

# DE L'APPROCHE FONCTIONNALISTE AU META-SYSTEME DE GRH EN PMI

Florence LAVAL

*CREGO-GRH IAE de MONTPELLIER*

*Maître de Conférences IAE de POITIERS*

La GRH en PME se caractérise par une très grande diversité : de l'archaïsme, aux méthodes traditionnelles, à l'efficacité enviée par les grandes entreprises. Les chercheurs concernés par ce domaine évoquent le manque de référence à un modèle global de repérage de la fonction et des principaux domaines qui constituent son champ d'action (Mahé de Boislandelle, 1993).

Ils reconnaissent la nécessité de porter un regard contingent sur cette fonction à caractère stratégique ("grossissement") (Nebenhaus & Sarnin, 1993).

L'approche contingente donne-t-elle un éclairage suffisant aux managers confrontés aux problèmes de dynamisation d'une structure organisationnelle face à un environnement donné ?

La diversification des marchés et l'émergence de stratégies multisectorielles contribuent à la disparité de "l'environnement" de la firme, qui interagit avec des "sous-environnements" hétérogènes.

Les frontières de l'entreprise sont elles-mêmes difficiles à définir dans un contexte de transformation de l'organisation de la production industrielle, qui donne un rôle central aux PMI dans la constitution et la dynamique des firmes-réseaux (Paché, 1991).

La demande sociale est indéniable si l'on en juge par le rôle accru d'acteurs institutionnels (conseillers emploi-formation) et la prise en charge plus ou moins autoritaire de domaines de GRH par les partenaires de ces organisations (clients ou fournisseurs).

Or l'autonomie est une dimension fondamentale des PME, c'est une caractéristique intrinsèque qui conditionne leur insertion économique (on leur demande d'être autonome et elles n'existent que parce qu'elles sont autonomes), aussi serait-il légitime qu'elles cherchent à améliorer leur prise de décision dans le domaine social.

A l'heure actuelle, les théoriciens reconnaissent les spécificités de la GRH en PME mais également des difficultés de repérage accentuées dans le cas de PMI dont l'activité principale est la production de biens intermédiaires.

Nous retiendrons comme préoccupation celle de la confusion fréquente entre les trois niveaux de la GRH en PMI identifiés par H. Mahé de Boislandelle (1989). Le premier niveau est qualifié d'administratif, il s'agit d'exécuter des directives et de respecter la réglementation. Le second niveau est assimilé aux politiques, soit aux décisions relatives aux principales orientations (à moyen terme) concernant le personnel. Le troisième niveau est global car il concerne les choix d'organisation et de management résultant des décisions stratégiques de l'entreprise.

La fonction GRH en PMI peut être décrite en toutes circonstances à partir des trois visions ou niveaux de prise en charge de la fonction : vision 1, vision 2 et vision 3.

Selon les entreprises étudiées on observe l'émergence de l'une des trois visions, on établit ainsi des typologies des PMI.

Quelle approche théorique de la GRH en PMI convient-il d'adopter pour concevoir un modèle de

régulation des RH mobilisées par une firme-réseau ? Cette approche peut-elle favoriser la compréhension du phénomène d'émergence d'une vision au sein de l'unité organisationnelle considérée, qu'il s'agisse d'un atelier, d'une filiale, ou d'une quasi-firme dans une structure réticulaire ?

L'objectif de cette communication est de conduire une réflexion exploratoire en essayant de présenter les apports d'une approche méta-systémique de la GRH en PMI à la conception d'un cadre d'analyse dont l'opérationnalisation offrirait des perspectives d'applications théoriques et pratiques.

Cette réflexion s'appuie sur une étude empirique récente réalisée auprès d'une quinzaine d'entreprises industrielles (dont les tailles respectives se répartissent comme suit : sept entreprises ont de 50 à 200 salariés et huit entreprises ont de 200 à 500 salariés) et sur un tour d'horizon des travaux de recherche en GRH des PME.

Nous tenterons de définir, dans un premier temps, ce que nous entendons par méta-système de GRH en PMI, puis nous donnerons des perspectives d'analyse des liens dynamiques unissant les organisations et susceptibles d'illustrer les processus de régulation des RH en PMI.

## **I. Essai de définition d'un méta-système de GRH en PMI.**

La GRH des PMI fournisseurs et/ou sous-traitantes s'avère riche d'enseignements dès lors que l'on tente d'approfondir une réflexion théorique en conservant le souci de son applicabilité. La question à débattre est relative à la pertinence d'une approche méta-systémique de la GRH en PMI et aux perspectives d'une modélisation définie à partir de cette approche.

### ***Pertinence d'une approche méta-systémique de la GRH en PMI ?***

L'entreprise en réseau est une structure flexible et adaptative mobilisant un ensemble coordonné et stabilisé de compétences distinctives souvent détenues par des PMI, mises à disposition en vue de les articuler avec celles d'autres acteurs. Elle souhaite internaliser les externalités propres à ces PMI à partir d'une manoeuvre stratégique spécifique : l'impartition.

