHÉMA 44. PROCESSUS IDENTIFIÉ DE GESTION DES COMPÉTENCES CHEZ SOLAR



Le processus est relatif l'affirmation de compétences informelles construite mutuellement en contexte, en dépit de l'intention de recruter et mettre en place une formation interne de façon formelle. La structure en effet ne permet pas deux ou trois fois programme de formation par an selon nos entretiens.

Comme nous l'avons indiqué, le processus de GC par l'informel résulte d'un entrelacement permanent entre éléments de contexte en évolution et action. En fonction de leurs représentations, les acteurs donnent sens à contexte, le construisent en agissant, alors que dans un même mouvement, leur action est contrainte par le contexte.

On va retrouver les éléments du contexte externe mobilisés comme la situation de crise économique la concurrence importante du secteur du chauffage et la pression règlementaire qui est relatif aux politiques nationales en matière d'environnement ou aux exigences des clients.

La concurrence, la crise et les exigences règlementaires vont pousser l'entreprise à connaître une phase de baisse d'effectif. Dans le même temps, le dirigeant joue un rôle de premier plan en prenant un virage résolument tourné vers la formation de son personnel. Mais faute de ne pouvoir compter que sur ce déploiement formalisé, l'entreprise favorise la réaction des

© 2014 Tous droits réservés.
doc.univ-lille1.fr

salariés pour une construction des compétences informelles en contexte par une coopération entre eux.

1.1.4 Chez FAP

Cette PME de notre échantillon souhaite porter une attention sur l'embauche et l'intégration de nouveaux salariés. Force ici est donnée une fois de plus au collectif qui constitue l'entreprise. Les collectifs sociaux, parce qu'ils sont plus que la somme des individus, produisent plus qu'une compétence individuelle et collective. On peut dire qu'il y a une sorte de conscience de cette dynamique holistique chez Fap puisque dans les entretiens on note que la culture d'entreprise est transmise pour la réussite et le bien-être de tous les salariés.

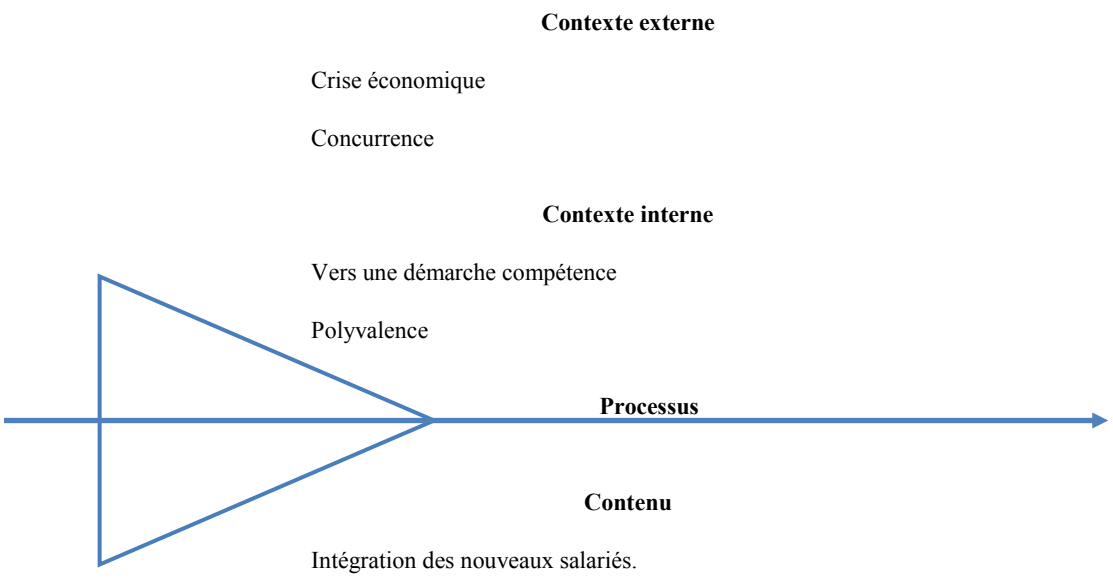
Les collectifs produisent également du lien social. Ce lien social découle de la proximité qui renforce les salariés autour de leur collectif d'appartenance. Collectif dans lequel les salariés sont intégrés et où ils trouvent une identité, développent des interactions entre eux et participent à la construction de chacun individuellement. Les individus y puisent un certain nombre de ressources immatérielles, celles que nous lions à la compétence informelle. Ce sont ces collectifs, en interaction les uns avec les autres, qui engendrent la valeur sociale de l'entreprise. Par exemple le cas des opérateurs pour qui l'entreprise recherche une ouverture d'esprit, une capacité à retenir importante, une écoute

> *« Oui, parce que on lui montre, c'est visuel voilà, il écoute aussi parce que entre deux on peut lui dire que il y peut y avoir ceci il peut y avoir cela. »*

Par ailleurs, il a été intéressant de noter dans les entretiens la nécessaire capacité d'un salarié embauché à être autonome rapidement. En effet, on comprend très vite que même si le diplôme est un critère de sélection pour l'embauche, ce n'est pas un élément suffisant dans la représentation mentale des acteurs de l'entreprise pour reconnaître à un salarié, une compétence. Cette reconnaissance est légitimée à l'épreuve de l'action en entreprise surtout au contact là encore de l'expérience d'autres salariés. Au même titre que les cas cités plus haut, la valeur des thèmes de l'observation, l'écoute, de la polyvalence, de l'autoformation reviennent assez souvent. On note un effort de formalisation toutefois avec un entretien annuel individuel en renfort à l'objectif poursuivi par l'entreprise.

© 2014 Tous droits réservés.
doc.univ-lille1.fr

SCHÉMA 45. PROCESSUS IDENTIFIÉ DE GESTION DES COMPÉTENCES CHEZ FAP



Le processus est en rapport avec la dynamique relationnelle des salariés dont la compréhension intuitive laisse apparaître une GC par l'informel. Cette dynamique est clairement recherchée par l'entreprise même si elle met en place un cadre formel pour l'intégration et l'insertion des salariés.

La volonté affichée d'encadrer certaines démarches au sein de l'entreprise se perçoit dans le discours. Mais cela semble être une posture affichée pour l'image extérieur de l'entreprise. En effet, en interne même si certains salariés regrettent le changement comme cet opérateur qui dit ne pas reconnaître son outil de travail. Le rappel de ce passage d'entretien est tout à fait révélateur de notre propos.

> *« On construit tout ensemble. D'ailleurs c'est notre devise, « ensemble pour aller plus loin » avant on avait confort, complicité et service. Qu'on a gardé un petit peu. Mais c'est plus en interne qu'on fait ça. »*

La complicité y est toujours même si on la retrouve implicitement dans la nouvelle devise.

Dans le cas Fap, les entretiens font ressortir également crise économique, la concurrence et le poids réglementaire comme des éléments qui influent fortement sur l'action de l'entreprise.

© 2014 Tous droits réservés.
doc.univ-lille1.fr

Cette synthèse nous permet une vue d'ensemble sur la réalité des pratiques dans les PME de notre échantillon. Toutefois, notre analyse révèle deux cas où les salariés ont une vision différente de l'intention du dirigeant ; c'est le cas chez Coster et Solar. Chez le premier, ce sont les salariés expérimentés qui ont du mal à adhérer aux intentions de leur responsable ; celle de faire évoluer le process, les produits et donc les compétences. Chez Solar il y a la ligne défendue par la direction qui veut qu'un technicien fasse aussi du commercial. Or, il y a à ce niveau des techniciens qui n'adhèrent pas à ce discours sur la polycompétence.

Cette polycompétence est défendue par toutes les PME de notre échantillon. Elle est le reflet d'une dynamique de gestion qui ne prend sens pour les acteurs que dans le contexte organisationnel. Rappelons que les éléments de contexte que nous avons relevés en contexte externe sont pour la plupart la crise économique, la concurrence et la réglementation. Pour le contexte interne nous avons relevé les plans de licenciement, les départs à la retraite, le rôle du dirigeant, ses intentions et actions de gestion.
La manière dont les un orientent leur comportement dans ce sens dépend de la façon dont les autres interprètent la portée de leur action en fonction des pratiques déjà existantes et déjà vues dans l'organisation.

A travers ces résultats c'est par ailleurs l'intérêt des pratiques informelles qui éclairent notre compréhension du processus de la gestion des compétences dans les PME. Cette perspective considère les interrelations entre salariés dans le cadre de l'apprentissage, ou encore simplement dues à la proximité, voire favorisées par la taille de l'entreprise. Elle s'intéresse à la spécificité de ces pratiques dans leur maintien (Les contradictions observées entre intention et pratiques conduisent les entreprises à maintenir nécessairement une part d'informel. Ainsi le recours à l'informel dans la gestion des compétences a pour nature de faire évoluer les références, les comportements et les actions), la période de temps déterminée (temps de compréhension du contexte, temps nécessaire pour établir les liens de confiance et favoriser les interactions informelles), leur transformation et leur disparition éventuelle pour laisser place à une forme de représentation formelle. Mais elle vise également à mettre l'accent sur les contextes d'émergence de ces pratiques, de ce qui leurs donnent sens. Dans ces contextes le processus ne s'analyse pas tout seul mais au regard de l'ensemble des éléments qui concourent son émergence.

© 2014 Tous droits réservés.
doc.univ-lille1.fr

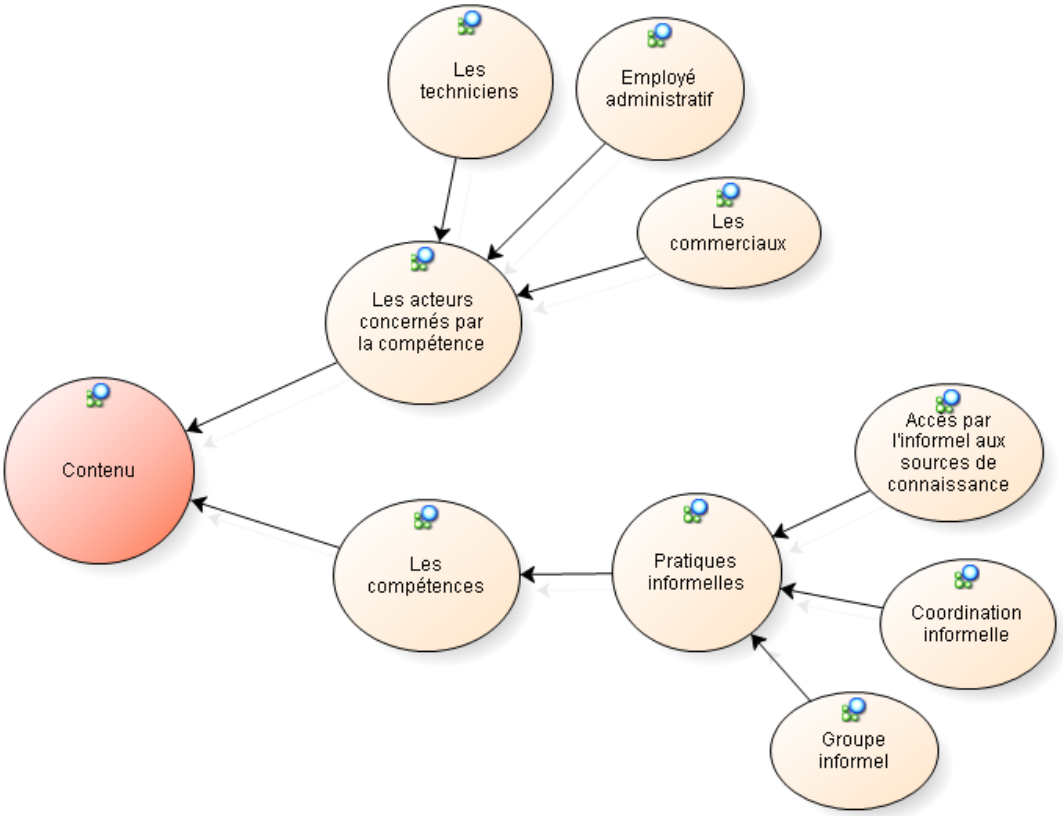
Pour approfondir la compréhension des interactions, notamment avec les situations et les contextes, nous avons mobilisé le logiciel Nvivo.

1.2 Synthèse du contenu et du contexte à partir de Nvivo

En partant de nos entretiens, nous avons à l'aide du logiciel Nvivo 8 mené une démarche de décontextualisation et de recontextualisation du corpus au sens de Deschenaux (2007). Rappelons que la décontextualisation consiste à sortir de son contexte un extrait d'un texte afin de le rendre sémantiquement indépendant, dans le but de créer des catégories ou des thèmes regroupant tous les extraits traitant d'un sujet en particulier. Les extraits ainsi regroupés forment les codes. La recontextualisation est obtenue en amalgamant les codes ou les catégories préalablement décontextualisées pour en faire un tout intelligible et porteur de sens (Deschenaux, 2007). Partant de ce corpus, nous avons généré des thèmes qui nous ont permis de créer des modèles suivants pour visualiser les liens existants entre nos données ainsi recueillies.

Le schéma heuristique ci-dessous obtenu avec le logiciel Nvivo, synthétise les éléments du contenu à partir des données empiriques.

© 2014 Tous droits réservés.
doc.univ-lille1.fr



La variable « Contenu » se réfère aux domaines précis concernés par les changements à l'étude comme nous l'avons vu. Nous identifions dans cette variable deux éléments qui traduisent l'importance d'abord des acteurs qui y participent et des compétences reconnues.

1.2.1 Les acteurs concernés par la compétence dans notre échantillon

Les compétences dans notre recherche sont appréhendées par les pratiques informelles et le discours relatif à la conduite de l'entreprise. De ses pratiques nous relevons des interactions sociales que les salariés sont motivés à maintenir entre eux de façon implicite et non nécessairement en lien avec la structure qui les encadre. La confiance dans ses situations de travail, prend un caractère de réciprocité. Ces situations d'interactions et ces liens implicites s'étendent dans le temps et dans l'espace à une large partie de l'entreprise si ce n'est toute l'entreprise puisque la taille réduite le permet. En effet, les interactions sont donc partagées par tous dans l'entreprise même si la structuration de l'entreprise crée des types (techniciens, opérateurs, commerciaux) qui sont eux-même des constructions. Le positionnement des acteurs se situe bien entendu au niveau du dirigeant, son équipe de direction, les responsables d'ateliers et les opérateurs. Ainsi chaque acteur est affecté à un rôle. C'est en jouant ce rôle que l'individu participe au jeu de la réalité des pratiques. C'est pourquoi, il est possible de

© 2014 Tous droits réservés.
doc.univ-lille1.fr

dire que si tous les salariés concourent au bon fonctionnement de leur entreprise, la division du travail met certains salariés dans des rôles plus propices à l'observation des pratiques informelles. À la faveur de nos entretiens, nous avons choisi de retenir les « techniciens » (En termes de classifications du travail et même des conventions collectives en France, « techniciens » relève d'une catégorie qui se rapproche de fonctions techniques de cadres et pas dans les ateliers). Ce terme que nous avons retenu vient du vocabulaire des acteurs des entretiens. Ils parlent aussi d'opérateurs de production selon l'entreprise, le personnel administratif (les salariés de bureau) et les commerciaux.

- Les « techniciens » / opérateurs de production.

Dans notre thèse nous utilisons ce terme générique pour parler des salariés qui opèrent généralement dans les ateliers y compris leur personnel d'encadrement direct au sein des PME de notre échantillon. Ces salariés sont souvent qualifiés et ayant des responsabilités techniques, mais pas forcément au niveau hiérarchique. Il y a une autre catégorie de salariés, ce sont les ingénieurs. Coster dit avoir des « équivalents ingénieurs » parmi les compétences de son personnel. Nous comprenons par là l'expérience acquise et une formation extérieure pour obtenir une qualification (comme ce fut le cas des conducteurs d'autoclaves) qui correspond au niveau ingénieur délivré par un établissement d'enseignement universitaire ou école d'ingénieurs. Dans le cas Sem comme le cas Fap on retrouve également cette catégorie de salariés, mais avec un besoin plus important pour Sem qui évolue dans le secteur de l'électronique et de la maintenance.

Toutefois, il est apparu lors de nos entretiens que les efforts de formation, les intentions d'apprentissage étaient surtout dirigés vers la catégorie des « techniciens » et opérateurs de production par rapport à d'autre groupe de salariés. Les pratiques observées, évoquées et les discours marquaient en effet l'existence de ces comportements en situation de travail.

C'est donc par les entretiens que cette catégorie de salariés apparaît comme un nodule Nvivo en tant qu'acteurs concernés par les compétences. Le lien qui est établi par rapport aux compétences (Contenu) concerne ces salariés qui évoluent dans un contexte traversé par un processus de GC par l'informel ou prédominent les interactions entre acteurs. Ils en ont une perception qui conditionne la construction mentale de leurs compétences.

© 2014 Tous droits réservés.
doc.univ-lille1.fr

Par ailleurs dans ce groupe de salariés, il y a un aspect intéressant, celui pour lequel on leur demande d'avoir une compétence supplémentaire en matière commerciale. On l'a vu dans le cas Coster où les techniciens sont encouragés à vendre également du matériel lors de l'entretien des machines pour le chauffage.

> *« Notre mode de rémunération des techniciens fait qu'aujourd'hui, on ne demande pas qu'un technicien sache que dévisser « machin », on demande également à un technicien qu'il sache parler un petit peu, qu'il ait une bonne présentation, qu'il soit un petit peu vendeur »*

On observe dans ce cas, qu'en mettant en place une incitation financière, l'entreprise élargit le périmètre d'action de ce groupe de salariés. Dans la représentation mentale des « techniciens » c'est un chemin susceptible de mener à la compétence rendu possible par l'entreprise. Toutefois, ce cheminement n'est pas clairement accepté dans les esprits et même dans le comportement. Nous avions parlé dans le chapitre 4 du cas de certains salariés qui estimaient que leur métier se limitait à la maintenance et non à la vente.

- Les employés administratifs.

Nous faisons référence ici aux salariés de bureau. En effet, les entreprises de notre échantillon pour la plupart avaient des « *open space* ». Ce sont ces espaces de travail où les bureaux ne sont pas séparés par des cloisons, ce qui permet aux salariés de se voir et de s'entendre. Même lorsque le bâtiment était sur deux étages, la configuration des lieux et sans doute aussi l'effectif réduit permettait facilement des allées et venues pour échanger. C'est en ce sens une situation qui permet en effet de favoriser des interactions surtout informelles comme nous l'avons noté dans le discours des acteurs.

En effet, les employés administratifs apparaissent comme nodule Nvivo en lien avec les acteurs de la compétence. Les entretiens et nos observations montrent que d'une part les interactions se font dans le cadre où elles se déroulent comme nous l'avons dit précédemment, d'autre part que ce cadre ne constitue pas simplement un environnement et un ensemble de circonstances favorisant les interactions, mais il s'agit fondamentalement d'un ensemble de pratiques et de conduite souvent informelles avec son histoire, ses valeurs qui apportent bien plus à l'interaction.

© 2014 Tous droits réservés.
doc.univ-lille1.fr

Cela dit, il peut se poser la question de savoir si la nature des pratiques informelles, des interactions à partir desquelles nous avons une compréhension de la GC par l'informel est la même d'une catégorie de salariés à une autre ? Nous pensons d'abord que l'espace dans lequel l'ensemble des salariés évoluent à un impact sur les relations interpersonnelles qui se tissent. Leur façon de percevoir l'espace réduit sans doute la distance physique de la communication, de l'observation et de la transmission des connaissances. Pour nous cette distance est plus courte lorsqu'il s'agit de salariés du même niveau hiérarchique ou de la même catégorie. C'est pourquoi nous pensons qu'il n'y a pas spécifiquement une catégorie de salariés disposés à plus de pratiques de GC par l'informel qu'une autre.

- Les commerciaux.

La compétence des commerciaux exige un rapport avec son entreprise d'abord et un rapport avec les clients ensuite. Ils sont donc confrontés à des situations d'interaction dans deux cadres différents. Les interactions en entreprise présentent un déroulement routinier et aussi informel que les salariés connaissent bien. Par contre, avec les clients, les relations sont soit strictement formelles ou intermédiaires. Cette dualité de point de vue se perçoit bien dans le propos par exemple du directeur industriel de l'entreprise Fap qui, reconnaissant être passé par différents postes au sein de cette organisation, nous donne l'attitude qu'il observe lorsque c'est à lui de cerner et de résoudre un problème impliquant un commercial et un client.

> *« ...Et puis de temps en temps j'intervenais et j'écoutais les commerciaux aussi - lors de conversations informelles - oui informelles voilà ! Les commerciaux ils avaient leur version et les clients ils avaient leur version. »*

Pour cette catégorie de salariés leur relation directe avec les clients incite l'entreprise à exiger une compétence supplémentaire pour répondre aux exigences de ces derniers. Par exemple dans le cas de Solar, on parle d'assistantes commerciales. On observe que l'exigence d'évolution des compétences est demandée également pour ce groupe de salariés. Il est intéressant que voir qu'il y a une assistante chez Solar qui fait preuve d'une meilleure connaissance technique que commerciale. Cette situation génère des interactions entre collègue de nature formelles, mais aussi informelles puisque l'une comme l'autre font un partage de connaissances.

> *« On avait deux assistantes qui ne faisait que du technique. Aujourd'hui on a lié les deux. Maintenant ce sont des assistantes Technico-commerciales. Elles font du*

© 2014 Tous droits réservés.
doc.univ-lille1.fr

technique et du commerce. Donc déjà ça leur a permis d'évoluer. Bon, il y a toujours certaines qui sont plus proches du commerce que du technique. »

Des exemples comme ceux que nous citons pour illustrer le cas des commerciaux justifient leur nature de Nodule dans notre schéma Nvivo. Dans ce cas encore, les entretiens menés ont orientés notre analyse.

1.2.2 Le nodule compétences

Les compétences ici font référence à ces compétences informelles mises en évidence par le processus de travail. Ces compétences se manifestent par la mise œuvre d'un certain nombre de pratiques que nous avons identifié dans notre partie empirique. Il s'agit de l'accès par l'informel aux sources de connaissances, la coordination informelle et une approche par le groupe informel. À partir des entretiens, les salariés nous ont fourni des informations sur leurs expériences, leurs pensées et leurs comportements liés à l'intervalle temps entre la situation face à un aléa et le recours aux compétences informelles. La transcription des entrevues nous a permis de formuler le thème des nodules. C'est ainsi que nous avons retenu les nodules ci-dessous comme constituant une composante importante de la compétence informelle dans les PME de notre échantillon. Le thème « pratiques informelles » et les sous thèmes sous-jacents éclairent la représentation des acteurs entre le discours et leurs pratiques en situation de travail.

En mobilisant l'approche contextualiste, le processus de gestion des compétences que nous identifions et qui se déroule à l'intérieur de l'organisation n'est pas indépendant de ceux qui se déroulent à l'extérieur de celle-ci. Nous avons vu que cette approche postule l'interpénétration continue du contenu, du contexte et du processus organisationnel.

- L'accès par l'informel aux sources de connaissance.

C'est l'accès par la dimension non formalisable des connaissances à la base des compétences dans un contexte de travail. Nos entretiens montrent que les situations de coordination sont nombreuses, surtout favorisé par la taille de l'entreprise et la proximité entre salariés. Cette spécificité favorise les situations où la transmission des informations se fait surtout par l'informel. Nous pouvons cité à nouveau la transmission à l'orale

« Comme nous les entreprises textiles on fonctionne beaucoup sur l'orale » Coster

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

On peut reprendre également le propos tenu à Solar sur la formation par l'information issue du collectif.

> *« Sur le plateau en haut chacun se forme, chacun écoute, se forme automatiquement par l'information qui circule comme ça »*

Ou encore chez Sem où il est fait mention d'une proximité entre salariés.

> *« Il y a une proximité évidente entre nous les collaborateurs » Sem*

Sans oublier Fap où on reconnaît l'importance d'un échange en face à face.

> *« Oui ça reste important le face-à-face »*

- Les formations internes

C'est en ce sens la manière privilégiée par les entreprises de notre échantillon pour transmettre des connaissances. Souvent de manière informelle en s'appuyant simplement sur le collectif. Cette observation rejoint celle de notre revue de littérature sur la formation dans les PME (Julien, 2005). Il est fait mention en effet d'une tendance nette à la simple formation sur le tas avec relation directe entre la taille et l'utilisation des divers modes de formation.

> *« Pour des secteurs donnés, par exemple pour l'achat de colorants et de produits, cette personne est restée un an avec la personne qui est partie en retraite »*

C'est un moyen de développement des compétences utiles à l'entreprise. D'ailleurs la formation semble être la pratique de GRH la plus affectée par l'ensemble des facteurs de contingence ayant un impact sur les PME (Jackson, Schuller et Rivo, 1989), car elle subit l'influence de nombreux facteurs internes et externes comme nous l'avons vu dans notre RL. Toutefois, la pression du quotidien fait préférer une gestion de la formation au « coup par coup » répondant aux attaques de l'environnement interne ou externe.

En ce qui concerne nos 4 études de cas c'est la formation par apprentissage qui revient le plus dans le discours. Un apprentissage qui relève beaucoup plus d'une formation informelle. Nous notons à ce propos le rôle des dirigeants qui sont responsables cette orientation. Elle offre l'avantage aux salariés intégrant l'entreprise de s'insérer directement dans le groupe et pour ceux y sont déjà une occasion de renforcer les liens du groupe.

© 2014 Tous droits réservés.
doc.univ-lille1.fr

- La coordination informelle.

Cette coordination fait référence aux mécanismes coordinations en situation de travail qui sont mobilisés en réponses à une situation complexe ou imprévisible. Elles ne font pas l'objet d'une prescription, ni d'une planification.
La coordination informelle implique d'abord un lieu ayant une configuration qui permet les rencontres régulières, les échanges et la convivialité. Par nos observations et par le discours des acteurs de ces entreprises, c'est à l'occasion de ces rencontres que l'essentiel des questions qui posent problème va être abordé de manière exploratoire. C'est à travers ces concertations informelles qu'émergent les solutions aux problèmes, mais c'est aussi une occasion de transmission des connaissances à mesure que la situation évolue.

On identifie, les échanges sur la manière de faire (Observation et écoute), des pratiques pour lesquelles on note des éventuelles disfonctionnements et les procédures futures à suivre pour y remédier. Elle peut également se faire sur une base formelle (courrier, mail, rapport), mais nous avons choisi de retenir les pratiques informelles. Les salariés expérimentés apportent leur savoir-faire de façon volontaire dans un processus qui n'est pas forcément organisé. De même le transfert de connaissance par l'observation peut se faire sans accord du collègue qu'on observe, sans consigne d'observation particulière donnée.

- Le groupe informel

Bien qu'étant des PME en théorie avec un effectif réduit et des caractéristiques qui leur confèrent une culture de proximité dans leur mode fonctionnement, le groupe informel ici fait référence aux liens qui se créent naturellement dans un groupe de salariés souvent de même compétences et qui constitue un réseau d'échange par les interactions améliorant la transmission d'information en marge d'un cadre formel. En tant que nodule Nvivo, le groupe informel nous renvoie aux notions abordées dans notre revue de littérature sur :

- la dynamique des groupes (Anzieu et Martin ,2000) comme lieu d'acquisition par l'individu de l'expérience de l'interdépendance et de la coopération ;
- Les communautés des pratiques (Brown et Duguid 1991, 1998, 2000 et de Wenger 1998, 2000) qui insistent sur le rôle des échanges informels pour trouver des solutions en complémentaire aux procédures incomplète face aux difficultés. Les phénomènes

© 2014 Tous droits réservés.
doc.univ-lille1.fr

de coopérations identitaires et de solidarités communautaires sont valorisés et guide la compréhension du processus qui permet la création des savoirs partagés opérationnels.

Ce nodule Nvivo « Groupe informel » montre à travers les concepts que nous avons cités, que cet ensemble d'éléments interprétatifs des dynamiques à l'œuvre dans le processus de GC est pertinent.

Cette pertinente apparaît en plus dans nos entretiens, nous avons par exemple le cas des échanges de connaissances sur les différents aspects techniques ou commerciaux entre les différents « services » qui ne sont pas toujours évident. Comme illustration, nous prenons le cas Fap où on a le responsable qui a pris l'initiative de mieux faire communiquer la partie administrative et la partie atelier.

> *On a envoyé des gens du bureau passer une journée à l'atelier. Des fois deux jours parce que ça les intéressait. Bon c'est l'inverse qu'on n'arrive pas à faire. C'est un peu plus compliqué. (Fap)*

Une initiative comme celle là soulève différents aspects. Si en effet la taille réduite de l'entreprise favorise le fait que tous les salariés se connaissent et échangent régulièrement (les aspects humains), il y a toutefois une « frontière compétence » qui peut les distinguer (les aspects techniques). Pour se familiariser avec cette les activités techniques des ateliers, le responsable de l'entreprise a privilégié une approche informelle de présence, d'intégration, d'observation puis de discussion, en passant par l'aspect humain puisque ces salariés se connaissent déjà bien. Ainsi il est possible de percevoir les coopérations entre salariés, les oppositions dans la perception opérateurs atelier / employé de bureau. C'est l'occasion d'une découverte de l'entreprise de façon intuitive, qui permet également de repérer les contraintes techniques, les impératifs de productifs au-delà de la connaissance des collectifs de travailleurs déjà acquis.

Par ailleurs, l'inverse c'est-à-dire l'organisation d'une journée de découverte des salariés d'atelier vers les salariés de bureau pose problème. On peut le comprendre d'abord parce que pour des raisons pratiques les ateliers ont une cadence à tenir pour honorer les commandes. Ensuite, il est possible de s'interroger sur la manifestation d'un manque d'intérêt des salariés des ateliers à faire le sens inverse de découverte puisqu'il faut bien noter que dans le verbatim on y fait référence.

© 2014 Tous droits réservés.
doc.univ-lille1.fr

1.3 La dynamique des dimensions contextuelles sur les compétences

S'il y a bien un point commun sur la dimension du contexte externe que l'on peut présenter comme élément commun dans le discours des acteurs de notre échantillon de recherche c'est celui de la crise. La crise à laquelle aussi bien Coster, Sem, Salaronics que Fap font référence, est celle de 2008. Les effets de cette crise sont médiatisés par des facteurs externes comme les difficultés sectorielles, types et exigences de la clientèle, la disponibilité des ressources humaines sur le marché du travail, etc.

Les périodes de crises en effet, sont connues comme des intervalles de temps perturbateurs des pratiques en entreprises, mais aussi des moments qui apportent des ruptures et des innovations technologiques, organisationnelles ou sociales. En contexte de crise, Defelix (1997) décrit les pratiques de GRH en mouvement et en questionnements. Louart (1995) attire l'attention sur le fait que chaque gestion des RH d'une entreprise dépend de contextes organisationnels, mais des divers acteurs et la façon dont ils interagissent et travaillent ensemble. Pichault et Nizet (2000) analysent quant à eux, le contenu des pratiques de GRH en relation avec leurs contextes de développement, mais aussi par le jeu remodelé des conflits et jeux de pouvoirs entre acteurs. Pour ces auteurs, les contraintes de contexte modifient les processus.

Nous avons dans cette perspective, une mise en relation du contenu avec les dimensions du contexte. Cette mise en relation traduit le caractère dynamique puisqu'il cherche à saisir l'influence des variations intervenant dans le contexte et susceptible de modifier le contenu. Dans les 4 études de cas cela donne ceci :

- *Coster*

La situation de crise que connaît le secteur du textile a eu un effet sur la décision de se centrer sur une activité de niche. Ce recentrage d'activité entraine un redéploiement des compétences où la demande se faisait la plus forte. Pour soutenir cet effort l'entreprise à encourager des pratiques d'apprentissage par accompagnonage. Ce choix en interne est motivé par une absence de référent métier dans l'offre de formation en externe. Il répond en outre aux valeurs et au fonctionnement coopératif (partage des connaissances, du savoir-faire) de cette entreprise et encouragée par le dirigeant. L'histoire et les pratiques orales de transmission de

© 2014 Tous droits réservés.
doc.univ-lille1.fr

savoirs plaident en faveurs d'un fonctionnement plutôt informel que par une intervention d'instruments en général.

