

# Processus de développement du partenariat et projet de GRH de la PMI : quel(s) cadre(s) conceptuel(s)?

par Florence LAVAL  
Maître de Conférences à l'IAE de POITIERS - CERMO

Résumé :

*Cette communication s'intègre dans la problématique générale suivante : Quelle est la contribution du «projet de GRH» d'une PME industrielle au processus de développement du partenariat ? Son objectif est de proposer un cadre théorique opératoire à partir des travaux existants dans le domaine du marketing industriel et des théories de GRH. En effet, la GRH des PMI en réseau peut-être conceptualisée à partir de deux regards : celui du marketing industriel qui modélise le contexte, selon des approches statique, systémique et dynamique, d'une part, celui de la GRH, d'autre part, en essayant de comprendre l'émergence et la réalisation de «projets de GRH». Le point de vue de la «causalité commune» et une perspective dialectique, peuvent contribuer à la compréhension de ces relations inter-organisationnelles et des politiques sociales induites.*

Près de 60% de la valeur d'une voiture automobile proviennent des fournisseurs des constructeurs. Rigoureusement sélectionnés, puis contrôlés, ceux-ci doivent s'adapter aux exigences des donneurs d'ordres pour garantir un niveau de qualité élevé. Rétrospectivement, ceci s'est traduit par des licenciements (en 10 ans les effectifs de RENAULT ont fondu de 40% et ceux de PSA du tiers) et par une révolution très dure des habitudes chez les équipementiers. Si dure que tous n'ont pas pu s'adapter : sur 3000 ils ne sont plus que 900 (Dynamiques, 1992). Dès lors, les praticiens s'interrogent sur la spécificité du management des hommes dans les structures en réseau (Club du Management, 1996), configurations productives impliquant plusieurs entreprises mobilisées pour leurs compétences respectives.

L'idée de confronter la Gestion des Ressources Humaines et l'Achat Industriel (ou Marketing Industriel) émerge naturellement dans ce contexte de réseau de compétences.

Le réseau, configuration hybride entre la hiérarchie et le marché (Williamson, 1994), englobe groupe et PMI dans une forme d'organisation capable de stabiliser des relations d'échange institutionnalisées par des stratégies de coopération inter-firmes, des mécanismes de coordination et des processus de gestion transversaux (Lorino, 1995). En pratique, «le partenariat» n'a pas toujours été synonyme de relation qualitative. De nos jours il peut encore se résumer à une évaluation et un suivi des coûts, et à un contrôle étape par étape (fabrication, assemblage, approvisionnement) des prestations du fournisseur. Par contre, lorsqu'il se

fonde sur la confiance, des liens durables s'établissent entre les organisations qui déploient des mécanismes de coordination et des pratiques de GRH inter-organisationnelles. Le réseau de compétences repose sur des relations d'échanges entre acteurs mettant à disposition leurs compétences distinctives en vue de les articuler avec celles d'autres acteurs, sous le contrôle d'un coordonnateur (Paché & Paraponaris, 1993).

Cependant l'étude de ces pratiques de GRH est complexe et se heurte à des difficultés (voire impossibilités) de généralisation en raison d'une forte contingence des situations :

- toutes les entreprises ne sont pas intégrées dans des «réseaux de compétences», seules les plus performantes le seraient (Laval, 1994),
- la transformation et l'imbrication des formes réticulaires (Paché, 1996) créent des confusions dans l'observation et l'analyse des systèmes de gestion.

Toutefois il serait intéressant de modéliser cette réalité où la performance sociale de la PMI est sollicitée et renforcée par des outils, des méthodes, des processus de gestion des RH et la contribution à des processus de gestion transversaux. L'objectif n'est pas de faire une description de la réalité car celle-ci est irréductible à un seul point de vue mais d'en donner une représentation qui s'avère plus opératoire à la fois pour les actions souhaitables et pour l'élaboration de nouvelles hypothèses. L'efficacité opératoire de la théorie signifie qu'elle sert la connaissance ou l'action (Allouche, Igalens, Louart, 1996). De ce fait, notre réflexion s'intègre dans une interrogation plus vaste, celle de «la contribution à la performance globale à la PME» engagée dans le 7ème Congrès de l'AGRH.

La problématique générale est la suivante : quelle est la contribution de la GRH d'une PMI au processus de développement du partenariat industriel ? L'objet de cette communication, à caractère conceptuel, est de proposer un cadre théorique cohérent à partir des travaux existants dans les domaines du marketing industriel et de la GRH. Ainsi s'explique le choix du titre : «processus de développement du partenariat» est la traduction du titre d'un article de P. RING et A. VAN de VEN (1994) et «projet de GRH» est une expression reprise de P. LOUART (1995). L'objectif serait triple :

- Théorique : construire une représentation théorique de la GRH des PMI en réseau, c'est-à-dire contingente, contextualisée (Girin, 1990) dont la finalité est l'étude descriptive, explicative et compréhensive des phénomènes de gestion.

- Pratique : modéliser le processus de décision de ces entreprises partenaires afin de démontrer aux acteurs qu'ils sont parfois «prisonniers de leurs représentations» et de les aider à appréhender leur environnement.

- Méthodologique : susciter une recherche de méthodes de recueil de données et d'analyse des données appropriées au modèle retenu et plus généralement aux approches constructivistes.

Après avoir présenté le contexte de la recherche : partenariat industriel et ressources humaines nous proposerons une discussion des différents modèles de GRH et de leur aptitude à représenter la réalité.

## **1. Processus de développement du partenariat et ressources humaines : le contexte de la recherche**

Le contexte organisationnel étudié est connu à la fois comme une construction théorique et une réalité économique et industrielle. Pour l'aborder il convient de distinguer trois concepts et/ou phénomènes : la stratégie d'externalisation, le partenariat et le réseau :

- la stratégie d'impartition ou stratégie d'externalisation est la décision de faire-faire plutôt que de faire soi-même. C'est un choix économique et organisationnel qui incombe à une entreprise -l'entreprise A- appelée chef de file ou donneur d'ordres. En contrepartie, une PMI -l'entreprise B- sera preneur d'ordres, conformément à sa stratégie commerciale et à son portefeuille d'activités axé sur les marchés «business to business».

- La relation inter-organisationnelle ou partenariat industriel, c'est-à-dire l'interaction entre une organisation cliente A et une organisation fournisseur B. Elle résulte d'un engagement contractuel à respecter des règles de fonctionnement formelles (contrats) et informelles établies par le chef de file.

- Le réseau industriel vertical, configuration organisationnelle productive -organisation C- issue du partenariat où s'observe une décentralisation des activités d'une entreprise centrale vers des entreprises fournisseurs ou sous-traitantes (Butera, 1991).

Nous présenterons successivement : les organisations (PMI, groupe chef de file et réseau) puis les processus d'interaction constitutifs des réseaux et mobilisateurs de Ressources Humaines.