L'observateur fait face à deux logiques d'action divergentes. D'une part, les PMI cherchent à collaborer à plusieurs réseaux de compétences et, d'autre part, ces réseaux donnent nais-

sance à un espace de transaction relativement fermé, se superposant à d'autres espaces de transaction, ceux des concurrents directs par exemple (Paché, 1991).

Par conséquent, l'environnement d'une PMI a comme caractéristiques la structure des marchés et celle des réseaux, se traduisant en termes de stabilité/turbulence et de position de la firme. Ses bases de compétitivité se fondent sur une étroite symbiose avec l'environnement dans un système d'interrelations complexes (Silvestre & Gouget, 1993) (Marchesnay, 1994).

La stabilisation dans le temps des échanges, condition d'émergence du réseau, est souvent synonyme d'une imbrication très forte des systèmes de planification et de gestion du client et des fournisseurs (Paché & Paraponaris, 1993). Le concept "d'entreprise étendue" est aujourd'hui illustré par des expériences de gestion réticulaire des activités de production industrielle (Laval & Delperier, 1994). D. WEISS (1992,1994) se pose plus spécifiquement la question de connaître les nouvelles prérogatives des DRH dans ce contexte. L'acuité du principe selon lequel les RH sont objet et sujet de gestion (Mahé de Boislandelle, 1988) (Louart, 1993) est indéniable. Dans une PMI le dirigeant conçoit difficilement d'être assimilé à l'ensemble du personnel. Pourtant, pour l'observateur extérieur -chercheur ou praticien- l'entrepreneur ou les propriétaires-dirigeants sont les principaux acteurs et marquent les capacités et potentialités de l'entreprise. Certaines pratiques de GRH mises en oeuvre par les partenaires externes (institutionnels, clients, fournisseurs) s'appliquent à sa personne, d'autres concernent l'ensemble des RH.

Une étude (Laval, 1994) réalisée dans le cadre d'un réseau de l'industrie mécanique démontre le rôle de la fonction sociale dans une relation d'impartition. Elle constate la contingence de la conception des RH en PMI et décrit le contenu des mix-sociaux associés à ces conceptions.

L'une des conclusions est la suivante : une relation partenariale stimule le processus de gestion des RH de la PMI.

En effet, les actions dans le domaine social sont suggérées par le donneur d'ordres, les effets sociaux relèvent de ces actions spécifiques et les évaluations s'opèrent de concert avec le client ainsi que le diagnostic général du système de gestion (lors d'audit de conformité).

Mais toutes les entreprises ne sont pas gérées dans l'optique du partenariat. D'autres

sont mises en concurrence - et parfois dépendantes- n'ont pas de contact avec les auditeurs en charge de la coordination organisationnelle du réseau et ne sont pas incitées à modifier leur conception des RH.

Or les pratiques de GRH constituent un ensemble cohérent, autrement dit un mix-social spécifique à une configuration organisationnelle. Cette configuration se caractérise par une intégration externe au sein du réseau -on parle de niveaux de partenariat- et une intégration interne ou stratégique du système de GRH.

Par ailleurs, l'importance de l'activité de l'entreprise sous-traitante est soulignée. Les donneurs d'ordres pratiquent une segmentation des achats préalablement à la mise en réseau.

Cette recherche démontre la nécessité d'adopter une approche contingente de la GRH en PMI plus globale dans la mesure où l'on observe une procédure d'intégration de la firme au système de gestion réticulaire des activités de production industrielle et où l'on évalue la cohérence du système de régulation des RH dans ce contexte.

C'est une approche objective et fonctionnaliste des relations inter-organisationnelles qui permet d'identifier des procédures dont l'origine est externe et l'application interne au système de gestion des RH de la PMI.

Cependant, l'appareillage méthodologique ne permet pas d'expliquer la dynamique de ce phénomène, conduisant à l'émergence de l'une des trois visions observées. Or le principal déterminant du système de GRH est "la conception des RH" (Mahé de Boislandelle, 1988).

Le repérage de ce phénomène nécessite une approche inter-organisationnelle du milieu industriel. L'apparition de formes de quasi-intégration se traduit par des interactions dont la dynamique contribue à faire reculer les frontières organisationnelles des firmes au bénéfice de celles de réseaux industriels. Ces formes organisationnelles ne peuvent pas ne pas avoir d'influence sur la situation interne des firmes et les recherches en la matière le confirment :

Les actions concertées sont motivatrices de changements stratégiques et s'articulent avec la stratégie des firmes (Jacquemin, 1988). Elles affectent les choix possibles pour l'organisation et les ressources mobilisables (Wacheux, 1994). Le résultat obtenu modifie le système d'offre de la firme (Koenig, 1990) et les structures organisationnelles et les hommes s'adaptent aux relations

inter-organisationnelles (Wacheux, 1994). Des acteurs externes obtiennent un certain contrôle (Koenig, 1987), donc des règles formelles sont induites par la contractualisation et la structuration effective est émergente par la pratique.