Ainsi, le dispositif mis en place pour l'accompagnement des salariés participe à la perception de ces derniers des compétences qu'ils en ont. La compétence se manifeste ainsi dans le jugement en situation de travail d'un responsable envers son collègue ou encore la valeur donnée à une appréciation sur la compétence ou à un transfert de compétence. C'est par ce biais que le lien sur les pratiques d'évaluation des compétences par l'informel peut être établi.

- *Sem*

A la situation de crise économique s'est ajoutée la crise dans le secteur de la maintenance électronique un peu moins sur celui de la tôlerie fine. L'entreprise Sem est confrontée à une forte concurrence. Cette situation impacte sérieusement la visibilité sur les commandes. La société Sem regrette l'inadéquation des formations académiques face à la réalité du métier comme dans le cas Coster, ce qui explique la difficulté à recruter. Les raisons de cette PME d'encourager des formations en internes se justifient ici par les raisons cités précédemment. Elle est s'est engagée dans une démarche compétence avec une démarche qui s'appuie sur des bases de données de GEC, mais qui fait appel également à des éléments du groupe lors du processus. C'est notamment la création de sous groupe pour mieux répondre aux spécificités techniques et commerciales d'une commande par exemple. Ce processus de GC a déjà subi une réduction de son instrumentation pour intégrer la nouvelle organisation mise en place.

- *Solar*

La situation de crise réduit les possibilités d'embauches. Toutefois, l'entreprise entreprend une réorganisation autour des pôles techniques et vente. Elle était au préalable centrée sur les aspects plutôt techniques. Ainsi des actions de formation interne sont mises en place avec une préférence pour les interactions qui créent les conditions pour une autoformation. Ce système encouragé et organisé par le responsable de l'entreprise. Il laisse au salarié une certaine autonomie. Le salarié devient acteur de son propre développement des compétences. C'est l'immersion dans ces aspects humains qui donne sens à la perspective d'une GC par l'informel.

© 2014 Tous droits réservés.
doc.univ-lille1.fr

– *Fap*

Malgré la pression concurrentielle l'entreprise estime qu'elle doit garder un certain niveau de prix pour ses produits. Elle ne souhaite pas entrée dans une guerre des prix qui pourraient mettre à mal son équilibre financier. La réglementation environnementale oblige l'entreprise à repenser son offre en tenant compte des normes environnementales actuelles. L'embauche d'un ingénieur vient en appuie à cet effort de mise à jour réglementaire. Si cette embauche répond à la volonté du dirigeant d'un besoin d'une personne impliquée dans la résoudre les problèmes techniques avec des connaissances environnementales, par contre les relations humaines avec les autres membres sont à construire. C'est en effet par cette dimension collective que le rôle du dirigeant prend son importance dans les entretiens. Les interactions humaines qui favorisent les compétences informelles sont avant tout imputables au contexte interne, notamment au rôle et à la proximité du dirigeant avec ses salariés.

Ainsi, la synthèse de nos entretiens permet d'établir les éléments suivants comme dimensions d'importances évoquées dans le discours des acteurs. L'analyse de ces éléments nous permet de rechercher plus finement à comprendre comment le phénomène que nous étudions apparaît, dans quel contexte, s'il est associé à un ou d'autres éléments du contexte ?

La perception d'une concurrence forte est partagée par une large partie de notre échantillon. Coster par contre étant un cas particulier puisqu'elle est sur un marché très peu concurrentiel sur le plan national. Ensuite, il y a la réglementation évoquée par Fap et Coster. Enfin, nous mettrons en dernier point, l'inadéquation de la demande et la difficulté d'embauche. Ces observations sont à rapprocher de la perception d'un manque de compétence évoquée dans le discours des PME de notre échantillon.

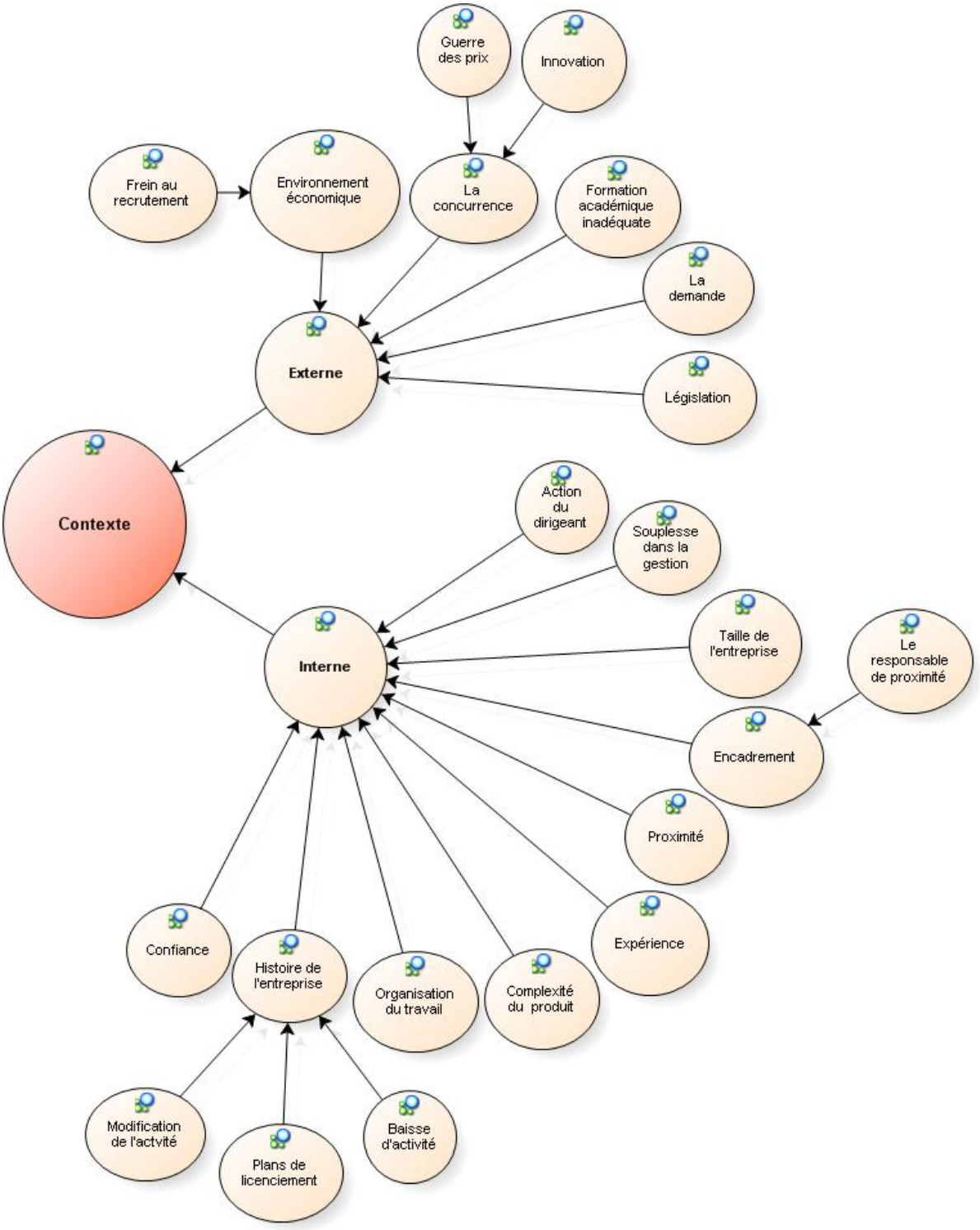
L'analyse du discours des acteurs nous permet en outre, de comprendre le lien établi entre ces éléments du contexte externe sur les éléments du contexte interne. De comprendre également, le sens donné par la détermination des référents servant à reconnaître les compétences et les situations propices au processus de gestion des compétences. Les salariés vont s'appuyer davantage sur les compétences dont la maîtrise serait constatée et éprouvée dans le cadre de situations d'interactions au travail.

© 2014 Tous droits réservés.
doc.univ-lille1.fr

Nous notons empiriquement en contexte interne, l'évocation de licenciements, de réorganisation de l'effectif et différents objectifs de formation. Cela nous permet de mettre en relation le comportement de ces entreprises avec les préoccupations des acteurs de l'organisation et le sens qu'ils donnent à leurs actions.

La représentation graphique Nvivo 8 ci-dessous donne un aperçu sur les différents thèmes du contexte qui ressortent des entretiens menés.

© 2014 Tous droits réservés.
doc.univ-lille1.fr



Le schéma reprend les éléments de contexte évoqués plus haut, c'est-à-dire la distinction entre contexte externe et contexte interne avec des sous unités d'analyse que nous développons par la suite. Ces unités d'analyse reprennent en synthèse les éléments issus de nos entretiens.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

1.3.1 La structure des nodules et leurs liens

Le schéma ci-dessus illustre la collecte et l'analyse des données qui nous orientent pour saisir l'interrelation de différentes variables dans le temps afin d'appréhender la GC par l'informel. Il aborde la dynamique du phénomène que nous étudions dans le contexte qui l'entoure, celui de son émergence et ce à différents niveaux.

Nous avons choisi d'aborder le nodule « contexte » selon l'approche contextualiste de Pettegrew (1985). Il joue un rôle fondamental en tant que dimension verticale objective et subjective, incluant les variables externes de l'entreprise et les variables internes.

Le schéma établi que les pratiques informelles qui guident notre compréhension, sont liées aux transformations de l'environnement externe de l'entreprise mais également l'environnement interne. Il met notamment l'accent sur le rôle des individus et celui du dirigeant qui organise les conditions de cette mise en application du phénomène. Au cœur de ce processus, se trouve la dynamique de groupe sur les compétences individuelles. Ce sont les interactions qui génèrent du sens aux compétences informelles au-delà l'aspect instrumental qui entoure les démarches de gestion au sein de ces PME.

1.3.1.1 Le contexte Externe

Comme nous l'avons dans notre revue de littérature, pour Pichault et Nizet (2001) l'organisation et le contexte se créent ensemble au travers des processus d'interaction sociale des membres de l'organisation. Weick (1979) parle même d'attribution de sens au monde environnant. L'attribution de sens ne peut survenir qu'à l'apparition de signaux inconnus, différents de tout ce que l'individu ou l'organisation a vu auparavant. Pour Pichault et Nizet (2001), cela revient à dire que les membres de l'organisation ont tendance à choisir les explications, interprétations et significations qui permettent aux nouveaux signaux de s'intégrer à leur propre stock de connaissances et d'expériences. Il y a donc un processus de renforcement mutuel au cours duquel les décisions actuelles sont prises sur la base de l'expérience passée et, inversement, où l'expérience passée se voit confirmée par l'action présente.

© 2014 Tous droits réservés.
doc.univ-lille1.fr

Dans la variable contexte externe de notre modèle Nvivo, les entretiens ont mis en évidence les unités d'analyse suivante :

- L'environnement économique.

Nous avons vu dans notre revue de littérature (Approche en terme d'environnement) que l'environnement est conditions extérieures à une organisation et relatives aux biens, aux capitaux, aux ressources, aux produits et la richesse collective, susceptible d'influer sur la mise sur le marché de produits et de services.

Dans notre étude empirique cependant, nous avons clairement recherché le sens donné par les salariés aux éléments extérieurs à l'entreprise et qui avait un effet sur leurs compétences. Il ressort pour la plupart qu'il y avait un frein au recrutement pour des raisons souvent liées à la crise pour une part et d'autre part pour les raisons qui relèvent de quelques unes des unités d'analyse citée ci-dessous (Concurrence, prix,). Au-delà du lien que les entretiens établissent par les variables du nodule contexte externe, c'est la perception des acteurs sur leurs compétences et le lien qu'ils établissent avec les variables externes pour justifier leurs pratiques informelles. Nous abordons la perception des compétences ici sous l'angle des interactions qui génèrent des pratiques informelles. On note cependant que le contexte requiert des compétences nouvelles comme c'est le cas pour la réglementation environnementale (Coster, Fap) qui contraint les entreprises à respecter des normes dans leur processus de production.

- La concurrence

La concurrence est une unité d'analyse Nvivo qui revient également dans le discours des acteurs de notre échantillon. La présence de plusieurs acteurs présents simultanément sur un même marché contribue à mobiliser des pratiques de gestion pour plus de compétences. Même si nous reconnaissons l'intérêt de la dimension du marché comme l'un des éléments du contexte externe susceptibles d'exercer une influence sur les structures de l'organisation, la perspective de Pichault et Nizet (2001) nous semble plus pertinente. En effet, nous reconnaissons l'influence des acteurs et leurs perceptions contradictoires dans une approche sur les interactions des variables contextuelles, structurelles et politiques.

© 2014 Tous droits réservés.
doc.univ-lille1.fr

Par leurs différents secteurs, les 4 entreprises de notre échantillon sont confrontées à une forte concurrence nationale (Fap, Sem, Solar) mais aussi internationale (Coster, Sem).

- Formation académique

Il est question ici de la perception de l'entreprise d'un écart de la formation académique et des emplois surtout technique de celle-ci. Il est reproché à la formation académique une référence à des compétences trop générales. Celles-ci on trait à la maîtrise des fondements théoriques de la discipline ou du champ d'étude, aux capacités de conceptualiser, d'analyser, de synthétiser, de raisonner, de chercher de l'information, de prendre des initiatives, d'être autonome dans son travail, de communiquer, de rédiger des textes, à l'esprit critique, à la méthode et à l'aptitude de travail en équipe. Contrairement à leur représentation des compétences particulières ou techniques liées à la maîtrise de connaissances spécialisées directement utiles ou utilisables dans la pratique, à la capacité de les « opérationnaliser » en milieu de travail, à la connaissance des milieux de travail et à l'aptitude à prendre des décisions et à assumer des responsabilités. D'autres entreprises plaident pour une combinaison des deux types de compétences.

- La demande

A travers la demande, nous mettons en évidence deux choses. D'abord, l'exigence des clients pour qui les entreprises s'efforcent de coller au mieux aux attentes. En effet, il ressort à travers les entretiens que la compétence peut être représenté aussi par le technicien qui se déplace chez le client et sait bien le conseiller, lui proposer éventuellement des produits de maintenance comme il peut s'agir d'une assistante commerciale qui sait répondre au téléphone avec calme et avec des réponses pertinentes aux questions des clients. Ensuite, il y a les niveaux de prix pour lequel l'entreprise doit apprendre à proposer en tenant compte d'un certains nombre de paramètres.

- La législation

La législation fait référence aux contraintes environnementales que doivent respecter les entreprises. En effet dans les entretiens nous avons vu par exemple Coster avait un bassin de

© 2014 Tous droits réservés.
doc.univ-lille1.fr

traitement des eaux, Solar par la fabrication du matériel de chauffage doit également respecter un certain nombre de normes, où encore Fap avec les ouvertures automatiques pour être en conformité avec la norme « BBC » bâtiments basse consommation.

1.3.1.2 Le contexte interne

Nous avons vu que le contexte interne couvrait les caractéristiques internes de l'entreprise. L'analyse des entretiens sous Nvivo nous permet d'éclairer le sens de l'action de l'entreprise et de ses acteurs à travers son histoire, sa structure et son mode de fonctionnement.

Le modèle que nous avons établi à partir des entretiens montre les liens avec les éléments d'analyse suivants :

- Action du dirigeant

L'importance du rôle du dirigeant dans les PME se confirme dans les 4 entreprises de notre échantillon. Il est reconnu en effet dans le discours des acteurs, une impulsion de l'action du dirigeant. Le dirigeant favorise également les conditions qui permettent aux salariés différentes interactions (écrit, oral, observation).

- Souplesse dans la gestion

Ce point est complémentaire au précèdent, avec en plus du rôle de dirigeant, celui de l'encadrement de proximité qui prend le temps de la transmission lente des connaissances. Ils sont également garant d'une manière de transmission orale par exemple comme le cas dans le textile.

- La taille et chiffre d'affaires de l'entreprise

- Taille

On observe à travers nos entretiens qu'il y a deux discours : d'une part les entreprises qui ont perdu une partie de leur effectif, souvent pour des raisons de baisse d'activité consécutive à la

© 2014 Tous droits réservés.
doc.univ-lille1.fr

crise de leur secteur d'activité (Coster, Sem) ; d'autre part les entreprises qui ont connu une légère augmentation de leur effectif (Fap, Solar).

> *Donc on est sur le site ici 47 personnes : Donc essentiellement des gens de production. On est monté jusqu'à 150 personnes ici. L'effectif a fondu de 2/3 sur 15 ans on va dire. Sur l'effectif des 47, on a 8 personnes qui ne travaillent rien que pour le Laboratoire qualité.* ***(Coster)***

> *A l'époque il y avait 28 personnes en 1986. Nous sommes maintenant 90. (Fap)*

> *Cette situation à déjà entrainer un licenciement de 9 personnes il y a 2 ans (Sem)*

Elles n'externalisent pas d'activités, sauf pour la certification qualité (cas Coster) où il y a un organisme extérieur qui interviennent pour la formation des conducteurs d'autoclaves. L'externalisation est une opération consistant pour une entreprise à confier à une autre entreprise une activité qu'elle réalisait jusqu'à présent elle-même.

On observe par ailleurs, que les entreprises gèrent leurs réorganisations en conservant leurs salariés et en les formant pour les adapter à la nouvelle configuration et aux éventuelles évolutions et exigences du marché. Il est donc intéressant de ce point de vue de voir quels comportements sont adaptés pour préserver les compétences et les diffuser.

Par ce comportement qui consiste à former en interne ses salariés, la mémoire de l'entreprise est donc conservée dans ses murs. Elle devient une variable de la construction identitaire des collectifs de travail, un facteur favorisant la communication. La mémoire de l'entreprise révèle des emprunts à des sources multiples (individuelles et/ou collectives), qui se sont nourries de cultures conflictuelles fixées sur des supports : récits d'anecdotes, documents variés.

Toutefois, la fragilité de la structure des PME nous montre que, même si elle permet une GC par l'informel qui favorise l'adaptation aux changements environnementaux, des facteurs externe comme la crise économique met à mal cette organisation du travail.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

En outre, un autre aspect de la taille est donné par la volonté du responsable de l'entreprise de faire corresponde les méthodes de travail à la dimension de l'entreprise. C'est donc, de ce que le dirigeant et les acteurs disent, que nous pouvons comprendre le sens de ces pratiques et éventuellement saisir le lien à établir avec la gestion des compétences.

C'est dans ce sens que le cas de Solar nous interpelle, puisque le responsable montre la volonté de maintenir les méthodes actuelles de gestion des compétences jugeant qu'elles correspondent à l'effectif du moment.

> *Mais aujourd'hui on n'a pas un besoin énorme (Ndr. De plus d'instruments de gestion des compétences). Le jour où on sera 60 ou 70 personnes on appliquera peut-être des méthodes différentes. Aujourd'hui la stratégie c'est la vente. On n'y va tout doucement progressivement.* (Solar)

Ainsi, ce que nous pouvons retenir sur la taille par rapport à notre échantillon de recherche c'est qu'elle contribue à la conservation des compétences en interne et par ailleurs, que le dirigeant de l'entreprise n'apporte d'autres méthodes de gestion des compétences que lorsque l'effectif le permet.

- Chiffre d'affaires

La compréhension de ce point relève du rapport établi par les compétences des salariés aux résultats de l'entreprise.

> *On a eu des effets sur le chiffre d'affaires qui est autour de 15 millions. Si vous avez une société qui est solide, qui est bien conduite, si vous avez un bon pilote dans l'avion, dans le bateau plutôt ici, et puis si on sait s'appuyer sur de bons équipiers et bien ça tourne quoi.* (Fap)

Au-delà de la dimension de solidité de l'entreprise et de la direction ici, c'est le discours sur la compétence comme variable qui sous tend la capacité à générer du chiffre d'affaires. Mais étonnement ce discours n'est pas toujours vu sous le même angle lorsqu'on fait le lien entre formation formelle, c'est-à-dire programmée par l'entreprise pour un salarié et compétence.
En effet, on remarque dans ce cas que le discours sur la relation chiffre d'affaires et compétences révèle de la réelle difficulté des PME a mobilisé de façon soutenue et formelle un programme de formation car, l'employeur ne voulant connaître que les résultats.

© 2014 Tous droits réservés.
doc.univ-lille1.fr

Nous en fonction du patron de service soit t'as une formation, soit tu n'as pas de formation si les besoins du salarié sont exprimés, mais bon après c'est le patron qui décide. Je souhaite que tu sois formé là, après ça le fera évoluer. Ça fera évoluer aussi l'entreprise. On essaye de faire évoluer de la même façon les salariés et l'entreprise. C'est le but, mais c'est pas toujours évident. C'est le chiffre d'affaires d'abord ! (Solar)

– Encadrement

Si dans l'aspect de l'encadrement on comprend de façon centrale le rôle jouer par le dirigeant comme nous l'avons montré jusqu'ici, il est question de l'encadrement de proximité. Les entretiens mettent en lumière la place que prend le salarié expérimenté à côté duquel les jeunes sont au contact, du responsable de service pour qui le jugement importe souvent beaucoup plus que l'entretien annuel qui fait partie de la démarche formelle de gestion des compétences.

– La proximité

La proximité détermine ici le sentiment pour le salarié d'un rapprochement avec un autre salarié ou un groupe de salariés dans l'espace, le temps mais aussi dans la même façon de coordonnés les activités.

Il y a une bonne culture d'entreprise. Un projet qu'on essaie de transmettre à l'ensemble des salariés. Parmi les cades, les intermédiaires qu'il faut. Du souhait de la direction qui souhaite qu'ils travaillent ensemble pour la satisfaction de la clientèle. Et pour le bien de tous, la bonne réussite de tous. Pour que les collaborateurs qui travaillent avec nous soient contents de travaillez dans cette entreprise. (Fap)

– L'expérience

C'est sans doute la valeur sur laquelle l'entreprise capitalise le plus pour la transmission des connaissances. Dans les entreprises de notre échantillon, les exemples où l'on valorise l'expérience des salariés détenteurs du savoir-faire de l'entreprise reviennent assez souvent. La dimension temporelle est donc importante pour l'acquisition et la transmission des

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

connaissances. Celle-ci se fait pour une grande partie au contact par les différentes pratiques que nous avons identifiés (Orale, écrit et observation).

- Complexité du produit

La complexité du produit est relevée dans nos entretiens pour justifier le fait de la démarche qui encourage la formation interne. Nous avions déjà abordé l'inadéquation de la formation académique comme une raison justifiant le recours à la formation interne. Le niveau de technicité du produit comme c'est le cas, pour des métiers spécifiques comme le textile, mais aussi les volets roulants obligent les entreprises à maintenir leurs formations en interne.

- L'organisation du travail

Si cette unité d'analyse paraît quelque générale, nous souhaitions identifier à travers les entretiens la capacité d'interaction d'un groupe au sein des PME en fonction d'un enjeu bien déterminé.

> *« Lorsqu'il y a un dossier difficile, ça peu paraître banal, mais il peut y avoir des visions opposées parmi nous. On réussit à s'asseoir tous à une même table pour partager des points de vue sur lesquels on se regroupe et à mettre de côté les visions qui ne changeront probablement jamais. Ça prouve qu'on est tout de même capable de travailler ensemble. » (Sem)*

- L'histoire de l'entreprise

Nous avons repéré dans le discours des acteurs des PME, que le recours aux faits historiques était de nature à justifier le mode fonctionnement de ces organisations. Notamment, les différentes modifications intervenues dans le temps, les plans de licenciement qui ont modifié la structure et l'impact de la baisse d'activité.

- La confiance

Présentée par les entreprises comme un élément indispensable pour d'une part accepter les intentions du dirigeant, adhérer à sa conduite de l'entreprise et d'autre part se fier au groupe de salariés dans sa capacité à transmettre les connaissances et d'interaction.

© 2014 Tous droits réservés.
doc.univ-lille1.fr

« Je pense que si l'on veut être efficace, il faut traverser des étapes ensemble. Il faut avoir vécu différentes choses pour savoir à qui faire confiance »

« On discute beaucoup. Il y a une forme d'entraide, on apprend mutuellement ou on se partage le travail selon les forces de chacun. »

1.3.2 Synthèse

La mise en évidence des éléments du contexte interne/externe mobilisés par les acteurs et contraintes par leurs actions, permet d'inférer les mécanismes par lesquels le contenu du changement dans les pratiques de management humain peut être appréhendé dans son évolution temporelle (Brouwers et al., 2003).

Chacun des cas que nous étudions fait ressortir un jeu de force entre acteurs autour de certaines règles de fonctionnement telles qu'elles ressortent des contextes interne et externe des entreprises qui constituent une clé d'interprétation des pratiques informelles. L'analyse du processus de gestion des compétences par l'informel accorde une place à l'importance prise par la construction sociale des situations par les acteurs.

Les actions et décisions identifiées dans le cadre des divers processus de gestion des compétences constituent autant de moyens de construire le contexte, en introduisant de nouvelles manières de faire, de nouvelles normes et valeurs, de nouvelles règles formelles, mais surtout informelles. Dans le même temps, ce contexte en transformation représente une contrainte pour l'action des acteurs ; leurs jeux de pouvoir s'en trouvent affectés. Cette contrainte du contexte s'exerce à travers la construction sociale de la réalité par les acteurs impliqués.

Au même titre que nous l'avons fait pour le contenu et le contexte, le schéma ci-dessous reprend, les éléments du processus avec les unités et sous unités d'analyse issus de nos entretiens.

© 2014 Tous droits réservés.
doc.univ-lille1.fr

SECTION 2. LA NATURE DU PROCESSUS A L'ŒUVRE

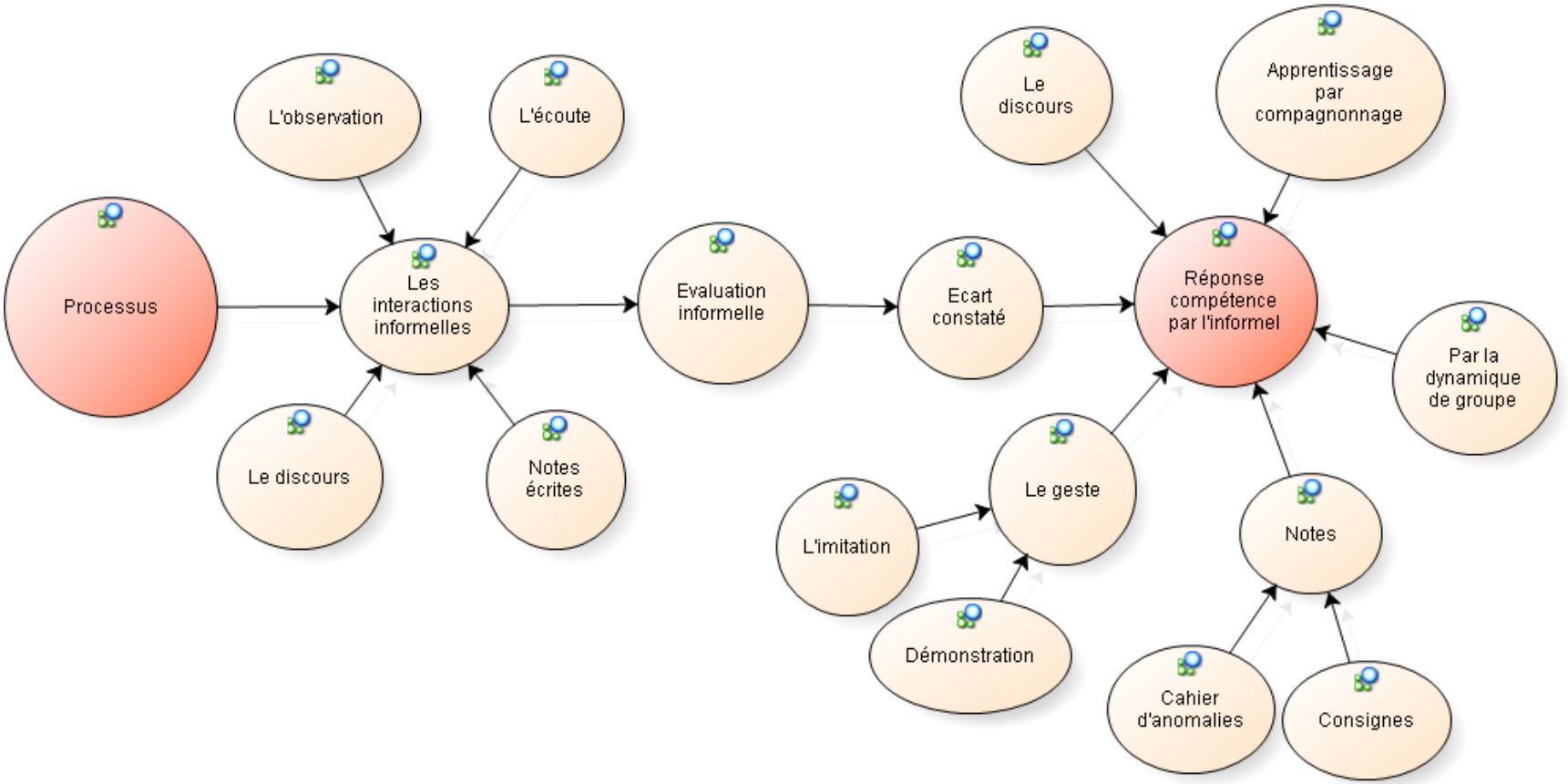
La nature du processus à l'œuvre nous amène a identifié à partir de nos entretiens les aspects dynamiques et temporels de la gestion des compétences qui prennent corps dans les pratiques informelles des PME.

Pour ce faire, nous avons porté une attention particulière à la description des variables relatives aux pratiques de gestion des compétences à partir des données collectées. En mobilisant l'analyse contextualiste, ces dimensions pertinentes rendent compte de ce processus.

Pour approcher au mieux le processus que nous étudions, nous avons retenu comme éléments qui participent à son déroulement dans le temps, les interrelations entre les salariés, les productions verbales de ces derniers qui définissent et orientent leur action et le contexte dans lequel s'inscrit le processus.

Nous les présentons dans le modèle ci-dessous.

© 2014 Tous droits réservés.
doc.univ-lille1.fr


Processus
L'observation
L'écoute
Les interactions informelles
Le discours
Notes écrites
Evaluation informelle
Ecart constaté
Le discours
Apprentissage par compagnonnage
Réponse compétence par l'informel
Par la dynamique de groupe
L'imitation
Le geste
Démonstration
Notes
Cahier d'anomalies
Consignes

2.1 Les interactions informelles.

Les interactions informelles nous permettent d'identifier dans le langage des salariés, l'action ou l'influence non prescrite et réciproque qui peut s'établir entre eux et dans le même temps qui est susceptible de produire de la connaissance.
L'analyse des évènements historique, et du transfert des compétences par l'informel nous a permis de retenir 4 unités d'analyse qui permettent une évaluation informelle des compétences. Les personnes impliquées dans la situation d'interaction peuvent notamment avoir un rôle de source de connaissance comme

- L'observation, l'écoute, le discours et les notes écrites

Les situations d'observations, d'écoute, le discours et les notes écrites sont favorisées par les nombreuses interactions sont nombreuses d'après nos entretiens. Elles permettent d'avoir un contact visuel, une écoute, une note sur un éventuel écart sur les compétences du collègue et éventuellement sur l'instant à faire un ajustement.

> *Par exemple sur le plateau en haut chacun se forme, chacun écoute, se forme automatiquement par l'information qui circule comme ça (Solar)*

Il faut noter comme dans l'exemple ci-dessous que si les réponses aux entretiens que nous avons menés laissent une place prépondérante aux détenteurs de la connaissance que sont les salariés plus expérimentés et les managers de proximité ainsi que les salariés entre eux, le transfert de connaissance lui seul ne suffit pas à la construction de la compétence.

