

# La Gestion des Ressources Humaines des PMI en réseaux :

## Quelles pratiques, quelles perspectives ?

*Florence LAVAL*

CERMO - IAE de POITIERS  
CREGO-GRH - IAE de MONTPELLIER

### INTRODUCTION

*Il est indéniable que les relations industrielles ont changé au cours de ces dernières années. L'organisation est désormais centrée sur des processus (BRILMAN, 1995), c'est-à-dire sur une intégration des différentes étapes de la production, qui se déroulent tant au sein de l'entreprise que dans les réseaux d'entreprises industrielles.*

*On distingue deux principaux types de réseaux : le réseau vertical et le réseau horizontal. Le réseau vertical est piloté par une firme « chef de file » afin de coordonner les relations transactionnelles établies avec ses fournisseurs, sous-traitants, distributeurs, clients et autres partenaires.*

*Le réseau horizontal vise un regroupement d'entreprises d'un même secteur ou de secteurs différents qui s'associent dans la réalisation d'une activité spécifique (De GAGNE & ANGERS, 1994).*

*Nous nous intéressons au premier type de réseau où s'observe une « décentralisation des activités d'une entreprise centrale vers des entreprises sous-traitantes » (BUTERA, 1991). 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.*

*Le réseau englobe groupe et PMI dans une forme d'organisation capable de stabiliser les relations d'échange entre les différents acteurs. Cette coordination à la fois interne et externe vise l'adaptation des systèmes de gestion (PACHE & PARAPONARIS, 1993).*

*Mais, le réseau est également « flexible », outre le fait que chaque entreprise peut participer à plus d'un réseau à la fois, les regroupements ont un caractère changeant. Contrairement à une alliance stratégique, les structures réticulaires sont souples.*

*La firme-réseau recherche une amélioration de la qualité et celle de la maîtrise des coûts, ce qui suppose que les PMI soient capables de s'auto-réguler en vue d'un résultat et par conséquent d'évoluer en relative autonomie (PACHE, 1991).*

*La question des comportements d'emploi des réseaux, n'est pas nouvelle. Dès 1979, le CEE (Centre d'Etudes de l'Emploi) réalisait une étude approfondie auprès de sous-traitants. Les premières constatations révélèrent que les stratégies des donneurs d'ordres n'étaient pas de nature à favoriser l'emploi et le développement économique de leurs sous-traitants. La gestion sociale avait pour objet de répercuter sur les salariés les aléas que comporte la situation de sous-traitance.*

*En 1991, nous avons conduit notre propre étude. Cette recherche montre l'évolution des pratiques de GRH d'entreprises fournisseurs et/ou sous-traitantes, dans le temps et dans l'espace, autrement dit au fur et à mesure de leur intégration dans des systèmes réticulaires de production (LAVAL, 1994).*

*Dans une logique de rationalité, la stratégie d'une PMI sous-traitante vise à éviter toute situation de dépendance où sa gestion serait contrainte et sa pérennité menacée. La situation « idéale » paraît être celle de « partenaire » d'un grand groupe industriel, dans le cadre d'un réseau vertical.*

*Qu'en est-il exactement ? Comment se répartissent les PMI entre ces situations « types » : la dépendance et le partenariat ? Nous souhaitons, en premier lieu, représenter objectivement les PMI en réseau, au moyen d'une étude empirique.*

*Puis, nous nous appuyerons sur notre connaissance des pratiques de GRH des entreprises fournisseurs et sous-traitantes pour analyser les données organisationnelles et sociales recueillies auprès des PMI de notre échantillon.*

*Les questions sous-jacentes ont pour fondement les travaux menés depuis quelques années par les spécialistes de la GRH en PME<sup>1</sup>.*

*Elles ont trait aux déterminants de la GRH, dans une perspective dynamique : Quel est l'impact de la relation d'impartition ? Le donneur d'ordres peut-il être considéré comme un agent de changement (LOUART, 1991) ?*