## 1.1 Contexte organisationnel : PMI, Groupe Chef de file et Réseau

Toute réalité doit être contextualisée, c'est-à-dire appréhendée dans ses contingences spatio-temporelles, socio-techniques, socio-politiques (Allouche, Igalens, Louart, 1996). L'étude porte sur des entreprises du secteur secondaire dont la taille est inférieure à 1000 salariés, indépendantes ou filiales de grands groupes. Elles sont spécialisées dans la fabrication de biens intermédiaires, par conséquent dans les relations business to business. Ces PMI sont intégrées dans des réseaux industriels verticaux, tels que ceux constitués autour des constructeurs automobiles, en raison de leurs compétences distinctives. Ces compétences sont détenues par le personnel de ces firmes qui devient objet et sujet de GRH (dimension objective des pratiques de gestion et perception subjective de ces pratiques par les acteurs concernés).

Le groupe chef de file met en oeuvre une stratégie d'impartition (Barreyre, 1988)<sup>1</sup>. Il y a impartition lorsqu'une entreprise placée devant le choix de faire ou faire-faire choisit le second terme de l'alternative. Outre les critères de nature juridique, deux autres dimensions permettent d'identifier une relation d'impartition : la durée et la compétence relative du partenaire. Les domaines d'application sont la sous-traitance (de capacité et de spécialité), la fourniture spéciale, la fourniture (contrat OEM Original Equipment Manufacturer - cession de matériel non destiné à être vendu en l'état), la concession, l'accord de licence (cf schéma ci-après). Le choix d'une stratégie d'externalisation ou de quasi-intégration obéit à des critères économiques. Selon O.E. Williamson (1975) la firme réalise un arbitrage en comparant les coûts de production (relatifs au choix de la hiérarchie) et les coûts de coordination ou coûts de transaction (relatifs au choix du marché); la quasi-intégration est une forme contractuelle mixte. Ce choix est, en réalité, beaucoup plus complexe, si l'on se réfère aux nouveaux courants de l'analyse stratégique. Lorino (1996) évoque le «déploiement de la valeur par les processus» : processus de production, processus de développement de nouveaux produits industriels, qui reflètent une articulation d'activités, reliées entre elles selon un mode de relations client-fournisseur, afin de fournir un produit (une voiture, par exemple). Une ressource, qu'il s'agisse d'un équipement technique ou d'un savoir-faire professionnel, contribue potentiellement ou réellement à un processus créateur de valeur (Lorino, 1996).

A long terme, la compétitivité provient de la capacité à mettre en place, avec un coût réduit et une vitesse plus grande que les concurrents, les compétences de base qui génèrent des activités et donnent à la firme un avantage concurrentiel. La valeur de l'entreprise réside dans ses compétences clés, c'est-à-dire dans un apprentissage collectif de la manière de coordonner diverses compétences de production et d'intégrer de multiples courants technologiques (Hamel & Prahalad, 1990).

---

1. Nous écartons deux cas définis par l'auteur (P.-Y. Barreyre) : celui de la co-traitance et celui de la franchise commerciale afin de respecter nos choix préalables de secteur industriel et de réseaux verticaux)

Un courant tel que celui de la théorie de la firme basée sur les ressources (Penrose, 1963, Wernerfelt, 1984) offre une interprétation similaire des stratégies d'entreprises engagées dans des relations «business to business»; chacune d'entre elles recherche un avantage concurrentiel dans la mobilisation de ses ressources uniques (compétences et technologies), lesquelles contribuent à un processus productif réticulaire.

Un réseau vertical naît des relations de partenariat entre client et fournisseurs, concentrées au sein d'une même filière économique. Le donneur d'ordres est au coeur du réseau qui se présente comme une structure flexible et adaptative mobilisant (et non plus possédant) un ensemble coordonné et stabilisé de compétences (Paché & Paraponaris, 1993). Pour Desreumaux (1994) le réseau est une forme d'organisation hybride composée d'organisations souveraines dont l'existence peut ou non dépendre de ses performances. La collaboration de ces entreprises repose sur les éléments suivants :

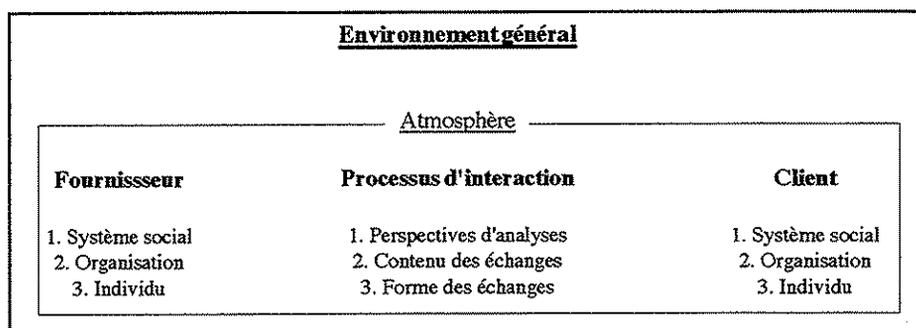
- des buts communs
- un leadership institutionnel pour développer ces buts communs
- l'engagement des acteurs (envers les buts de l'entreprise et ceux du réseau)
- la coordination des opérations, des systèmes de production et des systèmes administratifs différents.

En effet, un réseau de compétences revendique une orientation mutuelle en ce qui concerne la technologie, les règles contractuelles et la standardisation des processus et des produits (Johanson & Mattson, 1987) (Hakansson, 1989). Dès lors le réseau met en oeuvre une stratégie industrielle conjointe, à long terme. Pour cela, le donneur d'ordres préalablement hiérarchisé ses fournisseurs. Puis il opère une délégation de compétences aux équipementiers de premier rang. Ces derniers vont bénéficier, en vertu de leurs compétences et de leurs potentialités, d'un contrat implicite de partenariat. Cette relation requiert un engagement total dans la réalisation des objectifs du donneur d'ordres, c'est-à-dire, qui nécessitera un niveau de productivité et de qualité adapté à la fonction et au coût du produit final. En contrepartie, le donneur d'ordres associe - de façon durable - ses partenaires à la conception des produits et prodigue l'assistance nécessaire à la réalisation de l'ensemble acheté dans les conditions négociées.

## 1.2 Processus d'interaction et dynamique des relations inter-organisationnelles.

Dans ce contexte, l'entreprise est analysée en tant qu'élément d'un réseau d'organisations interconnectées. Cependant, certains chercheurs (groupe I.M.P.<sup>2</sup>) s'intéressent principalement à l'interaction client/fournisseur, en admettant que l'une ou l'autre des organisations (le fournisseur ou le client) peut prendre une part active, voire l'initiative, dans les transactions. Leur modèle (Hakansson, 1982; Valla, 1987) explique l'émergence de relations stables sur les marchés industriels, en caractérise les effets majeurs (Blois, 1990) (Fenneteau, 1988) :

**Modèle d'interaction IMP d'Hakanson**



- Le processus d'interaction comprend les échanges de produits, de services, d'informations, les échanges financiers et sociaux. Ces échanges peuvent être abordés à partir des épisodes de la relation et de sa durée de vie d'une relation. La forme des échanges, c'est-à-dire la nature, l'intensité et l'importance des contacts interpersonnels, des négociations et des adaptations mutuelles, qui contribuent au fil du temps à façonner la relation jusqu'à lui conférer un mode de fonctionnement institutionnalisé.

- Les participants à l'interaction. Des facteurs tels que la culture et le type de fonctionnement de l'organisation, la technologie, la stratégie des deux acteurs ainsi que les caractéristiques des individus concernés par la relation, servent à spécifier une interaction.