> *Pour être un bon coordonnateur, il faut avoir des connaissances, mais ce n'est pas suffisant. Il faut aussi prouver que dans l'action on est capable de les appliquer rarement telles quelles, mais surtout les adapter au contexte. Il faut en plus dialoguer avec ses collègues et ses supérieurs. C'est tout cela qui fait qu'on devient un bon coordonnateur. (Sem)*

- Évaluation informelle.

Dans notre échantillon, nous avons bien noté que les PME pratiquaient au moins une évaluation annuelle des compétences de leurs salariés. Si les conditions de cette

© 2014 Tous droits réservés.
doc.univ-lille1.fr

évaluation semblent être une formalité mise en place par l'entreprise et légitimé par l'organisation, on peut se poser la question de savoir si elle ne laisse pas la place à d'autres formes d'évaluation ?

Si nous considérons que lors des situations d'interactions entre les salariés, il y a des encouragements, des félicitations, des remarques, des approbations, des corrections permanentes, des rappels à « la manière de faire » et au « savoir être » dans l'entreprise par des gestes, par le langage, par des notes adressées entre collègues, alors là nous commençons à esquisser une problématique de gestion des compétences par l'informel. Le sens évaluatif informel quant à la manière de faire ou de se conduire des salariés dans l'entreprise relève donc de multiples énoncés. Plus spécifiquement, en considérant le quotidien de l'entreprise tout en nous approchant des interactions humaines entre salariés, nous observons que l'évaluation va au-delà de la pratique formelle annuelle de contrôle des compétences. À cet égard, nous trouvons dans le discours des expressions qui conforte notre postulat.

> *« Les gens maintenant, qui sont en formation ils font des rencontres avec le directeur, même s'ils ne sont pas encore promus à leur nouveau poste, cela aide pour les préparer. Ils sont aussi reconnus par les collègues à leur nouveau poste. J'apprécie ce que l'organisation leur fait vivre, car ailleurs ce n'est pas toujours comme ça.»*

On peut rajouté que cette évaluation est diffuse, consciente ou inconsciente et n'est pas facilement appréhendable contrairement à une évaluation formelle. C'est dans le cours de l'interaction humaine qu'elle prend ses traits spécifiques. C'est un sens évaluatif implicite qui se construit dans les échanges entre salariés. C'est en effet sur ses manifestations informelles de l'évaluation dans l'interaction que nous portons notre attention ici.

– Écart constaté

Il y a deux niveaux d'analyse dans ce point. Il y a les écarts en compétences constatés lors de l'évaluation formelle qui a lieu une fois par an. Il s'agit de la différence entre les compétences attendues (référentiel des compétences) et les compétences existantes (évaluation des compétences). À cette démarche formelle, on apportera des réponses en mobilité interne, formation, recrutement ou gestion des âges. Puis il y a les écarts

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

issus de l'évaluation informelle que nous avons décrit précédemment. Cette évaluation informelle donne lieu à une réponse en compétence par l'informel.

2.2 Réponse compétence par l'informel

- Par le discours

L'analyse du discours fait référence à la production orale dialoguée. Les actes du langage sont ici construits et interprétés comme des unités qui participent à l'édification des interactions. La réponse compétence par le discours suppose que l'interaction implique qu'un salarié soit en mesure d'influencer et d'infléchir le comportement d'un autre.

> *« Je lui dis comment je vois les choses, comment je le ferais, on discute et on échange beaucoup. Je regarde comment il fait, je lui dis ses forces et ses faiblesses. Je lui explique pourquoi ce n'est pas complet ou qu'il peut être meilleur si c'est fait de cette façon. Je lui montre comment moi je travaille. Je lui dis, « Ce n'est peut-être pas la meilleure façon, regarde tout de même et prends le meilleur.» Si tu prends le meilleur d'un peu tout le monde, tu finis par devenir encore meilleur. »*

Cet exemple illustre très bien le point sur le discours mais également celui par le gestion.

- Par le geste (imitation, démonstration)

Nous avons vu précédemment la réponse compétence verbale, elle peut être également non verbale. En effet, le geste traduit ici l'imitation, la démonstration qui sert à l'ajustement. Le geste devient porteur de connaissances et donc susceptible d'être mobilisé pour gérer les compétences.

> *« Comment vous dire... On a fait le théorique. Mais à un moment donné, il m'a dit « Bon, c'est assez ! À partir de maintenant, je vais te faire partager mon quotidien du moment où je prends mon poste jusqu'au moment où je pars du bureau ». J'ai été dans ses pantalons durant ma formation. »*

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

– Par des notes (cahiers d'anomalies, consignes)

La réponse compétence par la prise de notes fait référence à la transcription écrite des anomalies par exemple comme nous l'avons vu dans nos entretiens. Derrière une démarche qui d'apparence peut être perçue telle qu'un aspect formelle à la faveur de la réalité du terrain, il y a une dimension contextuelle qui permet aux salariés de maîtriser des aspects particuliers de leur emploi et donc de passer des notes aux compétences. On peut bien imaginé que tous les salariés ne consultent pas toujours les notes mises à la disposition du groupe. Un salarié qui a consulté le tableau des anomalies et des réponses correspondantes transmettra par la suite l'information à un collègue. Ce dernier ayant obtenu la réponse non pas directement par le tableau des anomalies, mais par un collègue qui lui tient son information par ce tableau.
Là où la note écrite apporte des explications plus ou moins précises sur des aspects spécifiques de l'emploi, la compétence apporte le savoir agir liée à une situation réelle.
Avant d'apporter une réponse par notes écrites, la réponse peut très bien l'objet d'une discussion informelle entre les salariés concernés.

> *« On s'est aperçu aussi que, lorsqu'on parle à quelqu'un et qu'on lui répond sur un problème, l'information ne passe pas toujours très bien. Ça s'arrête à l'un, ça s'arrête à l'autre. Maintenant tout est consigné sur les cahiers. Comme ça les personnes qui veulent s'informer, peuvent consulter le cahier, les ennuis ou les solutions qu'on a apporté à un problème. » Coster*

– Par l'apprentissage

Il s'agit ici de la relation formation et emploi pour la concilier aux exigences économiques et sociales qu'exprime l'entreprise. On observe à partir de nos entretiens qu'il y a pour une part la volonté du dirigeant qui organise les conditions de cet apprentissage. Ce qui peut donner quelques fois recours à des méthodes formelles. D'autre part, il y a également un discours sur le collectif vecteur d'apprentissage ; on est souvent là dans le cadre d'interactions informelles.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

– Par la dynamique de groupe

Ici comme pour le point précédent sur certains aspects, c'est le collectif qui est un élément central. Dans notre schéma heuristique sur le contenu, nous avions identifié comme acteurs de la compétence à partir des entretiens, les techniciens, les commerciaux et le personnel administratif. La réponse compétence par la dynamique de groupe correspond au degré de cohésion entre les membres du groupe même si en étant dans une PME tout le monde se connaît plus ou moins, se voit et discute. Il y a d'un côté la différence qui se fait dans une équipe de travail et il y a la réalité les relations dans l'entreprise.

> *« L'important pour moi, ce sont les personnes avec qui je travaille. J'ai souvent travaillé avec des bonnes personnes. Ça se reflète des fois en toi. Ce sont des personnes avec qui on travaille dont on se souvient et non pas des situations. C'est pourquoi il faut côtoyées les personnes durant les situations de travail. Même si elles sont plus compétentes que moi dans le domaine, plus technique. Je ne vais pas me substituer à leur expérience ou leur expertise, je vais leur demander tout simplement.*

Conclusion du chapitre 5

La connaissance de l'entreprise, la dynamique de groupe et les compétences des salariés sont des atouts à utiliser en situation de coordination surtout informelle. Ainsi, nos répondants préfèrent les mécanismes de coordination capables de constituer un espace d'échange et d'interaction entre acteurs et interlocuteurs. Il est alors possible de faire la preuve du transfert de ces connaissances en situation de coordination ce qui justifie de l'existence d'une gestion des compétences par l'informel.

L'analyse de l'ensemble des résultats permet de constater une concordance entre la complexité d'une situation d'interactions, le facteur humain comme source de connaissance et la nature informelle des connaissances.

Dans ces PME de notre échantillon les salariés sont dans environnement d'échange et d'interaction qui exige de leur part la connaissance et des compétences du collectif. De plus, les salariés continuent d'enrichir leurs propres compétences et de développer

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

leur source de connaissances composée par les interactions informelles. Ce processus se fait en fonction des valeurs des salariés et des enjeux de l'entreprise.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

CHAPITRE 6. LA GC COMME PROCESSUS REVELE AUSSI PAR LES INTERACTIONS INFORMMELLES

Dans le chapitre précédent, nous avons présenté les résultats de notre thèse au regard de notre objet de recherche. Dans ce dernier chapitre, l'objectif sera de mettre en discussion la théorie et la partie empirique de notre document de recherche.

Sur la base de nos résultats, cette discussion se propose de mettre en débat la gestion des compétences par l'informel dans les PME. La compétence par l'informel constitue en elle-même déjà une nature révélée par les interactions informelles. C'est cette situation qui caractérise notre modèle applicable au processus contextualisé des compétences par l'informel dans les PME. L'approche contextualiste s'inscrivant dans la démarche heuristique de la GC par l'informel, permet de comprendre la dynamique des rôles joués par les acteurs et des pratiques qui relèvent du processus. L'analyse contextualiste reconnaît une étroite relation comme nous l'avons vu (Chapitre 2, section 3) entre les variables contextuelles, le processus et le contenu (Pettigrew, 1990).

Notre discussion est construite autour des pratiques de la GC par l'informel (Section 1), des valeurs explicites et implicites qui les déterminent (Section 2) et de la spécificité humaine à prendre en compte dans ce processus (Section 3).

SECTION 1 LES PRATIQUES DE LA GC PAR L'INFORMEL.

Dans cette section, nous revenons sur notre apport conceptuel, c'est-à-dire celui du concept de la gestion des compétences par l'informel. On montrera en quoi cette recherche permet de confirmer les dimensions de ce concept à partir des résultats de notre recherche (1.1). Ensuite, nous revenons sur la mise en évidence des pratiques qui ont permis de révéler le processus de GC par l'informel (1.2). Nous essayons de situer les pratiques informelles par rapport au fonctionnement de l'entreprise (1.3). Nous revenons ensuite sur la dynamique du contexte et ses dimensions sur les compétences (1.4) ; pour enfin terminer avec la réalité des pratiques et la contradiction qui peut être perçue dans le discours des acteurs face à nos observations (1.5).

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

1.1 La gestion des compétence par l'informel

Cette recherche porte sur le concept de gestion des compétences par l'informel dans les PME. À la lumière de notre revue de littérature, il est apparu que les travaux sur la gestion des compétences dans les PME (Parlier, 2005, Colin et Grasser, 2003 ; Bootz et al. 2012) pourraient être approfondis d'abord parce que peu nombreuses et éventuellement remis en cause par rapport à une représentation des compétences qui tient compte de pratiques moins formalisées. Les résultats de notre recherche (Chapitre 5) nous ont permis d'appréhender ce phénomène par des indicateurs empiriques signalés par les interactions informelles ; même si ce phénomène est difficilement mesurable et appréhendable.

Toutefois, à quoi faisons-nous référence lorsque nous parlons d'interactions informelles ? Doivent-elles se réduire aux pratiques non prescrites ou traduisent-elles des prescriptions devenues routinières à caractère informel. Dans quelle mesure les acteurs des PME de notre échantillon orientent-ils, conduisent-ils, régulent-ils leurs activités respectives dans la perspective d'un processus de gestion des compétences par l'informel ? D'un point de vue herméneutique : les acteurs interprètent les situations où ils interviennent, dont ils sont eux-mêmes une ressource et dans la mesure où les prescriptions de l'entreprise qui finalisent leurs actions sont floues. Notre recherche nous invite donc à analyser particulièrement les dimensions individuelles et collaborative, avec une orientation pour les dimensions informelles.
C'est pourquoi nous avons proposé le concept de gestion des compétences par l'informel pour désigner cette réalité, avec comme modalités d'actionnement les interactions informelles. Gérer les compétences par l'informel est donc une réalité dans les PME de notre échantillon.

La dimension individuelle nous rappelle d'ailleurs l'analyse de la dimension personnelle de la compétence vue dans le chapitre 1. Nous avions évoqué la compétence comme notion tout à la fois de l'ordre de l'attitude (face cachée) et de l'ordre du comportement (face visible) qui ne peut être inféré qu'à partir de ses manifestations objectives (Grimand, 1996). Ainsi pour Levy-Leboyer (2009) s'il est nécessaire de faire correspondre les aptitudes et traits de personnalités avec les

© 2014 Tous droits réservés.
doc.univ-lille1.fr

compétences dont-ils facilitent l'acquisition, lorsque la complexité des situations augmentent, le référentiel d'aptitudes et de traits de personnalités ne suffit plus.

L'analyse à partir de nos résultats suggère que ces compétences seraient caractérisées par le relais des compétences informelles. En toile de fond il y a également une capacité collaborative qui permet d'aller au-delà des situations complexes qui favorisent la diffusion des pratiques de GC.

Nos entretiens suggèrent en outre que les variables (concurrence, crise économique, exigence des clients, évolutions technologiques, manque de main d'œuvre compétence, mais aussi l'histoire, volonté du dirigeant, souplesse de gestion, proximité entre salariés, confiance mutuelle) cités dans le discours des acteurs ont un impact sur l'entreprise en général et sur leurs compétences en particulier. Cette observation permet de montrer les liens entre les pratiques réelles dans l'entreprise et l'environnement.

La nature des compétences informelles devient un levier permettant aux individus et aux groupes de travail de faire face à des situations quotidiennes de travail en construisant eux-même leurs propres réponses compétences. Avec l'approche contextualiste que nous mobilisons un des aspects de nos résultats est également celle d'une instrumentation de GC des compétences qui est non seulement ponctuelle si on prend le cas des entretiens annuels, mais surtout moins valorisée auprès des salariés. Ces derniers donnent plus de valeur non pas à une mesure, à une notation, mais au contraire à la parole et au jugement direct du responsable direct ou des salariés entre eux puisque, par l'interraction informelle, l'ajustement en compétence se régule. Nous revenons par exemple sur le cas de Sem avec son système d'habilitation mis en place et dont certains salariés donnent moins de valeur que celui du jugement de leur responsable. Nous constatons à travers les résultats que la référence à ces outils n'est pas automatique pour les salariés même s'ils font l'objet de consigne écrite de l'entreprise parfois.

Il ne s'agit pas ici de faire la comparaison d'une gestion des compétences instrumentées avec les différentes étapes structurées de la démarche déployée dans les GE. Où encore de rechercher telle ou telle pratique informelle de la PME pour la faire

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

correspondre à la GC comme elle se déploie dans les GE. Il s'agit plutôt d'un schéma d'interprétation différent.

Notre travail de recherche permet de proposer une autre approche de la compréhension du processus de GC dans les PME. La complémentarité de cette approche nous montre en quoi une G.C peut avoir un sens différent selon les acteurs de ces organisations. Cette recherche permet d'une part de remettre en question la vision instrumentaliste majoritaire de cette démarche et d'autre part de préciser les contours de ce processus de GC par l'informel avec une orientation contextualiste.

Les travaux de Parlier (2005) au Chapitre 2 sur l'examen des pratiques des PME en matière de gestion des compétences supposeraient un enrichissement en apprentissage du changement, en apprentissage de la gestion de projet, en apprentissage du management et d'un apprentissage de formalisation. Il observe le peu de spécificités de la GC dans les PME, tant sur les objectifs qu'au regard des contenus, ainsi qu'un écart entre le discours, la référence aux outils et le niveau réel de la rupture avec les pratiques de GRH traditionnelles. Cette approche nous semble un peu réductrice, car pour nous, les compétences sont des phénomènes humains. Elles sont, une forme de maîtrise de la connaissance construite au travers d'actions coordonnées par l'individu, en interaction avec son environnement. En tant que tel, nous souhaitons remettre en cause, la vision réductrice relative à la vision instrumentale de la GC. En outre dans les 4 études de cas, il y a des phénomènes informels que nous identifions dans le chapitre 5 (la coordination informelle, groupe informel) qui touchent à « l'enrichissement en apprentissage du changement, en apprentissage de la gestion de projet, en apprentissage du management et voire même d'un apprentissage de formalisation » ; seulement ces apprentissages ne sont pas formalisés.

1.2 La dynamique des dimensions contextuelles sur les compétences

S'il y a bien un point commun sur la dimension du contexte externe que l'on peut présenter comme élément commun dans le discours des acteurs de notre échantillon de recherche c'est celui de la crise. La crise à laquelle aussi bien nos interlocuteurs chez Coster, Sem, Salar que Fap font référence, est celle de 2008.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Les périodes de crises en effet, sont connues comme des intervalles de temps perturbateurs des pratiques en entreprises, mais aussi des moments qui apportent des ruptures et des innovations technologiques, organisationnelles ou sociales. En contexte de crise, Defelix (1997) décrit les pratiques de GRH en mouvement et en questionnements. Pichault et Nizet (2000) analysent quant à eux, le contenu des pratiques de GRH en relation avec leurs contextes de développement, mais aussi par le jeu remodelé des conflits et jeux de pouvoirs entre acteurs. Pour ces auteurs, les contraintes de contexte modifient les processus.

Nous avons dans cette perspective, une mise en relation du contenu avec les dimensions du contexte. Cette mise en relation traduit le caractère dynamique du processus de GC puisqu'il cherche à saisir l'influence des variations intervenant dans le contexte et susceptible de modifier le contenu.

Comme le montre nos résultats (Tableau ci-dessous), la diffusion de la GC par l'informel est liée au contexte externe (concurrence, crise économique, exigences des clients, évolution des technologies, manque de main-d'œuvre qualifié). Elle s'explique également par l'histoire de l'entreprise, mais surtout par la volonté du dirigeant de créer un cadre propice à la souplesse de gestion, à la proximité entre salariés et à la confiance mutuelle. Nos résultats à ce sujet rejoignent, les travaux sur le contexte comme contrainte et construction abordés dans notre revue de littérature. En effet, nous avions notés que le contexte en intégrant une combinaison de multiples facteurs fait face à une temporalité des modifications organisationnelles qui affectent soit en réduisant ou en construisant la liberté d'action dans l'entreprise.

Nous avons évoqué la perspective du modèle de la contingence (Burns et Stalker, 1961, Woodward, 1965, Lawrence et Lorsch, 1967 ; 1989, Galbraith, 1979, Miles et Snow, 1978 et Mintzberg, 1979) pour expliquer l'influence, sur la structure, de facteurs contextuels externes et internes à l'organisation.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

TABLEAU 54. VARIABLES CONTEXTUELLES DANS CHAQUE CAS

	Contexte externe	Contexte interne
Cas Coster	Crise économique	Plan de licenciement
	Crise du secteur	Départ en retraire
	Pression règlementaire	Réorganisation interne des compétences
Cas Sem	Crise économique	Plan de licenciement
	Concurrence	Choix technologique
		Cohésion du groupe autour du projet
Cas Solar	Crise économique	Plan de licenciement
	Concurrence	Rôle du dirigeant
	Règlementation	Structure souple, confiance, autonomie
Cas Fap	Crise économique	Vers une démarche compétence
	Concurrence	Polyvalence
	Règlementation	Rôle du dirigeant

Ainsi, la synthèse de nos entretiens permet d'établir certaines variables comme dimensions d'importances évoquées dans le discours des acteurs. L'analyse de ces éléments nous permettent de rechercher plus finement à comprendre comment le phénomène que nous étudions apparaît, dans quel contexte est-il est associé à un ou d'autres éléments du contexte ?

Par ailleurs, la perception d'une concurrence forte est partagée par une large partie de notre échantillon. Du moins, la concurrence nationale. L'entreprise Coster par contre étant un cas particulier puisque étant sur un marché très peu concurrentiel sur le plan national. Ensuite, il y a la réglementation évoquée par Fap et Coster. Enfin, nous mettrons en dernier point, l'inadéquation de la demande et la difficulté d'embauche. Ces observations sont à rapprocher de la perception d'un manque de compétence évoquée dans le discours des PME de notre échantillon.

L'analyse du discours des acteurs nous permet en outre, de comprendre le lien établi entre ces éléments du contexte externe sur les éléments du contexte interne. De

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

comprendre également, le sens donné pour la détermination des référents servant à reconnaître les compétences et les situations propices au processus de gestion des compétences. Les salariés vont s'appuyer davantage sur les compétences dont la maîtrise serait constatée et éprouvée dans le cadre de situations d'interactions au travail.

Nous notons empiriquement en contexte interne, l'évocation de licenciements, de réorganisation de l'effectif et différents objectifs de formation. Cela nous permet de mettre en relation le comportement de ces entreprises avec les préoccupations des acteurs de l'organisation et le sens qu'ils donnent à leurs actions.

La problématique de la gestion des compétences dans les PME peut donc avoir une représentation informelle. Elle peut être abordée par les pratiques informelles issue de l'interaction entre les acteurs. Parler d'interaction, c'est reconnaître une dimension collective à agir qui est un aspect crucial pour la survie des PME. Il revient de déterminer sur quels facteurs repose la capacité de ces individus à coopérer et à conserver dans le temps leur niveau de compétence collective. La dimension contextuelle avec sa complexité, la concurrence et les objectifs des entreprises amène donc à comprendre comment les différents facteurs individuels, collectifs et organisationnels se combinent pour expliquer la gestion des compétences par l'informel.

Le tableau ci-dessous montre les éléments du discours retenu pour identifier les variables du contexte externe et interne.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

TABLEAU 55. DISCOURS SUR LES VARIABLES CONTEXTUELLES.

	Contexte externe	Contexte interne
Cas Coster	« Oui il y a eu deux plans de licenciement; deux fois 9 personnes. Un en 2008 et un en 2009 » « On est surtout dans un secteur qui est sinistré, le textile. Aujourd'hui on a une activité par exemple dans le tissage d'ameublement qui connaît une très grosse chute. On a deux activités comme je vous avais dit. L'activité façon et l'activité vente de fils. L'activité de façon est passée de 50% de notre capacité à 20% de notre capacité aujourd'hui, et l'activité vente a augmenté un peu par contre elle. Donc aujourd'hui on bascule dans un autre domaine qui est simplement la vente. Pratiquement à 80% aujourd'hui. » « Aujourd'hui on n'a pratiquement pas de concurrents. On va se retrouver bientôt les seuls teinturiers en France. C'est un secteur particulier, différent des autres. » « Les jeunes…on les forme très lentement parce que, ce sont des métiers spécifiques qu'on trouve pas à l'extérieur. Il n'y a pas spécialement de formation. Donc avec les opérateurs, avec les chefs d'équipes et on va doucement. » « On est soumis à un contrôle de la préfecture. On a une station d'épuration sur le Site. On prélève sur la rivière environ 700 m2 d'eau et on retraite la même quantité d'eau. Plus les colorants et les produits chimiques. On a énormément de procédures à respecter. Tout doit être sécurisé, tout doit être sous rétention. On fait tous les ans, des exercices incendie. »	« On a basculé les compétences sur le personnel qui est là. On les fait progresser en interne. On a pas mal de gens qui ont des compétences dans notre domaine comme des BTS Textile. Aujourd'hui ils ont démarré comme chef d'équipe et maintenant, travaillent au Laboratoire ou à la recherche. Sur l'effectif, on a 8 personnes qui travaillent rien que pour le Laboratoire qualité. » « On avait un responsable de production jusqu'en 2010 qui est parti en retraite. Son poste c'était la production et les achats de matières premières, colorants et produits. Et ça été repris par une personne sur les achats de produits et moi j'ai repris la partie simplement de produit. » « Pour moi c'est comme si tous les salariés étaient au même niveau. La hiérarchie...il n'y en n'a pas [...] lui (le PDG ndr) à terme, son but c'est qu'on soit comme lui, qu'on travaille tous de la même façon et qu'il n'y en ait pas qui ne fassent que la production et puis un qui reste au bureau à faire les trucs intéressants. [...] on est tous égaux. On a tous les mêmes responsabilités. On a tous les mêmes tâches. En fin de compte, quand il y a une galère et bien on est tous dessus [...]. » « Les décisions stratégiques c'est le patron qui va les prendre. Après d'autres décisions qui sont de l'ordre de l'organisation, ou modification de machines, là tout le monde est consulté. » « Aujourd'hui on met en place un site Internet. On est un peu à la traine par rapport à ça mais on n'avait pas spécialement besoin au vu de notre clientèle professionnelle. Sur Internet on va essayer de prospecter pour voir si dans d'autres domaines on peut être utile aussi. On fait un peu le paramédical, l'automobile on a fait, mais on ne fait plus. Savoir si ça peu revenir ou pas. Voir sous quelles conditions, avec quels prix. »

A travers ces verbatims, des liens peuvent être établis entre la perception de variables en contexte externe et les pratiques en contexte interne. Pour prendre un exemple, on peut faire le lien entre le plan de licenciement la situation de crise en contexte externe ayant entrainé une réorganisation en interne et un axe fort sur la formation en interne.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Cas Sem	« Nos concurrents sont de plus en plus agressifs. Notre chiffre d'affaires est légèrement en baisse car nous observons une baisse de commandes. Ceci est lié à la crise. » « Avec la crise, rien n'est sûr maintenant en ce qui concerne notre avenir. Avant on avait une visibilité sur les commandes à 2 ans. Aujourd'hui cette visibilité s'est réduite. On est à même pas 6 mois. Cela à cause de la crise ». « Les formations qui sont proposées dans les centres de formations sont inadéquate. Elle sont trop généraliste alors que nous recherchons des ingénieurs avec une formation bien spécifique » « On a du mal à recruter des ingénieurs, commerciaux. Nous observons une trop grande différence entre le métier et la formation »	« Cette situation à déjà entrainé un licenciement de 9 personnes il y a 2 ans » « En interne, nous avons développé des groupes de travail, groupe de réflexion, de recherche et développement et de nouveaux produits. » « Nous adaptons nos compétences aux exigences de nos clients. Ils sont de plus en plus exigent et nous demandent plus de technicité, d'innovation, de qualité en gros des solutions innovante » « Ce sont les visites clients qui a été l'élément déclencheur de ces réunions. L'objectif est fournir à un client une solution clé en main, une prestation globale en ayant l'expertise de l'ensemble des compétences nécessaires pour chaque cas. Compétences aussi bien techniques que commerciales. »

Chez Sem, par exemple, la situation de crise a eu pour effet une baisse de l'effectif,r mais elle a aussi resserré l'équipe qui développe des groupes de travail pour faire face aux exigences des clients.

Cas Solar	« Actuellement c'est la situation économique qui pèse sur la partie ressources humaines sachant que l'activité étant très tendus, il y a une attache très tendue sur la partie sur la partie rentabilité comme dans toute entreprise. Il y a une situation aujourd'hui qui ne permet pas de croître en terme de ressources humaines comment l'aurait souhaité. Aujourd'hui l'activité est un peu plus faible sur les deux dernières années » « Pour embaucher c'est très difficile il faut que je vous explique un petit peu notre activité. Aujourd'hui notre entreprise vend du matériel de chauffage à l'industrie au bâtiment, à ce qu'on appelle les grands locaux. Plus pour chauffer comme les grands tubes qu'on voit dans les hypermarchés. Notre activité, il y a un atelier de production actuellement où on fait du montage. Il y a une zone de réception et d'envoi de marchandise. On a aussi un pôle vente, d'une dizaine de vendeurs. Il y a un pôle très important de techniciens ; 15	« Depuis 2000 il y a eu 3 Plan de licenciement parce le chiffre d'affaires n'étant pas suffisant, cela a un impact sur les frais de personnel ». « Vous savez, la partie administrative était rattachée à la partie technique, et dans la partie administrative on avait 20 personnes de plus. Ces personnes il fallait bien les payer. Et il fallait que le chiffre d'affaires soit en conséquence en adéquation. Malheureusement on n'a pas eu cette partie là qui fait que aujourd'hui on a eu ces licenciements. Aujourd'hui on a notre structure de base et ce que l'on souhaite c'est voir notre structure beaucoup plus technique et de vente progressé parce qu'on veut que nos ventes progressent. Pour ça il faut qu'il y ait de bons produits de bons techniciens et de bons vendeurs. Si on embauche ce sera dans ces secteurs là de toute façon ». « On est dans une PME ou on a un patron qui est quand même axé sur la formation. Mais aujourd'hui on a pas la structure pour faire former tout le monde, tous les ans, tous les deux ans et trois ans. Vous savez, chacun son métier à

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

	techniciens. Ça c'est le pôle qui est le plus important dans l'entreprise, et qui est plus compliqué à trouver. C'est ça le métier le plus compliqué aujourd'hui. Ce sont les techniciens prêts à être autonome, à être disponible, pour moi ce sont des gens qui sont comme s'ils avaient une petite boite entre nous. Ils gèrent leur activité eux-mêmes. Ils ont des activités, ils ont des clients à contacter directement. Exemple, on est en train de chercher un technicien recherche et développement ou un technicien essai si vous préférer. Un technicien essai c'est très difficile à trouver». « Aujourd'hui de toutes façons ce n'est pas compliqué le client veut comme tout le monde de le meilleur au plus bas prix. On veut le top partout on veut le meilleur partout. Meilleure qualité, meilleur rendement. En sachant que les prix sont très tirés. Aujourd'hui pour vendre, ça part souvent dans n'importe quel sens. Les gens sont souvent prêts à vendre même à perte par ce que l'activité étant difficile ».	un moment donné. Aujourd'hui pourtant c'est la règle de faire évoluer notre métier le code du travail nous le demande. Mais c'est compliqué pour une PME ». « Vous savez, il y a quatre ans de ça le téléphone sonnait l'autre il n'aurait pas répondu au téléphone. Alors que maintenant ils répondent au téléphone. C'est une dynamique qui a été apporté par le directeur général. Qui a transmis ça aux salariés. Et on voit que les résultats ont augmenté. Il a mis en place un ensemble de rémunération aux primes à l'ensemble des salariés qui n'existait pas avant. Donc les gens ont confiance parce que, ce qu'il dit il le fait ». « On est très souple. Sur la partie horaire par exemple, on est très souple. L'esprit d'entreprise c'est chacun est autonome. C'est l'autonomie de chacun. Il y a des règles dans l'entreprise il y a un règlement intérieur, par exemple on ne doit pas partir avant quatre heures de l'après-midi et arrivé au maximum à neuf heure. Les gens se gèrent eux-mêmes ils se pointent eux-mêmes ».

Chez Solar, la crise du secteur impacte les RH. Entre la volonté de l'entreprise d'embaucher de futurs collaborateurs surtout dans la vente, de faire plus de formation en interne et d'inscrire la structure dans une orientation vers plus de compétences techniques et la vente, elle essaie de trouver un équilibre par la dynamique collective d'aide mutuelle entre salariés, par la confiance dans les relations humaines, par l'autonomie de chacun et par quelques primes à la vente.