*Et au « mix-social » proprement dit, c'est-à-dire aux politiques, pratiques et effets de GRH : Comment s'intègre la GRH d'une PMI fournisseur et/ou sous-traitante dans une relation d'impartition ?*

*Dans une première partie, nous aborderons ces différentes questions en montrant qu'elles constituent une problématique générale, celle de la GRH des PMI en réseaux.*

*Dans un second temps, nous présenterons les résultats d'une étude empirique conduite auprès de 77 PMI sous-traitantes de la région Lorraine. Cet échantillon est extrait de la base de données longitudinales (1989-1993) de PME créée à l'ICN (Institut Commercial de Nancy) (BAYAD, 1995).*

## I. PROBLÉMATIQUE

### 1.1. PMI sous-traitantes ou PMI en réseaux ?

En 1989, les Communautés européennes, le Commissariat général au plan et le Ministère de l'Industrie commandent une enquête au CEREP (Centre d'Études et de Recherche sur les Qualifications) et au CEE (Centre d'Études de l'Emploi) sur les entreprises sous-traitantes, les conclusions renforcent la conviction que ces organisations précarisent leur personnel. Il apparaît que les variations d'activité se traduisent immédiatement par des licenciements ou des embauches. Toutefois, une partie des entreprises a pris conscience de la nécessité de mettre en place une gestion qualitative de l'emploi (c'est-à-dire de former leurs personnels) pour assurer une flexibilité interne alors que la dépendance vis à vis des donneurs d'ordres diminue (MARCAILLOU, 1990).

En effet, le système des années 70, où les entreprises confiaient à l'extérieur leurs activités fluctuantes de production, est révolu. Actuellement, il existe des « rangs » de sous-traitance (De BANVILLE & CHANARON, 1990) où se classent, plus ou moins durablement, les PMI. Ce critère de classement indique la distance de l'entreprise au client final, le constructeur. L'entreprise qui livre directement au constructeur sera considérée de premier rang, celle qui livre à un premier rang sera dite de second rang, et ainsi de suite.

Lorsque des équipementiers (en général, fournisseurs de premier rang) confient à des PMI la fabrication de certains produits, ou sous-ensemble de pro-

duit, il se crée « un îlot de stabilité » comparativement « aux plages de turbulence » constituées de PMI fragilisées, situées aux derniers rangs.

Le problème pour les petites organisations fournisseurs et/ou sous-traitantes est l'adaptation de leurs ressources humaines à l'activité et aux capacités de production (production en continu, taille des séries). Les PMI ne peuvent généralement pas prendre d'ordres provenant d'entreprises produisant en grande série. Mais, pour conserver un marché, certaines recourent à des moyens tels que le « déstockage », les heures supplémentaires ou la sous-traitance, destinés à accroître leur flexibilité. Ce recours à la sous-traitance « en cascade », opère un transfert des risques liés à la dépendance et à la vulnérabilité sur d'autres acteurs : les salariés et les entreprises vers qui on externalise.

D'autres PMI sont intégrées dans des réseaux en vertu de spécialités techniques qui mobilisent des compétences distinctives dans le cadre d'une structure légère, dont les coûts sont parfaitement maîtrisés. Les pratiques de gestion des RH et de contrôle de gestion sont essentielles pour cette activité.

D'où l'hypothèse suivante : les liens transactionnels entre firmes constitutifs de réseaux industriels peuvent expliquer les comportements d'emploi et les pratiques de GRH.

Les résultats de l'étude empirique de 1991 le démontrent, et aboutissent à une typologie d'entreprises sous-traitantes réalisée à partir des variables déterminantes suivantes :

- le statut (P.M.I., MI, filiale de grand groupe),
- la stratégie relationnelle (politique commerciale),
- l'interface organisationnelle (moyens mis en œuvre pour fonctionner en réseau),
- l'intégration stratégique de la GRH (opinion que l'on a de la fonction RH).