- L'atmosphère de la relation. C'est le climat qui s'est instauré entre les deux organisations, et qui, à la fois conditionne l'interaction et est conditionné par elle, au fil des épisodes. Cette atmosphère peut être caractérisée en terme de pouvoir-dépendance, de coopération-conflit et de distances sociales et culturelles entre les parties.

- L'environnement. L'interaction se déroule dans un environnement général qui peut en conditionner la nature. Les dimensions prises en compte sont ici la structure des marchés et des réseaux concernés, leur degré d'internationalisation, la position des acteurs dans la filière, les caractéristiques du système politique et social considéré.

Les deux organisations en présence ont besoin de bien se connaître mutuellement pour faciliter leurs échanges tant matériels que sociaux et ce d'autant plus que leurs enjeux respectifs sont élevés. Par ailleurs, les adaptations techniques et financières spécifiques plus ou moins réciproques (Fenneteau, 1988) s'avèrent nécessaires pour pouvoir échanger. Tout ce processus lié très généralement à l'apprentissage de l'Autre, prend du temps et représente un véritable investissement pour les deux acteurs qui se traduit au bout du compte par l'existence de barrières à la mobilité, de nature et d'intensité variables, selon les relations (Gouget, Bansard & Salle, 1992).

D'autres courants scientifiques -économie des coûts de transaction, théorie de la firme basée sur les ressources, etc.- accordent une place déterminante à l'endogénéisation de la technologie, à l'analyse des ressources humaines et plus généralement des actifs de la firme (Quelin, 1994). En effet, Le réseau est un mode d'organisation grâce auquel se constituent, se spécifient et s'allouent des ressources mobilisées en vue de réaliser un projet productif (Guilhon, 1992). OE Williamson (1985) définit la notion d'«actifs spécifiques» comme : l'emplacement d'un fournisseur près d'un client important (site specificity), l'achat d'équipement spécialisé par un fournisseur pour fabriquer un produit particulier (physical asset specificity) et l'investissement par un client dans la formation de la main d'oeuvre, en raison de l'utilisation par un fournisseur d'un procédé de fabrication particulier (human asset specificity). Par ailleurs, les compétences et qualifications des ressources humaines ne peuvent être considérées comme figées puisqu'elles font l'objet de processus d'apprentissage individuels et collectif. C'est ainsi que le partenariat suscite la création et la valorisation de ressources nouvelles par la firme, c'est-à-dire un engagement irréversible de l'entreprise, la création de ressources nouvelles devenant un volet à part entière de la croissance de la firme (Quelin, 1994). De ce fait, le réseau est une forme organisationnelle adoptée volontairement par les partenaires : il est donc indispensable de se pencher, à l'instar du groupe IMP, sur l'engagement conjoint des entreprises dans ces relations inter-organisationnelles.

Nous retiendrons que le partenariat a (Quelin, 1994) :

- une dimension allocative : répartition des rôles et des activités décidées conjointement, les conséquences sur la GRH ont pour origine la coopération inter-firme

- une dimension créatrice : selon le «fonds de compétences» dont dispose la firme mobilisée, l'évolution des relations dans le temps conduit à un développement de ressources par processus d'apprentissage.

Ainsi, les processus de coopération inter-entreprises peuvent conduire à une redistribution

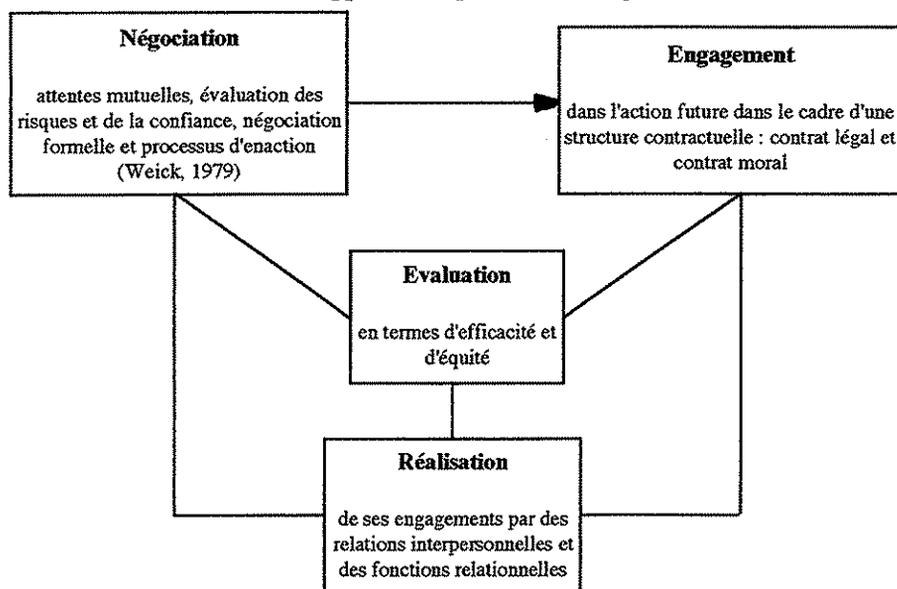
---

2. I.M.P. : International Marketing and Purchasing of Industrial Goods -Hakansson et al, 1982

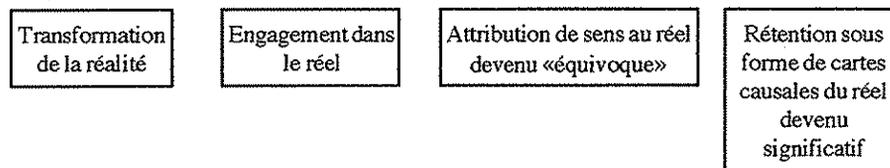
des compétences et des ressources entre les partenaires (Quelin, 1994) du fait de la capacité de la firme à créer des ressources et de la capacité du réseau à développer des compétences collectives, à les valoriser et à les approprier (acquisition de connaissances et de savoirs nouveau, redistribution des savoirs entre les firmes). Une approche dynamique du réseau mettrait en valeur les processus de mobilisation des compétences et plus généralement les processus d'allocation et de création d'actifs spécifiques à la relation de partenariat. Ring et Van de Ven (1994) se sont intéressés au développement du partenariat en étudiant de façon cyclique les différents événements qui ponctuent les relations inter-organisationnelles (RIO). Leur travail d'élaboration d'un cadre conceptuel donne un nouvel éclairage des RIO, en tentant d'expliquer leur émergence, leur croissance, leur inertie ou leur déclin. Cette théorie s'appuie sur quatre concepts essentiels : l'incertitude inhérente au partenariat, l'évaluation basée sur l'efficacité et l'équité, le règlement interne des litiges et l'importance du processus d'interaction.

Le processus de développement du partenariat est représenté par une succession de phases de négociation, d'engagement et de réalisations, chacune étant évaluée en termes d'efficacité et d'équité. Leur durée dépend du degré d'incertitude quant à l'atteinte d'un résultat, de la confiance et du processus d'interaction.