C'est pourquoi, nous proposons de considérer la GRH des PMI à partir d'un méta-système ouvert, finalisé et dynamique (pour appréhender les phénomènes organisationnels d'apprentissage, de discontinuité et les changements...) où les variables-clés sont interactives.

### *Principes de modélisation*

Les PMI mobilisées par la firme-réseau sont capables de s'autoréguler en vue d'un résultat et par conséquent évoluent en relative autonomie (Paché, 1991). Il convient donc de concevoir une modélisation adaptée aux caractéristiques des petites et moyennes organisations. L'expérience acquise dans ce domaine démontre que le cadre d'analyse de la PMI doit recouvrir toutes les fonctions, car elles sont fortement reliées et le propriétaire-dirigeant en contrôle tous les aspects. Ce dernier est "la clef de lecture indispensable du système de GRH ; les RH en PME relèvent moins de leurs caractéristiques intrinsèques que de la ligne de vision qu'elles offrent, selon un repérage d'ensemble, à la logique de l'entrepreneur." (Bayad & Nebenhaus, 1993). En effet, le découpage fonctionnel de l'entreprise permet de distinguer des activités spécialisées mais ne rend pas clairement compte des activités qui assument un rôle d'intégration et qui permettent d'articuler les processus interfonctionnels, transversaux qui traduisent l'interdépendance des fonctions. En revanche, une vision systémique permet un découpage par référence à l'ensemble des sous-systèmes interdépendants qui structurent l'entreprise (Cohen, 1989).

Le choix d'une approche systémique intégrative semble justifié : "la méthode réaliste est celle d'un individu en situation de rationalité limitée adoptant une démarche heuristique calquée sur des schémas mentaux innés ou acquis, qui lui permettent de tenir compte d'un ensemble de variables complexe, interactif, chacune d'entre elles pouvant avoir une importance stratégique et venir modifier le système de gestion" (Marchesnay, 1994).

Ainsi, la stratégie corporative constitue un sous-système stratégique au sein duquel interagissent les valeurs du dirigeant, de son environnement et de son organisation. Les interactions influencent le style de prise de décision et la nature des décisions stratégiques. Ces décisions

relèvent du management stratégique autrement dit du choix d'activités en fonction des capacités internes et des possibilités offertes par l'environnement en termes de besoins à satisfaire. La régulation se base sur les performances, l'utilisation des ressources, la satisfaction de l'organisation et sur le degré de réalisation des objectifs.

Il convient donc d'appréhender la stratégie comme un processus organisationnel résultant de l'articulation entre la vision du dirigeant et sa prise de décision stratégique.

La vision stratégique est "un produit cognitif constitué d'un réseau de concepts jugés importants pour l'avenir de l'entreprise. Elle met en évidence un système "d'explications" (causes ou moyens) et de "conséquences" (effets ou fins) qui guide les individus concernés dans l'interprétation des événements et dans les actions à entreprendre." (Cossette, 1994).

Une perspective subjectiviste permet de mettre l'accent sur les représentations que les individus se donnent de leur réalité plutôt que sur la réalité objective. C'est à partir de son système référentiel que l'individu interprète les événements, prend des décisions et agit. Cette approche tend à se développer comme en témoignent, par exemple, les travaux de C. EDEN et de ses collaborateurs. Leurs recherches aboutissent à la mise au point d'une cartographie cognitive (individuelle ou collective). La carte stratégique met en évidence différentes options et différents objectifs stratégiques que se donnent les gestionnaires et devient un outil fondamentalement destiné à favoriser le processus de prise de décision. C'est une méthode susceptible d'aider le dirigeant à prendre des décisions stratégiques plus éclairées et, éventuellement, à établir un plan stratégique adapté reposant sur une vision stratégique réfléchie.

Une modélisation à vocation normative revêt un intérêt en PMI. En effet, les "apories du décideur" constituent selon P. LOUART une véritable problématique de gestion, en particulier pour la gestion des ressources humaines. "Le décideur se trouve dans l'obligation d'agir sans maîtriser entièrement le contexte de sa décision, celle-ci étant un choix pour dépasser l'indéterminé relatif de la connaissance ou de l'action" (Louart, 1990). Par définition, "les décisions fixent le cadre des procédures et des processus d'action organisationnelle ; elles sont liées à des modèles implicites et à des enjeux psycho-sociaux et font appel à des représentations normatives ou émotionnelles de la réalité..." Ainsi, le décideur est confronté :

- à la contingence des situations où il se trouve placé
- à la variété des enjeux sous-jacents à toute décision (les enjeux étant les rapports dynamiques entre un individu et une situation)
- à la relativité des informations ou représentations dont il dispose." (Louart, 1990).