On s'aperçoit que *plus le degré de partenariat est élevé, plus la GRH des fournisseurs et/ou sous-traitants est élaborée*. L'AFCM permet de distinguer trois groupes :

**Groupe 1 :** 25 % des entreprises ; le degré de partenariat est faible et la GRH considérée comme une contrainte. Ces firmes indépendantes ont une taille comprise entre 50 et 200 salariés. Lorsque le donneur d'ordres exerce une domination, l'influence joue sur les pratiques et effets de GRH (c'est contraignant). Par exemple, le recours à des CDD ou à des CTT est plus important que pour la moyenne. Il sert à ajuster les effectifs lors de prises d'ordres.

**Groupe 2 :** 45 % des entreprises ; le degré de partenariat est élevé, la GRH est considérée comme stratégique. Ces entreprises ont une taille comprise entre 200 et 1.000 salariés et font partie de grands groupes industriels. L'influence du partenariat s'exerce essentiellement sur la vision de la GRH. Par exemple, le donneur d'ordres peut participer à un groupe de travail chargé d'une opération de reengineering<sup>2</sup>.

**Groupe 3 :** 30 % des entreprises ; le degré de partenariat est moyen et la GRH est considérée comme une politique parmi d'autres. L'influence s'exerce à la fois sur la vision et sur les pratiques de GRH (c'est stimulant). Par exemple, le donneur d'ordres forme des salariés du sous-traitant, après avoir supervisé la politique de qualité totale.

Ces entreprises sont indépendantes ou appartiennent à un hypo-groupe. La taille varie autour de 200 salariés.

Nous avons témoigné d'une part de la spécificité et de la contingence de la GRH des PMI sous-traitantes, d'autre part, de la continuité entre les différents états décrits précédemment.

En effet, les configurations de mix-sociaux sont cohérentes avec le niveau de partenariat de l'entreprise (i.e. le rang qu'elle occupe dans le réseau) et ce sont les phénomènes de changement organisationnel qui justifient la continuité entre les différentes configurations de partenariat et de GRH.

Nous proposons une vérification et une illustration de ce phénomène de cohérence sur un échan-

tillon de PMI de taille plus modeste et au statut d'entreprise indépendante.

## 1.2. L'échantillon de PMI : caractéristiques stratégiques et organisationnelles.

### L'échantillon d'enquête :

Il s'agit de petites et moyennes entreprises de l'industrie lorraine, interrogées en 1993, dont l'effectif varie de 6 à 500 salariés. Leur activité principale appartient à l'un des quatre secteurs d'activités suivants : industries agricoles et alimentaires (8 %), industrie des biens intermédiaires (29 %), industrie des biens d'équipement (23 %) et industrie des biens de consommation courante (40 %).

Quatre tranches d'effectif ont été définies a priori : de 6 à 9, de 10 à 49, de 50 à 99 et de 100 à 500 salariés.

Ces PME industrielles ont dans l'ensemble une taille modeste, puisque 81 % des unités de l'échantillon ont un effectif compris entre 6 et 99 salariés.

L'échantillon comprend 132 entreprises indépendantes (c'est-à-dire non filiale) dont 77 sont des entreprises sous-traitantes.

Les données sont collectées au cours d'entretiens directs, en face à face, avec les responsables des entreprises, d'une durée minimale de deux heures.

Ces caractéristiques permettent de souligner qu'il existe une relative homogénéité entre les entreprises de l'échantillon (même environnement géographique, proximité de taille et appartenance au secteur secondaire) ce qui est susceptible de renforcer la stabilité des résultats.

### Une typologie de PMI sous-traitantes :

Une typologie de PMI sous-traitantes a été obtenue en effectuant une classification ascendante hiérarchique (CAH) selon la méthode WARD. Sur la base d'un découpage optimal (valeur du pseudo F et du critère cubique), la CAH conduit à retenir une typologie en quatre classes :

**Classe 1 :** les entreprises exécutent des travaux de sous-traitance en permanence (48 %) ou régulièrement (40 %) pour le compte de plusieurs clients (84 % des entreprises ont plus de cinq donneurs d'ordres). Ces travaux représentent une part très importante de leur chiffre d'affaires.