#### Processus de développement du partenariat - Ring & Van de Ven



Dans la phase de négociation, les parties exposent leurs attentes mutuelles au sujet de leurs engagements, des investissements éventuels et évaluent les incertitudes de la relation qu'ils envisagent. C'est au cours de la négociation formelle que les individus attribuent du sens au réel et s'engagent dans l'action (enaction). Les auteurs font référence au Modèle dynamique d'organisation de Weick (1979) qui comporte quatre étapes (traduit par Cossette, 1993) :



Lorsque les parties ont trouvé un terrain d'entente, elles établissent une structure contractuelle. Le partenariat sera régi par des engagements contractuels, c'est-à-dire des

règles de fonctionnement, des conditions de retrait-cession et des modalités de règlements des litiges (Weisz, in MOCI, 1988). Certaines cultures privilégient la règle formelle et son respect contractuel alors que d'autres s'accrochent plus facilement de modes informels (Koenig & Van Wijk, 1991, in Desreumaux, 1994). Enfin, les échanges sont réalisés en respectant les engagements mutuels. Les fonctions sollicitées ainsi que des personnes motivées chez chaque partenaires (Wacheux, 1994) contribuent au partenariat. Le contrat entre les partenaires définit les objectifs et une méthode de répartition équitable des gains; cependant la coopération requiert une confiance réciproque (Wacheux, 1994). Avec le temps, des incompréhensions, des litiges, ou de nouvelles attentes se font jour. Ces phénomènes imposent une autre phase de négociation qui conduit à un nouveau cycle d'échanges et le processus se poursuit ainsi dans le temps. Une analyse longitudinale de cette succession d'étapes permettrait de tester différentes hypothèses proposées par les auteurs. Les faits sont appréhendés selon deux niveaux d'analyse : organisationnel et individuel afin d'expliquer le processus de changement. Ring et Van de Ven (1994) pensent notamment que les relations contractuelles récurrentes entre partenaires pour des savoirs codifiés (par un brevet, une licence) peuvent constituer une stratégie adaptée au développement d'une confiance suffisante pour étendre la coopération aux connaissances et savoirs tacites (savoir-faire, mode d'organisation, notoriété, etc.). Cette diffusion se réalise à travers les interactions humaines et organisationnelles qui exigent du récepteur un fonds de ressources proche ou adaptable à celui qui transfère (Ring et Van de Ven, 1992).

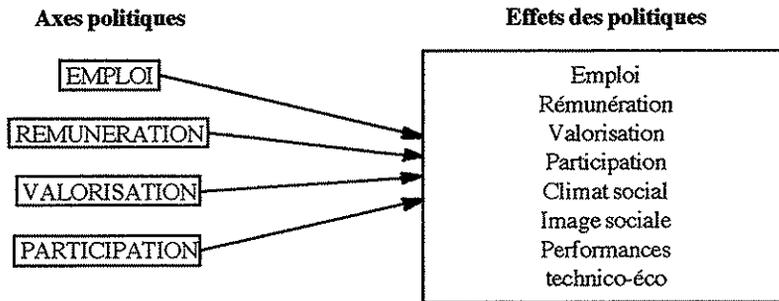
Ainsi, à l'issue de cette première partie nous soulignons la diversité et la complémentarité des représentations théoriques du partenariat. Il s'appréhende par l'étude de la stratégie de chaque participant, puis celle du processus d'interaction. Cependant, l'étude dynamique du processus de développement du partenariat semble particulièrement prometteuse, pour une recherche en GRH.

## **2. Du contexte à l'action : le «projet de GRH» des PMI en réseau**

Quelle est la contribution de la GRH au processus de développement du partenariat ? Cette problématique suggère un recentrage sur les pratiques de gestion des RH mobilisées par le réseau. L'étude du contexte industriel révèle que les choix de GRH s'intègrent dans un processus d'interaction finalisé. Autrement dit, ces décisions émanent, selon le cas, du chef de file du réseau, du fournisseur (ou sous-traitant) ou du protocole d'échanges inter-organisationnels et sont orientées vers l'atteinte d'objectifs propres et d'objectifs communs. Le but de la recherche est la description de ces pratiques de GRH en réseau mais également l'explication et la compréhension des situations de gestion à travers leurs dimension collective et individuelle. Les modèles de GRH existants sont-ils adaptables à ce contexte ? Pour répondre à cette interrogation nous nous baserons sur des recherches réalisées dans ce domaine selon différentes approches. Dans un premier temps nous les analyserons, puis nous proposerons un cadre conceptuel susceptible de représenter les motifs de l'action (Girin, 1990).

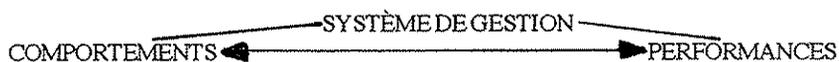
### **2.1 De la description des actions de Gestion des Ressources Humaines en réseau...**

Les pratiques de GRH mises en oeuvre dans les entreprises constituent un mix-social (Mahé de Boislandelle, 1988), soit un ensemble d'activités cohérentes :  
cf schéma ci-après



La cohérence, gage d'efficacité, est recherchée à deux niveaux : tout d'abord les pratiques de GRH s'articulent entre-elles et le mix-social ainsi constitué doit faire preuve de cohérence interne ; ensuite ce mix-social doit être cohérent avec les autres mix ou sous-systèmes composant le système de gestion (cohérence externe). Ce mode d'analyse fonctionnaliste (c'est-à-dire orienté vers la prise en charge d'un besoin, d'une fonction) donne une image de la GRH mise en oeuvre par une entreprise à un moment donné. Il sert à caractériser un état : par exemple, le «fonds de ressource» possédé par un fournisseur en cours d'homologation (ou de certification qualité de type ISO 9000), c'est-à-dire fournisseur potentiel. Des études empiriques ponctuelles permettraient de vérifier une hypothèse relative à la réallocation ou à la création de ressources spécifiques à la relation de partenariat. En règle générale, un tel modèle a une finalité descriptive : il s'agit de décrire la gestion des ressources humaines à partir d'activités regroupées par domaines et de différencier les leviers d'action (par exemple un système d'intéressement) des variables de résultat (par exemple le taux de rotation du personnel). Il est fait recours à des indicateurs quantitatifs (par exemple le % de la masse salariale consacré à la formation) et qualitatifs (par exemple la nature de l'implication du personnel cadre) destinés à mesurer l'intensité, le niveau, à évaluer la prise en charge d'un domaine, à recenser des activités de façon objective et systématique. Une recherche de ce type donne un panorama des pratiques de GRH mises en oeuvre par les fournisseurs et partenaires du groupe Ford (Laval, 1994). L'étude empirique révèle la spécificité des mix-sociaux, leur cohérence et leur contingence au moyen d'une typologie d'entreprises.

Cependant, la fonction RH est -par nature- un corps hétérogène de méthodes, de croyances, de représentations dont l'objectif est de produire des performances en influençant les comportements par le système de gestion (Brabet & Bournois, 1992) :



Pour H. Savall (1994) l'un des défis importants de la GRH est de gérer, animer des équipes, des réseaux de personnes (...) de s'insérer dans le management général. Notons enfin, que le chercheur peut aborder le fait social selon quatre niveaux d'analyse : l'individu, le groupe, l'entreprise («le management») et la société (Allouche, Igalens, Louart, 1996).

De facto, l'approche systémique complète ce mode d'analyse fonctionnaliste. Selon les auteurs op. cit., le système peut-être considéré comme clos (abstraction de l'environnement), semi-ouvert (influence de la taille, de la technologie, ..., de facteurs externes) ou bien ouvert par l'introduction de l'environnement dans l'analyse avec retour au fonctionnalisme. En outre, il y a déterminisme lorsque l'on accorde peu d'importance aux intentions des acteurs sociaux et à la signification dont ils investissent leurs actions. L'intérêt de cette méthode est de s'attacher à l'hétérogénéité des pratiques de GRH, à la contingence des configurations de mix-sociaux et d'introduire une contextualisation c'est-à-dire une prise en compte du système social et de ses finalités (Girin, 1990).