Cas Fap	« On a eu des effets sur le chiffre d'affaires qui est autour de 15 millions. On avait projeté 17 millions, on a régressé un petit peu…Ceci étant au départ si vous avez une société qui est solide, qui est bien conduite, si vous avez un bon pilote dans l'avion, dans le bateau plutôt ici, et puis si on sait s'appuyer sur de bons équipiers et bien ça tourne quoi. Il y a une bonne culture d'entreprise. Attention ça ne veut pas dire qu'on n'est pas dans des moments difficiles, le bâtiment traverse des moments difficiles. La France entière, l'Europe et le monde sont dans des moments difficiles. Il y a un équilibre malgré tout qui se fait. Le souci c'est que peu voit où l'on va. Avant on était capable de faire des planifications même de	« Un projet qu'on essaie de transmettre à l'ensemble des salariés. Parmi les cades, les intermédiaires qu'il faut. La direction qui souhaitent qu'ils travaillent ensemble pour la satisfaction de la clientèle et pour le bien de tous, la bonne réussite de tous, et le bien-être. Pour que les collaborateurs qui travaillent avec nous soient content de travaillez dans cette entreprise ». « Le bureau technique et le bureau chargé d'affaires sont ceux qui font le lien entre les prix, la technique et le commercial tout ça pour le client. Le service qui était en cours de création c'est plutôt le service "garantie SAV". Après il y a un service qui a deux ans, qui existait depuis longtemps dans la société mais qui n'était pas structuré. C'est le service bureau d'études. C'est

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

	sept ans moi j'ai fait une école de commerce nous parlait pour obtenir un prêt il fallait faire un plan à 7 ans. Donc on était capable de faire un plan à 7 ans. Aujourd'hui qui est capable de faire un plan à six mois ? Aujourd'hui il y a un manque de confiance ». « Guerre des prix ! Le gâteau est petit. On est tous à faire des prix puisque qu'il y a moins de gâteau à prendre. Donc forcément il faut se battre et on se bat les uns et les autres. Mais on reste encore raisonnable. Il y en a qui ne le sont pas du tout. C'est pour ça qu'il y a des faillites d'entreprises. Il y en a qui n'ont même pas de trésorerie. Première chose à avoir, de la trésorerie. Celui qui fait ça, il passe le cap donc nous on a la trésorerie. On sait aussi gérer notre poste trésorerie. C'est-à-dire que si on fait une facture on doit veiller à ce qu'elle soit vite rentrer». « La deuxième chose qui nous pousse a évolué c'est la réglementation. La réglementation est aujourd'hui très présente dans le domaine du bâtiment. Par ce qu'on appelle le BBC c'est la volonté d'avoir des bâtiments basse consommation. Il y a le label aussi HQE pour haute qualité environnementale ».	un service qui existait de façon informelle ». « Avant on avait pas toute cette pléthore de réglementation, ça se passait cool quoi ! On vivait même en ignorant la réglementation. Involontairement parce qu'on faisait un peu dans le bon sens. Parce qu'on avait un savoir-faire, on avait une expérience professionnelle qui a été acquise. On était pas toujours à dire à on en a pas assez. On reconnaissait qu'avant d'avoir quelque chose il fallait prouver qu'on savait faire. On vivait dans un autre monde ». « Il faut savoir aussi se prémunir de l'information, pas trop en donner pas trop en recevoir non plus. Si on reçoit trop d'informations, si on est noyé il faut oser le dire. Ça c'est plus dur pour les vieux qui ont appris et qui doivent diriger des équipes. Après pour les jeunes c'est différent parce qu'ils sont canalisés différemment. On leur apprend aux jeunes que vous avez le droit de ne pas savoir. Seulement votre droit c'est aussi de demander. Et donc on est en train d'avoir aussi cette culture d'entreprise on a le droit de ne pas savoir. Et c'est là où on se heurte le plus. C'est entre collègues parce que forcément il faut demander à son collègue. Je suis chargé d'affaires, si j'ai un problème technique je dois demander à mon collègue. C'est comment ménager les uns pour répondre au temps des autres ».

Chez Fap, qui n'est pas épargnée par la situation difficile qui impacte son secteur d'activité, elle peut s'appuyer sur le leadership de son dirigeant qui impulse une forte culture d'entreprise et donne une orientation à l'entreprise que ce soit par la création de nouveau service, que par l'effort de normalisation des produits vis-à-vis de la réglementation environnementale en vigueur.

Après avoir pris en compte cette dimension humaine, nous avons choisi de comprendre le phénomène de la GC plutôt que de l'expliquer. Pour nous, les phénomènes sont dépendants des individus et de leur collectivité. C'est pourquoi il nous a paru pertinent d'éclairer le volet individuel et collectif du processus de construction de la compétence dans les PME. Cet éclairage nous permet d'appréhender la compétence comme un objet en action, en perpétuelle construction, qui se révèle et fait sens dans un lieu social. Dès lors, la manifestation de la compétence par son évocation, par sa représentation en mots ou en gestes, suffit à

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

susciter les interactions entre les individus, mobiliser les acteurs d'un groupe social donné et ainsi construire l'action collective.

Le cadre d'analyse contextualiste qui reconnaît l'importance des perceptions et des représentations mentales du contexte sur les situations de gestion, nous a permis d'identifier 3 dimensions d'analyse : Le contexte, le contenu et le processus.

Notre travail empirique a permis d'opérationnaliser ces dimensions pour comprendre comment la démarche suit un processus de construction.

Nous proposons de voir maintenant en quoi le concept de compétence et la mobilisation du champ des PME a permis de compléter la connaissance du processus de gestion des compétences et d'enrichir leur conceptualisation.

1.3 Les pratiques de GC identifiées

Nous observons empiriquement que même s'il existe diverses pratiques autour de l'emploi dans les PME de notre échantillon, toutes ces pratiques ne sont pas reconnues comme des pratiques de G.C, encore moins les pratiques informelles qui sont difficilement prises en compte.

Nous avons été attentif au descriptif des compétences, à la répartition des emplois, au type de structures et d'organisation, aux gestes, aux interactions déployées de façon consciente ou inconsciente pour résoudre différentes problématiques en relation avec les compétences (exemple dans le tableau 56). Nous avons choisi une autre approche de repérage de la gestion des compétences dans ces PME. Nous avons en effet rejoint le point de vue de Defelix et al (1999) pour qui la gestion des compétences dans les PME ne se prête pas à un repérage au moyen de référentiels de compétences, de déclarations de politique générale ou d'intervention de cabinets spécialisés. Comme le suggère cet auteur, il nous a paru nécessaire de dépasser le manque de procédures formalisées en la matière pour pouvoir repérer ces pratiques de GC. Puisque les PME comme les autres organisations ne peuvent pas se passer d'une GC pour réguler leurs ressources humaines.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

TABLEAU 56. LE DISCOURS SUR LES PRATIQUES DE GC CHEZ COSTER

	Contenu
Coster	**LA FORMATION** Pour le cas Coster, on a de la formation bien sûr dans le cadre d'un programme structuré avec des intervenants extérieurs pour différentes certifications des salariés, il y a également, la formation par apprentissage par l'expériences des plus anciens. A cela s'ajoute, la compétence des conducteurs d'autoclaves qui connaissent bien leurs machines et qui se passe des astuces en cas de dysfonctionnements. *« Des formations l'extérieur non. Nous on fait toujours nos formations en interne. On fait énormément de formation. Depuis 3 ans en moyenne 80% des gens font des formations chez nous. Et c'est pratiquement une centaine d'heures par an et par personne. »* « Aujourd'hui, nous on formalise le travail de chacun, on l'écrit, on l'explique et à partir d'un document on arrive à former les jeunes qui arrivent derrière. » *« Le responsable veut qu'on s'améliore en permanence. Ce qui est bien, c'est qu'ils sont toujours là pour nous expliquer comment ça se passe quand on ne comprends pas bien. On apprécie beaucoup cette façon de faire. Et puis on a nos notes au cas où. Vous savez on apprends pour la vie.»* *« Par exemple une personne à qui on demande de travailler dans un autre service, on a d'abord une discussion avec elle. On lui demande si elle est motivée. Si nous on le demande, c'est parce qu'on a déjà regarder si ça pouvait se faire ou pas. Si elle a des compétences après on lui propose le poste. Elle accepte ou pas. Si elle accepte, on l'accompagne mais ce n'est surtout jamais présenté comme quelque chose de définitif. C'est-à-dire qu'en lui proposant le poste, on lui explique bien au départ que si au bout de la formation ça ne va pas, si dans quelques mois elle ne se sent pas bien, elle reprendra son poste initial. Donc ça enlève la pression sur la personne. De lui dire c'est ça ou rien, non. C'est une opportunité pour elle de progresser. Après, elle y arrive ou elle n'y arrive pas. »* *« Les conducteurs d'autoclave par exemple comme je vous ai expliqué, ils étaient 18. Cette année, je fais une formation pour un secteur, le bobinage. Chez nous, ils sont 9. Après on a eu une formation de 120h pour notre secrétaire cette année, en Anglais. On va avoir une formation sur le management pour les chefs d'équipes ; ça va représenter 5 personnes. C'est suivant les secteurs, suivants les besoins. Comme je vous dit c'est diversifié. Ça peut être centré sur le métier, comme ça peut être centré sur le management. »* **L'ORALE** Sur l'orale il s'agit de la transmission informelle de connaissances dans le secteur du textille. Mais la tendance est à la formalisation avec l'informatisation des connaissances dans le cas de la composition des formules de teintures spécifiques pour les clients. *« En textile c'était l'oral, c'est comme ça. Maintenant on casse un peu ça, cette chose là. C'est-à-dire que les anciens ont un savoir faire, de 30 ans, 40 ans de travail, mais on s'est aperçu quand on a voulu former des jeunes, les jeunes ne comprennent pas ou n'arrivent pas à assimiler. »* **POLYVALENCE** On a l'exemple ici d'une pratique mise en place qui a successivement connu une évolution de son enjeu (au final trois) à la faveur de la réalité liée au fonctionnement de l'entreprise. *« Aujourd'hui, on a une polyvalence qui a été mis en place il y a déjà 5 à 6 ans. Dès que l'activité est plus forte les gens prennent les postes où on a besoin de compétences. »* *« La polyvalence, au départ ça été décidée pour les maladies professionnelles. Une partie, parce qu'il y a des postes avec beaucoup de manutention et des postes avec moins de manutention. Pour éviter*

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

que les gens fassent toujours la même chose. On les fait tourner sur les postes de travail. Et puis, on a des postes assez stratégiques dans chaque endroit de l'usine où, on a formé au minimum 2 opérateurs par équipe qui savent occupés ces postes là. Pour ne pas se retrouver, une personne malade et on est un peu coincé. La polyvalence a été mise en place pour ça. Puis troisième point, on a adapté les postes pour que, lorsqu'il n'y a plus d'activité on peut libérer des postes. Les postes libres deviennent des postes de manutention. »

L'ÉCRIT

Ici l'écrit peut être perçu soit comme étant une pratique formelle puisque mis en place officielement par le constat d'une insuffisance d'information, soit comme une pratique dans le prolongement de la pratique informelle.

« Ce cahier là, il a été mis en place pour un problème bien spécifique. On s'est aperçu qu'on avait mis en place quelque chose, et les opérateurs montent l'information à leur chef d'équipe et le chef d'équipe ne remontait pas spécialement l'information ou jugeait que ce n'était pas la peine d'informer. Or, on a compris que pour l'opérateur il est important de lui donner une réponse sur n'importe quelle question. Donc pour remédier à ça, comme on travaille 24/24, on leur a dit vous posez vos questions sur un cahier et on vous répondra sur un cahier. Apparemment, c'est quelque chose qui se passe bien. »

« Les gens remplissent les ennuis rencontrés, les corrections apportées. Il y a des cahiers de consignes pour les chefs d'équipe, les cahiers de consignes pour les opérateurs. Lorsque quelque chose a mal fonctionné, on le note sur le cahier et un responsable viendra noter la réponse sur le cahier aussi. »

Il a été utile de noter dans un premier temps, la présence de dispositifs formels en matière de GRH et particulièrement de gestion des compétences. Dans un second temps, repérer les écarts entre ces dispositifs et les pratiques réelles de gestion pour en déduire ceux qui traduisent un caractère informel (exemple tableau ci-dessous). L'interaction semble être un des facteurs les plus importants dans la transmission des savoirs.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

TABLEAU 57. DISPOSITIF FORMEL ET PRATIQUES RÉELLES

	Dispositif formel	Pratiques réelles	Dispositif informel
Coster	Formation conductrice d'autoclaves, pour le secteur bobinage. Formation qui ne concerne qu'un petit nombre de personnes par un évaluateur externe.	Beaucoup de polyvalence pour au finale faire tourner les salariés sur plusieurs postes. Avec formation par apprentissage pour certains.	Partage et transmission des connaissances (astuces, coup de mains, bonne connaissance des dysfonctionnements des autoclaves) par différentes interactions.
Sem	Systhème de GC avec une gestion d'habilitation mise en place	Des salariés qui ont du mal à se retrouver dans ce système.	C'est le jugement du responsable direct qui compte aux yeux de certains salariés
Solar	Un discours très présent sur la formation des techniciens installateurs, des technico-commerciaux avec une certification pour la partie technique	Autoformation par l'écoute, par l'observation pour une partie des employés administratifs	Formation par l'informel
Fap	Discours sur l'embauche et l'intégration des nouveaux salariés en insistant sur la formation sur le produit ; les volets roulants	Formation en situation de travail, en faisant des tâches répétitives et accompagner d'un formateur.	Formation visuelle, par l'écoute

Nous constatons par ailleurs que la distinction entre pratiques formelles et pratiques informelles n'est pas forcément prise en compte, structurée et clairement définie. En effet, par définition l'informel est ce qui n'est pas explicite et souvent non structuré. Les acteurs interrogés ne sont pas spécifiquement conscients, individuellement, de l'existence de processus informels. Il ne serait pas surprenant que certains pourraient en être individuellement, toujours conscients.

La gestion des compétences se contente souvent d'une évaluation annuelle comme c'est le cas dans l'ensemble de notre échantillon sauf pour le cas Sem qui a une démarche un peu plus élaborée.

Le travail empirique montre par ailleurs, que trois types de pratiques informelles doivent être distinguées.

- Les pratiques informelles aux sources de connaissances
- Les pratiques issues de la coordination informelle
- Les pratiques issues du groupe informel

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

- *Des pratiques informelles aux sources de connaissance.*

Les pratiques qui donnent droit par l'informel aux sources de connaissances consistent pour un salarié par exemple à faire appel à ses compétences parmi lesquelles l'expérience joue un rôle significatif. L'apport des connaissances des tours de main du praticien sur le terrain permet de saisir la pratique dans ses multiples facettes. L'expérience acquise par l'action, même ponctuelle, peut de cette façon être intégrée.

Nous avons également observé que dans la PME les pratiques qui donnent droit par l'informel aux sources de connaissance, peuvent consister en une situation non défini, ni connue à l'avance par les salariés.

Par ailleurs, les pratiques liées à l'apprentissage peuvent prendre différentes formes. Elles peuvent être organisés en interne, ou reposé sur l'expertise d'un organisme extérieur à l'entreprise comme cela a été le cas pour Coster pour une partie de son personnel. Avec les pratiques informelles, on peut noter que la spécificité du rôle des acteurs fait sens au sein du groupe et donne une sorte de gestion des compétences « légitimée et naturelle ». Alors qu'à l'inverse pour les pratiques formalisées, le rôle des acteurs est difficilement distinguable au sein du groupe (Le Cas Sem).

Le cas Coster dans lequel la transmission des connaissances se fait historiquement par l'orale montre que cette ancienne pratique est bien ancrée dans l'entreprise. Elle n'est pas spécialement reconnue comme une pratique formelle ; même si l'entreprise essaie de formaliser une partie en informatisant les formules pour la teinture de fil. Cela montre qu'à certains égards, cette entreprise est bien impliquée dans une démarche de gestion des compétences, mais non reconnue comme telle.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

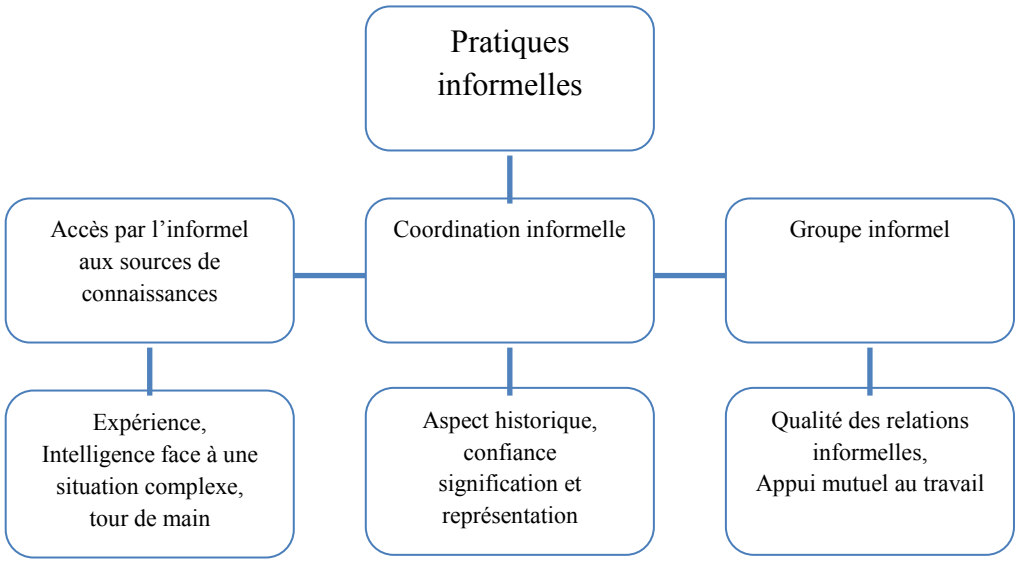
- *La cordination informelle*

La coordination informelle interroge l'aspect historique des pratiques de l'entreprise, son inscription dans ces pratiques, sa signification dans les représentations des salariés. Nous l'associons de façon empirique au niveau de confiance que les salariés peuvent témoigner entre eux face à des situations de travail complexe ou imprévisibles. Nous notons en effet, le discours selon lequel la collaboration efficace est facilitée par « le fait d'avoir vécu différentes choses ensemble pour savoir à qui faire confiance » comme une illustration de notre propos.

- *Le groupe informel*

La proximité des salariés au sein des PME notre échantillon appuyer par les résultats de notre recherche nous permet de postuler d'une relation entre l'appartenance à un groupe informel et la gestion des compétences par l'informel. En effet, on note qu'il y a association des salariés sur la base d'affinités métiers mais aussi au-delà car d'un service à l'autre, l'information circule de personne à personne. Il s'agit surtout de relations d'interdépendance non prescrites par l'organisation. Des liens d'amitié existent entre les salariés et ils s'offrent mutuellement un appui au travail tel est l'esprit relayé par nos entretiens à partir des 4 de cas. Ainsi, il est tout à fait envisageable que la qualité des relations informelles et du soutien au travail puisse contribuer aux différents aspects de la G.C

SCHÉMA 46. DÉCOMPOSITION DES PRATIQUES INFORMELLES



© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

La figure reprend une partie des variables de notre schéma heuristique Nvivo du chapitre 5. L'accent ici est mis sur les pratiques informelles (accès aux sources de connaissances par l'informel, coordination informelle, groupe informel) d'abord pour mieux soutenir nos propos précèdent et pour faire une relecture du thème à la faveur de notre discussion de recherche. On comprend par exemple que la coordination informelle relève des aspects historiques partagés par les salariés, de la confiance qu'ils se témoignent du sens et de la représentation qu'ils donnent à leur contexte et aux actions qu'ils entreprennent.

1.4 Les pratiques informelles: Entre mode de coordination et réponse à la prescription.

Si nous avons observé que la pratique d'une gestion des ressources humaines pouvait avoir des signes d'un effort de structuration ; par exemple affectée à un service spécifique dans le cas de Siem et Solaronics, par contre elle est adossée à une autre fonction dans le cas de Coster et Fap.

Dans le même temps, nous observons des démarches compétences plus ou moins formelles qui font l'objet de mise en oeuvre d'instruments de gestion ; c'est notamment le cas chez Sem et Solar, peu ou pas du tout dans les deux autres entreprises (Coster, Fap). Il s'agit souvent d'un entretien formalisé, suivi d'un plan de formation qui trouve là également une représentation soit formelle ou informelle reposant sur l'expérience des salariés compétents. Michel Parlier (2005) parle de dispositifs de cette nature comme évoquer dans la revue de littérature (Chapitre 2).

On note en outre que, s'il y a une apparente structuration aussi bien dans la GRH et particulièrement dans la présence de pratiques de GC, il n'est pas évident que celles-ci soient utilisées et légitimée par les acteurs. Dans une grande majorité des situations que nous avons observées, les moyens disponibles pour un développement des compétences reposent sur les interactions humaines. Les pratiques informelles seront donc fonction de certaines caractéristiques reliées au contexte. Ces caractéristiques ont été déterminées par nos résultats (chapitre 5) mais également reconnu par la littérature (chapitre 2). D'une situation de gestion à une autre les acteurs perçoivent et adoptent un discours sur les compétences en fonction des situations vécues, de leur

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

expérience et de leur réflexion. On peut donc dire qu'il existe un niveau de caractéristiques liées au contexte vu dans la revue de littérature et un autre niveau tel que perçu par les acteurs eux-même. Les acteurs dans ce cas, apportent une réponse par l'informel à un aléa au départ comme un langage commun et sécurisant. En considérant la GC instrumenté et la GC par l'informel, on peut dire ainsi que pour deux situations de gestion données, les salariés auront une perception différente du niveau de complexité des situations conduisant à des actions soit prescriptives ou informelle. Si le niveau de complexité de la situation est élevée, le salarié activera par interaction son collègue pour obtenir aide et conseils. Le niveau de complexité face à un aléa semble également conditionner le recours aux pratiques informelles ou formelles.

A partir de nos résultats c'est la « réponse compétence par l'informel » qui donne sens au processus par le discours, le geste d'imitation ou de démonstration, par les notes pour les consignes souvent dans le cadre d'un apprentissage et impulser par une dynamique de groupe (tableau ci-dessous).

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

TABLEAU 58. RÉPONSE COMPÉTENCE PAR L'INFORMEL

	Réponse compétence par l'informel
Par le discours	« Je lui dis comment je vois les choses, comment je le ferais, on discute et on échange beaucoup. Je regarde comment il fait, je lui dis ses forces et ses faiblesses. Je lui explique pourquoi ce n'est pas complet ou qu'il peut être meilleur si c'est fait de cette façon. Je lui montre comment moi je travaille. Je lui dis, « Ce n'est peut-être pas la meilleure façon, regarde tout de même et prends le meilleur.» Si tu prends le meilleur d'un peu tout le monde, tu finis par devenir encore meilleur. »
Par le geste	« Comment vous dire... On a fait le théorique. Mais à un moment donné, il m'a dit « Bon, c'est assez ! À partir de maintenant, je vais te faire partager mon quotidien du moment où je prends mon poste jusqu'au moment où je pars du bureau ». J'ai été dans ses pantalons durant ma formation. »
Par des notes	« On s'est aperçu aussi que, lorsqu'on parle à quelqu'un et qu'on lui répond sur un problème, l'information ne passe pas toujours très bien. Ça s'arrête à l'un, ça s'arrête à l'autre. Maintenant tout est consigné sur les cahiers. Comme ça les personnes qui veulent s'informer, peuvent consulter le cahier, les ennuis ou les solutions qu'on a apporté à un problème. »
Par l'apprentissage	
Par la dynamique de groupe	« L'important pour moi, ce sont les personnes avec qui je travaille. J'ai souvent travaillé avec des bonnes personnes. Ça se reflète des fois en toi. Ce sont des personnes avec qui on travaille dont on se souvient et non pas des situations. C'est pourquoi il faut côtoyées les personnes durant les situations de travail. Même si elles sont plus compétentes que moi dans le domaine, plus technique. Je ne vais pas me substituer à leur expérience ou leur expertise, je vais leur demander tout simplement.

Un lien pertinent peut être établi avec le concept de communauté de pratiques (Brown et Duguid 1991, 1998, 2000 et de Wenger 1998, 2000) que nous avons développé dans le chapitre 1. En effet, cette notion insiste sur le rôle essentiel de ces communautés dans la performance car elles co-produisent des solutions face à des procédures qui restent incomplètes pour gérer les difficultés. Elle insiste également et c'est là sans doute un point intéressant pour lien que nous établissons avec notre recherche, sur le rôle des échanges informels de pratiques, comme mode de création, maintien et amélioration de ces solutions. Les critères qui permettent de caractériser un collectif comme communauté de pratiques sont valorisés.

Nous avons noté par ailleurs, un discours sur les formations en interne qui trouve une manifestation par la mise à proximité des salariés expérimentés et ceux qui ont un

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

besoin en compétence ; c'est le cas pour l'ensemble de notre échantillon à une différence près pour Decoster qui a eu recours à des formateurs externes pour une partie de son personnel.

Par rapport à un critère rationnel comme le coût ou encore l'efficacité d'une telle action, cela peut poser problème dans une perspective rationnelle, mais est-on sûr que par des moyens totalement ordonnés, l'action rationnelle sera celle qui utilisera le meilleur moyen pour parvenir à une finalité bien identifiée ?

Nous pensons être dans une situation où les moyens disponibles pour atteindre une finalité telle que le développement des compétences, ne relève pas d'une certitude. Dans une situation d'incertitude, aucun critère de rationalité ne s'impose par rapport aux autres. La rationalité ici dépend des caractéristiques sociales de l'acteur, éventuellement des valeurs auxquelles il croit. Les décisions en situation d'interaction informelles font que les acteurs font les choix permettant d'aboutir à une situation considérée comme optimale en tous point de vue.

Toutefois, notre analyse révèle deux cas de résistance au changement ; c'est notamment le cas chez Decoster et Solaronics. Chez le premier, ce sont les salariés expérimentés qui ont du mal à adhérer la stratégique de leur responsable ; celle de faire évoluer le process, les produits et donc les compétences. Chez Solaronics il y a l'exigence de la ligne défendue par la direction qui veut qu'un technicien fasse aussi du commercial. Or, il y a à ce niveau des techniciens qui n'adhèrent pas à ce discours sur la polyvalence.

Cette optimisation des compétences transversales au sein de l'entreprise que revêt la notion de polyvalence est défendue par toutes les PME de notre échantillon. Elle est le reflet d'une dynamique de gestion qui ne prend sens que pour les acteurs dans le contexte organisationnel. La manière dont les un orientent leur comportement dans ce sens dépend de la façon dont les autres interprètent la portée de leur action en fonction des pratiques déjà existantes et déjà vues dans l'organisation.

Cette analyse du contenu donne de l'importance aux pratiques informelles qui éclairent notre compréhension du processus de la gestion des compétences dans les PME. Elle considère les interrelations entre salariés, dans le cadre de l'apprentissage, ou encore simplement due à la proximité, voir favorisées par la taille de l'entreprise.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Elle s'intéresse à la spécificité de ces pratiques dans leur maintien, la période de temps déterminée, leur transformation et leur disparition éventuelle pour laisser place à une forme de représentation formelle. Mais elle vise également à mettre l'accent sur les contextes d'émergence de ces pratiques et ce qui leurs donnent sens.

1.5 L'écart entre intention et pratiques réelles.

Nous avons parlé plus haut de gestion des compétences par l'informel légitimée par les salariés qui se reconnaissent par leur rôle et par leurs pratiques au sein de l'organisation. Cette légitimée favorise le déploiement d'actions et leur donne sens et forme au sein de l'entreprise. C'est pour cela que les salariés vont utiliser les pratiques informelles pour justifier leurs actions.

Pourtant, lorsque le discours sur la gestion des compétences ne correspond pas aux pratiques réelles observées, lorsque la gestion des compétences n'est reconnue que par l'utilisation d'instruments déployés pour sa mise en œuvre cela peut généré un décalage sur les niveaux d'analyse que nous avons identifié :

- Un décalage entre les intentions du dirigeant et la réalité des pratiques,
- un décalage entre l'image que renvois l'entreprise dans son fonctionnement et la réalité perçue par les salariés,
- un décalage entre le discours tenu par le dirigeant et son action réelle,
- voir un décalage entre le discours du dirigeant enfin et le regard extérieur porté sur son action.

Ainsi, les PME qui cherchent à tout prix à paraître cohérente et légitime par une organisation formalisée risque un certain décalage entre discours et réalité.

L'intention apparaît ici comme une composante mentale de l'action du dirigeant. À partir de nos résultats, nous avons pu noter dans la synthèse de chaque cas que les dirigeants avaient leur attention focalisée sur des orientations particulières.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

TABLEAU 59. LE DISCOURS SUR LES ENJEUX DE LA GC PAR L'INFORMEL

	Orientations par le discours des enjeux des PME
Coster	Chez Coster, les entretiens nous ont permis d'identifier la formation comme l'objectif de l'entreprise pour une amélioration permanente des compétences. Cet objectif se traduit par l'organisation de la formation interne pour une partie des salariés. Il s'agit dans ce cas des conducteurs d'autoclaves, des teinturiers, de la secrétaire et des chefs d'équipes.
Sem	L'objectif chez Sem est clairement de fonder une véritable gestion des emplois et des compétences et de remettre de la clarté et de la cohérence dans un système RH.
Solar	Dans cette entreprise, l'objectif est de recruter et former rapidement du personnel pour faire face à la forte période d'activité. Comme dans le cas Coster que nous avons vu ci-dessus, la démarche ici repose sur les salariés expérimentés pour des formations en interne. Par ces formations en interne, cette entreprise a la volonté de suivre l'évolution de son métier, en adaptant au mieux les compétences aux exigences de celui-ci.
Fap	Cette PME de notre échantillon souhaite porter une attention sur l'embauche et l'intégration de nouveaux salariés. Force ici est donné une fois de plus au collectif qui constitue l'entreprise.

Ces orientations traduisent la volonté de ces dirigeants à coordonner, mettre en place les moyens qui doivent leur permettre d'atteindre leur but vu sous l'angle des compétences.

Par ailleurs, nous sommes pour les 4 entreprises, dans le cas d'un travail industriel. Si chaque tâche peut être souvent précise et formalisée entre différent poste de travail ; en pratique les salariés doivent régulièrement composer avec des aléas et des contraintes (absence d'un collègue malade, outil défectueux, malade comme nous l'avons vu dans nos entretiens) qui orientent leurs actions en dérogeant souvent aux consignes précises de l'entreprise. Ce décalage favorise l'émergence d'un véritable savoir-faire informel entretenue et transmis par les membres de l'entreprise afin de répondre à ce qui peut être perçu comme une incohérence entre la prescription de l'organisation ayant pour source les intentions de son dirigeant et le travail réel des salariés.

Ces observations sur l'écart entre intention et pratiques réelles s'inscrivent parfaitement dans le sillage des travaux consacrés aux connaissances et processus

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

d'apprentissage dans le contexte des organisations (Nonaka et Takeuchi, 1997). Ces travaux mettent en lumière l'importance des liens entre les dimensions tacites et explicites des connaissances et entre apprentissages à différents niveaux d'entités ; individuelles, groupe, organisationnel et inter-organisationnel (Chapitre 1). La comparaison peut être faite sur les liens entre compétences informelles et compétences formelles, ainsi que les pratiques informelles d'apprentissage dans lesquelles on retrouve également ces notions de groupe et organisation.

Les connaissances tacites comme sont étroitement liées à l'expérience de ceux qui les détiennent. Dans les pratiques informelles selon l'approche de cette thèse pour justifier de la GC ont retrouve également cette dimension de l'expérience même si elle n'est pas la seule. Les auteurs parlent d'un art ou d'un talent particulier des individus, mais aussi intériorisation de connaissances explicites passées (savoir) qui sont devenues progressivement inconscientes au fur et à mesure de leur assimilation et qui se traduisent par des « automatismes » au sens de Spender (1996). Nonaka et Takeuchi, indique également que les connaissances tacites recouvrent aussi les intuitions ou les impressions individuelles. Par contre, les connaissances explicites peuvent aussi être considérées comme des connaissances (devenues) conscientes (Spender, 1993). Les connaissances explicites sont en général apprises par la réflexion ou l'étude et prennent la forme de « savoirs ». Elles se traduisent notamment par l'exercice d'une « expertise » intellectuelle. La création de nouvelles connaissances explicites peut provenir de la combinaison de connaissances explicites existantes ou de la conversion de connaissances tacites par l'extériorisation.

Cette perspective de Nonaka et Takeuchi montrent que par la l'analyse de nos résultats de recherche, la GC n'est pas réductible à une manifestation par des instruments de gestion. Les compétences informelles absentes des approches instrumentales couramment observées dans les travaux sur les compétences, peuvent jouer un rôle essentiel dans la perspective de la construction du processus de GC par l'informel dans les PME.