Pour cette activité, elles emploient en moyenne 50 salariés.

**Classe 2 :** les entreprises n'exécutent de travaux de sous-traitance qu'exceptionnellement (40 %) ou occasionnellement (48 %) pour le compte d'une à trois entreprises clientes (40 % des entreprises n'ont qu'un donneur d'ordres, 60 % d'entre elles n'ont que deux ou trois donneurs d'ordres). Le chiffre d'affaires réalisé n'exède pas 5 % du CA total dans 72 % des cas.

Leur effectif est inférieur à 100 salariés dans 85 % des cas, avec une majorité d'entreprises située dans la tranche 10 - 49 salariés.

**Classe 3 :** les entreprises exécutent des travaux de sous-traitance régulièrement (65 %) pour le compte de plusieurs clients (4 ou 5 clients pour 47 % d'entre elles et plus de 5 clients pour 35 % d'entre elles).

La part de chiffre d'affaires représentée par ces travaux est inférieure à 5 % dans 59 % des cas et n'exède pas 10 % du CA dans 35 % des cas.

Les PME de cette classe se répartissent en deux groupes : les unes ont un effectif compris entre 10 et 49 salariés et les autres ont un effectif compris entre 100 et 199 salariés.

**Classe 4 :** les entreprises exécutent des travaux de sous-traitance en permanence (50 %) ou régulièrement (30 %) pour une entreprise donneur d'ordres (dans 50 % des cas) ou pour 2 à 3 entreprises donneur d'ordres (dans 40 % des cas).

Ces travaux représentent une part très importante de leur chiffre d'affaires : de 50 à 100 % du CA pour 60 % d'entre elles.

Ces entreprises sont de petite taille : 80 % d'entre elles ont moins de 50 salariés.

#### Caractéristiques stratégiques et organisationnelles significatives :

Certaines caractéristiques stratégiques et organisationnelles sont significatives car corrélées avec la typologie obtenue. Elles discriminent les entreprises de chaque classe en affirmant un caractère ou un comportement particulier.

#### Des entreprises familiales :

Dans 80 % des cas, les entreprises des groupes 1 et 4 se considèrent comme des entreprises familiales.

Les dirigeants de PME des autres groupes (2 et 3) ne sont pas aussi unanimes : 60 % d'entre eux considèrent leur entreprise comme familiale, alors que 40 % n'en sont pas convaincus.

#### Peu de relations de coopération :

La tendance, pour les 77 PME interrogées, est de ne pas avoir de relations de coopération avec d'autres entreprises, en dehors de l'opération de sous-traitance.

#### Un système technique peu sophistiqué :

Les entreprises des groupes 1 et 4 réalisent leurs opérations à l'aide de machines simples actionnées par l'énergie (équipement mécanique simple), voire à la main ou avec une machine manuelle.

Les entreprises des groupes 2 et 3 disposent de machines à cycle automatique et d'un équipement mécanique simple.

#### Recours à la sous-traitance :

Les PMI des groupes 1 et 3 ont une attitude mitigée, puisqu'une sur deux confie une partie de sa production à un ou plusieurs sous-traitants.

Les entreprises du groupe 2 ont majoritairement recours à la sous-traitance, contrairement à celles du groupe 4, qui exécutent elle-mêmes l'intégralité de leur production.

#### Autres caractéristiques :

En complément, nous disposons d'éléments permettant de caractériser ces 77 PMI. Ces variables ne sont pas spécifiques à leur activité de sous-traitant (le coefficient de corrélation n'est pas significatif), mais sont indispensables à l'étude de petites entreprises.

#### Position concurrentielle :

Les entreprises sous-traitantes interrogées estiment « réagir aux initiatives prises par leurs concurrents » (celles du groupe 2 sont un peu plus « proactives », sans se reconnaître « leader »).

Elles ne sont pas les « premières » à introduire des nouveautés, mais s'adaptent aux changements en même temps que la majorité de leurs concurrents.