Le processus de GRH selon P. Louart (1995) comprend :

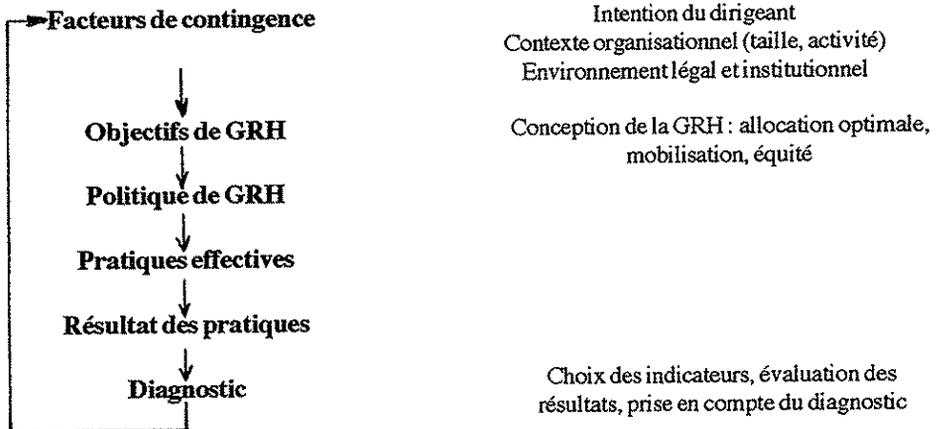
- une prise en compte de l'environnement social (courants socioculturels, mentalités,

marché de l'emploi, contexte réglementaire)

- un diagnostic social interne (tableaux de bord, bilans sociaux, audits, etc.)
- une prise en compte de la culture d'entreprise (valeurs partagées, chartes, habitudes, représentations collectives)

- la mise en place d'un mix-social et des moyens pour le réaliser (délais, ressources, responsabilités), en équilibrant ce qui relève de contrats individuels (entrées, sorties, rétribution, gestion des compétences) et ce qui touche au fonctionnement collectif (masse salariale, conditions de travail, règles d'actions, communication, etc.).

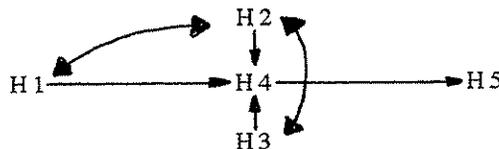
Ainsi, le système de GRH résultera d'un processus itératif de type (adapté de Mahé de Boislandelle, 1988) :



L'approche systémique est adaptée aux recherches exploratoires (lorsque le terrain n'est pas «dérivé») et aux recherches confirmatoires (validation d'un modèle existant). L'objectif peut être la description d'une situation de gestion ou bien l'explication, c'est-à-dire l'identification de corrélations ou d'interdépendance entre les faits. Ceci conduit à une approche mécaniste des pratiques de gestion.

La contingence d'une situation de gestion est démontrée en isolant les facteurs indépendants (conditions) des facteurs dépendants (conséquences des choix observés). De là, s'opère une prise de conscience des différences de GRH selon les entreprises. Le chercheur révélera la nature du processus de gestion (nombre et nature des étapes, ordre des étapes, relations entre les étapes, etc.) dans sa totalité ou partiellement. A titre d'exemple nous proposerons deux modèles de recherche consacrés à la GRH des entreprises soustraitantes (Laval, 1994). Le premier est adapté du modèle de contingence d'H. Mahé de Boislandelle (1993). Le second s'appuie sur une représentation méta-systémique (Louart, 1990) du processus de régulation des RH en PMI.

**Cadre d'analyse de l'hypothèse selon laquelle «le degré de partenariat influence les pratiques et effets de GRH»**



H1 Statut du fournisseur : nature de l'entreprise compte tenu de sa dimension, sa nationalité, son propriétaire (ou ses actionnaires) et du type de production.

H2 Stratégie relationnelle : stratégie commerciale et nature de la relation (principales étapes, objet et modalités de l'échange, évaluation des clients).

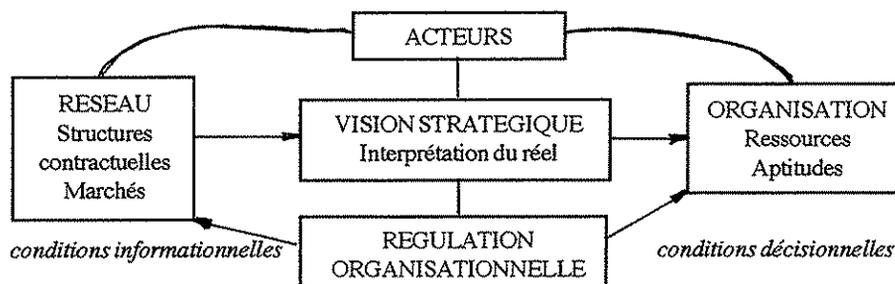
H3 Interface organisationnelle : moyens organisationnels mis en oeuvre pour gérer les transactions entre firmes (structures pour faire face aux audits, mettre au point les produits,

la logistique et le règlement des incidents ; pratiques de gestion) et évaluation du système qualité par les clients.

H4 Degré d'intégration stratégique du système de GRH : conception des R.H. dans l'entreprise.

H5 Pratiques et effets de la GRH : mix-social.

**Méta-système de GRH montrant que le processus de régulation organisationnelle résulte de l'articulation entre la vision des acteurs et les actions décidées**



Il ressort de l'application du premier cadre d'analyse à un échantillon de fournisseurs-partenaires du groupe Ford, que le pôle -H3 Interface organisationnelle- est le pivot de ce modèle de déterminants du système de GRH. Les structures mises en oeuvre pour gérer la relation avec le client témoignent du degré d'intégration stratégique du mix-social, dont dépendent la nature et l'importance des pratiques et effets de GRH. Le second cadre d'analyse évoquait les étapes préalables à la mise en place de ces structures : celles de la prise de décision du dirigeant. Il s'agit d'un processus de choix qui n'est pas une réponse circonstanciée, mais un construit résultant de la vision du dirigeant et répondant à une intention stratégique.

Une telle représentation managériale est-elle opératoire ? Le management défini comme objet d'étude scientifique par H. Savall (1994) correspond à l'observation et à l'analyse des comportements, des actes et des pratiques d'acteurs dans et autour d'une organisation. Son rôle est de construire et reconstruire une zone de consensus opératoire. Ces aspects politiques (consensus) et dynamiques (construire et reconstruire) nous semblent fondateurs d'une représentation théorique des situations de gestion, renouvelée, centrée sur l'organisation vue comme un «construit social contingent».

Or les modèles systémiques présentés ne révèlent peut-être pas suffisamment pas ces dimensions du problème qui s'avèrent pourtant nécessaires à la compréhension des situation de gestion des RH en réseau.