De la même manière un lien étroit peut être établi sur les relations entre apprentissage individuel, de groupe et organisationnel (Isaacs, 1993 ; Schein, 1993 ; Ducan, Weiss, 1979). Notamment, les liens entre apprentissages individuels, de groupe et

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

organisationnels qui s'établissent, selon certains auteurs, « au travers des mémoires et routines organisationnelles dans lesquelles les résultats d'apprentissages antérieurs sont encodés dans les images individuelles selon lesquelles les individus agiront par la suite. Les situations d'apprentissage révélées dans nos entretiens de recherche ont été de nature à éclairer notre compréhension du processus de GC par l'informel puisque nous avons vu l'entreprise s'est appuyée sur les connaissances du groupe de salariés expérimentés et la capacité d'intégration et d'assimilation au plan individuel des salariés entre eux.

On peut donc noter que le savoir-faire informel, dans une situation de travail, est valorisé par les salariés. La vie de groupe, les relations affectives entre salariés participent au fonctionnement réel de l'organisation et semble donc bien plus proche de la réalité observée que les informations et prescriptions de celle-ci. Pour ces raisons, dans l'esprit des salariés, on a le sentiment que la connaissance issue d'une interaction informelle est plus valorisée par rapport à une information formelle.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

SECTION 2. LES VALEURS EXPLICITES, MAIS SURTOUT IMPLICITES DE LA GESTION DES COMPÉTENCES

Ce point nous permet de revenir de l'analyse critique de la gestion des compétences, son objet, les principes et les valeurs explicites et surtout implicites qui guident sa construction et qui déterminent la méthodologie d'interprétation de sa pratique ou non au sein des PME (Chapitre 2).

Pour expliquer les échecs de la mise en place d'un système de gestion, il y a deux analyses classiques qui sont faites dans la littérature. Nous allons voir en (2.1) l'approche sur la manière de penser la GC et en (2.2) l'approche sur la mise en acte de la GC.

2.1 L'approche par la manière de penser la GC

Une première approche qui représente au sens large, l'opinion par une communauté sur l'art et la manière de penser un objet. Cette approche veille à ce que certains prérequis soient établis.

- Comment la problématique est-elle posée, tant dans sa globalité que dans son contexte ? Concernant la gestion des compétences, la problématique est-elle posée au regard :

  – d'une théorie « économique » princeps [le spectre des théories économiques étant large (de l'école marxienne à l'école de Chicago), quels sont les présupposés postulats de départ qui déterminent la « vision du monde » de ceux qui mettent en œuvre une telle gestion des compétences, celle-ci est-elle implicite, explicite ?) ;

  – d'une approche « gestionnaire » (comment la place de l'agent « Organisation » est-elle posée dans le marché « Économique », comment la place de l'acteur « Homme » est-elle posée dans l'organisation, voire dans le marché ?) ;

- d'une approche « Humaine » (comment l'Homme au travail est-il envisagé : individuellement et socialement ?). Comment les savoirs et les connaissances s'organisent-ils ? Quelle est la méthode (en son sens étymologique de

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

« chemin ») proposée pour passer de la théorie à la pratique ? Enfin, quel est le regard posé sur ces fondements, théoriques comme méthodologiques ? Après passage à l'action, valide-t-on ou invalide-t-on ces fondements ?

Il nous semble nécessaire que pour acquérir une démarche qui mène à la connaissance, il est aussi fondamental de ne pas se déconnecter des enjeux de pouvoir sociétaux.

2.2 L'approche par la mise en acte de la GC

La deuxième approche s'attache à considérer la mise en acte d'un champ de connaissance selon une « méthodologie » permettant de passer de la théorie à la pratique, des objectifs à la réalisation. Elle se donne également les moyens de son évaluation qui jugera les résultats obtenus par rapport aux attentes initiales et donc l'écart éventuel constaté. Ceci suppose que l'on soit en mesure de « normer » objectivement cette évaluation : si le recours aux instruments s'impose comme mesure d'évaluation du point de vue de l'initiateur d'une démarche compétence, les salariés qui la vivent n'ont pas forcément la même lecture de l'objectivité.

Notre critique de l'instrumentation de la GC abordée au Chapitre 1 (Demailly, 2000 ; Oiry, 2002 ; Section 2 ; p.159) en donne un éclairage. En effet, le regard sur la démarche compétence et les résultats obtenus ne sera pas le même selon que l'on se situe d'un côté comme de l'autre. Du côté de l'employeur, la démarche et ses résultats pourront être considérés comme « planifiés, objectifs et rationnels » (Dans le contexte des GE, puisqu'il y a débat sur la planification du dirigeant dans les PME). Par contre, ils pourront être perçus comme « subis, subjectifs ou irrationnels » par les salariés, parce que ceux-ci n'auront que leur opinion, partielle et partiale, pour s'exprimer quant à leur vécu vis-à-vis d'une telle démarche. Cette situation met en présence des acteurs qui semblent s'opposer par nature. On peut donc s'interroger sur le fait de savoir si cet antagonisme ne serait pas une des causes de l'échec des démarches compétences ?

Ramener à l'échelle des PME, à leurs configurations, à leur organisation et leur fonctionnement, la thèse de l'antagonisme est relatif. En effet, nous avons vu dans le

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

chapitre 2 que l'autorité exercée par le dirigeant de PME était perçue différemment par rapport à la grande entreprise. La proximité (Julien et Marchesnay, 1987 ; Torrès et Gueguen, 2008) partagée avec ses salariés amoindris la distance hiérarchique et sociales. Tout en rappelant également que la thèse de la spécificité selon ces auteurs, constitue l'une des principales caractéristiques des PME. Cette proximité est à la fois d'ordre temporel, géographique et moral. Peut-on y voir un contexte plus favorable à une démarche compétence dans les PME ?

2.3 Proposer une autre approche

À propos des instruments de gestion des compétences (Gilbert, 1997, Demailly, 2000, Oiry, 2002) la critique nous permet de proposer une autre approche que celle de la vision instrumentale qui considère l'instrument comme étant la principale variable du processus de gestion des compétences. Il s'agit plutôt d'appréhender l'aspect subjectif des pratiques informelles comme étant au cœur du processus de gestion en interaction avec des contextes particuliers. Cette démarche, montre qu'il est également nécessaire de reconsidérer le rôle des acteurs de ces pratiques. Le processus de gestion des compétences est alors considéré comme des ensembles de relations constituées par des salariés, les mettant aux prises entre eux et en contexte. L'acteur impliqué dans une situation d'interaction sociale, joue un rôle central et permet de recentrer l'évaluation des compétences vers ces aspects. De fait, l'acteur n'agit pas seul, il agit en compétence par le contexte qui l'entoure. Cette perspective place l'humain au cœur des processus et permet de reconsidérer la perspective instrumentale dominante.

Nos entretiens ont montré que pour certaines entreprises, la tradition orale était une pratique de transmission des connaissances. Pour d'autres, le fonctionnement par des pratiques informelles est aussi naturel qu'habituel. En nous positionnant sur le plan des valeurs, éléments subjectives et immatérielles, nous pouvons dire ce sont des éléments qui concourent à mettre en mouvement le processus de gestion des compétences afin de lui donner une destinée en phase avec les attentes des acteurs. La valeur est ainsi perçue telle que créée par les interactions avec et par les salariés.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Les approches sur la culture organisationnelle sont éclairantes sur ces aspects. En effet, Pour Schein (1985), la culture se compose de trois niveaux. Ces niveaux permettent d'appréhender les manifestations culturelles en allant des plus évidentes au plus latentes (Schein, 1985, p.20). Schein décrit une interrelation entre ces « étages culturels » les uns (plus profonds) déterminant les autres (plus apparents). Les artefacts forment le niveau le plus visible. Il est accessible aux sens de l'observateur. Ce sont les premières choses que l'on apprend d'une culture : la structure, les processus de production, l'architecture etc. Ces artefacts nécessitent d'être interprétés avec la vision qu'en ont les acteurs pour accéder au premier niveau de valeurs. Les valeurs perceptibles ou intelligibles offrent un premier degré d'implicite, bien qu'elles opèrent consciemment chez les membres d'une culture. Ces valeurs sont à l'origine des interprétations autour des artefacts, étant elles-mêmes façonnées par un autre niveau moins conscient. Le troisième niveau culturel est cardinal chez Schein, car déterminant des deux autres. On parle de valeurs sous-jacentes (*Basic underlying Assumptions*) dans ce sens qu'elles sont inconscientes. Elles sont à la base des normes implicites qui expliquent ce qui « se fait » et ce qui ne « se fait pas ». C'est donc en agissant sur les valeurs perceptibles que les dirigeants de l'organisation créent de nouvelles manières de faire, de nouveaux « patrimoine » de compétences. Lorsque ces méthodes (et leurs postulats) se révèlent « utiles » (valides) pour l'organisation, elles sont admises et transmis aux nouveaux.

Pour Schein, la culture est « un ensemble de postulats de base, qu'un groupe donné a découvert, inventé et développer en apprenant à faire face aux problèmes d'adaptation externe et d'intégration interne, qui ont été suffisamment éprouvés pour être considérés comme valides et donc être enseignés aux nouveaux membres comme étant la manière juste de percevoir et de penser en relation à ces problèmes » Schein (1985). Dans cette approche, le rôle du dirigeant est important puisque c'est lui qui détient la capacité d'agir sur la culture. Les travaux de Quinn et Cameron (1999), ainsi que ceux d'Alvesson (2008, 2002) sont en ce sens instructif. Cette vision sera reprise par Thévenet (1992, 1986, 1983) qui précise l'aspect utilitaire de la culture dans sa capacité à répondre aux situations difficiles : «... [La culture est] ... un patrimoine de compétences développées pour répondre aux problèmes d'adaptation à l'environnement et d'intégration interne de l'organisation ».

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Dépasser la vision instrumentale pour appréhender le processus de gestion des compétences, nous l'avons dit permet de mettre l'humain au centre du processus. Au-delà de cette perspective, il y a surtout leurs interactions, notamment les pratiques informelles qui permettent de produire une intelligence collective comme nous l'abordons dans la section suivante.

La gestion du facteur humain nécessite de prendre le temps d'un recul épistémologique sur la façon d'appréhender le monde. La plupart des instruments de gestion des compétences (Chapitre1, section 2) trouvent leurs limites dans les principes qui les fondent. Ces principes reposent sur une approche qui découpe les objets qu'elle cherche à appréhender pour qu'ils soient normalisés dans un référentiel. Ces principes sont simplificateurs de la réalité. De ce fait, parce qu'elles ne peuvent gérer la complexité des compétences humaines, les démarches compétences conduisent à une succession de réduction et de perte en ligne d'information liée à l'essence même des compétences.

Or ces compétences sont issues de l'interaction des salariés entre eux, dans l'entreprise qui les fait travailler ensemble ; dès lors, réduire la compétence à une information figée et parcellaire, c'est pour l'entreprise rendre statique ce qui n'arrête pas de bouger, de se combiner et de se recomposer. Comme les compétences se révèlent en situation, dans le vécu des relations humaines, souvent à l'occasion de collaborations collectives.

C'est en effet cet aspect d'un processus dont l'homme tient une place clé qui fait l'objet de notre section suivante.

SECTION 3. LES PRATIQUES INFORMELLES, RÉALITÉ HUMAINE ET CONSTRUCTION DE COMPÉTENCE.

Les pratiques informelles nous permettent d'éclairer le processus de construction de la compétence dans les PME. La compétence est construite au travers d'actions coordonnées par les salariés en interactions avec leur environnement. Réalité humaine en effet, ces pratiques contribuent à la production de connaissance organisationnelle par apprentissages successifs (Merck et Sutter, 2009). Pour pouvoir agir ensemble, un

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

langage commun est nécessaire pour éviter les incompréhensions et les incohérences dans l'action. Ce langage commun sous-entend que les individus rassemblés autour d'une action commune mettent le même sens derrière les mots, les pensées, un concept, une théorie, un outil.

Nous allons dans le point (3.1) voir que la GC par l'informel produit de la connaissance. Dans le dernier point nous montrons la pertinence des compétences informelles en contexte (3.2).

3.1 La GC par l'informel productrice de connaissance

Comme nos l'avons vu dans le chapitre 1, un système de gestion des compétences même informel produit de la connaissance par la pensée du salarié, du geste, de l'action de l'interaction mobilisée face à un problème. Le cheminement mental qui accompagne la pensée même s'il n'est pas complètement conscient, ni partagé avec autrui, produit de la connaissance pour l'individu (ibid). De même avec le Boterf (1997) pour qui la compétence c'est savoir mobiliser ses connaissances au moment opportun de façon pertinente dans une situation de travail. Il a parlé de l'actualisation de ce que l'on sait dans un contexte singulier marqué par des relations de travail, une culture institutionnelle, des aléas, des contraintes temporelles, des ressources, est révélatrice du passage à la compétence. Sans oublier l'approche par les discours qui se construisent lors de changement organisationnel comme phénomènes qui peuvent aider à comprendre la véritable manière dont s'articulent les compétences individuelles et les compétences organisationnelles (Le Boterf,1997, Romelaer, 1997, cité par Besson et al, 2003).

Toutefois, le sens mis derrière chacun des mots ne va pas de soi. D'abord, parce qu'il est difficile de traduire en mots une abstraction telle que la compétence informelle. Ensuite, parce que certains salariés peuvent modifier plus ou moins consciemment le sens sous-entendu des mots et orienter les actions dans un sens déterminé par des intérêts particuliers. En effet, la notion de compétence exprimée peut être entendue différemment selon le lieu social de ceux qui en parlent et de ceux qui écoutent. Voilà pourquoi, il nous a paru opportun de nous attarder sur les différentes représentations

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

des acteurs de notre échantillon de PME, pour comprendre quel sens ils attribuent à cette notion dans leur discours, leur compréhension et leurs représentations.

L'objectif de notre thèse de confronter la théorie et l'empirique pour féconder une gestion des compétences dans les PME qui se fait surtout par l'informel et que parce qu'elle se fait surtout par ce moyen-là qu'elle adhère mieux à la configuration de ces organisations ; particulièrement aux phénomènes qui conditionnent les pratiques humaines.

Nous considérons la compétence comme un construit dans les représentations des acteurs. Nous avons recherché les dimensions pertinentes dans les pratiques informelles des PME pour justifier de l'existence d'une gestion des compétences.

Dans la littérature, nous avions vue que la compétence pouvait avoir une représentation en pensée et qu'un système de gestion des compétences même informel pouvait produire de la connaissance (Merck, Shutter, 2009). Nous avions également vu que la compétence avait une représentation par le discours (Romelaer, 1997 ; Besson et al, 2003 ; O'Connor, 1999). Les discours qui se construisent sont appréhendés comme des phénomènes qui aident à compréhension des compétences individuelles et des compétences organisationnelles. Enfin, nous avons noté que la compétence est aussi compétence en actes (Le Boterf, 1997) en mettant en exergue la capacité à mobiliser de façon pertinente des connaissances dans une situation de travail.

Les résultats de notre recherche montrent que c'est à l'occasion des situations de coordination (Pichault et Nizet, 2001) que les salariés déploient des méthodes informelles pour résoudre les aléas tel un langage commun sécurisant. Nous avons mobilisé les caractéristiques des PME, pour justifier de la mobilisation courante de ce mode de coordination informelle. En effet, l'explication du passage de l'explicite vers le tacite nous a permis de rejoindre le propos des auteurs Nonaka et Takeuchi, (1997). Nos résultats suggèrent en outre que les interrelations multiples sont favorables au niveau de compétence perçue, car elles génèrent des liens et en conséquence des nouvelles compétences par l'informel.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

3.2 La pertinence des compétences informelles en contexte

Par ailleurs, les caractéristiques qui entourent les situations de coordination perçues par les salariés concourent au déclenchement des mécanismes pertinents pour partager et utiliser les compétences en contexte. Sur le plan de la création de valeur d'une organisation, on peut ajouter que les salariés font preuve de leurs facultés intellectuelles et affectives.

- Facultés intéllectuelles dans le sens de la capacité à poser les problèmes dans leur globalité, sans les amputer de leurs multiples facettes de réalité, d'imaginer des solutions appropriées et multidimensionnelles, puis de les appliquer et de les faire appliquer. Nous sommes là dans une perspective constructiviste qui suppose que l'organisation sera à même de développer une « intelligence constructive » lui permettant « d'appréhender en marchant », comme le dit Piaget, afin de savoir combiner et recombiner ses ressources et ses compétences ;
- Facultés affectives dans le sens où l'organisation doit non seulement construire des liens externes avec son environnement, ses clients, mais également les construire en son sein avec ses salariés, entre ses salariés, afin de disposer de compétences complémentaires tant à l'extérieur qu'à l'intérieur de son périmètre d'action. Nous sommes là dans une perspective phénoménologique qui suppose que l'organisation est à même de disposer d'une « intelligence affective » afin d'être en empathie avec les parties prenantes qui sont en interactions avec elle et ainsi d'identifier, voire de devancer leurs attentes, leurs croyances et leurs intérêts.

En outre, il est possible d'émettre un questionnement quant à la légitimité d'une démarche compétence en apportant des réponses ; sur la nature de la connaissance produite, comment cette connaissance est-elle engendrée, les valeurs et statut de la connaissance ? L'approfondissement de ce questionnement peut permettre en amont de toute démarche, de garantir que le plus grand soin aura été pris pour fonder la pratique de la démarche compétence. Est-elle est le fruit d'une construction de la réalité entre le dirigeant, le manager de proximité et ceux qui sont porteurs de compétences ? Ce questionnement permet de s'interroger sur la vision du monde

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

social que la démarche compétence sous-entend explicitement comme implicitement. Elle permet de mettre à jour la nature des liens qui peuvent exister entre le sujet qui observe le phénomène compétence et l'objet « compétence ». Enfin, ces questions posent clairement la nature de la réalité que l'on cherche à observer et donc son périmètre.

Ensuite, il est possible de s'interroger sur le chemin de la connaissance empruntée. Pour ce faire, le dirigeant peut analyser le processus avec lequel il lui paraît le plus pertinent de produire la connaissance relative à la compétence, selon trois possibilités qui peuvent être utilisées séparément ou concomitamment. La connaissance à produire ou produite suivra-t-elle, ou suit-elle, un processus de construction ? La compétence à produire n'existe pas au démarrage du projet, elle existe à son issue. Dans ce contexte, les individus en interaction doivent créer *ex nihilo* un résultat attendu. Ils ne disposent que de leurs compétences acquises individuellement au préalable du projet et de leur potentiel à entrer en interaction. C'est la nature de l'interaction qui permet l'émergence de compétences collectives. Quelle est la valeur et le statut de la connaissance produite ? Cette étape permet de s'interroger sur les critères de validation de la connaissance. Une connaissance intelligible, adéquate ? La compétence se révèle-t-elle au-delà de la singularité de l'individu qui la possède ? Peut-elle se partager avec autrui pour produire de la compétence collective utile pour l'organisation ? Peut-elle se formaliser de telle manière à entrer dans un système de gestion des compétences produisant son propre système de connaissance ?

En synthèse, la nature de la connaissance que l'on espère produire sur les compétences dépend de la réalité que l'on espère appréhender au travers de telle démarche de gestion des compétences dans telle organisation, de la nature du « lien sujet/objet » retenu et de la nature du monde social envisagé. Ainsi, l'approche retenue dans notre thèse, il s'agit de comprendre le sens que les acteurs donnent à la réalité « compétences » au travers de l'interprétation de leur propre monde, sachant que le chemin de la connaissance n'existe pas *à priori*, mais qu'il se construit en marchant (la connaissance est envisagée autant comme un processus que comme un résultat).

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Conclusion du chapitre

Dans ce chapitre, nous avons présenté les résultats généraux de la recherche en nous appuyant à la fois sur l'analyse empirique et sur la revue de littérature. Nous avons mis en évidence trois apports principaux, le premier est relatif à la conceptualisation du processus de gestion des compétences par l'informel et le second aux valeurs implicites du processus de GC et enfin à la réalité humaine que revêt la construction de celui-ci.

Ainsi, nous avons d'abord montré l'intérêt de mobiliser un concept latent de la littérature - le concept de gestion des compétences dans les PME - pour enrichir les connaissances de ce processus et compléter leur cadre théorique. Notre recherche explicite et opérationnalise ce concept dans ses dimensions informelles.
En effet, si certains auteurs (, Ferrary, 1998, Parler, 2005, Colin et Grasser, 2003 ; Bootz et al. 2012) identifiaient en filigrane de leurs travaux des éléments correspondant à la gestion des compétences par des pratiques informelles, notre travail a permis d'en approcher les contours dans les PME. Cet apport permet de mettre en évidence le discours sur un processus où les membres adoptent des pratiques de gestion qui leur sont propres, tout en cherchant à atteindre l'objectif prescrit par leur organisation et en conformité avec leur objectif personnel. L'entrée par les pratiques informelles (dimension humaine) pour analyser le processus de gestion des compétences dans les PME a permis de discuter de la pertinence de notre lecture du phénomène.

Notre recherche ambitionne de compléter, d'enrichir les connaissances du processus de gestion des compétences dans les PME, mais aussi d'en proposer une représentation en distinguant les principales modalités et les sous modalités sa construction. Les résultats de cette recherche proposent un processus de GC lié au contexte externe (concurrence, crise économique, exigences des clients, évolution des technologies, manque de main-d'œuvre qualifié) et au contexte interne (l'histoire de l'entreprise, mais surtout par la volonté du dirigeant de créer un cadre propice à la souplesse de gestion, à la proximité entre salariés et à la confiance mutuelle). Ils vont dans le sens des travaux sur le contexte comme contrainte et construction (Burns et

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Stalker, 1961, Woodward, 1965, Lawrence et Lorsch, 1967 ; 1989, Galbraith, 1979, Miles et Snow, 1978 et Mintzberg, 1979).

Les enjeux de cette démarche relève de la réactivité face des situations de travail évolutive, où le travail ne pas toujours être prescrit à l'avance. Loin d'un enjeu sur la rationalisation des rémunérations, mais plutôt d'une meilleure visibilité des compétences et de la responsabilisation dans le contexte de l'organisation du travail et ainsi une meilleure connaissance des collaborateurs entre eux, de leur évolution et de la progression professionnelle.

Nous avons de ce fait des compétences informelles qui sont vues comme un levier permettant aux individus et aux groupes au travail de faire face à des situations quotidiennes de travail en construisant eux-même leurs propres réponses compétences en marge d'une instrumentation de GC des compétences qui est moins valorisée des salariés en raison de sa décontextualisation.

Concernant l'analyse contextualisée, cette recherche a mis en évidence les interrelations entre de nombreuses variables des contextes individuels et organisationnels, des variables de processus et des variables de contenu des pratiques de gestion des compétences par l'informel. Il apparaît que le contenu découle du jeu des acteurs, mais que ce jeu est lui-même infléchi par la pratique. Il apparaît aussi que ce contenu est largement influencé par le contexte organisationnel et individuel dans lequel il prend place, mais qu'en retour, il contribue à faire évoluer ce contexte. Enfin, le jeu des acteurs est lui-même influencé par le contexte organisationnel et individuel et contribue à l'inverse à construire ce contexte.

En effet, la prise en compte des contextes et des jeux d'acteurs aboutit à une explication de l'évolution des pratiques de gestion des compétences dans les PME vers un processus. Autrement dit, le cadre théorique du contextualisme permet de dégager la dimension processuelle de l'évolution des pratiques de gestion des compétences par l'informel, en tenant compte de l'évolution dans le temps des variables des contextes et des jeux d'acteurs. Cette approche contextualiste constitue un apport important de notre recherche.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

CONCLUSION GÉNÉRALE

En nous appuyant sur les pratiques informelles, les discours et représentations des acteurs dans les PME de notre échantillon, nous avons cherché à comprendre comment orientent-ils, conduisent-ils, régulent-ils leurs activités respectives dans la perspective d'un processus de gestion des compétences par l'informel ? Pour ce faire, nous avons interrogé les acteurs sur l'interprétation qu'ils ont des situations et du contexte dans lequel ils interviennent, dont ils mobilisent les ressources en confrontation avec les prescriptions du dirigeant de l'entreprise qui prennent souvent la forme d'une instrumentation. Nous avons choisi les interactions humaines comme angle d'analyse du phénomène de GC ; notamment aux pratiques informelles qui font sens pour ceux qui agissent dans leur contexte professionnel. Cette perspective d'une GC qui peut être appréhendée par une représentation informelle des compétences des salariés, nous a amené à nous poser les questions suivantes : Comment approcher la GC non instrumentée dans les PME ? Si la GC dans les PME a une représentation par l'informel, peut-on dire que les salariés y adhèrent mieux que dans les GE ? En d'autres termes, qu'elle y est tout aussi effective, sinon plus, que dans les GE ?

Pour ce faire, nous avons appuyé notre réflexion à partir d'une approche contextualisée de la GC par l'informel dans les PME par opposition à l'approche universaliste qui caractérise une majorité des travaux sur ce thème. Ces travaux en effet, considèrent que la démarche de GC avec les outils peuvent être mis en œuvre quels que soient les pratiques et le contexte. Ainsi, nous avons considéré les variables contextuelles comme des éléments nécessaires pour la compréhension du processus de GC spécifique aux PME. Puisque l'approche contextualiste s'inscrit comme une démarche d'analyse pour la compréhension des organisations dans leur dimension humaine et processuelle, nous avons analysé les interrelations entre le contenu, le contexte et le processus de GC par l'informel. Le contexte est en effet simultanément contrainte et ressource dans les représentations mentales des acteurs.

Rappelons que l'approche contextualiste est un cadre d'analyse de la réalité des organisations qui n'induit aucun schéma explicatif particulier (Gutierrez, Warnotte, dans Brouwers et al., 1998). Ce courant insiste comme nous l'avons vu, sur l'importance des représentations d'acteurs (Pettigrew, Child, L'Ecole d'Aston). En

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

conséquence, la GC n'existe pas seulement, en premier lieu par les instruments mis en oeuvre, mais aussi et surtout par la perception des acteurs qui éclaire leur comportement et attitude. Les représentations incluent des éléments du niveau le plus visible des compétences au niveau le plus symbolique et valorisé par les acteurs. Le niveau visible relève notamment des décisions en matière de rémunération, des évolutions de carrière, de l'intérêt au travail etc. Le niveau symbolique par contre est celui qui est sans doute plus difficile à déceler car, les formes symboliques s'exercent au quotidien dans les relations interpersonnelles surtout entre salariés et responsables hiérarchiques direct. Dans l'approche contextualiste, le contexte ne constitue pas un ensemble de déterminations (Defélix, 2001), il n'est pas seulement une barrière à l'action, il est aussi facteur de production de l'action. Il en résulte que l'observateur doit accorder une grande importance aux perceptions et aux représentations mentales, qui expliquent que le contexte peut être vécu à la fois comme une entrave ou une ressource pour l'action et comme une source de créativité, d'innovation et de motivation.

Le contextualisme développe ce deuxième aspect du contexte sans l'opposer au premier : considéré comme contrainte ou menace, il contribue aussi à la décision de l'acteur et constitue donc une ressource pour l'action. La manière dont les acteurs se forgent leurs connaissances de l'organisation contribue à construire les réalités sociales sur les bases desquelles ils fondent leur action. C'est en ce sens que l'approche contextualiste reprend la théorie du contexte organisationnel comme construit mental (Weick, 1979). Autrement dit le comportement des membres de l'organisation relève d'un processus heuristique. Celui-ci n'est pas déterminé par des éléments «objectifs», ce qui explique que la même situation peut être construite mentalement de manière divergente par les différents acteurs d'une structure et donc ouvrir à des rationalités divergentes.

De ce cadre d'analyse, nous considérons que les pratiques de GC par l'informel (contenu) relèvent d'un processus qui a des liens simultanés et dialectiques avec le contexte. Le contextualiste s'appuie sur quatre modèles explicatifs que sont : le modèle de planification qui s'intéresse principalement à la formalisation du contenu ; le modèle de la contingence, met l'accent sur les contraintes du contexte ; le modèle politique qui lie le processus et contenu, mais insiste sur les stratégies d'acteurs et les

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

relations de pouvoir ; et enfin, le modèle incrémental qui insiste sur la dynamique historique, les enchaînements concrets qui créent le contenu-processus.

En inscrivant notre questionnement dans la perspective de ce cadre d'analyse des situations à partir du contexte, contenu et processus, nous avons choisi une démarche qualitative car, c'est une méthodologie qui se construit pour répondre à un objet précis en s'adaptant aux spécificités des contextes étudiés. Cela s'est traduit, notamment, par une démarche structurée dont l'issue est une représentation et une explication d'un phénomène complexe (Yin, 1991). C'est une stratégie de recherche opérationnalisée par une approche construite pour le terrain, la procédure de collecte des informations et un ensemble de techniques de réduction et d'analyse des données.

- *Le terrain*

Nous avons constitué un échantillon de 4 entreprises que nous avons jugés représentatif et suffisant au regard des objectifs de notre recherche. Nous avons dégagé les caractéristiques de notre échantillon à partir des variables contextuelles internes/externes d'une part et des configurations organisationnelles d'autre part. Notre échantillon se compose de l'entreprise Coster qui est une entreprise d'ennoblissement de textile avec une soixantaine de salariés pour près de dix million d'Euros de chiffre d'affaires. Vient ensuite Sem qui est une société spécialisée dans la fabrication de machines outils, l'automatisme, l'électrotechnique, la tôlerie fine et le mobilier urbain. L'ensemble de ses activités est regroupé dans le secteur de l'électromécanique. Elle compte environ une cinquante de salariés pour un chiffre d'affaires autour de cinq millions d'euros. Quant à la société Solar, elle fabrique et commercialise des appareils de chauffage et de rafraichissement pour l'industrie et le tertiaire. Elle compte près d'une cinquante de salariés pour environ dix million d'Euros de chiffre d'affaires. Enfin, la société Fap qui fabrique et vend des fermetures en PVC et aluminium. Sa taille est de 90 salariés environ pour un chiffre d'affaires autour de quinze millions d'euros.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

- *La procédure de collecte de données*

Le matériel empirique sur lequel nous avons fondé notre recherche a été alimenté sur le terrain par différentes sources, notamment la documentation, les interviews et les observations directes. Les entretiens individuels et de groupe ont permis de recueillir des données reflétant au mieux la représentation mentale des salariés (Cadres, responsables de proximité, salariés en atelier, techniciens). Pour ce faire, nous avons eu recours à un questionnaire non directif élaboré à partir de guides d'entretien dans l'esprit du cadre d'analyse contextualiste. Le contenu de ces derniers reflète différents éléments de notre revue de littérature et des caractéristiques des PME. Ces entretiens ont été enregistrés par ailleurs puis retranscrits dans leur intégralité pour être ensuite codés. Ainsi, nous avons pu procéder à dix neuf entretiens individuels parmis lesquels deux entretiens de groupe. Nous avons également eu recours à la collecte de données par l'observation en situation de travail sur trois entreprises sur quatre. Le recueil des données secondaires vient compléter l'ensemble d'une entreprise à l'autre par des coupures de presses, site Internet, l'historique des changements de l'entreprise, fiche d'évaluation annuelle d'activité.