Leur attitude sur le marché n'est pas agressive, elles ne cherchent pas à éliminer la concurrence, ni passive - en évitant systématiquement les affrontements.

#### Objectifs du dirigeant :

Avant de diriger cette entreprise, le chef d'entreprise actuel avait :

- dirigé une ou plusieurs autres entreprises (25 %),
- exercé une activité salariée (75 %), dans le domaine commercial (28 %), dans une fonction production, technique (53 %), dans un autre domaine (19 %).

Ce chef d'entreprise est :

- propriétaire à 100 % (19,5 %),
- majoritaire (35 %),
- minoritaire (32,5 %),
- gérant salarié, non propriétaire (13 %).

En reprenant l'analyse de M. Marchesnay (1994), on s'aperçoit que toutes les entreprises sous-traitantes ont une orientation « PIC », autrement dit qu'elles privilégient la pérennité (« P »), puis l'indépendance (« I ») et en dernier lieu la croissance (« C »). Ceci explique leur absence d'agressivité vis à vis de leurs concurrents. Pour elles, seule la rentabilité compte, autrement dit leur logique est économique et/ou technique. Cette attitude très marquée, laisse présager des conduites « antisociales »<sup>3</sup> (LOUART, 1995).

C'est ce que nous nous proposons d'étudier, en abordant les pratiques de GRH de ces PMI sous-traitantes.

## II. LES PRATIQUES DE GRH DES PMI EN RÉSEAUX.

### 2.1. Les relations entre les pratiques de GRH et le type de sous-traitance :

L'étude porte sur des variables significatives d'une politique sociale mise en œuvre, c'est-à-dire *a posteriori* du point de vue des processus stratégiques et organisationnels<sup>4</sup> (UZAN, 1990).

Ce choix permet de recueillir des données objectives, facilement interprétables dans un contexte où nous bénéficions de référentiels (LAVAL, 1994) et où nous travaillons sur un échantillon et non sur un cas particulier.

#### Organisation :

C'est le chef d'entreprise qui a en charge les diverses décisions et opérations relatives à la gestion du personnel. La GRH n'est ni déléguée, ni externalisée, selon les répondants.

Ces entreprises sont, en règle générale, peu standardisées, bien que certaines, dont les plus dépendantes, soient obligées de mettre en place des procédures.

La formalisation n'est pas très importante, puisque les postes ne sont que très rarement définis par une description écrite des tâches et des responsabilités. Une entreprise sur six définit par écrit tous les postes de travail, et une sur cinq ne définit par écrit que les postes d'encadrement. Ces PMI (au total, un tiers de l'échantillon), procèdent par observation directe sur le lieu de travail, par entretien et plus rarement par questionnaire.

Les flux d'information verticaux parviennent aux salariés aussi bien oralement (65 %) que par écrit (35 %).

#### Pratiques et effets de GRH

##### Rémunération :

La question concerne les éléments pris en compte pour déterminer la rémunération du personnel.

Les entreprises rémunèrent en priorité en fonction du poste et des tâches à réaliser, en y intégrant les performances individuelles, l'expérience et l'ancienneté.

Le salaire du marché n'est pas une référence, hormis le SMIC et les points de convention collective pour certains cas (les réponses se partagent assez nettement entre : aucun recours et recours très important).

Si le diplôme ou la formation d'origine ne sont pas pris en considération, l'engagement et l'implication des personnels sont essentiels, aux yeux des dirigeants, pour déterminer un niveau de rémunération individuelle.

##### Evaluation :

En matière d'appréciation et d'évaluation, les entreprises cherchent :

- d'une part, à évaluer le degré d'atteinte des objectifs et à fixer les objectifs futurs,
- d'autre part, à améliorer la connaissance mutuelle, faire un bilan de l'année écoulée.

Par contre, l'évaluation n'est que très rarement reliée aux systèmes de rémunération et de promotion de l'entreprise.