Les travaux consacrés au partenariat industriel révèlent des facteurs significatifs de l'implication de la GRH dans le processus relationnel :

- le «fonds de ressources» de la PMI en réseau (ses compétences distinctives)
- les processus d'apprentissage organisationnels «normés», puis heuristiques (Lorino, 1996) (Ring & Van de Ven, 1992).

Si le premier facteur peut être décrit par un modèle méta-systémique, contingent, le second ne le sera pas car il requiert une mise en valeur des systèmes socio-politiques des deux organisations (Veran, 1992). L'unité d'analyse est la dyade (Hakansson, 1995) et non plus l'une ou l'autre des organisations, chacune d'entre elles ayant sa propre interprétation des mécanismes de coordination inter-organisationnels décrits objectivement par le chercheur. Les systèmes socio-politiques résultent des ajustements des représentations et des intérêts des différents acteurs (Louart, 1990), dirigeants et/ou salariés du donneur d'ordres ou d'un fournisseur. Ainsi la méthodologie de recherche doit intégrer plusieurs dimensions du problème : les dimensions individuelle et collective, dans un contexte organisationnel et dyadique.

En outre, le processus d'apprentissage est par essence dynamique (Lorino, 1996) : le

modèle devra rendre compte des dimensions diachroniques et synchroniques des situations de gestion (Bachelard, 1994).

## 2.2 A la compréhension des situations de GRH en PMI

### 2.2.1 Du collectif à l'individuel

Il existe deux méthodologies de la recherche : l'une est objectiviste, l'autre est subjectiviste. La première consiste à observer les faits réels à partir d'éléments concrets qui existent indépendamment des acteurs, de leur position ou de leurs enjeux. Ces faits peuvent être identifiés par une démarche scientifique. L'approche subjectiviste considère que la réalité ne constitue que le contexte d'actions spécifiques et qu'elle en est le résultat. Ainsi on ne peut l'appréhender qu'à travers les acteurs : leur perception de la réalité, leur stratégie, la perception de leurs actions par d'autres acteurs.

L'idéal consisterait en une double approche de la réalité organisationnelle :

- une approche objective des aspects observables, concrets, voire quantifiables de la situation, dont l'interprétation par les acteurs n'est pas prise en compte car le chercheur s'attache à la neutralité des observations. Par exemple : l'activité de l'entreprise, le nombre de produits échangés, le type de produits vendus, etc.

- une approche subjective de ces mêmes éléments par un recueil d'informations auprès des acteurs ainsi que d'éléments qualitatifs non perceptibles par le chercheur et qui pourtant constituent la réalité observée. Par exemple : la confiance, l'ambiance, l'atmosphère, la dépendance, le risque. Ces facteurs sont couramment analysés en marketing (Venkatesh, Kohli & Zaltman, 1996 - Ford, 1980).

Selon P. Louart, « toute GRH dépend fortement des environnements sociaux, économiques et techniques dont elle fait partie (...) elle est aussi le produit des décisions organisationnelles (choix politiques et culturels des dirigeants) ». Si l'étude des processus de GRH comporte un intérêt instrumental, « elle néglige les divergences de rationalités entre les acteurs; elle se limite au niveau des discours ou des élaborations des dirigeants et elle manque d'ouverture interactive afin d'intégrer la contingence organisationnelle ».

L'intérêt d'une double approche (objective et subjective) est de prendre conscience de la distance entre l'interprétation des sujets et la neutralité du chercheur et de réfléchir à cette distance relativement à l'objectif de la recherche. Ne prendre qu'un seul point de vue comporte des risques de biais méthodologiques et constitue l'inconvénient extrême des approches subjectivistes ; cependant, les croyances font partie du réel, l'action dépend du réel observable et de ses représentations subjectives. La subjectivité est l'agent de changement du réel.

### 2.2.2 De l'état au processus

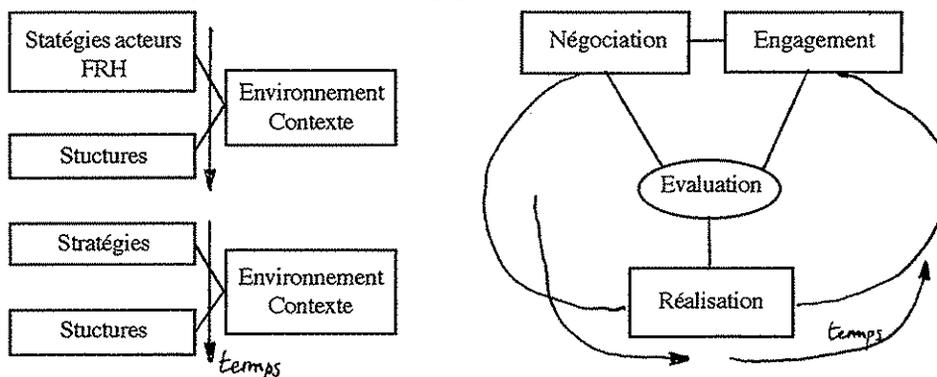
Le courant constructiviste (Bouchikhi, 1990 - Desreumaux, 1986) refuse une définition trop restrictive des organisations et prend en compte leur dimension diachronique (Ranson, Hining & Greenwood, 1980) (Fombrun, 1986). C'est une démarche systémique avec co-alignement de variables relatives à l'environnement -déterminant et déterminé- et à la structure résultant d'une construction sociale. La modification de la configuration globale résulte de la variation affectant l'ensemble des variables par un processus de propagation et d'interaction (Lentz, 1981). Le chercheur établit des configurations de structures, des stratégies et d'environnement (Miller & Friesen, 1980) et représente des co-alignements harmonieux (Mintzberg, 1982) (Savall, 1994). La démarche constructiviste est une combinaison active des approches instrumentales (privilegiant la rationalité technico-économique), constitutives (c'est-à-dire les représentations systémiques des processus et des contextes organisationnels) et dialectiques (s'appuyant sur les rationalités socio-politiques) (Louart, 1995).

T. Nobre (1996) réalise une étude inspirée par ce courant et révèle d'une part « les forces

structurantes du chef d'entreprise» et d'autre part «les forces émanant de l'entreprise : pratiques professionnelles concrètes, activité ou passivité, réactions des acteurs face au comportement du chef d'entreprise, passé des acteurs, stratégie des acteurs, liberté de manoeuvre des acteurs». L'auteur définit la stratégie des acteurs comme la volonté de profiter du développement de l'entreprise pour atteindre ses objectifs. Ainsi, une très forte personnalisation des fonctions comporte des risques : la désynchronisation de la fonction par rapport à l'entreprise, l'appropriation des tâches qui composent la fonction par les individus. Les forces structurantes se confrontent par des mécanismes de luttes d'influences, des rapports politiques entre les différents acteurs de l'entreprise. Le processus étudié résulte de l'accumulation de micro-ajustements ne visant pas tous le même objectif, en particulier celui du management. Cet aspect fut développé par H. Mahé de Boislandelle dans une optique instrumentale, celle d'un enrichissement des mix-sociaux par des stratégies de management politique (1994, 1991). Selon P. Louart, une GRH s'organise -non pas autour d'un fonctionnement statique et réducteur- mais dans une perspective stratégique. La GRH se place du point de vue des acteurs en les reconnaissant comme porteurs d'un projet qui se concrétise à travers l'organisation. Pour l'auteur : «toute situation de gestion devient stratégique quand ses acteurs tâchent d'en réduire en partie l'incertitude liée aux estimations de résultats. Cette incertitude ils la transforment en postulats pour l'action, puis en projets et en objectifs opérationnels». Ce projet est pris en charge par un noyau d'acteurs (responsables fonctionnels) à peu près coopératifs mais conscients de ce qui les déborde de l'intérieur (contre-pouvoirs, résistances, fonctionnements parallèles, etc.) et attentifs à ce qui les contraint ou stimule de l'extérieur (contexte -environnement-, ressources, structures, fonctionnements). Ce projet est élaboré selon une lecture dynamique des enjeux possibles pour produire les efficacités souhaitables du point de vue des acteurs et reflétant un degré de cohérence interne et externe pour l'observateur. Il intègre les contingences propres à la situation de l'organisation, ainsi qu'aux référentiels et aux moyens des personnes concernées (capacités cognitives). Le projet décide des objectifs et des cadres d'action, produit des explications sur la marche à suivre et accompagne les pratiques, répondant aux besoins de règles, de sens et de cohérence. Il garde une flexibilité par rapport au réel et aux conflits d'acteurs de façon à permettre le changement.