- *L'analyse des données*

L'objectif de notre analyse était d'identifier les pratiques informelles justifiant d'une GC par l'informel et les interrelations entre le contenu, le contexte et le processus d'élaboration de ces pratiques informelles. Pour faciliter cette analyse thématique nous avons utilisé le logiciel Nvivo 8. Nous avons abordé la compétence comme un objet en action et en construction qui se révèle dans les pratiques humaines. Cela nous a permis de repérer les pratiques informelles des PME comme les modalités d'actionnement, des leviers inhérents au processus de gestion des compétences par l'informel. C'est de ces pratiques informelles qu'émerge l'écart constaté entre le prescrit et les activités réelles qui échappent à la mise en oeuvre d'une instrumentation de la GC. Cette dimension des relations interpersonnelles au sein des PME apparaît pertinente pour identifier le processus de GC par l'informel. À partir des discours nous avons isolé des thèmes, ces thèmes ont permis d'élaborer un référentiel théorique. Un travail de codification systématique a ensuite été mené pour l'ensemble des données recueillies. Pour notre codage, nous avons créé des codes a

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

priori de l'analyse. Ces codes sont issus de nos guides d'entretiens en lien avec notre question de recherche et réalisés à partir de la revue de littérature. Par la suite, nous avons défini les codes pendant le processus de codage. Ces codes, sont directement issus de l'analyse des documents et des entretiens : ce sont des codes émergent du terrain. Nous avons donc obtenu un processus de GC par l'informel constitués de différentes phases. Nous avons veillé à ce que le libellé de chaque phase tienne compte non seulement de l'action intervenant dans la phase mais également de son contenu. Le codage nous a permis de retracer les éléments de contexte qui permettent de justifier des pratiques informelles et d'identifier une gestion des compétences dans les PME. Nous avons ensuite établi des modèles à partir des codes hiérarchiques contexte, contenu et processus.

Si la recherche est un processus, elle est aussi un résultat. Les résultats de notre analyse nous ont permis de répondre à nos questions de recherche et de mettre en lumière les apports théoriques de notre recherche. Nous allons à présent synthétiser les principaux résultats obtenus (1), les apports théoriques (2) et les limites de cette recherche ainsi que les pistes de recherche qui pourraient s'inscrire dans la continuité de ce travail (3).

1. Compétences: des compétents en situation ou une instrumentation explicite?

L'objectif de cette recherche s'est construit à partir de l'état des connaissances sur la gestion des compétences dans les PME et l'état des pratiques existantes. La réalité confrontée aux faits observés, aux discours et représentations des acteurs génèrent des interrogations, des doutes et des incertitudes de notre part. Le questionnement est donc construit par une comparaison entre les représentations théoriques et empiriques. Nous avons choisi de dépasser la description de la GC par son instrumentation pour comprendre l'usage des pratiques informelles dans les PME dans leur déclinaison par les compétences. Cette orientation nous a permis de mettre en évidence le rôle des acteurs dans l'émergence de nouvelles perceptions et représentations mentales des compétences sur les situations de gestion, notamment à travers leurs interactions informelles.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Avant la description de la GC par son instrumentation, il y a les nombreuses contributions et caractéristiques très diverses dont fait l'objet la notion de compétence. La définition de cette notion dans l'ensemble fait référence à des tâches, des activités humaines, des problèmes à résoudre dans des circonstances identifiables, l'efficacité attendue de personnes ou de groupe par leurs savoirs, savoir-faire, aptitudes et comportements. Elle peut se définir comme une caractéristique individuelle ou collective attachée à la possibilité de mobiliser et de mettre en œuvre de manière efficace dans un contexte donné un ensemble de connaissances, de capacités et d'attitudes comportementales.

Ces définitions de la compétence abordent plusieurs aspects de ce que l'on pense juste, vrai ou opératoire pour mettre en œuvre une gestion des compétences. Toutefois, nous retenons deux approches de référence dans notre thèse : Le Boterf qui postule que « la compétence est un système, une organisation structurée qui associe de façon combinatoire divers éléments » (Le Boterf, 1994, p.22) ; et pour Stroobants (1993), la compétence est le fruit d'une opération où se produit un changement dans le rapport aux choses. Ce changement affecte autant les savoirs mobilisés que l'individu qui les développe. De façon général dans la littérature, émergent deux approches de la compétence : une approche liée aux caractéristiques de la personne qui aborde des liens entre compétence et performance, efficacité des situations de travail, compétence et action, compléter par une analyse à partir des sciences cognitives ; et une approche liée au contexte professionnel qui aborde la question du contexte de l'action, celui dans lequel se construisent les compétences.

Bien que la question posée dans cette perspective soit de savoir si la compétence est le fruit de l'individu ou de la situation de travail ? La référence aux caractéristiques de l'individu pour définir la compétence, induit la perspective d'observations détachées d'un contexte professionnel réel, ou la référence à des situations générales non définies de manière précise. Le recours aux caractéristiques de l'individu ne suffit pas à rendre compte de la complexité des situations et donc à déclarer la compétence d'un individu (Levy-Leboyer, 2001). Le contexte professionnel quant à lui, exige que dans le vif de l'action, la personne compétente sache interpréter les exigences et les

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

contraintes de la situation, repérer les ressources disponibles et faire une action en intégrant, en combinant, en orchestrant ces ressources de manière pertinente et efficace par rapport à une situation donnée. La compétence n'est pas de l'ordre de l'application, mais de celui de la construction (Le Boterf, 1997). Dès lors, la compétence peut s'appréhender par l'observation d'individus en situation de travail. Elle se manifeste en effet au travers du geste d'individus expérimentés, jugés « compétents ». Ce geste intellectuel ou manuel et pensé suppose une période d'apprentissage ; il est maîtrisé après une série d'essais et d'erreurs.

Toutefois, les échanges, interactions dynamiques, les synergies entre les salariés autorisent la gestion des aléas, plus que l'initiative individuelle selon Pemartin (2005) d'où la prise en compte de la compétence collective qui suppose un sentiment d'appartenance suffisant au collectif de travail. Elle apparaît comme des savoirs et savoir-faire tacites, partagés ou complémentaires, ou encore de modes d'échanges informels supportés par des solidarités qui participent à la « capacité répétée et reconnue » d'un collectif à se coordonner pour produire un résultat commun ou co-construire des solutions (Michaux 2003). Les pratiques de gestion qui utilisent ces compétences et leur évaluation comme lien entre les différents processus de gestion des ressources humaines en fonction de l'organisation de l'entreprise, prennent difficilement en compte cette partie d'échanges informels ; se basant plutôt sur une instrumentation afin d'en optimiser la performance.

Or nous avons vu que, dans les PME la part des interrelations informelles ; c'est-à-dire celles qui émergent spontanément, est plus importante du fait d'un certain nombre de facteurs comme la taille, la proximité du dirigeant avec ses salariés…Dès lors, l'enjeu est d'identifier les pratiques informelles de gestion des compétences diluées dans les échanges entre les collectifs de travail. C'est dans cette perspective que le repérage d'une gestion des compétences dans les PME peut se faire. La compétence y est appréhendée comme un objet en perpétuelle construction dans le contexte de l'entreprise qui fait sens pour les salariés qui la composent.

Notre démarche de recherche est donc révélatrice de la façon dont la réalité des pratiques de gestion des compétences peut être appréhendée dans une entreprise de moyenne taille. Elle révèle la prise en compte de la complexité des compétences

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

humaines et de leur gestion. Nous inscrivons la gestion des compétences dans les PME par l'informel comme un processus qui ne peut être réductible à une instrumentation. En effet, un dispositif instrumenté de gestion des compétences est pour nous une façon de simplifier la réalité.

Dès lors, s'il est possible d'admettre que des pratiques au sein des PME traduisent une importance accordée à la question des compétences, de leur identification, de leur évaluation, ainsi qu'à leur développement ; si l'on admet que ces pratiques peuvent se baser sur une représentation informelle des compétences des salariés, alors les PME font de la gestion des compétences par l'informel.

Dans le point suivant, nous présentons les résultats des études de cas en montrant leurs contributions à la recherche.

2. Synthèse des résultats et contributions des études de cas.

Dans un premier temps nous avons analysé le contenu de la GC par l'informel dans les 4 entreprises de notre échantillon.

- *Le contenu*

Cette étape nous a permis de mettre en évidence les variables qui servent de levier au contenu. Parmi ces variables il y a les acteurs concernés par la compétence, les compétences proprement dites dans lesquelles il y a les pratiques informelles identifiées.

La première variable concerne les salariés de notre échantillon pour lesquels nos entretiens et observations présentent une récurrence de pratiques informelles. En effet, même si par la taille de l'entreprise, les interactions entre les salariés, la division du travail crée des groupes dans lesquels nous avons constaté l'émergence de pratiques informelles de toute première importance. Il s'agit ici des opérateurs de production ou des techniciens, du personnel administratif et les commerciaux. Les techniciens ou opérateurs de production sont ceux pour qui, les intentions vers une

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

formation par l'apprentissage sont évoquées. C'est en effet un apprentissage en s'appuyant surtout sur l'expérience des anciens salariés détenteurs de compétences. La capacité d'écoute, d'observation pour l'acquisition et le développement des compétences se font par les interrelations entre salariés. C'est en effet cette perception des salariés qui conditionne la construction mentale de leurs compétences au-delà de l'instrumentation ou des incitations financières

Nous pouvons citer l'exemple des primes pour la vente de produits lors de la maintenance en extérieur chez Solar. Rappelons que malgré des dispositions les incitant à déployer cette compétence en vente en plus de la compétence technique, certains salariés n'y adhèrent que très peu. Chez Coster, il y a un effort d'apprentissage plus marqué vers les conducteurs d'autoclaves, Chez Sem, l'effort est fait pour les opérateurs de tôlerie et enfin chez Fap, ce sont les opérateurs pour le montage des volets roulants.

Les employés administratifs en tant qu'employés de bureau mettent à contribution dans leurs discours la configuration de l'espace de travail qui favorise d'une part la proximité et d'autre part permet de nombreuses interactions informelles qui sont autant d'occasions pour se former et évoluer en compétence. Un lien peut être établi dans ce sens entre la configuration de la PME et les relations interpersonnelles qui se tissent pour justifier une GC par l'informel. Nous avions vu le cas chez Coster notamment pour le remplacement d'un départ à la retraite c'est un salarié du même service qui venait en remplacement légitimé par les compétences acquises au contact du salarié expérimenté. Ou encore le discours selon lequel au sein de l'entreprise, un sentiment d'égalité et de traitement serait observé entre la production et l'administratif. Chez Sem, nous pouvons citer le développement de groupe de travail, groupe de réflexion pour étudier la faisabilité des commandes clients. Quant à Solar, on retient la dynamique transmise par le dirigeant sur la motivation des salariés, la confiance instaurée et l'esprit d'autonomie de chacun. Enfin, chez Fap il y a l'exemple du bureau d'études qui existait de façon informelle, puis peu à peu informatiser pour l'aligner sur les autres services que sont la gestion commerciale, la gestion de production et les stocks.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Enfin, les commerciaux sont confrontés à des situations d'interactions entre eux et les autres groupes de salariés de l'entreprise, mais également avec les clients. Les interactions surtout informelles en interne participent à la construction des compétences qui seront déployées auprès des clients de façon formelles ou intermédiaires. Le discours commercial a été moins prégnant chez Coster, par contre chez Sem, Solar et Fap, a été mis en avant les compétences techniques et commerciales des salariés comme étant une valeur ajoutée pour l'entreprise.

Aux acteurs considérés comme éléments du contenu, nous avons intégré les compétences informelles elles-mêmes, telles que mises en évidence par le processus de travail. Nous avons d'abord observé celles qui se manifestent par la mise en œuvre d'un certain nombre de pratiques telles que l'accès par l'informel aux sources de connaissances, la coordination informelle et une approche par le groupe informel comme unité ayant la capacité de provoquer des changements dans l'organisation en défendant les intérêts de ses membres.

À partir des entretiens, les salariés nous ont fourni des informations sur leurs expériences, leurs pensées et leurs comportements entre la situation face à un aléa et le recours aux compétences informelles. Chez Coster, la tradition orale du secteur textile comme mode d'accompagnement, d'apprentissage, de proximité traduit l'esprit même de ces compétences informelles. Chez Sem, l'autonomie laissée à chaque opérateur dans la gestion de ses habilitations pour occuper tel ou tel poste dans l'entreprise révèle une confiance et une représentation qui font sens finalement au contact du responsable direct. L'opérateur donne plus de sens au jugement informel de son responsable direct qu'aux mécanismes mis en place à cet effet. Chez Solar, il a été mis en avant une formation par l'écoute et donc par l'information qui circule. La formation sur la vente et sur la prise d'appels clients se fait en autoformation dans le cadre d'une proximité entre salariés. Chez Fap enfin, c'est par exemple le fait de reconnaître des pratiques de gestion qui sont faites dans le bon sens, sur la base du savoir-faire et de l'expérience professionnelle acquise.

Toutefois, la réglementation du secteur tend à modifier ces comportements. Fap défend également l'équilibre dans la transmission des connaissances (Ni trop, ni moins pour éviter les biais de perception) et encourage les salariés à s'appuyer les uns

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

sur les autres pour les ajustements aussi bien par l'écoute, l'observation que par le geste. La transcription des entrevues nous a permis de formuler le thème des nodules. À partir du logiciel Nvivo 8 nous avons découpé l'ensemble des documents en unités de sens (thèmes). À chaque fois qu'un thème a été repéré, des extraits de celui-ci ont été rattachés à ce thème. Nous avons ainsi procédé au codage du texte. À partir de chaque document déstructuré une nouvelle structure a été reconstruite. C'est ainsi que nous avons retenu des nodules comme constituant une composante importante de la compétence informelle dans les PME de notre échantillon.

Le thème « pratiques informelles » et les thèmes sous-jacents éclairent la représentation des acteurs entre le discours et leurs pratiques en situation de travail. C'est notamment l'accès par l'informel aux sources de connaissance favorisé par la configuration et la proximité entre les salariés. Nous pouvons également noter les formations internes qui s'appuient sur les collectifs de travail. Dans les quatre études de cas c'est la formation par apprentissage qui revient le plus dans le discours. Un apprentissage qui relève plus souvent de la formation informelle. Il y a ensuite la coordination informelle en situation de travail. Ce sont des rencontres, des échanges, des concertations aussi à travers desquelles, émergent les solutions aux problèmes et le cas échéant une occasion de transmission des connaissances. Les salariés expérimentés apportent leur savoir-faire de façon volontaire dans un processus qui n'est pas forcément organisé. Enfin, le groupe informel vient faire par la synthèse de cette coordination, référence aux liens qui se créent dans un groupe de salariés souvent de même compétences et qui constituent un réseau d'échange par les interactions améliorant la transmission d'information en marge d'un cadre formel.

- *Le contexte*

Dans un deuxième temps, nous avons poursuivi avec l'analyse du contexte selon l'approche contextualiste dans l'optique de saisir l'influence des variations intervenant dans le contexte susceptible de modifier le contenu.

Nos résultats montrent que les pratiques informelles qui guident notre compréhension de la GC sont liées aux transformations de l'environnement externe de l'entreprise mais également de l'environnement interne. Les résultats de notre recherche montrent

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

une perception de la concurrence forte partagée par une large part de notre échantillon, une pression réglementaire, l'inadéquation de la demande et la difficulté d'embauche. La concurrence est un élément d'analyse qui apparaît dans le discours des acteurs de notre échantillon. Elle montre de ce fait, leurs perceptions de cette variable externe pour justifier des pratiques en entreprise.

Chez Coster qui est dans un secteur du textile dit sinistré, la pression concurrentielle a incité l'entreprise à adopter une stratégie en se repositionnant sur la teinture de file où elle rencontre moins de concurrence. L'image du secteur a impact également sur l'attractivité d'où les difficultés à l'embauche. Le résultat c'est qu'il y a une forte ancienneté des salariés qui pour la plupart comptabilisent des années d'expérience dans ce secteur. S'agissant de la réglementation Coster fait l'objet de contrôles réguliers de son bassin de traitements des eaux car, son activité lui demande une quantité importante d'eau qu'elle puise dans une rivière, la stocke, la traite et pour ensuite la remettre à sa source.

La société Sem quant à elle, connaît une concurrence « agressive » comme l'a mentionné sa directrice commerciale. S'ajoute à cela l'instabilité du marché de l'électromécanique. Sem a du mal à embaucher car, elle estime que les formations dans les centres de formations sont trop généralistes. Une trop grande différence est observée entre le métier et la formation.

Solar est aussi dans un secteur du chauffage qui connaît quelques bouleversements. La situation de crise qui affecte l'entreprise, l'incite à rechercher des profils autonomes immédiatement, or là encore la spécificité des produits et service de cette société l'oblige à privilégier une formation en interne.

La société Fap perçoit la concurrence comme un signal à prendre en compte tout en prenant soin de préserver certains équilibres. Elle se refuse par exemple de se lancer dans une stratégie de guerre des prix. Soumis également à une forte réglementation du secteur des fenêtres et portes automatiques, l'entreprise se conforme à la réglementation thermique en vigueur.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Ces observations traduisent la perception par les acteurs des PME de notre échantillon d'un manque de compétence évoquée dans leurs discours. Nous notons également l'évocation de licenciements, de réorganisation de l'effectif et différents objectifs de formation. Cela nous permet de mettre en relation le comportement de ces entreprises avec les préoccupations des acteurs de l'organisation et le sens qu'elles donnent à leurs actions.

L'analyse du discours des acteurs nous permet en outre, de comprendre le lien établi entre ces éléments du contexte externe et les éléments du contexte interne. De comprendre également, le sens donné par la détermination des référents servant à reconnaître les compétences et les situations propices au processus de gestion des compétences. Nous avons identifié trois niveaux d'analyse.

Chez Coster au niveau de l'activité, le recentrage d'activité s'est traduit par un renforcement des compétences où la demande se faisait la plus forte. Le manque de connaissances de certains salariés dans la teinture de fil poussera l'entreprise à encourager des pratiques d'apprentissage par compagnonage. Enfin, si l'apprentissage est une activité valorisée chez Coster, c'est parce qu'elle répond avant tout aux valeurs et au fonctionnement coopératif de cette entreprise. Ces valeurs sont fortement influencées par la personnalité du dirigeant. L'idéale coopératif nécessite le partage des connaissances, des informations et du savoir-faire. Le sentiment de compétence reconnue par un responsable à un salarié qu'il estime capable de faire une tâche, pousse ce dernier à lui confier un formateur ou un accompagnement pour permettre au salarié de mettre en œuvre cette compétence.

Le dispositif mis en place pour l'accompagnement des salariés participe à la perception de ces derniers des compétences qu'ils en ont. En cela, il représente une variable importante dans le processus d'apprentissage. Au niveau social, nous avons mis en avant l'histoire et la configuration organisationnelle pour justifier de pratiques d'évaluations des compétences par l'informel. Son système social en construction permet l'émergence de dispositifs relatifs à la construction des compétences par l'informel.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Enfin niveau stratégique, les pratiques encourageant les stratégies du développement d'une nouvelle offre de service et de produits sont influencées par le besoin stratégique d'innovation associé à la configuration organisationnelle. En effet, dans sa démarche visant à innover sur son offre de service et de produits, l'entreprise a demandé aux salariés plus expérimentés et aux jeunes de réfléchir à ce qui pourrait améliorer le produit. Cette réflexion est motivée par un contexte externe où la demande rythme l'activité de l'entreprise. On note que la mise en œuvre de ce type de pratique est également liée à la culture coopérative de l'entreprise, où chacun est en droit de proposer des innovations, y compris les nouveaux membres.

Chez Sem au niveau de l'activité, la disponibilité et l'inadéquation de la main d'œuvre reviennent comme dans le premier cas. Cela est en effet imputable aux métiers spécifiques de cette filière industrielle ; d'où l'encouragement des formations en interne. Avec l'incertitude d'avenir en matière d'emploi dans le secteur, les perspectives à long terme sont incertaines du fait que les activités à forte intensité de main-d'œuvre en provenance de l'Europe de l'ouest pourraient migrer encore plus à l'est. Par ailleurs, les avancées technologiques et l'environnement règlementaire ont une incidence sur le secteur. Cette influence s'observe de manière décisive sur les exigences imposées aux employés de ce secteur, en matière de qualification et de compétences.

Dans cette étude de cas, les variables structurant l'activité dans sa dimension individuelle et collective viennent d'abord des opérations routinières et inconscientes. Les actions et interactions dans lesquelles nous rangeons les pratiques informelles telles que les discours des acteurs, notes écrites, l'observation, l'écoute, dépendent des caractéristiques contextuelles. Au niveau social, nous pouvons faire mention des deux piliers de la démarche compétence dans cette PME. En effet, la référence aux bases de données de GEC traduit une lecture formelle du processus tandis que l'évaluation qui donne droit à une habilitation à une dimension sociale forte. Cette pratique consiste à évaluer l'habilité à travailler sur une machine pour le côté professionnel, mais elle fait appel aussi à un côté plus personnel. Cohabitation des personnalités, plaisir de partager du temps avec ses collaborateurs, d'apprendre mieux et plus à leur contact. De nombreux éléments de la personnalité sont donc sollicités et exposés dans ces échanges. Bien entendu, cette observation est justifiée encore plus par la

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

configuration organisationnelle de cette PME. Plus précisément, où persiste une culture d'entreprise forte du contexte historique et un système social caractérisé notamment par l'engagement envers le groupe. Au niveau stratégique, nous notons que l'entreprise s'inscrit dans la perspective d'une adaptation de ses compétences aux exigences des clients. Pour Sem, les clients sont de plus en plus exigeants et demandent plus de technicité, d'innovation et donc des solutions innovantes.

Chez Solar au niveau de l'activité, le contexte externe, par la situation de crise réduit les possibilités d'embauches. Par contre, sur le plan interne, la volonté affichée de mettre l'accent sur le plan technique et la vente, induit une réorganisation de l'activité vers ces pôles. Ainsi des actions de formation sont mises en place avec une régularité là aussi de contexte. À côté de cela, on va voir apparaître des groupes qui, par leurs interactions créent les conditions pour une autoformation. Ce fonctionnement est encouragé et organisé par le responsable de l'entreprise qui a la confiance de ses salariés et à qui on laisse une large autonomie.

Pour éclaircir la façon par laquelle se construit la compétence dans la conscience des salariés par rapport à la réalité au sein de leur PME, nous faisons apparaître un environnement, une stratégie, des actions et des discours. Puis, la différence entre les discours et la réalité nous permet de déterminer comment les salariés construisent leur propre réalité sur les compétences. Au niveau social, la proximité est telle que l'expérience mutuelle profite à tous. L'histoire qui lie les salariés entre eux crée les conditions nécessaires à une cohésion qui va au-delà de la limite structurelle. Au niveau stratégique, malgré un contexte de crise dans cette étude de cas, nous avons noté le maintien d'une activité de R&D, l'amélioration des produits et un renforcement des techniques commerciales en réponse à la baisse d'activité le cas échéant du chiffre d'affaires. Toutes ces actions initiées par le dirigeant de cette PME, traduisent une projection de la représentation mentale du futur de l'entreprise à partir de sa situation actuelle.

Nous avons également noté que la distance sociale est moins grande avec l'ensemble des salariés et surtout le niveau de confiance dont bénéficie le responsable caractérise les conditions de mises en œuvre des décisions et actions dites stratégiques. La

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

confiance ici peut être perçue dès lors, comme un levier qui contribue à la gestion des compétences.

Chez Fap l'analyse au niveau de l'activité nous amène à retenir deux éléments de contexte qui conditionnent la compétence nécessaire pour maintenir un certain niveau d'activité. Il y a tout d'abord la pression concurrentielle qui oblige l'entreprise à porter un regard attentif sur les prix pratiqués pour garantir une qualité de produit et de service. La mise en place d'un logiciel permettant de déterminer le juste prix illustre le changement d'approche dans la façon de travailler en interne et dans sa relation face aux clients. Ensuite, il y a la réglementation qui oblige à repenser sous un angle environnemental, l'offre de produit et la communication face aux clients. Sur ce plan, l'entreprise prendra l'initiative de s'appuyer sur la compétence d'un jeune ingénieur pour traduire au mieux cette volonté de se conformer à la réglementation.

Les aspects évidents que nous venons de montrer sont la résultante de l'activité des salariés de l'entreprise. Ils sont tirés du discours recueilli auprès des personnes interviewées dans le cadre de notre enquête de terrain. C'est dans ce discours que nous puisons une présomption d'éléments d'une dynamique de compétence par l'informel en interaction et en situation selon leurs spécificités. Au niveau social chez Fap, on peut retenir le discours du responsable et du D.I qui plaident pour une équipe resserrée, avec les compétences qu'il faut, une volonté de transmission du projet de l'entreprise et enfin des initiatives vers plus d'interactions. Nous pensons que ce discours porteur de valeur. Il représente un engagement de la part des responsables vis-à-vis des salariés. Il a en outre une dimension temporelle. Il appartient dès lors aux salariés qui reçoivent ce discours d'en faire sens et de construire une représentation de leur compétence.

Au niveau stratégique, le dirigeant de l'entreprise Fap a alloué des compétences à l'entreprise et encouragé le développement de celles-ci pour faire face à la concurrence et se conformer à la réglementation. Il s'assure ainsi, dans la situation que traverse l'entreprise et pour sa situation future, de la dimension collective des compétences, celle qui sollicite la coopération entre salariés. Une mise en commun des représentations des uns et les autres en matière de compétence tout en s'assurant qu'ils s'intègrent dans l'action collective. Ce processus est facilité par la proximité

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

observée entre dirigeant et salariés. En effet, si dans les grandes entreprises, la démarche compétence va établir un lien presque inexistant entre le pôle stratégique et le pôle du travail réel et de l'organisation de ceux-ci, dans cette PME, le dirigeant connaît bien son organisation et les problèmes de compétence qu'elle peut rencontrer, de même qu'il connaît les attentes de ses salariés. Ces mêmes salariés de leur côté ont souvent une connaissance assez précise de la stratégie portée par leur responsable. Ils ont sans doute une relation beaucoup plus forte entre leur compétence, leur responsabilité, la performance de l'entreprise et la stratégie de leur dirigeant.

Ainsi les salariés vont s'appuyer davantage sur les compétences dont la maîtrise serait constatée et éprouvée dans le cadre de situations d'interactions au travail. Au cœur de ce processus, se trouve la dynamique de groupe sur les compétences individuelles. Ce sont les interactions qui génèrent du sens aux compétences informelles au-delà de l'aspect instrumental qui entoure les démarches de gestion au sein de ces PME.

- *Le processus*

Enfin, dans un troisième temps nous identifions à partir des entretiens les aspects dynamiques et temporels de la GC qui prennent corps dans les pratiques informelles. Pour ce faire nous avons construit sous Nvivo 8, à partir de l'analyse structurante des entretiens et des documents secondaires, des dimensions pertinentes qui rendent compte de ce processus. Ces dimensions sont pour l'essentiel les interrelations entre les salariés, les productions verbales qui définissent et orientent leurs actions et le contexte dans lequel s'inscrit le processus.

Les interactions informelles ont permis d'identifier dans le langage des salariés, l'action ou l'influence non prescrite et réciproque qui peut s'établir entre eux et dans le même temps qui est susceptible de produire de la connaissance. L'analyse des évènements historiques et du transfert des compétences par l'informel nous a permis de retenir 4 unités d'analyse (l'observation, l'écoute, le discours et les notes écrites) qui permettent une évaluation informelle des compétences. En effet, l'évaluation informelle quant à la manière de faire ou de se conduire des salariés dans l'entreprise relève donc de multiples énoncés. Nous observons de ce fait une évaluation au

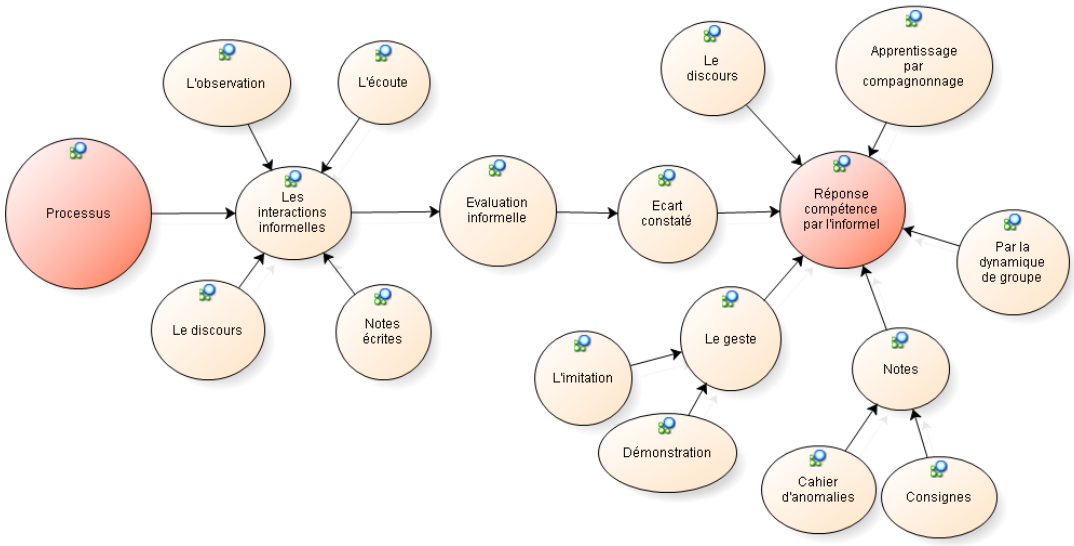
© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

quotidien qui va au-delà de la pratique formelle annuelle de contrôle des compétences.

Ainsi, selon que l'on soit dans une démarche formelle la réponse diffère (réponse en mobilité interne, formation, recrutement ou gestion des âges) ou dans une démarche informelle (encouragements, félicitations, remarques, approbations, corrections permanentes par des rappels à « la manière de faire » et au « savoir être » dans l'entreprise, par des gestes, par le langage, par des notes adressées entre collègues).

L'analyse de l'ensemble des résultats permet de constater une concordance entre la complexité d'une situation d'interactions, le facteur humain comme source de connaissance et la nature informelle des connaissances.
A l'aide de Nvivo 8, nous avons pu établir la structuration globale de ces éléments de sens, synthétisée dans le graphique suivant :



Dans les PME de notre échantillon, les salariés sont dans un environnement d'échanges et d'interactions qui exige de leur part la connaissance, des compétences du collectif. De plus, les salariés continuent d'enrichir leurs propres compétences et de développer leur source de connaissances composée par les interactions informelles. Ce processus se fait en fonction des valeurs des salariés et des enjeux de l'entreprise.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

3. Limites et prolongement de la recherche

Bien que dans notre recherche nous nous sommes attachés à respecter les critères de scientificité des connaissances et de validité des résultats (chapitre 3), celle-ci comporte certaines limites.

La sélection des quatre entreprises de notre échantillon constitue une première limite. Une taille un peu plus importante de l'échantillon et une variété dans les types d'entreprises prises en compte, permettrait certainement d'enrichir nos résultats. La durée et le coût du recueil des données pour un échantillon plus important étaient impossibles dans le cadre de temps limité de cette recherche.

Si les entreprises de notre échantillon sont assez différentes, ce qui assure une relative validité de nos résultats en évitant un effet de similarité entre les cas, il n'en reste pas moins que ce sont plutôt des industries que des entreprises de service. Il peut être intéressant d'évaluer la significativité de la relation que nous établissons entre les pratiques de GC par l'informel et les PME dans le secteur des services.

Par ailleurs, les particularités contextuelles de ces entreprises ont permis de faire émerger une explication qui conduit à une meilleure compréhension des éléments d'interprétation de la gestion contextualisée des compétences par l'informel. Notre terrain de recherche possède des pratiques, mais aussi des caractéristiques communes aux nombreuses autres organisations. C'est notamment le cas des organisations non marchandes, qui sont des structures productives, donc avec des liens hiérarchiques, des objets/objectifs et de l'information manipulée. Mais dans l'entreprise, il existe également d'autres lieux propices aux interactions sociales, des endroits où les acteurs tissent des liens sans *a priori* hiérarchique ou pour un objet professionnel précis et où ils échangent des informations librement. C'est le cas par exemple des rencontres devant la machine à café, des zones fumeurs, pause déjeuner. La psychologie de l'individu dans l'entreprise ne change pas fondamentalement par rapport à des attitudes dans d'autres groupes ou structures (Wacheux, p.146).

Par conséquent, un projet en sciences de gestion peut déployer une méthodologie sur

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

des terrains plus facilement accessibles. Pour Dereumaux (1992) cette approche est tenable, à condition que les observations portent sur des ensembles où les trois variables de permanence des entreprises sont présentes : le sentiment d'appartenance, la cohésion et le but commun.