Formation :

Les entreprises ont, majoritairement, recours à la formation professionnelle, puisque 48 entreprises sur 77 ont répondu favorablement à cette question. Les stages ont presque toujours trait au domaine technique, à la production et dans une moindre mesure à l'informatique ou à l'administration générale. La formation a pour vocation l'apprentissage de nouvelles techniques aux personnels de production. Il n'y a pratiquement jamais de formation à l'embauche et rarement dans le cadre d'une politique de promotion.

La formation est en règle générale confiée à un organisme extérieur, plutôt qu'à un fournisseur ou à un service interne. Selon les formes de sous-traitance, ce recours est plus ou moins systématique :

- 80 % des PMI du groupe 4 (forte dépendance) ont organisé (ou fait organiser) une formation, pour un budget moyen de 0,18 % de la masse salariale,

- 76 % des PMI du groupe 1 (dépendance) ont eu recours à la formation professionnelle, pour un budget moyen de 0,2 % de la masse salariale,

- 56 % des PMI du groupe 2 (interdépendance) ont formé leur personnel, pour un budget moyen de 0,25 % de la masse salariale,

- 41 % des PMI du groupe 3 (activités diversifiées) sont dans le même cas, pour un budget moyen de 0,7 % de la masse salariale.

Implication :

Pour renforcer l'implication des salariés, les entreprises ont recours à des réunions de service et à des réunions d'information du personnel.

Par contre, elles n'ont pas de cercles de qualité, ni de groupe d'expression directe, ni d'assemblée d'atelier ou de département.

Climat social :

Le climat social est jugé bon par les répondants. Toutefois, ils reconnaissent une satisfaction plus grande des personnels d'encadrement.

**2.2. Quelles implications manageriales et scientifiques ?**

Discussion des résultats de l'enquête

• Des PMI sous-traitantes en périphérie des réseaux industriels.

La typologie obtenue révèle les différentes facettes de l'activité de sous-traitance. Le schéma ci-dessous les expose :

GROUPE 4	GROUPE 1	GROUPE 2	GROUPE 3
activité de S-T régulière 1 client ou 2 CA important	activité de S-T régulière plusieurs clients CA important	activité de S-T non régulière 1 client ou 2 CA faible	activité de S-T régulière plusieurs clients CA faible
FORTE DEPENDANCE	DEPENDANCE	INDEPENDANCE	ACTIVITES DIVERSIFIEES
13 %	32,5 %	32,5 %	22 %

On observe une progression en terme de degré d'indépendance. Les entreprises du groupe 4 sont fortement dépendantes d'un ou deux clients alors que celles du groupe 1 ont plusieurs clients. Dans l'industrie, l'activité de sous-traitance peut aussi être intégrée dans un portefeuille d'activités et ne représenter qu'une faible part du chiffre d'affaires. Une activité régulière correspond généralement à de la sous-traitance de spécialité, réalisée avec une clientèle fidélisée. Si l'activité n'est pas régulière, on se trouve dans une situation où : la clientèle n'est pas fidélisée, et/ou l'entreprise exécute une sous-traitance de capacité. Dans ce cas, la PMI est indépendante pour une période de temps proportionnelle à la turbulence de l'environnement dans lequel elle évolue.

• Des PMI sous-traitantes aux pratiques de GRH peu formalisées.

Nous nous trouvons dans une situation plutôt contraignante pour le dirigeant de PMI, car aucune entreprise ne bénéficie de relations partenariales. D'autre part, la taille et le statut de ces sous-traitants déterminent fortement le système de gestion des RH.

Ainsi nous observons les spécificités de la GRH en PME (MAHE de BOISLANDELLE, 1993), que nous attribuons également à la GRH des PMI en réseau :

- les dépendances à l'égard de l'environnement en matière de GRH (certaines pratiques sont « importées », c'est-à-dire conçues à l'extérieur et appliquées, par exemple des formations, ou des procédures qualité),

- le faible formalisme des pratiques « qui ne signifie pas pour autant négligence et inefficacité » (NEBENHAUS & SARNIN, 1993), notamment dans le domaine de l'évaluation, pour la définition des postes ou celle des rémunérations,

- le manque de référence à un modèle global pour assurer une régulation cohérente ; les politiques de GRH, même si elles donnent lieu à des pratiques distinctes, se combinent (d'où l'idée de proposer un « modèle » tel que le mix-social), notamment la rémunération et la valorisation, pôle qui regroupe évaluation et formation. Les entreprises étudiées, d'après leurs réponses, ne relient pas rémunération - évaluation - formation.