Selon l'auteur, un modèle objectif de prise de décision se focalise sur l'action concrète en édulcorant les constructions implicites (représentations et répartition des pouvoirs) et confondant perception et projection (construction mentale). Un méta-modèle fait état des relations au réel en maintenant ouverts et provisoires les choix de représentation des acteurs.

Un méta-modèle est "un cadre procédural aux processus de décision qui permet d'ajuster les contraintes situationnelles et d'ouvrir à l'espace de créativité du décideur."

En s'inspirant de cette approche, on peut concevoir une modélisation plus globale et fidèle à la réalité, intégrant l'objectivité et la subjectivité, susceptible d'expliquer, voire d'orienter, l'action du décideur.

Pour P. LOUART, ce dernier a besoin "d'une représentation globale pour agir, c'est-à-dire d'un référentiel lui permettant de comprendre ce qu'il fait, en sachant comment et pourquoi il le fait". Les approches intégrées et les processus globalisés favorisent une appréhension du réel pragmatique, systématique et reliée aux objectifs poursuivis. Le gestionnaire a également besoin d'une interprétation cohérente, autrement dit d'une vision des choses construite autour d'images qui valorisent ou qui apaisent (Morgan, 1989). Il agit selon ce qui paraît satisfaisant ou encore en situation de rationalité limitée vis-à-vis de l'information et des critères de choix.

Une approche méta-systémique permettrait de cerner la dynamique des processus de régulation organisationnelle. Elle répondrait à la nécessité de considérer la GRH des PMI à partir d'une approche contingente élargie dans sa dimension objective -quelles relations inter-organisationnelles ?- et dans sa dimension subjective -quelle articulation entre la vision et la prise de décision du dirigeant ?-.

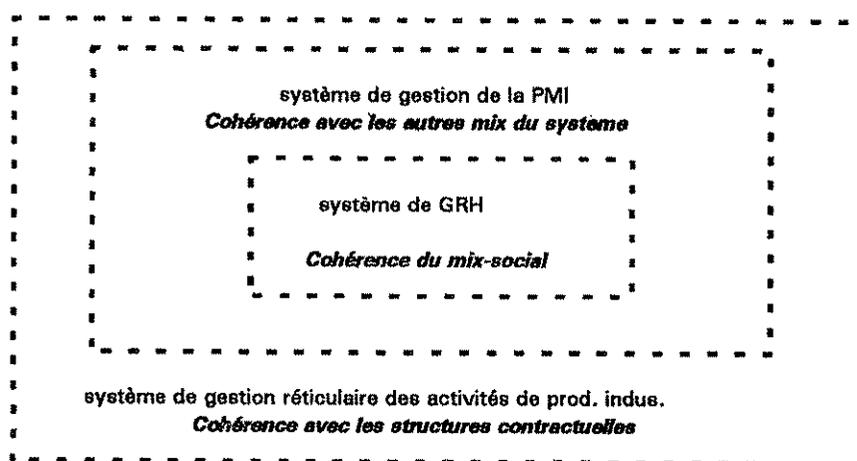
Contrairement à la logique du "fit" qui revient à établir les états de la fonction GRH qui correspondent aux différentes situations stratégiques de l'entreprise dans son environnement, on peut appréhender le pilotage comme un processus organisationnel (Uzan, 1991).

Ce cadre d'analyse (schématisé ci-dessous) révélera différents niveaux de cohérence : cohérence du système de gestion avec les structures contractuelles conçues par la firme-réseau, et cohérence de la régulation organisationnelle avec la GRH.

Les niveaux de cohérence "permettent de saisir la dialectique de la stabilité et de l'évolution des systèmes (...) la variation d'un élément ou d'éléments pouvant ne pas affecter l'ensemble ou pouvant le déstabiliser partiellement ou totale-

ment selon le mode des liaisons des flux entre eux (...) L'image des cohérences des systèmes est donc celle d'ensembles plus ou moins rigides (ou souples) dont les entraînements internes ou externes dépendent des tolérances entre les articulations (Gonod, 1988).

Ces articulations concernent d'une part la structure contractuelle et le système de gestion et d'autre part le système de gestion et le mix-social de la PMI.



## II. Approche des processus de régulation organisationnelle.

La firme-réseau contrôle les activités de sa chaîne de production, les recompose en fonction de l'évolution des couples produit-marché et reste en contact avec la clientèle finale. Elle ne cherche pas à maîtriser tous les noeuds de son réseau mais à maîtriser le réseau lui-même dont les noeuds demeurent inter-changeables. Les PMI se positionnent à l'intérieur ou à l'extérieur des frontières du système de gestion réticulaire, cette position résulte de l'expression d'une vision stratégique et se traduit par un degré d'intégration de leur propre système de gestion. Nous évoquerons dans un premier temps le phénomène d'émergence d'une vision et, dans un second temps, les processus de régulation organisationnelle conduisant l'entreprise à occuper une position déterminée et à mettre en oeuvre une configuration de mix-social.

L'objectif est de porter une réflexion sur la dynamique des processus à la lumière d'une approche méta-systémique.

### 2.1 De la vision...

L'étude de la GRH des entreprises fournisseurs-partenaires, citée précédemment, conclut à la relation suivante : plus le degré de partenariat est élevé, plus la GRH des fournisseurs ou sous-traitants est élaborée ; autrement dit, il existe une continuité entre les différentes configurations de partenariat et de GRH.

Ceci révèle l'existence de processus de changement organisationnel. Objectivement, ces processus sont mis en oeuvre dans le cadre de la certification des entreprises et au fil des relations inter-personnelles s'engageant entre les partenaires. Ils ont un caractère déterminant pour l'avenir des fournisseurs et font état du rôle d'agent de changement joué par le donneur d'ordres. Mais, le changement touche à la fois (Louart, 1991) :

- aux systèmes technico-économiques : à la logique d'objectifs de l'organisation, dans une perspective de cohérence et d'efficacité collective;
- aux systèmes socio-politiques : aux ajustements des représentations et des intérêts des différents acteurs.

Le modèle intègre simultanément ces systèmes pour être "robuste" autrement dit pour associer opportunité (par rapport aux objectifs organisationnels et à l'efficacité collective) et faisabilité (face aux pouvoirs en présence et aux représentations, habitudes ou logiques d'action des acteurs). Pour évoluer, il faut que puissent émerger de nouvelles représentations, tout va dépendre de l'existence ou non d'acteur(s) de changement (Piganiol, 1992). Les jeux d'influence et modalités d'action qui peuvent générer du changement ou stabiliser des formes organisationnelles -ils représentent une "énergie structurante" (Louart, 1990)- sont tout d'abord perçus par les gestionnaires. Cette vision du changement peut poser des problèmes de temps, de mauvaise volonté à changer, d'insuffisance de savoir-faire, d'impression de complexité insurmontable, de conflits culturels, politiques, affectifs, gênant le processus d'évolution (Louart, 1990). Au contraire, la vision du dirigeant puis son articulation avec le processus de régulation organisationnelle peut être bénéfique à l'entreprise (efficace et efficiente).

Une modélisation méta-systémique permet, selon nous, d'étendre la vision du dirigeant à des phénomènes externes formels (par exemple : l'application d'une norme technique) et informels (comme les modalités d'exercice du pouvoir), de mieux les connaître afin de maîtriser la position de l'entreprise au sein du réseau.

En effet, le réseau constitue un nouveau mode organisationnel qui induit des transformations internes aux firmes et des transformations externes des relations d'échanges. Le pilotage de cette structure s'appuie sur des mécanismes de coordination et conduit à l'adaptation des "quasi-firmes" et à l'institutionnalisation des relations inter-organisationnelles. Par exemple, dans le cadre d'une relation partenariale, les mécanismes de coordination peuvent être analysés comme suit :

La coordination interne poursuit deux objectifs : celui de l'intégration informationnelle des acteurs par rapport à un centre de décision et celui de la cohérence organisationnelle par l'exercice d'une fonction de contrôle.

Ainsi, pour faciliter les échanges, il est d'usage de procéder à des échanges de données, d'appliquer des normes, des méthodes de coordination logistique (comme le JAT), des outils tels que la CAO et de créer des constellations de travaux (au sens de Mintzberg).

La fonction contrôle procède par la réalisation d'audits et le suivi d'indicateurs. Ces méthodes confirment l'adaptation des membres du réseau, la stimule, ou conduise au retrait de firmes inadaptées.

La coordination externe régit les rapports économiques entre firmes : il s'agit des structures contractuelles. Un contrat conclu dans le cadre d'un réseau a un horizon lointain, porte sur des actifs spécifiques dont la contribution à la valeur du bien final est significative et prévoit l'évolution des prix. Le prix est négocié dans le cadre du contrat et non préalablement à sa conclusion. La négociation porte sur le partage des gains de productivité, sachant qu'une formule équitable est un facteur de stabilité. Enfin, le contrat prévoit les transferts (diffusion d'une philosophie et de compétences communes) servant à implulser une dynamique collective d'apprentissage (technique et organisationnel).

La structure contractuelle constitue le cadre de la coordination interne et son objectif est d'améliorer l'intégration des acteurs, des ressources et des activités. Toutefois le réseau conserve une ouverture sur le marché amont susceptible de stimuler le potentiel d'adaptation des PMI ou de donner l'accès à de nouvelles entreprises disposées à se plier aux règles contractuelles en usage.