Une autre limite dans notre recherche c'est que notre analyse n'est pas assez longitudinale. Elle repose sur un nombre limité d'entretiens et de documents secondaires. Une analyse plus fouillée aurait peut-être permis d'enrichir l'analyse. En outre, les 4 études de cas sont situées dans la même région en France de ce fait, un biais peut aussi apparaître.

À partir des limites que nous venons d'évoquer, des pistes de recherche peuvent être avancées. Il serait notamment intéressant d'envisager d'étendre la recherche actuelle à d'autres PME dans d'autres secteurs, voir même les grandes entreprises en se focalisant sur des groupes de travailleurs d'un service dans ces GE afin d'évaluer le modèle de GC par l'informel dans d'autres contextes. Cela pourrait aussi être l'occasion d'interroger d'autres acteurs et de confronter ainsi leurs différentes représentations du phénomène. Par exemple recueillir l'avis des représentants sociaux (Syndicats). On pourrait également interroger les parties prenantes externes (clients ou concurrents) pour évaluer l'influence sur les pratiques des entreprises et mettre davantage en lumière le lien contexte contenu.

Enfin, une piste de recherche intéressante et sans doute riche d'enseignements pour la gestion des compétences par l'informel serait celle des PME à l'internationale et en particulier les PME africaines par leurs modalités spécifiques. Parmi elles en effet, il y a les petites unités informelles qui prolifèrent dans les grandes villes mais aussi dans les zones rurales. Ce sont généralement des unités à petites échelles ou le salariat est absent ou limité, où le capital avancé est faible, mais où il y a néanmoins circulation monétaire et production de biens et services onéreux. Les règles dominantes ne sont pas salariales, mais coutumières, hiérarchiques ou affectives. Les relations de proximité sont essentielles. C'est par exemple la proximité spatiale, c'est-à-dire une activité à petite échelle pour un rayon limité et la proximité temporelle en référence à horizon court des agents permettant la prise en compte des aléas et la proximité sociale pour la confiance, la réputation, la crédibilité des relations personnalisées.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

La petite entreprise africaine est ainsi traversée par les solidarités et des hiérarchies transversales : solidarités familiale, ethnique, religieuse, clanique où dominent des relations de dépendances personnelles entre cadets et aînés, maître et apprentis, aides familiales.

Pour terminer cette conclusion générale, nous pouvons dire que, reconnaître les enjeux de la GC par l'informel peut permettre de prendre en compte les facteurs humains dans leurs représentations sociales pour mobiliser les compétences. Mais également que cette approche de la gestion des compétences par l'informel, nous l'espérons, offrira des perspectives de recherche dans le cadre des travaux sur les évolutions actuelles du management, des organisations du travail et de la production (lean production, post-fordisme, Team work et autonomie, etc.).

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

BIBLIOGRAPHIE

AUBRET J, GILBERT P, & PIGEYRE F. (1993). *Savoir et pouvoir. Les compétences en questions.* Paris: PUF.

AUBRET J, PARLIER G, & PIGEYRE F. (2002). *Management des compétences, réalisations, concepts, analyses.* PARIS: DUNOD.

AVENIER M.J. (1992). Recherche-action et épistémologies construcrives, modélisation systémique et organisations socio-économiques complexes: quelques boucles étranges fécondes. *Revue Internationales de systémique , 6*, 403-420.

AJZEN I, & FISHBEIN M. (1975). *Belief, Attitude, Intention and Behavior: An Introduction to Theory and Research.* Addison Wesley.

ALBERT E, & AL. (2003). Pourquoi j'irais travailler: A l'usage de ceux qui ont de la peine à se lever le matin! .

ALIOUAT B, & NEKKA H. (1999). L'intégration du capital humain dans la stratégie d'entreprise: Compétence, apprentissage et style de management. *AIMS.*

ALLARD-POESI F. (2003). Coder les données. Dans GIORDANO Y, *Conduire un projet de recherche, une perspective qualitative* (pp. 245-290). Caen: EMS.

ALLOUCHE J, & AMANN B. (1998, Septembre). L'entreprise, un état de la recherche. *Cachiers du LAREGO* .

ALTER N. (1991). *La gestion du désordre en entreprise.* Paris: L'Harmattan.

ANZIEU D, & MARTIN J.Y. (2003). *La dynamique des groupes restreints* (éd. 13). PUF.

AMHERDT C.H, & DUPUICH-RABASSE F. (2000). *Compétences collectivs dans les organisations.* Saint-Nicolas: Les Presses de L'Université Laval.

ARGOTE L, & INGRAM P. (2000). Knowledge Transfer: A basis for competitive advantage in firms. *Organizational Behavior and Human Decision Processes , 82*, 150-169.

BURNS T, & STALKER G.M. *The Management if Innovation* . London: Tavistock.

BAUER M. (1993). *Les patrons de PME, entre le pouvoir, l'Entreprise et la Famille.* Paris: InterEditions.

BAUMARD P. (1999). La gestion des sources de données. Dans T. R.A, *Méthodes de recherche en management* (pp. 224-238). Paris: Dunod.

BAUMARD P. (1996). Organisations in The Fog: An Investigation into The Dynamics Of Knowledge. *Organizational Learning and Competive Advantage* , 74-91.

BAUMARD P, & IBERT J. (1999). Quelles approches avec quelles données? Dans Thiétard R.A, *Méthodes de Recherche en Management.* Paris: Dunod.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

BAYAD M, & AL. (1995). Paradoxe et spécificités des problématiques de gestion des ressources humaines en petites et moyennes entreprises. *Gestion 2000* .

BAYAD M, & GARAND J.D. (1998, Octobre). Vision du propriétaire-dirigeant de PME et processus décisionnel: de l'image à l'action. *4e Congrès Intenational Francophone de la PME* .

BAYAD M, & NEBENHAUS D. (1993). *Les préoccupations de GRH des dirigeants de PME et leur profil.* 4ème congrès de l'AGRH, Jouy-en-Josas.

BAYAD M, MAHE H, NEBENHAUS D, & SARNIN P. (1995). Paradoxes et spécificités des problématiques de GRH en PME. *Gestion 2000 , 1*, 95-108.

BARGUES-BOULIER E. (2010). *Vers une approche contextualisée des pratiques de socialisation organisationnelle. Le cas des petites entreprises.* Thèse de doctorat, Université de la Méditerranée.

BARNEY J, & WRIGHT P. (1998). On becoming a trategic partener: the role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management* , 7-14.

BATAILLE F. (1999). *Compétence collective et management des équipes opérationnelles.* Thèse de doctorat en science de gestion, Université de Caen-Basse Normandie, Caen.

BATAILLE F. (2001, Avril mai Juin). Compétence collective et performance. *Revue de Gestion des Ressources Humaines* , 66-81.

BEAUCOURT C, & SCHOENAERS F. (2010). *Les implicites de la gestion des compétences dans les entreprises artisanales, in Vilette M.A, Louart P. La GRH dans les PME.* Vuibert.

BEGIN J.P. (1993). Identifying Patterns in HRM Systems: Lessons from Organisational Theory. Dans R. i. Management.

BEN LETAIFA S, & PERRIEN J. (2006). *Méthodes de recherche et positions épistémologiques: veille et confrontation à la réalité postmoderniste.* Publication dans le cadre du congrès de l'ACFAS, Montréal.

BENGHOZI P.J. (1987, septembre). Petit éditeur peut-il devenir grand? *Gérer et comprendre* , 18-27.

BENNIS W, & NANUS B. (1985). *Leaders: The strategies for taking charge.* . New York : Harper & Row Publishers .

BENOIT C, & ROUSSEAU M.D. (1993). La gestion des ressources humaines dans les PME au Québec: perception des dirigeants. *Direction de la recherche, Publications du Québec* .

BENSEBAA F. (2002). Les actions stratégiques, les ressources de firmes et l'avantage concurrentiel. Dans L.-R. F, *La concurrence: entre affrontement et connivence.* Vuibert.

BESSON D, & HADDADJ S. (1999). *Développer et recruter les compétences.* Paris: L'Harmattan.

BESSON D, O'CONNOR E, & HADDADJ S. (2003). *Discours sur les compétences organisationnelles et individuelles. Etude exploratoire dans une entreprise en changement organisationnel.* Revue Française de Gestion.

BERGER P, & LUCKMAN T. (1966). *The Social Construction of Reality.* Doubleday and Company.

BERNAUD J-L. (1999, Novembre-Décembre). Evaluer les compétences individuelles en situation de travail. *Revue Française de Gestion* , pp. 120-128.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

BERNARD J, & RAVIX J.L. (1988). *Diversité et spécificité des unités productives: les clivages par taille et les typologies d'entreprises in traité d'Economie Industrielle sous la direction de ARENA et Alii.* Paris: Editions Economica.

BERRY L. (1983). Relationship marketing, Emerging perspectives on services marketing. *American Marketing Association* , 25-28.

BERREYRE P.Y. (1967). *L'horizon économique des petites et moyennes entreprise.* Université de Grenoble.

BERTEAU G. (2006). *Pratique de l'intervention de groupe, perceptions, stratégies et enjeux.* Presse Université du Quebec.

BERTHON B. (2003). *Tranférer la connaissance: de quoi parlons-nous? Une illustration empirique.* Centre de recherche DMSP .

BIRD B.J. (1989). *Entrepreneurial behavior.* Scott Foresman Co.

BLAU P.M. (1970). A formal theory of differenciation in organizations. *American Sociological Review , 35*, 201-218.

BLAU P.M, & SCHOENHERR R. (1971). *The structure of organizations.* New York: Basic Books.

BOUNFOUR A. (1998). *Le management des ressources immatérielles: maîtriser les nouveaux leviers de l'avantage compétitif.* Paris, France: Dunod.

BOURGEON L, & TARONDEAU J-C. (2000). *L'apprentissage dans les organisations transversales: le cas de l'organisation des projets R&D.* Paris : Ellipse.

BOURNOIS F, & PELLEGRIN C. (1994). *De la PMI à la grande entreprise internationalisée: un cas de conservation des principales caractéristiques organisationnelles de la PMI originelle.* Actes de la 39e Conférence Mondiale de l'ICSB.

BOURNOIS F, ROJOT J, & SCARINGELLA J-L. (2003). *RH Les meilleurs pratiques des entreprises du CAC 40.* Paris: Les Editions d'Organisation.

BOURREAU C, METRA A, & PERETTI J.M. (1997). *H de DRH.* Vuibert.

BOYATZIS R. (1982). *The competent Manager: A Model for Effective Performance.* New York: Wiley.

BOYER L, & EQUILBEY N. (2003). *Organisation, Théories et applications.* Editions d'Organisation.

BOYER R. (1986). *Capitalismes fin de siècles.* Paris: PUF.

BOYER R. (1986). *La flexibilité du travail en Europe.* Paris: La Découverte.

BOYER R, & DURAND J-P. (1993). *L'après Fordisme.* Paris: Syros.

BRUNET L, & SAVOIE A. (2003). *La face cachée de l'organisation.* Presse Universitaire de Montréal.

BRUNET L, SAVOIE A, & ROUSSON M. (1998). *Le groupe informel dans les organisations, In A. Savoie Ed Leadershio et pouvoir, groupe de travail et équipes de travail.* Québec: Editions Inter Universitaires.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

BRABET J. (1988). Faut-il encore parler d'approche qualitative et d'approche quantitative? . *Recherche et Applications en Marketing , 3*, 75-89.

BRABET, & AL. (1993). *Repenser la gestion des ressources humaines?* Economica.

BRASSARD A. (1996). *Conception des organisations et de la gestion. Les conceptions mécanistes, centrée sur les besoins humains, et situationnelle.* Montréal: Editions Nouvelles.

BRECHET J.P. (1994). Du projet d'entreprendre au projet d'entreprise. *Revue Française de Gestion* , 5-15.

BRIET S, & DE WITTE S. (2002). *Entrer dans une démarche compétences?* . MEDEF.

BROUWERS I, & AL. (1997). *Management humain et contexte de changement. Pour une approche constructiviste.* Bruxelles: De Boeck.

BROOKSBANK R. (1991). Defining the small business: a new classification of company size. *Entrepreneurship and regional development* .

CAZAL D. (2000). Reflexivité et organisations: critique et perspectives. Dans A. &. Wacheux, *Structuration et management des organisations. Gestion de l'action et du changement dans les entreprises* (pp. 227-257). Paris: L'Harmattan.

CAZAL D, & DIETRICH A. (2005). Connaissance et action GRH: enjeux théorique et pratiques. *Les Cahiers de recherches* .

CADIN L, GUERIN F, & PIGEYRE F. (2007). *Gestion des ressources humaines - pratiques et éléments de théories.* (3. édition, Éd.) Paris : Dunod.

CANDAU P. (1981). Pour une taxonomie de l'hypofirme. *Revue d'Economie Industrielle* , 16-33.

CAMPBELL D.T, & STANLEY J.C. (1966). Experimental and quasi-experimental designs for research.

CAPALDO G, IANDOLI L, & ZOLLO G. (2006). A situationalist perspective to competency management. *Human Resource Management , 45*, 429-448.

CASPER S, & MURRAY F. (2005). Careers and clusters : analyzing the career network dynamic of biotechnology clusters. *Journal of Engineering and Technology Management , 22*, 51-74.

CARLAND J.A, CARLAND J.W, & STEWART W.H. (1996). Seeing What's Not There: The Enigma of Entrepreneurship. *Journal of Small Business Strategy , 7*, 1-20.

CHANAL V. (2000). Communautés de pratique et management par projet. *Management , 3*, pp. 1-30.

CHARREIRE C, & HUAULT I. (2002). Cohérence épistémologique: les recherches constructivistes françaises en management revisitées. Dans N. M. alii, *Question de méthodes en sciences de gestion.* EMS.

CHEVALIER F. (2004, Novembre). Créativité et innovation: des compromis instables. *Les Echos-Quotidien, l'art du management* , 8.

CHILD J, & MANSFIELD R. (1972). Technology, size and organization structure. *Sociology , 6*, 369-393.

COURPASSON D, & LIVIAN Y.F. (1991). Le développement de la notion compétence: glissement sémantique ou idéologique? . *Revue Française de Gestion des Ressources Humaines* .

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

COUTROT L. (2005). Archéologie des logiques compétences. *L'Année Sociologique , 55*.

COLIN T, & GRASSER B. (2003). Gestion des compétences: un infléchissement limité de la relation salariale. *Travail et Emploi* .

COSSETTE P. (1994). *Cartes cognitives et organisations.* Presses de l'Université de Laval.

CORIAT B. (1991). *Penser à l'envers* . La Découverte.

CORREIA M, & POTTIER F. (2002). La dynamique de la carrière professionnelle et les usages de la formation. *9e Journées d'études Céreq* . Rennes.

CROZIER M, & FRIEDBERG E. (1977). *L'acteur et le système* . Paris: Seuil.

EISENHARDT K. (1989). Building theories from case study research. Dans Elfring T, & Hulsink W, *Networking by entrepreneurs: Patterns of tie-formation in emerging organizations* (Vol. 28, pp. 1849-1872). Organization Studies .

DUBAR C. (1991). *La socialisation - Construction des identités professionnelles et sociales.* Paris : A. Colin.

DUBAR C. (1991). *La socialisation.* A. Colin.

DUBOIS M , & RETOUR D. (1998). Compétence collective: étude exploratoire en vue d'une nouvelle approche. *Journée des IAE,* (pp. 323-341).

DUBOIS M, & RETOUR D. (1999). La compétence collective: validation empirique fondée sur les représentations opératoires de travail partagées. *Psychologie du Travail et des Organisations , 5*, 225-243.

DUGUE E. (1994). La gestion des compétences: les savoirs dévalués, le pouvoir occulté. *Sociologie du Travail , 3*.

DUGUE E. (1999). La logique de la compétence: le retour du passé. *Education Permanente* .

DUMEZ H. (2010). Comment le monde social est-il construit? Le point de vue de John R Searle. *Le Libellio D'Aegis , 6*, 21-26.

DUMONT M, PERRET-CLERMONT A.N, & MOSS E. (1995). Influence de la relation d'affinité affective sur le raisonnement moral. *Cahiers de Psychologie Cognitive INRS , 8*.

DYER W.G, & WILKINS A.L. (1991). Better Stories, Not Better Constructs, to Generate Better Theory: A Rejoinder to Eisenhardt. *Academy of Management Review , 16*, 613-619.

DAVID A. (1998, Septembre octobre). Outils de gestion et dynamique du changement . *Revue Française de Gestion* , 44-99.

DAFT R.L, & WEICK . (1984). Toward a model of organisations as interpretation systems. *Academy of Management Review , 9*, 284-295.

DANDRIDGE T.C. (1979). Children are not little growth-ups: small business needs its own organizational theory. *Journal of Small Business Management , 17*, 53-57.

D'AMBOISE G, & BOUCHARD. (1990). De l'utilisation du concept de vision dans l'étude des organisations,. *Document de travail , 90*.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

D'AMBOISE G, & MULDOWNEY M. (1988). Management Theory for Small Business: Attempts and Requirements. *Academy of Management Journal , 13* , 226-240.

D'AMBOISE G, & PLANTE G. (1987). La recherche sur la PME: quelques voies pour des relations efficaces entre chercheurs et dirigeants. *Revue de Gestion des Petites et Moyennes Organisations , 3*, 44-50.

DE BRUYNE P, & AL. (1974). *Dynamique de la recherche en sciences sociales.* PUF.

DE COSTER M. (1999). *Sociologie du travail et gestion des ressources humaines.* (d. B. Université, Éd.)

DE KEYSER V, DECORTIS F, & PEREE F. (1985). La conduite collective dans un syst§me automatisé, appréhendée à travers les communications verbales. *Psychologie et Education , 9*.

DE KOK J, & UHLANER L.M. (2001). Organization Context and Human Resource Management in the Small Firm. *Tingergen Institute Discussion Paper* .

DE MONTMOLLIN M. (1984). *L'intelligence de la tâche. Eléments d'ergonomie cognitive.* New York: Perter Lang.

DE MONTMOLLIN M. (1986). L'intélligence de tâche. Eléments d'ergonomie cognitive. 121-139.

DE TERSSAC G. (1992). *L'autonomie dans le travail.* Paris: PUF.

DEVEREUX G. (1967). *Le contre-transfert dans les sciences du comportement. De l'angoisse à la méthode dans les sciences du comportement.* Paris: Flammarion.

DEFELIX C. (2001, Août). Le rôle de l'encadrement supérieur à l'épreuve des NTIC: les enseignements d'une enquête de terrain. *Université de l'audit social* , 99-104.

DEJOUX C. (1998, novembre décembre). Pour une approche transversale de la gestion des compétences. *Gestion* , 15-31.

DELAVALLEE E. (2000, Octobre). Pour dépasser une vision instrumentale de la GRH. *Personnel* , 48-52.

DEMAILLY L. (2000). *Evaluer les politiques éducatives.* Bruxelles: De Boeck.

DESCHENAUX F, & BOURDON S. (2005). *Introduction à l'analyse qualitative onformatisée à l'aide du logiciel QSR Nvivo.* Trois-Rivières: Association pour la recherche qualitative .

DESHPANDE S.P, & GOLHAR D.Y. (1994, April). HRM Practices in Large and Small Manufacturing Firm: a Comparative Study. *Journal of Small Business Management* , 49-56.

DESREUMAUX A. (1992). *Structures d'entreprise.* Paris : Editions Vuibert gestion.

DIETRICH A. (1997, Septembre). La compétence comme instrument de régulation de l'action organisée. *Gérer et Comprendre*, 71-82

DIETRICH A. (1995). *Compétences et GRH.* Thèse de doctorat, IAE de Lille.

DIMAGGIO P. (1995). Comments on "What theory is Not. *Administrative Science Quarterly , 40*.

DIONNE P. (1996). The Evolution of Training activities. *Human Resource Development Quaterly , 7*.

DONALDSON T, & PRESTON L.E. (1995, Mars). The Stakeholder Theory of the Firm: Concepts, Evidence and Implication. *Academy of Management Review* , 65-71.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

DONNADIEU G, & DENIMAL P. (1993). *Classification-Qualification.* Paris: Editions Liaisons.

DRUCKER-GODARD C, EHLINGER S, & GRENIER C. (2007). Validité et fiabilité de la recherche. Dans T. R.A, & Al, *Méthodes de Recherche en Management.* Paris: Dunod.

FAVEREAU O. (1989). Marchés internes, marchés externes. *Revue économique* , 278-328.

FARRIS G.F. (1979). The Informal Organization in Strategy Decision-Making. *International Studies of Management & Organization , 9*, 37-62.

FERRARY M. (1998, Nov-Dec). Les compétences informelles sont-elles gérables? *Revue Française de Gestion* , 96-105.

FILION F. (1989). *J'améliore mes plans d'action.* Québec: CAER Editions.

FILLOL C. (2006). *Apprentissage organisationnel et contexte organisationnel: une étude de cas EDF.* Conférence Internationale de Management Stratégique, Annecy.

FLEISHMAN E.A, WETROGEN L.I, UHLMAN C.E, & MARSHALL-MIES J.C. (1995). Abilities, in Perterson et Ali. Development of Prototype Occupational Information Network Content Model. *Utah Department of Employment Security , 1*, 10.1-10.39.

FORAY D. (2006). *The Economics of Knowledge* . MIT Press.

FREY J.H, & FONTANA A. (1994). *The group interview* . Newbury Park, CA: Sage.

GUILHON A . (1998, Sept-Oct). Le changement organisationnel est un apprentissage. *Revue Française de Gestion* .

GUILHON A, & TREPO G. (2000). La compétence collective: le chaînon manquantentre stratégie et la gestion des ressources humaines. *Acte de la 9ème conférence de l'AIMS.*

GASSE Y. (1985). Une stratégie de recherche et d'intervention pour le développement . *Revue PMO Faculté des sciences de l'Administration, , 4*, 3-11.

GARAND D.J, & FABI B. (1992). Etat de la recherche. Les pratiques de gestion des ressources humaines en PME. *Revue Organisation , 2*, 61-99.

GEFFROY F, & TIJOU R. (2002). *Le management des compétences dans les entreprises européennes: les différentes approches.* Paris: INSEP Consuting Editions.

GERVAIS M. (1978). Pour une théorie de l'organisation-PME. *Revue Française de Gestion* , 37-48.

GIDDENS A. (1987). *La constitution de la société.* Paris : PUF.

GILBERT P. (1998). *L'instrumentation de gestion. La technologie de gestion, science humaine?* Paris : Economica.

GILBERT P, & PARLIER M. (1992, Janvier Février). La compétence: du "mot valise" au concept opératoire. *Actualité de la formation permanente* .

GILBERT P, & SCHMIDT G. (1999). *Evaluation des compétences et situation de gestion.* Paris: Economica.

GILBERT P, & THIONVILLE R. (1990). *Gestion de l'emploi et évaluation des compétences, Les hommes et l'entreprise.* ESF éditeur.

GIODANO Y. (2003). *Conduire un projet de recherche.* EMS Editions.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

GIRIN J, & GROSJEAN M. (1996). *La transgression des règles au travail.* Paris: L'Harmanttan.

GIROUX N. (2003). L'étude de cas. Dans Giordano Y, *Coonduire un projet de recherche: une perspective qualitative* (pp. 41-84). Colombelles: EMS.

GIROD-SEVILLE M, & PERRET V. (1999). Fondements épistémologiques de la recherche. Dans R. Thiétart, *Méthodes de Recherche en Management.* Dunod.

GHERARDI S, & NICOLINI D. (2003). Learning in a constellation of interconnected practices: canon or dissonance? . *Journal of Management Studies , 39*, pp. 419-436.

GHOSHAL S, & BARTLETT C. (1994). Linking organizational context and managerial action: the dimension of quality of management. *Strategic Management journal , 15*, 13-47.

GLASER B, & STRAUSS A. (1967). *The discovery of grounded theory* . Chicago: Aldine-Atherton.

GLASERSFELD E.V. (1988). Introduction à un constructivisme radical . Dans P. Watzlawick, *L'invention de la réalité. Contributions au constructivisme* (pp. 19-43). Paris: Seuil.

GOBO C. (2004). Sampling, Representativeness and Generalizability. Dans Seale C, Gobo G, Gubrium J, & Silverman D, *Qualitative Research Practice.* Sage Publications.

GODELIER E. (1996, décembre). Du bricolage à l'organisation: la naissance des outils de gestion du personnel chez Usinor. *Entreprises et histoire* , 97-114.

GODENER A. (1994). Entreprises traditionnelles et entreprises de haute technologie, des chemins de croissance différent? *Annales du management, XIIèmes journées Nationales des IAE* .

GRAWITZ M. (1993). *Méthodes des Sciences Sociales.* Paris: Dalloz.

GREENHALGH L, & ROSENBLATT Z. (1984). Job insecurity: towards conceptual clarity. *Academy of Management Review , 9*, pp. 438-448.

GREINER L.E. (1972, July-August). Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review* .

IGALENS J. (2003). Etudes des relations entre les entreprises et les organisations de la société civile autour du concept de responsabilité sociale. *Notes du LIRHE* .

IGALENS J, & GOND J.P. (2003). La mesure de la performance sociale de l'entreprise: une analyse critique et empirique des données Arese. *AGRH 2003* .

IGALENS j, & SCOUARNEC A. (2001, Avril-mai). La gestion par les compétences: Construction d'une échelle de mesure. *Revue de Gestion des Ressources Humaines* , pp. 2-16.

HUMERMAN A.M, & MILES M.B. (1991). *Analyse des données qualitatives, recueil de nouvelles méthodes.* Bruxelles: De Boeck.

HUOTARI M.L, & LIVONEN M. (2004). Managing knowledge-based organizations through trust. *Trust in knowledge management and systems in organizations , 6*.

HALL H, HAAS J.E, & JOHNSON N.J. (1971). Organizational size, complexity, and formalization. *American Sociological Review , 32*, 902-912.

HATCHUEL A . (1992). *L'expert et le système.* Paris: Economica.

HATCHUEL A, & WEIL B. (1992). *L'expert et le système.* Economica.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

HATCHUEL A, & MOLET H. (1986). Rational Modelling in Understanding Human Decision Making: about two case studies. *Européan Journal of Opérations Research* , 178-186.

HENDRY C, & PETTIGREW A. (1992). Patterns of Stragegic in the Development of Human Resource Management. *Bristish Journal of Management , 3*, 137-156.

HERTZ L. (1982). In search of small business definition; an exploration of the small-business definitions of U.S, the U.K, Israël and the People's Republic of China. *University* .

HILL R, & STEWART J. (1999). Human Resource Development in Small Organizations. *Human Resource Development International , 2*, 103-123.

HLADY RISPAL M. (2002). *La méthode des cas. Application à la recherche en gestion.* Bruxelles: De Boeck Université.

HORNSBY J.S, & KURATKO D.F. (1990, July). Human Resource Management in Small Business: Critical Issues for the 1990's. *Journal of Small Business Management* , 9-18.

JULIEN P.A. (2005). *Entreprenariat régional et économie de la connaissance.* Broché.

JULIEN P.A, & AL. (1986). *La belle entreprise - la revanche des PME en France et au Quebec.* Montréal : Editions Marquis.

JEAVONS T. (1992). When management is the message: Relating values to management practice in nonprofit organisations. *Nonprofit Management and Leadership , 2*.

JODELET D. (1984). Représentations sociales: phénomènes, concept et théorie. Dans Moscovici S, *Psychologie Sociale.* Paris: PUF.

KUHN T. (1972). *The structure of scientific revolution* (éd. 2e). Chicago: Université de Chicago Press.

KAZANJIAN R, & DRAZIN R. (1990). A stage contingent model of design and growth for technology based new ventures. *Journal of Business venturing* , 137-150.

KARSENTY L, & LACOSTE M. (2004). *Communication et travail, in Ergonomie, Falzon P. Dir.* Paris: Presses Universitaires de France .

KIMBERLEY J.R. (1976). Organizational size and the structuralist perspective: a review, critique, and proposal. *Administrative Science Quaterly , 21*, 571-597.

KLARSFELD A, & OIRY E. (2003). *Gérer les compétences: Des instruments aux processus.* Paris: Vuibert.

KOENIG G. (1994). L'apprentissage organisationnel: repérage des lieux. *Revue Française de Gestion* , pp. 76-83.

KROHMER C, & RETOUR D. (2004). La compétence collective, maillon clé de la gestion des compétences. *Atelier Gestion des compétences du GRACCO* . Paris.

LAURIOL J. (2003). Le developpement durable à la recherche d'un corps de doctrine. *Revue Française de Gestion , 30*, 137-150.

LA VILLE J.L, & SAINSAULIEU R. (1997). *Sociologie de l'association. Des organisations à l'épreuve du changement social.* Paris: Desclée de Brouwer, Collection Sociologie économique.

LAWRENCE P.R, & LORSCH J.W. (1989). *Adapter les structures de l'entreprise, intégration ou différenciation.* Paris: Editions d'Organisation.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

LABRUFFE A. (2003). Mesure des compétences. *A savoir* .

LABRIE S, & BRUNET L. *L'influence des membres de groupes informels en milieu de travail, la fin d'un mythe? dans Savoie dir. Leadership et pouvoir, équipes et groupes.* Québec: Presses Inter Universitaires.

LACOURSIERE R, & AL. (2005). Effets de certaines pratiques de GRH sur la performance de PME manufacturières. *Revue Internationale PME , 18*.

LAROCHE H. (1991). *La formulation des problèmes stratétiques, agenda stratégique et identité de l'entreprise.* Thèse de doctorat, Groupe HEC, Youy-en-Josas.

LARRIVEE L, & D'AMBOISE G. (1989). Difficultés de recrutement dans les PME Québécoises. *Relations Industrielles , 44*, 7-26.

LE BOTERF G. (1997). Construire la compétence collective de l'entreprise. *Gestion* , 82-85.

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

LE BOTERF G. (1994). *De la compétence. Essai sur un attracteur étrange.* Les Editions d'Organisation.

LE CORROLLER C, & LE VIGOUREUX F. (1998). Les moyennes entreprises ont-elles un comportement spécifique? . *Economie et statistique* , 195-204.

LE DEIST F , DELAMARE , & WINTERTON J. (2005). What is competence? . *Human Resource Development International , 8*, 27-46.

LE MOIGNE J.L. (1995). Les épistémologies constructivistes et sciences de l'organisation. Dans A. Martinet, *Epistémologies et sciences de gestion* . Economica.

LEWIN K. (1946). Action research and minority problems. *Journal of Social Issues , 2*, 34-46.

LEVY-LEBOYER C. (1996). *La gestion des compétences.* Paris: Editions d'Organisation.

LEVIN D.Z, & CROSS R. (2004). The strength of weak ties you can trust: The madiating role of trust in effective knowledge transfer. *Management Science , 50*, 1477-1490.

LEVRATTO N. (2009). *Les PME: définition, rôle économique et politiques publiques.* Bruxelles: De Boeck.

LEAVY B, & WILSON D.C. (1994). *Strategy and leadership.* New York: University of Warwick.

LECERF M. (2007). *Les petites et moyennes entreprises face à la mondialisation* . L'Harmattan.

LECLERC C. (1999). *Comprendre et construire les groupes.* Québec: Les Presses de L'Université Laval.

LEDRU M, & MICHEL S. (1991). *Capital compétence dans l'entreprise, une approche congnitive.* Paris: ESF .

LEO P.Y. (1987). Les mileux régionaux de PMI: une approche statistique et régionalisée des choix stratégiques des PMI à partir de l'EAE. *Revue d'Economie Régionale et Urbaine* , 423-437.

LEPLAT J. (1991). *Compétences et ergonomie in Modèle en analyse du traveil dir. Amalberti, de Montmollin et Theureau.* Paris : Pierre Margada éditeur.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

LEPLAT J. (2000). Compétences individuelles, compétences collectives. *Psychologie du Travail et des Organisations , 6*, 47-73.

LIVIAN Y.F. (2007). Les organisations productrices d'incompétence. *AGRH 2009.* Reims.