Par ailleurs, le non recours à des assemblées de département ou d'atelier s'explique par la taille des entreprises : les unités sont de trop petite taille pour justifier une assemblée particulière. Par contre, l'absence de groupe d'expression ou de cercle de qualité démontre qu'il n'y a pas de politique spécifique, c'est-à-dire, soit d'une politique qualité, soit d'une politique de participation du personnel impliqué dans les activités de production.

Ainsi, ces PMI ont une GRH marquée par :

- une faible cohérence interne des politiques, pratiques et effets de GRH,

- une forte cohérence externe du mix-social (autrement dit une réelle transversalité de la FRH) avec l'activité de fourniture et/ou sous-traitance.

#### Implications scientifiques et managériales

Cette analyse comporte un certain nombre de limites, notamment celle liée au choix de variables objectives et au mode de recueil des données.

Selon M. Marchesnay (1993) « l'analyse des perceptions des décideurs présente plus d'intérêt que les réponses rationalisées », aussi semble-t-il nécessaire de compléter cette recherche par un second volet, consacré à l'analyse des processus cognitifs, d'apprentissage et de prise de décision.

Pour le manager, il est essentiel de prendre conscience des phénomènes que nous venons de décrire. En particulier, l'importance d'une approche dynamique (et non statique) des relations industrielles (RING & VAN DE VEN, 1994). Cette prise de conscience est préalable à toute évolution dans sa prise de décision.

Les PMI pour s'intégrer dans des réseaux, y demeurer et progresser en terme de rang, doivent individuellement remplir certaines conditions :

- être orientée vers le marché,

- bien connaître et contrôler ses coûts,

- bâtir sur ses forces,

- acquérir et maintenir un savoir faire technique,

- toujours chercher à accroître sa flexibilité,

- innover en permanence,

- se soucier de la dimension humaine et du changement (De GAGNE & ANGERS, 1994).

Cependant l'intention stratégique des dirigeants de PME repose sur leurs capacités cognitives (COSSETTE, 1994) : certains perçoivent leur environnement comme contraignant et se replient sur leur organisation, d'autres n'y voient qu'opportunités et cherchent à échapper aux paradoxes d'une gestion traditionnelle de l'activité de sous-traitance. Ceux-là se donnent la possibilité d'intégrer des réseaux verticaux et identifient le ou les donneurs d'ordres comme autant d'agents de changement (LOUART, 1995) dès lors que les enjeux du réseau et ceux de ces PMI sont perçus comme convergents.

Force est de reconnaître, comme l'ont constaté les spécialistes<sup>5</sup>, l'importance de l'objectif du dirigeant. Dans le cas des PMI sous-traitantes étudiées, le profil « PIC » (Perennité - Indépendance - Croissance) domine, ce qui explique cette attitude passive et réactive : elles n'ont pas de relations de coopération, ne sont pas innovantes et n'ouvrent pas leur capital (PMI familiales, pilotées par un propriétaire-dirigeant). Une étude de cas consacrée à des PMI innovantes et/ou intégrées dans des réseaux industriels permettrait de vérifier qu'une évolution réussie vers le partenariat industriel relève d'une maîtrise du changement et d'un réel souci de la dimension humaine.

#### NOTES

<sup>1</sup> Groupe thématique GRH en PME de l'AGRH.

<sup>2</sup> Le « Reengineering » consiste à reconcevoir fondamentalement l'entreprise en partant des clients, en se focalisant sur les processus et en cherchant des améliorations radicales des performances (BRILMAN, 1995).

<sup>3</sup> L'auteur oppose les entreprises réalisant des performances sociales en vertu d'une GRH de qualité, à celles ayant une GRH dure qualifiées d'entreprises « antisociales ».

<sup>4</sup> Nous savons qu'en PME ils sont superposables : « on peut appréhender le pilotage comme un processus organisationnel » (UZAN, 1990).

<sup>5</sup> Par exemple M. Marchesnay & P.-A. Julien.

## BIBLIOGRAPHIE

- BAYAD, M., « La constitution expérimentale d'une base de données longitudinale : le panel des PMI lorraines. », ICN Recherche, Mars 1995.
- BAYAD, M., HERMANN, J.-L., « Les difficultés de la recherche en gestion en milieu PME une illustration sur le panel des PMI lorraines. », cahier de recherche n° 91.1, ICN, Université de Nancy II, 1991.
- BRILMAN, J., « L'entreprise réinventée. », Paris, Editions d'Organisation, 1995.
- BUTERA, F., « La métamorphose de l'organisation : du château au réseau », Paris, Edition d'Organisation, 1991.
- 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. », 39<sup>e</sup> Conférence Annuelle Mondiale ICSB, Strasbourg, 1994.
- De BANVILLE, E., CHANARON, J.-J., « Les relations d'approvisionnement. », in Commissariat au plan, « Du fordisme au toyotisme ? Les voix de la modernisation du système automobile en France et au Japon. », Etudes et Recherches, la Documentation française, n° 7-8, Février 1990.
- De GAGNE, R., ANGERS, J., « Les réseaux de PME au Québec. », Dossier du Conseil de la science et de la technologie, n° 8072, Québec, 1994.
- GORGEU, A., MATHIEU, R., « Sous-traitance et emploi », Cahier du Centre d'étude de l'emploi, n° 23 et n° 24, Paris, P.U.F., 1981 et 1982.
- LAVAL, F., « La gestion des ressources humaines des entreprises fournisseurs-partenaires : l'impact de la politique d'achat d'un grand groupe industriel. », thèse, Université de Montpellier II, 1994.
- LOUART, P., « Succès de l'intervention en Gestion des Ressources Humaines. », Paris, Editions Liaisons, 1995.
- LOUART, P., « Analyse et optimisation des changements liés aux pratiques de gestion des ressources humaines. », in POUR UNE VISION DE LA G.R.H., 2<sup>e</sup> congrès de l'A.G.R.H., ESSEC-CERGY, Novembre 1991.
- MAHE de BOISLANDELLE, H., « Potentialités, Spécificités et enjeux de la GRH en PME. », in Universalité et contingence de la GRH, 4<sup>e</sup> Congrès AGRH, Jouy en Josas, Novembre 1993.
- MARCAILLOU, L., « L'emploi et la précarité sont en hausse dans la sous-traitance industrielle. », Le Monde, 21 février 1990.
- MARCHESNAY, M., « Le management stratégique », in Les PME Bilan et Perspectives, Paris, Economica, 1994.
- MARCHESNAY, M., « PME, stratégie et recherche. », Revue française de gestion, septembre-octobre 1993.
- NEBENHAUS, D., SARNIN, P., « Problématiques et spécificités des recherches de GRH dans les PME. », in Universalité et contingence de la GRH, 4<sup>e</sup> Congrès AGRH, Jouy en Josas, Novembre 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<sup>e</sup> trimestre 1991.
- PACHE, G., PARAPONARIS, C., « L'entreprise en réseau. », Paris, Collection Que sais-je, P.U.F., 1993.
- RING, P., VAN DE VEN, A., (1994), « Developmental processes of cooperative interorganizational relationships. », Academy of Management Review, vol 19, n° 1, 90-118.
- UZAN, O., « Gestion stratégique des ressources humaines : vers une méthodologie opératoire... », in Pour une vision de la GRH, 2<sup>e</sup> congrès de l'AGR, ESSEC-CERGY, 1991.