Dans les cas de réseaux hiérarchisés, ces mécanismes de coordination confèrent un réel pouvoir à la firme-pivot vis à vis des PMI qui lui sont contractuellement liées. Mais ces PMI tirent des avantages de cette situation dès lors qu'elles souhaitent s'insérer dans ce champ de compétences élargi dans l'espace (et non plus de simple proximité). Le système de pilotage du réseau est dynamique et mobilise, au fil du temps, leurs capacités dans les meilleures conditions de coûts et de qualité tout en préservant leur autonomie.

Le choix de s'insérer dans une structure réticulaire serait donc pour une PMI l'aboutissement d'un processus complexe d'influences internes et externes à l'organisation. Une succession d'étapes peut être mise en évidence : la décision de coopérer, la négociation, la contractualisation, la mise en oeuvre, la renégociation, le développement ou le retrait (Wacheux, 1994). La durée de la phase de négociation peut être de plusieurs années (CRC, 1990) - la confiance ne peut s'instaurer qu'à cette condition - et les entreprises aboutissent à un accord qui règle leur coopération (objectifs, structure, contrôle, retrait).

Celle-ci n'est pas une réponse circonstanciée mais un construit résultant de la vision du dirigeant et répondant à une certaine intention stratégique. Ces processus constituant le cadre et le contexte d'une GRH en PMI, seraient particulièrement mis en valeur par une représentation méta-systémique.

## **2.2 ... aux processus de régulation organisationnelle.**

Toute régulation requiert de l'information captée par un système de veille stratégique dont l'efficacité peut être variable. Bien que l'insertion dans un réseau facilite l'accès à l'information, certains systèmes de veille sont inefficaces, en raison, par exemple, de la confiance que confère le leadership et l'expérience des firmes implantées depuis plusieurs années. Certaines ont au contraire une capacité à se maintenir en éveil par une volonté d'apprentissage permanent et pour ce faire, une recherche exhaustive et systématique de toute l'information disponible. Dans ce cas les acteurs sont responsabilisés et adhèrent à une vision. "partagée". Le pilotage de l'organisation génère ainsi une dynamique d'apprentissage adaptatif et créatif.

En effet, tout changement organisationnel peut s'appréhender à partir de l'évolution de l'environnement et de l'organisation mais relève également du pilotage stratégique de la PMI, et du système de veille technologique et commerciale. La stratégie émergera d'un processus réactif, en réponse à un stimulus externe ou bien proactif, s'appuyant sur une capacité visionnaire (Filion, 1991). Dans ce cas, le dirigeant exprime la situation à laquelle il souhaite aboutir dans un horizon de temps donné, en fonction des changements majeurs qu'il escompte dans son environnement, dans son organisation, aboutissement de changement éventuels dans ses buts et ses activités.

Les conditions décisionnelles d'un processus de régulation organisationnelle sont très certainement impossibles à définir par voie de séquences, autrement dit selon une vision analytique des événements impliquant hiérarchisation et unidimensionnalité. Cependant, à l'instar de l'analyse stratégique, dont la finalité est souvent normative, il est intéressant d'imaginer un scénario de régulation, issu d'une intention stratégique (démarche proactive) et générateur d'une nouvelle configuration organisationnelle.

Ainsi une PMI intégrée dans un réseau industriel reçoit des informations relatives à son marché. La structure contractuelle est conçue de

façon à ce que la firme partenaire démontre sa capacité à développer et soutenir un avantage compétitif. Selon le principe des approches fondées sur les ressources (Jeanblanc, 1994), cet avantage peut résulter d'un principe d'accumulation des ressources autour d'une offre en rupture. Dans ce cas, l'expression d'une intention stratégique relève de la vision, autrement dit de ce que l'entreprise veut faire sur un secteur, et des moyens qui lui permettront de réaliser la vision qu'elle a de son avenir. Cette démarche contingente tout processus d'identification, d'accumulation, de mobilisation, de reproduction et de protection des ressources pertinentes. Elle développe ainsi des aptitudes, soit des capacités organisationnelles à exploiter l'ensemble des actifs (Milan, 1991).

Cet exemple tend à démontrer qu'une approche méta-systémique peut servir de cadre à la prise de décision stratégique en permettant dans un premier temps d'élucider la vision du décideur puis d'"ajuster les contraintes situationnelles et ce faisant d'ouvrir l'espace de créativité du décideur". La régulation donne une nouvelle "image de l'organisation" qui va modifier à l'intérieur comme à l'extérieur des frontières du système de gestion, les conditions d'intégration aux réseaux industriels.

En synthèse, le processus de régulation organisationnelle résultant de l'articulation entre la vision des acteurs et les actions décidées pourrait se schématiser comme suit (schéma page suiv.).

Ce processus explique la cohérence des configurations de mix-sociaux mises en oeuvre par les PMI. Il révèle également les phénomènes de changement organisationnel qui justifient la continuité entre les différentes configurations de partenariat et de mix-social. Par exemple, une firme peut devenir leader sur le marché d'un composant après avoir pris la décision de mobiliser des ressources (recrutement) et de renforcer ses aptitudes organisationnelles (formation). Dès lors sa vision stratégique englobe une nouvelle conception des RH et en conséquence, un nouveau mix-social. Le mix-social constitue, à cet égard, une grille de lecture des pratiques de GRH mises en oeuvre à un moment donné, particulièrement adapté à la prise de conscience de l'évolution des conceptions des dirigeants.

Le concept de vision des dirigeants de PMI - son émergence, sa cohérence, son évolution - est central. En effet, il contribuerait à la compréhension du fonctionnement des PMI en réseau. Pour cela on envisage à partir d'un cadre d'analyse méta-systémique :

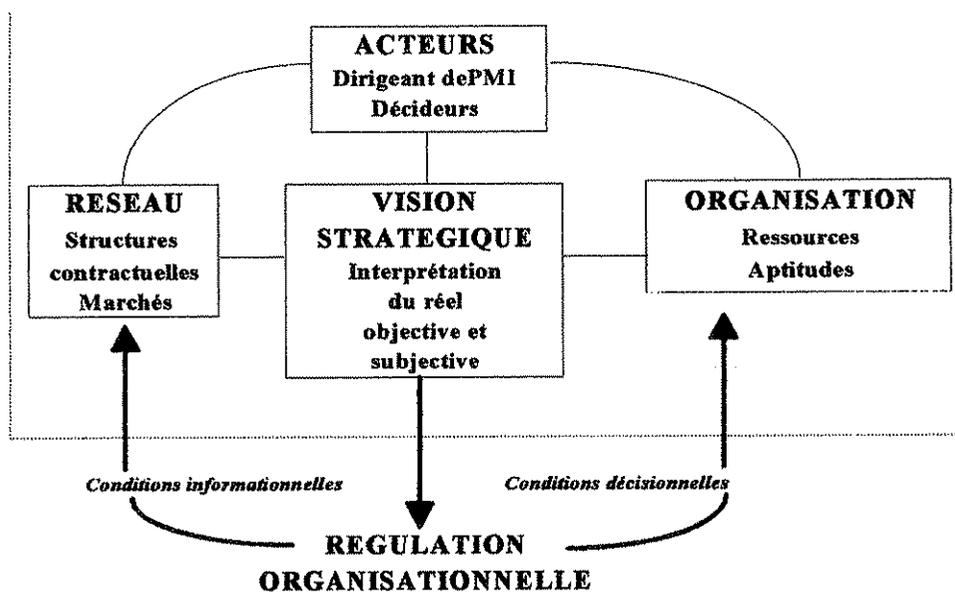
- la structure contractuelle proposée par le réseau (coordination interne et coordination externe),

- le comportement stratégique proactif ou réactif de la PMI, autrement dit sa vision du milieu industriel où elle se positionne

- et l'orientation de son système de gestion dans ce contexte.

A partir de là on peut se demander quel contrôle ou quels processus de régulation du sys-

tème de gestion des RH sont mis en oeuvre et dans quel but. L'homme est acteur autant qu'auteur (Goguelin, 1989) et l'organisation du travail est le produit d'une élaboration sociale qui met en jeu l'ensemble du système organisationnel et des déterminants de celui-ci (Louart, 1990). Cette pensée tant appropriée aux PMI, ouvre de nouvelles perspectives d'analyse de la GRH des PMI, au moyen d'une approche méta-systémique.



## BIBLIOGRAPHIE

- BAYAD, M., NEBENHAUS, D., "Les préoccupations de GRH des dirigeants de PME et leur profil.", in Universalité et contingence de la GRH, 4ème Congrès AGRH, Jouy en Josas, 1993.
- COHEN, E., "Epistémologie de la gestion", in Encyclopédie de gestion, sous la direction de P. Joffre et Y. Simon, tome 1, Paris, Economica, 1989.
- COSSETTE, P., "Développement d'une méthode systématique d'aide à la mise au point de la vision stratégique chez le propriétaire-dirigeant de PME : une étude exploratoire.", 39ème Conférence Annuelle Mondiale ICSB, Strasbourg, 1994.
- CRC, Deps & Regiobaak, "Etude de cas d'alliances, expériences menées par des PME en France, en Espagne et au Pays-Bas.", Centre d'études et de recherche des chefs d'entreprise, 1990 (cité par Wacheux).
- EDEN, C., "Cognitive mapping : a review.", European Journal of Operational Research, 36, 1988 (cité par Cossette).
- EDEN, C., ACKERMANN, F., CROOPER, S., "The analysis of cause maps.", Journal of Management Studies, 29 (3), 1992 (cité par Cossette).
- FILION, L., "Vision et relations : clés du succès de l'entrepreneur.", Montréal, Editions de l'entrepreneur, 1991.
- GOGUELIN, P., "Le management psychologique des organisations.", EME, 1989 (cité par Louart).
- GONOD, P., "Le système technologique.", in Traité d'Economie Industrielle, Economica, 1988.
- JACQUEMIN, A., "Coopération entre les entreprises et droit économique.", in "Coopération entre entreprises", 1988 (cité par Wacheux).

- JEANBLANC, P., "Les stratégies fondées sur les ressources, une issue dans les impasses concurrentielles - Une application au secteur des transports routiers de marchandises en France.", *Annales du Management*, XII èmes Journées Nationales des IAE, Montpellier, 1994.
- KOENIG, G., "La théorie de l'organisation à la recherche de son équilibre.", in "De nouvelles théories pour gérer l'entreprise", *Economica-CEDAG*, 1987.
- KOENIG, G., "Management stratégique", Dunod, 1990.
- LAVAL, F., "La gestion des ressources humaines des entreprises fournisseurs-partenaires : L'impact de la politique d'achat d'un grand groupe industriel.", Thèse en Sciences de Gestion, Université de Montpellier 2, 1994.
- LAVAL, F., DELPERIER, A., "Vers une gestion réticulaire des activités de production industrielle.", *Colloque International de Management des Réseaux d'Entreprises*, Ajaccio, 1994.
- LOUART, P., "Des apories du décideur à l'expérience de l'action. Rôle des méta-modèles comme soutien à la gestion créative.", *Cahier de la recherche*, IAE de Lille, 1990.
- LOUART, P., "Modèles cognitifs et fonctionnements collectifs. Vers un équilibre entre rationalités objectives et intersubjectives.", *Cahier de la recherche*, IAE de Lille, 1990.
- LOUART, P., "Analyse et optimisation des changements liés aux pratiques de gestion des ressources humaines.", in *Pour une vision de la GRH*, 2ème congrès de l'AGRH, ESSEC-CERGY, 1991.
- LOUART, P., GRHEP, "Les champs de tension en gestion des ressources humaines.", in *Repenser la Gestion des Ressources Humaines*, *Economica*, 1993.
- MAHE de BOISLANDELLE, H., "Gestion des ressources humaines dans les P.M.E.", Paris, *Economica*, 1988.
- MAHE de BOISLANDELLE, H., "L'organisation de la fonction ressources humaines en PME.", in *Management des ressources humaines : bilan et perspectives de la recherche*, Colloque national, Montpellier I, II & III, 1989.
- MAHE de BOISLANDELLE, H., "Potentialités, Spécificités et enjeux de la GRH en PME.", in *Universalité et contingence de la GRH*, 4ème Congrès AGRH, Jouy en Josas, 1993.
- MARCHESNAY, M., "Le management stratégique", in *Les PME Bilan et Perspectives*, *Economica*, 1994.
- MILAN, G., "La plate-forme stratégique dans un environnement instable", RFG, Novembre-Décembre 1991.
- MORGAN, G., "Images de l'organisation.", Les presses de l'Université Laval, ESKA, 1989.
- NEBENHAUS, D., SARNIN, P., "Problématiques et spécificités des recherches de GRH dans les PME.", in *Universalité et contingence de la GRH*, 4ème Congrès AGRH, Jouy en Josas, 1993.
- PACHE, G., "L'impact des stratégies d'entreprises sur l'organisation industrielle : PME et réseaux de compétences.", *Revue d'Economie Industrielle*, n°56, 2° trimestre 1991.
- PACHE, G., PARAPONARIS, C., "L'entreprise en réseau.", Paris, Collection Que sais-je, P.U.F., 1993.
- PIGANIOL, C. in WEISS, D., "La fonction ressources humaines.", Paris, Editions d'Organisation, 1992.
- SILVESTRE, H., GOUGET, R., "Lisibilité de l'environnement, management stratégique : éléments de recherche sur les PMI.", *Cahier de Recherche de l'IRE*, Lyon, 1993.
- UZAN, O., "Gestion stratégique des ressources humaines : vers une méthodologie opératoire...", in *Pour une vision de la GRH*, 2ème Congrès AGRH, ESSEC-CERGY, 1991.
- WACHEUX, F., "Coopérations et alliances a travers les recherches sur les relations inter-organisationnelles.", *cahiers de la recherche* n°94/1, CLAREE, IAE de Lille, 1994.
- WEISS, D., "L'entreprise en réseau et la gestion des ressources humaines.", in D. WEISS (éd.) *La fonction ressources humaines*, Les Editions d'Organisation, 2e éd., 1992.
- WEISS, D., "Nouvelles formes d'entreprise et relations de travail.", RFG, Mars-Avril-Mai 1994.