Notre raisonnement nous conduit à recommander le(s) cadre(s) conceptuel(s) ci-dessous. On retrouve deux modèles de base (l'un en GRH, l'autre en marketing industriel) coordonnés : le pôle «environnement» du modèle de GRH est représenté par le modèle relatif au partenariat.

#### Une représentation Kaléidoscopique de la GRH des PMI en réseau



L'image du Kaléidoscope est séduisante pour le gestionnaire car elle met l'accent sur la coordination des différents processus de gestion. En particulier, nous retiendrons qu'une coordination efficace passe «par des représentations partagées, des référentiels communs» (Lorino, 1995).

D'autre part, les systèmes vivants se caractérisent selon Maturana et Varela (in Morgan,

1989) par l'autopoïèse : une capacité d'autoproduction par l'entremise d'un système de relations clos. Le système peut avoir «des environnements» mais les relations avec cet environnement sont déterminées de façon interne. Le changement dépend de l'enaction (d'une projection) de l'environnement; «l'organisation établit ainsi le fondement d'une action reliée à cet environnement d'une façon qui lui permet de facto de se produire» (Morgan, 1989). Pour Morgan, une reconnaissance de cet «égocentrisme» permettrait de d'accorder plus d'attention aux processus d'interaction avec son environnement. Les questions suivantes pourraient être posées :

- sur quels éléments de GRH porte la négociation entre donneur d'ordres et sous-traitant?
- la structure contractuelle concerne-t-elle les RH, les pratiques sociales ?
- quelles sont les réalisations pour lesquelles la FRH intervient ?
- le système d'évaluation comporte-t-il des indicateurs de GRH (efficacité, équité) ?

Le point de vue de la «causalité commune», voire une perspective dialectique, contribueront à la compréhension de ces relations et de la contribution de la GRH au processus de développement du partenariat. La question de la méthodologie à mettre en oeuvre ne doit pas rester en suspend<sup>3</sup> et le choix s'effectuera à partir d'une revue de la littérature. Les méthodes qui ont retenu notre attention sont exposées ci-après.

L. De Carlo adopte une méthodologie qualitative comportant trois phases : celle de la description, puis celle de la régression et enfin celle de la modélisation. Intitulée «interpretive interactionism» par ses concepteurs (Sartre, 1986; Denzin, 1994), elle se déroule comme suit:

- Description : l'observation des phénomènes s'opère à partir d'une base théorique d'interprétation.

- Régression : cette étape est une régression de la recherche au niveau de subjectivité où les faits prennent leur sens (Sartre, 1986). Une démarche heuristique permet de «chercher le tout à travers les parties», afin de remettre les faits dans leur contexte et de trouver leur signification. Cette analyse en profondeur des situations favorise la compréhension des phénomènes.

- Modélisation : l'objet de cette phase est l'objectivation de la représentation des acteurs afin de proposer une représentation théorique, exprimée avec nos propres termes (Geertz, 1986) Il s'agira de démontrer la logique des représentation des acteurs au moyen d'une triangulation des données, réitérée jusqu'à leur saturation. La méthode est celle du cercle herméneutique, établissant une dialectique entre le tout et les parties, susceptible d'expliquer l'un et l'autre.

Dans notre cas, le cadre conceptuel que nous venons de présenter, inspiré du marketing industriel et de la GRH, servirait de point d'ancrage. La description conduirait à une catégorisation des entreprises sur des critères déterminants tels que le mix-social («fonds de ressources» à une certaine étape) ou la configuration de partenariat. La dernière étape se réaliserait à partir d'études de cas, mais également en référence à une enquête systématique réalisée sur un échantillon représentatif d'entreprises intégrées dans des réseaux, destinée à recenser les pratiques de GRH et d'expliquer leur corrélation avec le stade et le degré de partenariat industriel.

En effet, Hakansson préconise (Hakansson, 1994) d'associer deux méthodologies : des études de cas pour guider et affiner la modélisation et une revue de la littérature pour des variables clé, le modèle étant testé par la méthode des équations structurelles.

Van de Ven (1992) expose trois attitudes possibles pour étudier les processus (Wacheux, 1996) :

- une logique d'explication (analyses de la variance)
- une catégorisation des concepts pour expliquer l'action (prise de décision)

---

3. Nous entreprenons une étude empirique auprès de réseaux industriels français de la filière automobile (SOGEDAC) et de la filière textile (DMC, Y. ROCHER)

- une approche évènementielle pour comprendre les changements dans le temps (méthode qualitative).

Il faut prendre en compte les cadres de référence contextuels et temporels des acteurs (Van de Ven, 1992) afin de reconstituer un processus.

La méthode des incidents critiques consiste à analyser les réactions des personnes face à des situations types, définies à partir d'une étude empirique qualitative. David Ford l'utilise pour mettre en évidence les relations inter-entreprises en milieu industriel.

Rousseau et Warnotte (1994) ont recours à l'analyse de contenu pour explorer l'influence du contexte sur la question de la responsabilisation de l'encadrement dans un projet de qualité totale.

Nous souhaitons par ces choix méthodologiques nous inscrire dans un courant scientifique alliant techniques qualitatives et quantitatives afin de proposer une représentation théorique enrichie par la complémentarité des outils d'analyse. La GRH des PMI en réseau peut-être conceptualisée à partir de deux regards :

- celui du marketing industriel qui modélise le contexte, selon des approches statique, systémique et dynamique,

- celui de la GRH, en essayant de comprendre l'émergence et la réalisation de «projets de GRH».

La représentation théorique envisagée aura cependant de réelles qualités opératoires, et nous en témoignerons, lors des prochaines étapes du protocole de recherche.

## Bibliographie

ALLOUCHE, J., IGALENS, J., LOUART, P., "Méthodologie de la recherche en GRH", document proposé aux éditions Vuibert, Collection Ressources Humaines, à paraître.

BACHELARD, O., "Evolution de la Fonction Ressources Humaines au sein de deux entreprises", Communication au 5ème congrès de l'AGR, Montpellier, 1994.

BARREYRE, P.Y., «Le choix de la sous-traitance dans la stratégie de l'entreprise», Revue Française de Gestion, n° 14, Janvier-Février 1978.

BLOIS, K.J., et alii, «Buyer-seller relationships in industrial marketing.», Gestion 2000, vol 6, n°3, 1990.

BOUCHIKHI, H., «Structuration des organisations, Concepts constructivistes et étude de cas», Paris, Economica, 1990.

BRABET, J., BOURNOIS, F., "Epistémologie de la GRH", Communication au 3ème congrès de l'AGR, Lille, 1992.

BUTERA, F., "La métamorphose de l'organisation : du chateau au réseau", Paris, Edition d'Organisation, 1991.

CARLO, de, L., "Un tour dans l'atelier du chercheur-bricoleur", Journées «méthodes qualitatives et gestion des ressources humaines», IAE de Lille, 1996

COSSETTE, P., "Structures cognitives et organisations", in Individu et Organisations, 1993.

DENZIN, N.K., "The art and politics of interpretation", in Denzin NK et LINCOLN YS (sous la direction de) Handbook of qualitative research, Thousand Oaks, CA : Sage, 1994.

DESREUMAUX, A., "Les stratégies de coopération", Cahier de recherche de l'IAE de Lille, 1994.

DESREUMAUX, A., "Formation des structures d'entreprise, revue des travaux et quelques hypothèses", Economie et société, Sciences de Gestion, n°6, Juin 1986.

DYNAMIQUES, «Cotraitance automobile : la révolution en pièces détachées», n°15, Décembre 1992.

FENNETEAU, H., «L'état d'esprit et l'attitude marketing dans l'achat industriel», W.P. ERFI, avril 1988.

FOMBRUN, 1986

FORD, D.I., «A methodology for the study of intercompany relations in industrial market channels», Journal of the Market Research Society, 22, n°1, 1980.

GEERTZ, C., «Savoir local, savoir global -les lieux du savoir», Paris, PUF, 1986

GIRIN, "L'analyse empirique des situations de gestion : éléments de théorie et de méthode", in

- Epistémologies et sciences de Gestion, Coordonné par A.C. Martinet, Economica, 1990.
- GOUGET, R., BANSARD, D., SALLE, R., «L'établissement des relations fournisseur-client en milieu industriel», *Gestion* 2000, 6, 1992.
- GUILHON, B., 1992
- HAKANSSON, H., «International marketing and purchasing of industrial goods - An interaction Approach»,  
New York, John Wiley and Sons, 1982.
- HAKANSSON, H., «Corporate technological behavior: co-operation and networks», London & New York, Routledge, 1989.
- HAKANSSON, H., ANDERSON, J., JOHANSON, J., "Dyadic Business Relationships Within a Business Network Context", *Journal of Marketing*, Vol 58, October 1994.
- JOHANSON, J., MATTSON, L.G., «Interorganizational relations in industrial system : a network approach compared with the transaction-cost approach», *International Studies of Management and Organization*, vol XVII, n°1, 1987.
- KOENIG, G., VAN WIJK, G., «Alliances inter-entreprises: le rôle de la confiance», CERESSEC, DR 91031, Novembre 1991.
- LAV AL, F., «La gestion des ressources humaines des entreprises fournisseurs-partenaires : L'impact de la politique d'achat d'un grand groupe industriel», Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Montpellier II, 1994.
- LAV AL, F., "De l'approche fonctionnaliste au méta-système de GRH en PMI", Communication au 5ème congrès de l'AGRH, Montpellier, 1994.
- LENTZ, RT., "Determinants of organizational performance and interdisciplinary review", *Strategic Management Journal*, Vol 2, n°2, 1981.
- LORINO, P., "Comptes et récits de la Performance, essai sur le pilotage de l'entreprise", Paris, Editions d'organisation, 1995.
- LOUART, P., "Introduction aux Journées méthodes qualitatives et gestion des ressources humaines", IAE de Lille, 1996
- LOUART, P., "Succès de l'intervention en Gestion des Ressources Humaines", Paris, Editions Liaisons, 1995.
- LOUART, P., "Des apories du décideur à l'expérience de l'action. Rôle des méta-modèles comme soutien à la gestion créative", *Cahier de recherche*, IAE de Lille, 1990.
- MAHE de BOISLANDELLE, H., «Gestion des ressources humaines dans les P.M.E.», Paris, Economica, 1988.
- MAHE de BOISLANDELLE, H., "L'analyse politique outil de GRH ou instrument de lecture des outils de la GRH ?", Communication au 2ème congrès de l'AGRH, Cergy -Pontoise, 1994.
- MAHE de BOISLANDELLE, H., "Potentialités, spécificités et enjeux de la GRH en PME", Communication au 4ème congrès de l'AGRH, Jouy en Josas, 1993.
- MAHE de BOISLANDELLE, H., "Le management politique des ressources humaines : dépendance et mix-social", *Economie et sociétés, Sciences de gestion*, n°20, 5/1994.
- MINTZBERG, H., «Structure et dynamique des organisations», Paris, Editions d'Organisation / Arc, 1982.
- MORGAN, G., «Images de l'organisation», Québec, PUL, Eska, 1989.
- NOBRE, T., "Le processus de structuration dans la petite entreprise : une étude exploratoire", *RIPME*, Vol.8, n°2, 1995.
- PACHE, G., L'entreprise en réseau entre mythes et réalités, *Gestion* 2000, 1-1996
- PACHE, G., PARAPONARIS, C., «L'entreprise en réseau», Paris, Collection Que sais-je, P.U.F., 1993.
- RANSON, S., HININGS, B., GREENWOOD, R., «The Structuring of Organizational Structures.», *Administrative Science Quarterly*, vol.25, n°1, 1980.
- ROUSSEAU, A., WARNOTTE, G., "La responsabilisation des cadres face à la qualité totale : un construit social ?", *Gérer et comprendre, Annales des mines*, Décembre 1994.
- QUELIN, "Coopération inter-entreprises et création de ressources", WP HEC, juin 1994.
- RING, P., VAN DE VEN, A., "Developmental processes of cooperative interorganizational relationships", *Academy of Management Review*, vol 19, n°1, 1994.
- RING, PS, VAN DE VEN, AH, "Structuring cooperative relationships between organizations", *Strategic Management Journal*, 13, 1992.
- SARTRE, JP, "Questions de méthodes", Paris Gallimard, 1986

SAVALL, H., "Les méthodes de recherche en GRH en question", Communication au 5ème congrès de l'AGRH, Montpellier, 1994.

VAN DE VEN, A., "Suggestions for studying Strategy process : a research note", Strategic Management Journal, Volume 13, 1992.

VERAN, L., "Spécificité et outils du diagnostic organisationnel : le cas des approches transversales", Economie et sociétés, Sciences de gestion, n°21, 5- 1995.

WACHEUX, F. "Méthodes qualitatives et recherche en gestion", Paris, Economica, 1996.

WACHEUX, F., "Alliances : conséquences stratégiques et organisationnelles", Revue française de gestion, Mars-Avril-Mai 1996.

WEICK, K., "The Social Psychology of Organizing", Addison Westley, 1979.

WILLIAMSON, OE., «Market and hierarchies: analysis and antitrust implications.», New York, The Free Press, 1975.

WILLIAMSON, OE., «The economic institutions of capitalism», New York, The Free Press, 1985.

WILLIAMSON, OE., "Les institutions de l'économie", Paris, Interéditions, 1994.