LICHTENBERGER Y. (2000). Conflits, coopération et compromis: la négociation comme construction de réalités complexes. *Négociation Sociale* .

LICHTENBERGER Y. (2003). *Compétence, compétences in j. Allouche Encyclopédie des Ressources Humaines.* Paris: Vuibert.

LICHTENBERGER Y. (2003). *Régulation et constitution des acteurs sociaux. La théorie de la régulation sociale de J-D Reynaud dir de Terssac.* Paris: La Découverte.

LOUART P. (2010). *La GRH dans les PME.* Vuibert.

LORRAIN J, & BRUNET L. (1993). *L'émergence des groupes informels: un modèle écologique dans Goguelin et Moulin. La psychologie du travail à l'aube du XXIe siècle.* Paris: Editions EAP.

LORTIE G, SAVOIE A, & BRUNET L. (1995). Les groupes informels en milieu de travail: élaboration et validation d'une mesure. *Psychologie du travail et des organisations , 1*, 74-85.

NARO G. (1990). Les PME face à la gestion de leurs effectifs: comment adapter les ressources aux impératifs stratégiques? . *Revue Internationale PME , 3*, 57-74.

NGUYEN T.H, & BELLEHUMEUR A. (1985). A propos de l'interchangeabilité des mesures de taille d'entreprise. *Revue d'Economie Industrielle , 33*, 44-57.

NOIZET G, & CAVERNI J-P. (1978). Psychologie de l'évaluation scolaire. *49*, pp. 72-73.

NONAKA I, TOYAMA R, & NATAGA I. (2000). Organizational knowledge creation theory: Evolutionary paths and future advances. *Organization Studies , 27*, 1179-1208.

NONAKA I. , & TAKEUCHI H. (1995). *The Knowledge-Creating Compagny: How Japanese Comapgnies Create the Dynamics of Innovation.* New York: Oxford Press.

MUCCHIELLI A. (1991). *Les méthodes qualitatives, Que sais-je?* . Presse Universitaires de France.

MAUSS M. (1950). *Sociologie et anthropologie* (éd. 2e). Paris: PUF.

MAISONNEUVE J. (1967). La psycho-sociologie des affinités. *Revue Française de Sociologie , 8*, 560-564.

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

MALGLAIVE G. (1994, Janvier). Alernance et compétences. *Cahier pédagogique* .

MASSON A, & PARLIER M. (2004). *Les démarches compétences.* Paris : Editions de l'ANACT.

MARBACH V. (1999). *Evaluer et rémunérer les compétences.* Paris: Editions d'Organisation.

MARCH J.G. (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science , 2*, 153-168.

MARCH J.G. (1994). Tout essai de description des tendances de la gestion ne décrit de façon adéquate aucune situation de gestion particulière. *Revue Française de Gestion* , 22-24.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

MARCHESNEY M. (1982). Is small so beautiful? *Revue d'Economie industrielle* , 110-114.

MARCHESNEY M. (1982). *Pour un modèle d'hypoforme, in Entreprise et organisation, mélanges en l'honneur du professeur Aubert-Krier.* Paris: Editions Economica.

MAROY C. (1998). Société cognitive, téléformation et individualisation. *Les Politiques Sociales , 1 et 2*, 51-63.

MARTINET A.C. (1990). Grandes questions épistémologiques et sciences de gestion. Dans C. A. Mertinet, *Epistémologies et sciences de gestion.* Economica.

Meignant A. (1990). Analyse des emplois, formation et décision de gestion. *Education permanente , 12*, 21-30.

MENGER P-M. (1999). Artistic labor markets and careers. *Annual Review of Sociology* .

MESCHI P.X . (1996). *La restructuration organisationnelle par downsizing: source d'inertie ou de transformation et GRH.* Economica.

MERCIER E. (2011). Développer l'employabilité des salariés: rhétorique managériale ou réalité des pratiques? *AGRH* .

MERCK B, & SUTTER P.E. (2009). *Gestion des compétences, la grande illusion.* Paris: De Boeck.

METAIS E. (2000). La transformation de l'environnement concurrentiel comme enjeu de l'approche fondée sur les ressources: le cas du groupe SEB. (Ellipses, Éd.) *Le Management stratégique des compétences* .

MILES M.B, & HUBERMAN M.A. (2003). *Analyses des données qualitatives (2e édition).* Bruxelles: De Boeck.

MILES R.E, & SNOW C.C. (1978). *Organizational strategy structure and process.* New York: McGraw Hill.

MILLER G.A, GALANTER E, & PRIBRAM I.H. (1960). *Plans and the Structure of Behavior.* New York: Henry Holt.

MINTZBERG H. (1982). *Structure et dybamique des organisations* . Paris: Editions d'Organisation.

MOIDSON J-C. (1997). Introduction générale in M.JC du Mode d'existence des outils de gestion. Les instruments de gestion à l'épreuve des organisations. 7-44.

MOLES A.A. (1990). *Les sciences de l'imprécis.* Paris: Editions Seuil.

MOSCOVICI S. (1988). Notes towards a description of social representations. *European Journal of Social Psychology , 18*, 211-250.

MORGAN G, & SMIRCICH L. (1980). The Case for Qualitative Research. *The Academy of Management Review , 5*, 491-500.

MORIN E, SAVOIE A, & BEAUDIN G. (1994). *L'efficacité de l'organisation: théories, représentations et mesures.* Montréal: Coll. HEC Gaëtan Morin Editeur.

OIRY E, & D'IRIBARNE A. (2001). La notion de compétence: continuité et changements par rapport à la notion de qualification. *Sociologie du Travail , 1*, 49-66.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

OIRY E, & SULZER. (2002). *Le référentiels de compétences, enjeux et formes, dans Brochier D, La gestion des compétences. Acteurs et pratiques.* Paris: Economica.

PUGH D.S , & AL. (1968). Dimension of organization structure. *Administrative Science Quarterly , 13*, 65-105.

PAVY G. (2002). *La logique de l'informel: à la découverte des jeux de pouvoir dans l'entreprise.* Paris: Editions d'Organisation.

PARADAS A. (2007). Mutualiser la formation et le recrutement dans les PME. Une variété de réponses. *La Revue des Sciences de Gestion , 4*, 147-155.

PARADEISE C, & LICHTENBERGER Y. (2001). Compétence, compétences . *Sociologie du Travail , 1*, 33-48.

PARAPONARIS C. (2002). Le management des connaissances et la gestion des compétences: les pratiques au sein des multinationales. *La Revue des Sciences de Gestion* .

PEMARTIN D. (2005). *La compétence au sein de la GRH.* EMS.

PERRENOUD P. (1999). Gestion de l'imprévu, analyse de l'action et construction de compétences. *Education permanente* , pp. 123-144.

PERROW C. (1970). *Oranizational analysis. A sociological view.* Belmont, Californie: Wadsworth.

PETTIGREW A. (1985). Contextualist Research: a natural way to link theory and practice. Dans Lawler E, *Doing Research that is useful for theory and practice* (pp. 222-249). San Francisco: Jossey-Bass.

PETTIGREW A, & WHIPP R. (1991). *Managing Change for Competitive Succes.* Oxford: Blackwell Publishers.

PIAGET J. (1977). *Problems of equilibration. In M. Appel L. Goldberg, Equilibration: Theory, research, and application* . New York: Plenum Press.

PICHAULT F, & NIZET J. (1998). *L'éclatement des modèles de GRH: l'explication par la contingence, son intérêt et ses limites in Alouche & Sire, Ressources Humaines, une gestion éclatée.* Paris: Economica.

PICHAULT F, & NIZET J. (2000). *Les pratiques de gestion des ressources humaines.* Paris: Editions du Seuil.

POURTOIS J.P, & DESMET H. (1988). *Epistémologie et instrumentation en sciences humaines.* Paris: Mardaga.

POLANYI M.E . (1966). *The tacit dimension.* London: Routledge & Keagan.

POLSKY H.W. (1978). From claques to factions: Subgroups in organizations. *Social Work , 23*, 94-98.

POPPER K. (1973). *La logique de la découverte scientifique.* Paris: Payot.

PRAHALAD K, & HAMEL G. (1990). The Core Competence of the Corporate. *Harvard Business Review , 68*, 79-91.

SAVAJOL H. (2003, Janvier). Les PME: clés de lecture. *Ragard du les PME* .

SAVAL H, & ZARDET V. (1987). *Maitrriser les coûts cachés.* Economica.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

SAVOIE A, & BENHADJI A. (1986). Conceptualisations des processus d'influence en milieu organisationnel et vérification empirique dans le cas du charisme. *Revue Québécoise e Psychologie , 7*, 140-81.

SAINT-ONGE, & AL. (1998). *Relever les défis de la gestion des ressources humaines* . Montréal: Gaëtan Morin .

SCOTT W.R. (1981). *Organizations: Rational, Natural and Open Systems.* New Jersey: Prentice Hall.

SEGRESTIN D. (2004). *Les chantiers du manager.* Paris: A. Colin.

SEKIOU L, & Alii. (1993). *Gestion des ressources humaines.* Montréal: De Boeck.

SHIPPMANN J.S, & AL. (2000). The practice of competency modeling. *Personnel Psychology* , 703-738.

STAKE R. (1998). Case Studies. Dans Denzin N, & Lincoln Y, *Stratégies of Qualitative Inquiry* . London: Thousand Oaks.

STANKIEWICZ F. (1998). *Travail, compétence et adaptabilité* . L'Harmattan.

STEWART T. (1998). *Capital Intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas.* Campus.

STEVENSON W.B, & AL. (1985). The concept of "Coalition" in organization theory and research. *Academy of Management Review , 10*, 256-268.

STENGERS I. (1993). *L'invention des Sciences modernes.* Paris: La Découverte.

STRAUSS A, & CORBIN J. (1990). *Basic of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques.* Newbury Park.

STROOBANTS M. (1993). *Sociologie du travail.* Paris: Nathan.

STROOBANTS M. (1991). Travail et compétences: récapitulatif critique des approches des savoirs au travail. *Formation-Emploi , 33*, 31-42.

RUBIN H, & RUBIN I. (1995). *Qualitative interviewing: The art of hearing data.* Thousand Oaks, CA Sage.

REYNAUD J.D. (1993). *Les règles du jeu: l'action collective et la régulation sociale.* Paris: Armand Colin.

REINBOLD M.F, & BREILLOT J.M. (1993). *Gérer les compétence dans l'entreprise.* Pais: L'Harmattan.

RIBERT-VAN DE WEERDT C. (2001). *Analyse des émotions en situation de travail, approche psycho-ergonomique.* Communication présentée au colloque EQUIPE , Nantes .

RICHARD , & AL. (1990). *Traité de psychologie cognitive.* Paris: Dunod.

ROUSSEAU D.M. New hire perceptions of their own and their employer's obligations: a study of psychological contracts. *Journal of Oraganizational Behavior , 11*, 389-400.

ROUSSEL P, & WACHEUX F. (2005). *Management des ressources humaines: Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales.* De Boeck.

ROY O, LEMAY J, & PAULINO C. (2003). *La gestion par les compétences. Expériences d'entreprises et enseignements.* Lyon: Editions du réseau ANACT2003.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

ROYER I, & ZARLOWSKI P. (1999). Echantillons. Dans T. R.A, *Méthodes de recherche en management* (pp. 188-223). Paris: Dunod.

ROPE F, & TANGUY L. (1994). *Savoirs et compétences: de l'usage de ces notions dans l'école et l'entreprise.* Paris : L'Harmattan.

TICHY N, & TUSHMAN M. (1979). Social Network Analysis for Organizations. *The Academy of Management Review , 4*, 507-519.

THERIAULT R, & LE LOUARN J.Y. (1984). Politiques et pratiques en évaluation de la performance du personnel dans les organisations au Quebec. *Association des professionnels en ressources humaines du Québec* .

THIERRY D. (1990). *La gestion prévisionnelle et préventive de l'emploi et des compétences.* Paris : L'Harmattan.

THIETART R.A. (1999). *Méthodes de recherche en Management.* Paris: Dunod.

TOURAINE A. (1955). *L'évolution du travail ouvrier aux usines Renault.* Centre national de la recherche scientifique.

TORRES O. (1998). *PME, de nouvelles approches.* Economica.

TORRES O, & GUEGUEN G. (2008). Incidence de la loi proxémique sur la perception de l'incertitude des PME. *Revue Internationale PME , 10*, 9-43.

TSOUKAS H. (1989). The validity of ideograh research explanations. *Academy of Management Review , 14*, 551-561.

TREMBLAY M, SIRE B, & PELCHAT A. (1998). A study of the determinants and of impact of flexibility on employee benefit satisfaction. *Human Raltions* .

VAN de VEN A.H, & POOLE M.S. (1995). Explaining Development and Change in Organizations. *Academy of Management Review , 20*, 510-540.

VARRAUT N. (1998, Avril). Pour une mise en relation des concepts de vision et d'intention stratégiques: configurations de processus de prise de décision stratégique. *XIVémes ournées Nationales des IAE* .

VELTZ P, & ZARIFIAN P. (1994, Janvier Février). De la propriété des ressources à la productivité par l'organisation. *Revue Française de Gestion* , 59-66.

VERDIER E. (1990). L'efficacité de la formation continue dans les PME. *Sociologie du travail , 3*, 295-320.

VERNANT D, & POPELARD M.D. (1997). *Les grands courants de la philosophie des sciences.* Seuil.

VIGNON C, & WACHEUX F. (1994). *Stratégie et GRH: d'un dissentiment théorique à une articulation pratique.* 5ème congrès de l'AGRH, Montpellier.

WAGAR T.H. (1998, April). Determinants of Human Resource Management Practices in Small Firms: Some Evidence from Atlantic Canada. *Journal of Small Business Management* , 13-23.

WALLON H, & PIAGET J. (1982). *Wallon lecteur de Freud et Piaget.* Paris: Editions sociales.

WATZALWICK P, HELMICK BEAVIN J, & JACKSON D.D . (1972). *Une logique de la communication, traduit de l'américain par Janine Morche.* Editions du Seuil.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

WELSH J.A, & WHITE J.F. (1981). A small business is not a little big business. *Harvard Business Review , 59*, 18-32.

WENGER E. (1998). Communities of Practice: learning, meaning and identify.

WESTLEY F, & MINTZBERG H. (1988). *Profiles of strategic leadership: Lévesque Iacocca* . San Francisco: Jossey-Bass.

WERNERFELT B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal , 5*, 171-180.

WITTORSKI R. (1997). *Analyse du travail et production de compétences collectives.* Paris: L'Harmattan.

WOODWARD J. (1958). *Technology and Organization.* London: Her Majesty's Printery.

YIN R.K. (1989). *Case study research: Design and methods.* Newbury Park.

ZARIFIAN P. (1995). *Le travail et l'événement.* Paris: L'Harmattan.

ZARIFIAN P. (1988). *L'émergence du modèle de la compétence* . Paris: Economica.

ZARIFIAN P. (1999). *Objectif compétence.* Les Editions Laisons.

ZEMKE R. (1982). Job competencies: Can they help you design better training? *Traning , 19*, 28-31.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Liste des schémas

Schéma 1. Design de la recherche 25
Schéma 2. Différents courants de la notion de compétence. 28
Schéma 3. Le curseur de la compétence 43
Schéma 4. Les mécanismes d'interaction et de transformation dans l'action de compétence individuelle. 53
Schéma 5. La compétence : construit personnel, social et organisationnel 58
Schéma 6 Émergence des compétences collectives 60
Schéma 7. Les routines organisationnelles 88
Schéma 8. Logique d'efficacité/efficience et compétence 92
Schéma 9. La dichotomie qualification – compétence 119
Schéma 10. Quelques enjeux de la logique compétence. 130
Schéma 11. Emploi comme construit organisationnel et individuel. 161
Schéma 12. Gestion des compétences et gestion par les compétences. 162
Schéma 13. Représentation schématique des éléments constituants de tout acte d'évaluation 167
Schéma 14. Étapes invariantes du processus de gestion des compétences 180
Schéma 15. Les différents courants d'analyse de l'effet-taille 210
Schéma 16. Les différents courants d'analyse de la croissance 213
Schéma 17. Le courant de la spécificité 215
Schéma 18. Courant de la diversité des PME 222
Schéma 19. Les antagonismes de la recherche en PME 225
Schéma 20. Typologie de la spécificité de la PME 226
Schéma 21. Le courant de la dénaturation 229
Schéma 22. La carte d'identité de la PME fondée sur la notion de contrôlabilité. 232
Schéma 23. Variables contextuelles, structurelles et politiques 236
Schéma 24. La structure formelle 245
Schéma 25. Articulations entre variables contextuelles, structurelles et politiques 291
Schéma 26. Le modèle contingentiel 320
Schéma 27. Le modèle cognitiviste 322
Schéma 28. les logiques d'actions du dirigeant de la manière suivante : 323
Schéma 29 l'approche contextualiste 365
Schéma 30 le modèle des cinq forces 378

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Schéma 31. Modèle du processus de gestion des compétences par l'informel 384

Schéma 32. Les trois pôles de la recherche 393

Schéma 33. Mode de raisonnement et connaissance scientifique 410

Schéma 34. Processus de recherche. 413

Schéma 35. Contextualisation du chercheur 421

Schéma 36. Processus de la recherche. 422

Schéma 37. Postulat de l'incertitude des situations de recherche 424

Schéma 38. Les différentes méthodes de sélection d'un échantillon 434

Schéma 39. L'opérationnalisation de la recherche 443

Schéma 40. Démarche de décontextualisation et recontextualisation du corpus 467

Schéma 41. Articulation des modèles dans une perspective contextualiste 478

Schéma 42. Processus identifié de gestion des compétences par l'informel chez Coster 546

Schéma 43. Processus identifié de gestion des compétences chez Sem 548

Schéma 44. Processus identifié de gestion des compétences chez Solar 551

Schéma 45. Processus identifié de gestion des compétences chez Fap 553

Schéma 46. Décomposition des pratiques informelles 602

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Liste des tableaux

Tableau 1. Variables des compétences collectives. 61

Tableau 2. Définition des compétences à acquérir par les professeurs, 103

Tableau 3. Récapitulatif sur les définitions et enjeux du concept de compétence 112

Tableau 4. De la gestion du personnel à la gestion par les compétences. 163

Tableau 5. Intérêts et limites des différents modèles de rémunération des compétences 175

Tableau 6. les trois niveaux de la gestion des competences 181

Tableau 7. Les caractéristiques du premier niveau. 183

Tableau 8. le deuxième niveau de la gestion des compétences 186

Tableau 9. Les seuils des PME 201

Tableau 10. Seuils de la définition européenne de la PME de mai 2003 203

Tableau 11. Structure de la recherche en pme 206

Tableau 12. Structures mécanique et organique 286

Tableau 13. Caractéristiques du marché et variables « politiques » 288

Tableau 14. Les configurations organisationnelles 297

Tableau 15. Canevas d'analyse des pratiques de GRH en PME 302

Tableau 16. Méthodes d'évaluation du personnel utilisées en PME 312

Tableau 17. Méthodes et techniques de formation utilisées en PME 316

Tableau 18. Les modèles de GRH 325

Tableau 19. Principe de différenciation des cinq modèles de GRH 328

Tableau 20 Caractéristiques RH du modèle arbitraire 331

Tableau 21. Pratiques de gestion des compétences et référentiel compétence. 346

Tableau 22. Variation sectorielle des pratiques de gestion des compétences 352

Tableau 23. Variation des PGC en fonction de la taille 352

Tableau 24. Hypothèses sous-jacentes à la nature de la connaissance produite 400

Tableau 25. Les positions épistémologiques des paradigmes positiviste, interprétativiste et constructiviste 406

Tableau 26. Distinction entre approche quantitative et qualitative 418

Tableau 27. Objectifs possibles par les études de cas 425

Tableau 28. Les critères de choix d'une stratégie de recherche 427

Tableau 29. Typologies d'études de cas selon l'objet d'étude et les propriétés du cas 432

Tableau 30. Les variables contextuelles interne de notre echantillon 439

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Tableau 31. Les variables contextuelles externe de notre echantillon 440
Tableau 32. Les configuration organisation de notre echantillon 441
Tableau 33. Les sources de données 443
Tableau 34. les souces de données de notre recherche 444
Tableau 35. Qualification rapide des avantages et des inconvénients des méthodes de recherche 446
Tableau 36. Analyse de la position d'un acteur dans une situation de gestion 447
Tableau 37. Thèmes des guides d'entretiens 448
Tableau 38. Tableaux des entretiens 451
Tableau 39. La phase d'observations de notre échantillon 453
Tableau 40. Liste des documents secondaires collectés 456
Tableau 41. Rappel des variables du contexte organisationnel des PME 462
Tableau 42. Contexte des variables processuelles de la GC par l'informel 462
Tableau 43. Dictionnaire des thèmes 464
Tableau 44. Ilustration de codes libres dans Nvivo 8. 470
Tableau 45. Les biais limitant la validité interne 473
Tableau 46. Tableau récapitulatif contexte externe et contexte interne 485
Tableau 47. Apport des recherches empiriques sur la planification dans les PME 490
Tableau 48. Valeur ajoutée : évolution dans le secteur électromécanique, 1995-2005 500
Tableau 49. Emploi : évolution dans le secteur électromécanique, 1995-2005 501
Tableau 50. Tableau contexte externe et contexte interne chez Sem 503
Tableau 51. Les problèmes les plus pressants du secteur électromécanique 507
Tableau 52. Tableau contexte externe et contexte interne Sem 515
Tableau 53. Tableau contexte externe et contexte interne Fap 532
Tableau 54. Variables contextuelles dans chaque cas 591
Tableau 55. Discours sur les variables contextuelles. 593
Tableau 56. Le discours sur les pratiques de GC chez Coster 598
Tableau 57. Dispositif formel et pratiques réelles 600
Tableau 58. Réponse compétence par l'informel 605
Tableau 59. Le discours sur les enjeux de la GC par l'informel 608

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

ANNEXES

Résumé de thèse

Une approche contextualiste des pratiques de gestion des compétences par l'informel dans les PME

Audace Olaba

Sous la direction de Dominique Besson

IAE Lille

Cette thèse porte sur la construction des pratiques informelles de la gestion des compétences (G.C) dans les petites et moyennes entreprises (P.M.E). En partant d'une critique de l'instrumentation de la G.C, de la cause de l'échec et ou la réussite des démarches compétences dans les P.M.E, l'enjeu est d'étudier les phénomènes qui conditionnent les pratiques humaines, les représentations des acteurs au sein de ces organisations afin de saisir les dimensions pertinentes de la G.C mais aussi les points de ruptures de ces phénomènes.

La notion de compétence fait l'objet de nombreuses contributions qui lui confèrent la caractéristique d'être employé de façon très diverse. Elle donne lieu également à un grand nombre de contributions dans différentes disciplines scientifiques. En effet, cette notion de compétence est située à la croisée des chemins des courants de la gestion des connaissances, des compétences stratégiques, de l'apprentissage organisationnel et des communautés de pratiques.

Toutefois, les préoccupations des entreprises en matière d'emploi, qu'elles soient de grande taille ou de petite taille semblent être les mêmes sur le plan conceptuel. Ce sont des préoccupations pour lesquelles le dirigeant décide d'allouer des ressources, qui sont potentiellement liées à une décision, et qu'il juge importantes. Cependant, les pratiques qui traduisent ce concept de compétence relèvent des représentations différentes entre les acteurs et la réalité de leurs actions sur le terrain. De même, les usages de la notion de compétence selon que l'on s'intéresse à l'amont (ce qui produit les compétences) à l'aval (ce qui est interprété comme effet des compétences) ou

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

encore aux contenus et aux circonstances des activités (la mise en actes des compétences) donnent des interprétations distinctes.

La G.C s'attache à structurer de manière souvent formelle ces préoccupations. C'est un dispositif qui a pour enjeux entre autre l'identification et la valorisation des ressources humaines. Il fait cependant l'objet d'une interprétation par divers auteurs selon leurs protocoles de recherches, comme étant une préoccupation de second plan dans les P.M.E qui sembleraient plus soucieuses de faire face à des contraintes économiques et techniques fortes plutôt qu'à la gestion des hommes. Cette analyse est appuyée par l'observation d'un écart entre les intentions, le discours et les pratiques qui accompagnent cette démarche. Autrement dit, il y a un décalage entre les intentions, les discours et la réalité des pratiques sur le terrain. En effet, nombreuses sont les pratiques en P.M.E qui ne se présentent pas comme de la G.C analysée sous l'angle formel. Ces pratiques souvent non formalisées révèlent de ce fait d'une gestion informelle des compétences.

Analyser les manières concrètes par lesquelles sont gérées les compétences dans les P.M.E, de manière souvent invisible d'après plusieurs sources académiques, pose de ce fait, le problème de la nature du fait humain et social que l'on cherche à appréhender. Ce fait humain et social est un phénomène subjectif qui ne peut être appréhendé directement. Parce que notre thèse s'inscrit dans une démarche pour la compréhension du processus de gestion des compétences dans les PME à partir de leur dimension humaines et processuelles, nous mobilisons l'analyse contextualiste.

D'un point de vue méthodologique, nous avons fait le choix d'une approche constructiviste qui accepte l'idée d'un univers construit par les représentations des acteurs de terrain. Cette thèse s'appuie sur une démarche qualitative et privilégie l'usage de l'entretien semi-directif. Elle se compose de 2 parties, découpées en 6 chapitres.

Dans une première partie, la thèse se consacre à la définition de la notion de compétence en prenant en compte les caractéristiques individuelles et collectives ainsi que le contexte professionnel dans lequel se manifeste les mécanismes qui sont à l'origine de l'action compétence. Puis, du rappel des conceptions qui soutiennent l'émergence du modèle de la compétence, elle présente les enjeux et à la réalité des pratiques de ce modèle comme processus de gestion. A partir de là, elle précise pour

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

les P.M.E la spécificité des pratiques de G.C en tenant compte du contexte interne et externe - à la fois contraintes à l'action et participant à sa production - et du jeu des acteurs à l'origine du processus. Dans cette perspective, la mobilisation du cadre d'analyse contextualiste permet de savoir en quoi le contexte interagit avec les pratiques de gestion des compétences par l'informel.

Dans une seconde partie, après avoir présenté les quatre entreprises de notre échantillon dont nous menons une analyse de cas, l'analyse et l'identification des relations entre les variables de contexte, contenu et le processus de G.C permet de voir au sein de ces P.M.E comment les acteurs s'approprient et construisent leurs compétences par les interactions surtout informelles.

Les résultats de notre analyse montrent que loin d'une gestion des compétences avec des pratiques stabilisées et un discours banalisé, nous observons effectivement une situation de décalage qui se conforte entre intentions et pratiques effectives. Les pratiques des PME sont également loin d'une formalisation renforcée des dispositifs de gestion des compétences. Nous repérons plutôt des pratiques de gestion dont la spécificité d'une G.C peut être avérée en tant que construit. Elles sont de fait des pratiques de G.C. D'où la pertinence d'une approche du processus de la gestion des compétences régulée par les relations interpersonnelles, les pratiques informelles et acceptées comme au cœur de la construction du dispositif collectif.

Enfin, le sentiment d'appartenance à une P.M.E en tant que facteur à inclure dans l'approche que les acteurs peuvent avoir de la gestion des compétences par l'informel fait l'objet d'une discussion. Celle-ci se prolonge avec l'appréhension de l'aspect subjectif des pratiques informelles que nous considérons comme étant au cœur du processus de G.C en interaction avec des contextes particuliers.

Cette démarche, montre qu'il est également nécessaire de reconsidérer le rôle des acteurs de ces pratiques. Les processus de gestion des compétences sont alors considérés comme des ensembles de relations constituées par des salariés, les mettant aux prises entre eux et en contexte. L'acteur impliqué dans une situation d'interaction sociale, joue un rôle central et permet de recentrer l'évaluation des compétences vers ces aspects. De fait, l'acteur n'agit pas seul, il agit en compétence par le contexte qui l'entoure. Cette perspective place l'humain au cœur des processus et permet de reconsidérer la perspective instrumentale dominante.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Exemplaire de fiche d'entretien chez Solar

FICHE D'ENTRETIEN ANNUEL D'ACTIVITÉ

I. RENSEIGNEMENTS SUR LE COLLABORATEUR / TRICE

Nom :	Prénom :
Service :	Poste occupé :
Date d'entrée :	Ancienneté :
Qualification :	

L'entretien de votre collaborateur / trice est un moment important et privilégié. Il doit être préparé de la façon la plus objective possible et à l'avance. Cet entretien vous permettra de faire le bilan de l'année écoulée et d'élaborer des plans d'actions pour le prochain exercice, avec ou sans formations complémentaires pour les atteindre.

Le Resp. hiérarchique : Entretien fait le :

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

II. Critères d'évaluation

Consigne: Les notes données doivent être interprétées de 5 à 1, comme suit:
5=excellent(valeur d'exemple) 4=très bien(fait plus)
3=satisfaisant(se cantonne à son rôle) 2=insuffisant(n'atteint pas les objectifs)
1=médiocre(passif)

Critères	**Sous-critères** Les explications: voyez l'annexe	**Note**	**Commentaires**
Accomplissement des tâches	1. Aptitudes		
	2. Attitude et motivation		
	3. Qualité du travail		
Autonomie	4. Assiduité		
	5. Sens des responsabilités		
	6. Esprit d'initiative		
	7. Créativité		
	8. Intégrité		
Adaptabilité et coopération	9. Communication		
	10. Adaptation		
	11. Organisation		
	12. Collaboration		
Options* pour différents secteurs			

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Total		
Note d'évaluation générale : Total divisé par le nombre de critères		

* : critères choisis par le responsable. Ex : pour les cadres : management (leadership).

III. Forces et faiblesses

Commentez ses forces et ses réalisations, ainsi que ses faiblesses et les domaines à améliorer dans l'exercice de ses fonctions :

IV. La formation

- A-t-il / elle effectué une ou des formations ?

  Oui ☐ (Remplir la fiche d'efficacité.) Non ☐

- Si oui, laquelle ou lesquelles ?

……

……

Retour Efficacité

Réponse aux besoins : Impact sur la fonction : Impact sur le terrain :

Commentaire :

……..

actuellement, à votre avis, a-t-il / elle le besoin de formation ?

Oui ☐ Non ☐

- Si oui, quel type de formation?

……

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

V. COMMENTAIRES POUR L'ANNÉE 2011-2012

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

VI. Les objectifs du collaborateur / trice pour l'année 2012-2013

Signature du Resp. hiérarchique :

Signature du collaborateur / trice :

A remettre au Service du Personnel.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

ANNEXE

Définition des sous-critères :

1. **Les aptitudes :** Met en pratique les connaissances professionnelles requises et a la capacité de progresser.
2. **L'attitude et Motivation :** A toujours un comportement positif ; montre de l'enthousiasme face à l'accomplissement des tâches et déploie l'énergie nécessaire pour atteindre ses objectifs.
3. **La qualité du travail :** S'applique et respecte les contraintes du cahier des charges.
4. **L'assiduité :** Respecte les horaires du service.
5. **Le sens des responsabilités :** N'hésite pas à prendre des responsabilités dans l'intérêt du service ou de l'entreprise.
6. **L'esprit d'initiative :** capacité et volonté à entreprendre les actions nécessaires ou souhaitables seul ou en équipe.
7. **La créativité :** Trouve et utilise d'autres moyens pour atteindre les objectifs souhaités ou / et résoudre les problèmes en proposant des solutions nouvelles.
8. **L'intégrité :** fait acte de loyauté et d'honnêteté envers les membres du personnel.
9. **La communication :** A la capacité et volonté d'échange, en vue de créer un bon climat de travail. et de partager les informations
10. **L'adaptation :** S'adapte au milieu professionnel et à l'unité de travail, en cas de modification du programme de travail ou /et à l'environnement.
11. **L'organisation :** Agit méthodiquement et structure les moyens en vue des tâches à accomplir.
12. **La collaboration :** Accepte de travailler avec ses collègues ou en équipe en favorisant les échanges d'informations

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr