

LA GESTION DES COMPETENCES EN PME : CONFIGURATIONS ET MODALITES DE PILOTAGE

Christian DEFELIX

Michel DUBOIS

Didier RETOUR

Compétence et gestion des compétences sont devenues sans doute les notions les plus mobilisées en GRH au cours la décennie écoulée : certains y voient « l'enjeu social de l'avenir »¹ ; à tout le moins, « le concept de compétence tend à devenir omniprésent en GRH » (Cadin, Guérin et Pigeyre, 1997, p. 101). Par compétence, nous entendons ici, avec Lévy-Leboyer (1993) « le lien entre d'une part les missions à accomplir et les comportements mis en jeu pour ce faire et d'autre part les qualités nécessaires pour se comporter de manière satisfaisante ». La gestion des compétences concerne alors les principes, les outils et les pratiques mobilisés par une organisation pour acquérir, stimuler et réguler les compétences individuelles et collectives dont elle a besoin aujourd'hui et demain.

Un regard sur les discours et les écrits en matière de gestion des compétences peut laisser penser qu'il s'agit d'une réalité ne concernant que les grandes entreprises : Usinor, EDF-GDF, Hewlett-Packard... Pourquoi donc les PME en seraient-elles exclues ? Partant de l'idée que la gestion des compétences concerne aussi les PME, la recherche présentée ici vise à caractériser et analyser cette gestion, non dans le but de relever un éventuel écart avec les pratiques des grandes entreprises, mais pour explorer et proposer une première analyse des modalités par lesquelles s'effectue cette gestion des compétences. Que peut-on dire de la gestion des compétences en PME ? Dans cette communication, nous nous intéresserons plus spécifiquement aux pratiques et aux décisions, formelles ou informelles, qui permettent de maintenir ou de réaliser l'adéquation des compétences détenues par les salariés avec l'activité et la stratégie de l'entreprise ; c'est donc au seul sens de régulation que la gestion des compétences est envisagée ici. En outre, nous étudierons plus précisément les pratiques d'identification et de suivi des compétences détenues par les salariés de ces PME, en nous situant sur un secteur particulier, celui des hautes technologies.

Après avoir établi l'état de l'art et le cadre d'analyse adopté, nous présenterons les premiers résultats de cette exploration, et discuterons des modalités par lesquelles le contrôle des compétences s'effectue.

I - PRESENTATION DE LA RECHERCHE : LA GESTION DES COMPETENCES, TERRA INCOGNITA EN PME ?

L'analyse de la littérature sur la gestion des petites et moyennes entreprises fait ressortir un paradoxe : d'un côté, les recherches empiriques font état sinon d'une inexistence, du moins de grandes difficultés, pour la gestion des compétences ; de l'autre, la PME est décrite comme un lieu de souplesse, de réactivité et de flexibilité, apparemment disposé à cette gestion des compétences. Ce paradoxe nous conduit à proposer une hypothèse de recherche et à présenter le cadre théorique et méthodologique de cette étude.

1.1 La gestion des compétences, absente des PME...

De nombreuses recherches convergent pour attester de l'inexistence ou du caractère très réduit que représenterait la gestion des emplois et des compétences en PME. A partir des travaux empiriques menés en Europe et en Amérique du Nord, Garand et Fabi (1994) notent ainsi que la planification des ressources humaines et l'analyse des emplois figurent parmi les pratiques les moins structurées et les plus galvaudées par les propriétaires-dirigeants. D'Amboise et Garand (1995), sur la base de leur recherche documentaire, relèvent de leur côté la forte occurrence des difficultés liées à l'embauche en urgence et à la quasi-absence de planification en matière sociale. Bayad et Nebenhaus (1996), quant à eux, font apparaître par l'étude d'un échantillon de 271 dirigeants de PME de l'industrie

¹ *Le Monde*, supplément « Initiatives », 28 octobre 1998.

lorraine que l'adéquation entre besoins et ressources humaines n'est perçue comme importante que par une minorité relative de ces dirigeants, et concluent que « la faiblesse des préoccupations concernant la formation, et encore plus la gestion des carrières, sont d'autant plus alarmantes que la situation actuelle est dominée par des mutations technologiques rapides » (1996, p. 201).

Dans les rares travaux faisant état de pratiques de gestion de l'emploi et de régulation des ressources humaines en PME, il est en fait surtout question de la seule gestion des effectifs. Ainsi, pour Naro (1990), les PME, même si elles n'ont pas de politique clairement explicitée, développent une pratique effective de gestion de l'emploi, dans la mesure où le dirigeant perçoit un besoin, décide de l'opportunité d'une embauche et opère intuitivement une distinction entre gestion à court terme et gestion à moyen ou long terme. Cependant, l'intégration de la gestion de l'emploi dans la stratégie de la PME reste à faire. Bayad et Herrmann (1991) confirment cette conclusion, en avançant que la gestion de l'emploi existe en milieu PME-PMI, mais est probablement un paramètre intégré ex post au management de l'entreprise, dans une optique plutôt réactive face aux contraintes du marché ou du secteur. Dans son ouvrage de synthèse, Mahé de Boislandelle (1998) développe d'ailleurs le thème de la politique d'emploi, sans faire explicitement référence à des pratiques de gestion des compétences.

La récurrence de ces constats a néanmoins de quoi surprendre, car cette apparente absence de la gestion des compétences en PME semble contradictoire avec un certain nombre de caractéristiques de ces organisations. Dans la mesure où bon nombre de ces PME opèrent dans des secteurs où les mutations technologiques sont rapides, comment ne pas prendre en compte les compétences et leur évolution ? Si la motivation reste la préoccupation première des dirigeants de PME (Bayad et Nebenhause, 1996, p. 194), que font ces derniers pour reconnaître et valoriser les compétences détenues ? Puisque dans les PME il est notoire que l'on gère plus souvent des hommes que des postes (Mahé de Boislandelle, 1998, p. 173), que devient la compétence de ces hommes ?

1.2 ... Ou réalité à caractériser ?

Ce paradoxe n'en est plus un si l'on adopte l'hypothèse selon laquelle le thème de la gestion des compétences en PME n'est absent qu'en apparence. En effet, si l'on s'attend à repérer une gestion des compétences au moyen de référentiels du même nom, de déclarations de politique générale ou d'intervention de cabinets spécialisés, il est clair que les PME ne se prêtent pas à ce repérage. On sait que la transposition simple des problématiques des grandes entreprises oriente souvent le regard que l'on pose sur les PME (Bayad, Mahé de Boislandelle, Nebenhause, Sarnin, 1995) : il apparaît donc nécessaire de dépasser le manque de procédures formalisées en la matière.

L'hypothèse dont nous partons est précisément que, comme les autres organisations, les PME ne peuvent pas se passer d'une gestion des compétences : pour réguler leurs ressources humaines et réaliser l'adéquation de ces ressources à leur activité et leur stratégie, elles repèrent, identifient, développent et sanctionnent les compétences de leurs membres. Il ne s'agit donc pas ici d'observer d'éventuels manques par rapport à une pratique canonique de gestion des compétences, mais d'essayer d'expliquer comment ces PME s'y prennent en la matière (Nebenhause et Sarnin, 1993). Quelles formes prend alors la gestion des compétences dans les PME ? Avec quelle vision, voire dans quelle « logique sociale » (Louart et Beaucourt, 1995), cette gestion des compétences est-elle déployée ? S'articule-t-elle avec la stratégie de l'entreprise, et si oui comment ?

Le cadre d'analyse avec lequel nous abordons ces questions s'est construit à partir de la perspective contingentielle de la GRH en PME, notamment développée par Mahé de Boislandelle (1998, p.73). Dans cette perspective, le système de GRH adopté dépend fortement de l'environnement (et en particulier de l'intensité concurrentielle et des innovations technologiques) et du dirigeant lui-même. Appliquée à notre objet, cette perspective laisse supposer que la gestion des compétences est une réalité soumise à une double contrainte : celle de l'environnement, et en particulier des marchés, et celle du dirigeant, qui lui donne une forme et des finalités selon sa vision managériale. Comment ces deux contraintes s'exercent-elles sur la gestion des compétences en PME ? Peut-on dire notamment qu'il existe dans les PME un contrôle des compétences, au sens d'identification et de suivi des compétences détenues ?

1.3 Une grille d'analyse pour la gestion des compétences en PME

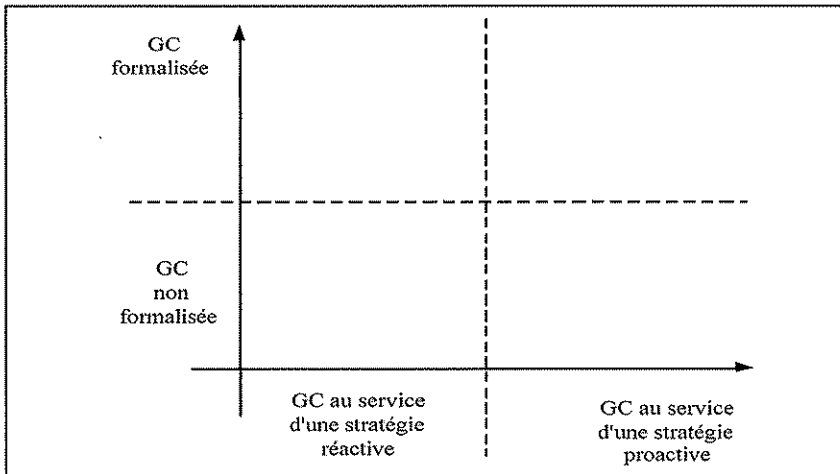
Pour aborder ces questions, notre recherche s'est focalisée sur deux directions. La première concerne le degré de formalisation du suivi des compétences. Toutes les PME gèrent-elles leurs compétences de manière informelle ? Certes, l'image traditionnelle qui

accompagne la PME est celle d'une organisation où les pratiques sont largement informelles. Pourtant, ces entreprises n'échappent pas à la certification qualité et aux normes ISO, sources inévitables de formalisation. D'où une première proposition de recherche : *il existe des pratiques formalisées de gestion des compétences en PME*. Lorsqu'une PME ne se contente pas d'un discours en la matière, elle peut en effet recourir à différents supports : une formalisation écrite des principes qui la guident en la matière, le recours à des méthodes (standard ou spécifiques), voire l'utilisation d'outils tels que description des compétences requises, référentiels de compétences détenues, tableaux de bord sociaux...

La deuxième direction de notre recherche concerne le lien entre les pratiques de gestion des compétences, la stratégie et l'environnement. Lorsqu'elle gère ses compétences, une PME s'inscrit-elle uniquement dans une dépendance par rapport à son environnement ? Sa stratégie consiste-t-elle seulement à développer les compétences lui permettant de répondre aux contraintes de son marché ? L'observation empirique laisse en effet voir aussi bien des PME « réactives » et flexibles que d'autres, bâties sur un savoir-faire qu'elles tentent de développer. D'où cette seconde proposition : *la gestion des compétences en PME peut se développer soit dans le cadre d'une stratégie réactive, soit dans le cadre d'une stratégie proactive*. Dans le premier cas, la PME doit acquérir ou développer les compétences demandées par le marché, en identifiant soit les compétences actuellement exigées, soit les compétences que son activité de veille lui permet d'anticiper. Dans le second cas, la PME fait de ses compétences le levier de son avantage concurrentiel et de sa stratégie (Hamel et Prahalad, 1989), soit à partir des seules compétences détenues, soit en cherchant à enrichir ce savoir-faire de base.

Ces deux directions de recherche, qui visent à explorer les modalités que revêt la gestion des compétences dans les PME, nous conduisent à la grille d'analyse qu'illustre le schéma 1 ci-dessous.

SCHEMA 1 :

GRILLE D'ANALYSE DE LA GESTION DES COMPETENCES (GC)**1.4 Eléments méthodologiques**

Pour tester ces propositions et caractériser au moyen de cette grille les modalités de la gestion des compétences dans les PME, nous avons fait plusieurs choix :

- celui d'une approche exploratoire, au moyen d'un petit nombre d'études de cas, en raison du caractère novateur du thème de la recherche ;
- un centrage sur des entreprises « moyennes » (autour de 200 salariés), c'est-à-dire se situant autour du seuil fréquemment observé de création d'un service de gestion des ressources humaines (Kalika 1988, p. 217) ;
- l'homogénéité du secteur géographique et économique, pour limiter les effets de contingence.

Au total, cinq entreprises ont fait l'objet d'une investigation pour cette recherche. Trois d'entre elles n'ont fait l'objet que d'un ou deux entretiens semi-directifs avec les dirigeants : dans ce cas, notre souci a été celui de reconstituer les logiques sociales de ces dirigeants, en l'interrogeant sur le positionnement stratégique de l'entreprise (chiffres-clés, importance de l'innovation, positionnement concurrentiel, objectifs stratégiques, choix managériaux), et les modalités de la gestion des ressources humaines (acteurs la prenant en charge, pratiques de gestion de l'emploi, pratiques de gestion des compétences, présence éventuelle d'outils). Deux autres PME, toutes deux du secteur informatique, ont pu faire l'objet d'une étude plus approfondie, en raison de leur ouverture à cette recherche, mais aussi du fait d'une certaine formalisation des pratiques de gestion des compétences facilitant notre observation. Dans ces deux entreprises, notre étude s'est appuyée sur des entretiens plus nombreux (dirigeants, mais aussi responsables de départements, chefs de projet, ingénieurs, techniciens) et sur des documents internes (définitions de fonction, fiches de compétences...). Le tableau 1 ci-dessous présente les entreprises étudiées et les conditions de recueil des données.

TABLEAU 1 :
ENTREPRISES ETUDIEES

<i>Entreprises étudiées</i>		<i>Activités</i>	<i>Effectifs</i>	<i>Personnes interviewées</i>
<i>par la seule rencontre des dirigeants</i>	G	Equipement informatique de concessions automobiles	300 salariés	Directeur général
	A	Génie électrique	470 salariés	Responsable des ressources humaines
	J	Automatismes industriels	109 salariés	Directeur commercial + DRH
<i>par des entretiens plus nombreux</i>	H	Editeur de progiciels et services informatiques	220 salariés	Président, Directeur général, responsable du personnel, responsable marketing, responsable d'Agence, responsable consulting-formation, responsable atelier de génie logiciel, chef de projet
	T	services informatiques	420 salariés	DRH, chef de projet, ingénieur d'études, technicien

II - RESULTATS : DIFFERENTES CONFIGURATIONS DE GESTION DES COMPETENCES

La recherche de terrain nous a conduits à identifier une variété de configurations par lesquelles les PME gèrent les compétences. Avec l'aide de notre grille d'analyse, nous avons repéré trois configurations : gestion non formalisée et stratégie réactive, gestion formalisée et stratégie réactive, gestion formalisée et stratégie proactive.

II.1 Gestion des compétences non formalisée et stratégie réactive

Une première configuration, celle d'une gestion des compétences non formalisée et d'une stratégie réactive, correspond à la situation dans laquelle se trouvent trois PME étudiées au moment de notre recherche : G, A et J.

G compte 300 salariés au moment de notre recherche. Cette société de services informatiques, créée en 1984, est leader en France de l'informatisation des concessions automobiles. G a peu à peu évolué de la simple fourniture de logiciel à l'activité de consultant en organisation et système d'information, auprès de clients qui se sont eux-mêmes modifiés du fait des regroupements et restructurations du secteur automobile. L'entreprise est entrée récemment dans une holding britannique, et vise une implantation européenne, face à un concurrent principal, américain. Le Directeur Général considère que gérer les compétences consiste à « former et développer les compétences rendues

nécessaires d'une part par les demandes des clients, et d'autre part par la veille technologique ». Près de 5% de la masse salariale sont ainsi consacrés à la formation. Mais dans l'état actuel des choses, la GRH de son organisation lui semble encore relever de « l'âge de pierre ». Dans cette entreprise qui a grandi très vite, il n'y a pas de service ni de directeur en charge des ressources humaines, et le besoin d'un suivi et d'une gestion des flux de salariés est désormais clairement identifié : le recrutement d'un DRH est prévu.

A se distingue de G par le secteur, l'ancienneté et la taille. Fondée en 1937, cette société de 441 personnes intervient dans le domaine du génie électrique, mais avec plusieurs activités : la distribution électrique, l'instrumentation, les réseaux de télécommunications et informatiques en particulier. A est en fait le produit du rachat successif de plusieurs entreprises, et a gardé avec ses cinq agences et ses huit centres de travaux un fonctionnement très décentralisé. Entreprise multiservices, A constitue ses équipes de travail en fonction des marchés, marqués par le court terme et des effets de saisonnalité. Chaque agence a en fait une connaissance pragmatique de ses ressources : s'il existe bien un responsable des ressources humaines, c'est d'abord chaque chef d'agence qui recrute et évalue, dans le contexte d'une culture orale où le formalisme est mal perçu. Dans cette entreprise, le problème est non pas de formaliser les compétences acquises au sein des équipes, mais plutôt de gérer une dynamique grâce à l'élaboration de principes généraux et unificateurs des pratiques. Plus que des performances individuelles, c'est la constitution d'une bonne coopération entre les membres de l'équipe ainsi que l'harmonieuse circulation des hommes qui sont recherchées. L'individu, détenteur d'un métier et d'une forte technicité, est toujours inséré dans un groupe ou une équipe. A ce titre, il n'est qu'un élément d'un système dans lequel l'apprentissage de l'interdépendance des rôles et des savoir-faire est primordial. Toute formalisation uniquement centrée sur l'emploi ou sur l'individu est donc rejetée.

La troisième entreprise, J, est d'une taille plus modeste puisqu'elle compte 109 salariés. Spécialisée dans la détection sans contact et la transmission d'information par faisceaux hertziens, elle développe des applications destinées à la détection, à la télécommande et à la sécurité, en concevant, fabriquant et commercialisant elle-même ses produits auprès des secteurs de l'automobile, de l'agro-alimentaire, de la métallurgie ou encore de la chimie fine. J, certifiée ISO 9001, a historiquement conduit une stratégie de différenciation par l'innovation, dans un marché très concurrentiel où agissent des entreprises françaises, allemandes et japonaises notamment, avec une taille beaucoup plus importante. L'entreprise est néanmoins de plus en plus contrainte à se caler aux exigences du marché, en raison à la fois du changement de comportement des clients, qui exigent désormais des réponses immédiates, et des concurrents, dont la pression s'accroît. Aujourd'hui, comme l'exprime à sa façon le responsable des ressources humaines, en matière de gestion des compétences, « *On a le devoir d'être réactif ; il ne s'agit plus d'être visionnaire. On devient opportuniste.* » Sur le plan des ressources humaines, hormis la définition des postes (imposée par la norme ISO) et une grille d'analyse des compétences mobilisée uniquement pour les opérateurs, il y a relativement peu de formalisation. Des intentions sont déclarées mais les réalisations ne suivent pas, notamment en référence à l'inventaire du potentiel des salariés et aux entretiens d'appréciation. Par manque de temps, pressée par les événements, en particulier le marché et la concurrence, l'entreprise n'arrive pas à concrétiser davantage sa gestion des compétences, qu'elle souhaiterait néanmoins plus instrumentée.

II.2 Gestion des compétences formalisée et stratégie réactive

La configuration représentée par l'entreprise T se distingue assez nettement des trois cas précédents, par le fait que cette entreprise moyenne instrumente fortement sa gestion des compétences. Société de services et d'ingénierie en informatique, T, créée en 1991, regroupe 420 salariés, dont 80% d'ingénieurs. Elle se positionne comme une société multiservices, proposant des prestations d'études, de développement, d'intégration de systèmes et d'administration de réseaux. Récemment introduite en bourse, elle poursuit une stratégie de croissance externe, avec le souci de se diversifier en fonction des évolutions du domaine informatique. La dimension multiservices reste ainsi prioritaire.

En gestion des ressources humaines, T joue la carte d'une formalisation et d'une capitalisation des compétences acquises, avec une porte d'entrée par l'individu. En effet, si le travail est collectif, chacun a en charge de construire sa carrière, et la gestion des compétences doit permettre d'identifier les acquis personnels, à travers le recensement de toutes les activités effectuées et développées au sein des différents marchés. Chez T, on cherche à se démarquer de toute référence à l'emploi, catégorie jugée trop rigide. L'intitulé de l'emploi et la catégorie professionnelle servent certes de référence pour déterminer un

salaires de base à l'entrée du salarié dans l'entreprise, mais c'est la reconnaissance des acquis individuels qui permet de gérer contractuellement les personnes. Une grande polyvalence est exigée pour un fonctionnement souple et adapté aux demandes variées des clients : les équipes projets sont à géométrie variable, les lignes hiérarchiques sont très courtes, les collaborateurs très autonomes et responsables de leur projet. L'entreprise met à disposition des supports, à l'aide desquels chacun doit gérer sa propre trajectoire professionnelle. Il existe ainsi un « compétoSCOPE », dont les objectifs sont divers : pour les ingénieurs d'affaires, mieux connaître les compétences et potentialités des collaborateurs grâce à la recherche de fiches de références et de CV étayés, complétés et améliorés (réactualisation permanente) ; pour les chefs de projets et ingénieurs d'études, permettre une meilleure connaissance croisée pour profiter de l'expérience des autres.

Chaque collaborateur possède ainsi une liste et un niveau de compétences détenues, attestées par des réalisations concrètes. Ces compétences peuvent alors être mieux connues pour être réinvesties dans de nouvelles affaires, voire permettre l'anticipation de nouveaux marchés. Grâce à la constitution d'une importante base de données, il est possible de savoir quelle compétence est disponible en interne. L'entreprise offre des parcours de développement mais la contractualisation reste individuelle. T cherche ainsi à conserver l'aspect dynamique de son fonctionnement et à mieux reconnaître les personnes en fonction de leur implication et de leur investissement dans l'entreprise.

II.3 Gestion des compétences formalisée et stratégie proactive

La cinquième PME étudiée, H, présente une troisième configuration, en combinant gestion formalisée et stratégie réactive. Fondée en 1984, H développe trois activités : éditeur de progiciels, conseil et services en informatique, revente de matériel. La spécificité de cette société est de s'être développée et centrée autour d'un type particulier de matériel informatique, l'AS 400, et de fournir des prestations uniquement pour des clients disposant dans leur parc informatique de ce type de machine. Si son orientation actuelle est d'exploiter au maximum les comptes existants en diversifiant ses prestations auprès des clients, l'AS 400 reste aujourd'hui le « métier de base » : pour le responsable de l'atelier génie logiciel, « pas de décision stratégique hors de l'AS 400. Notre stratégie est d'accompagner l'évolution du client depuis qu'il a pris la licence X², et de le faire évoluer. »

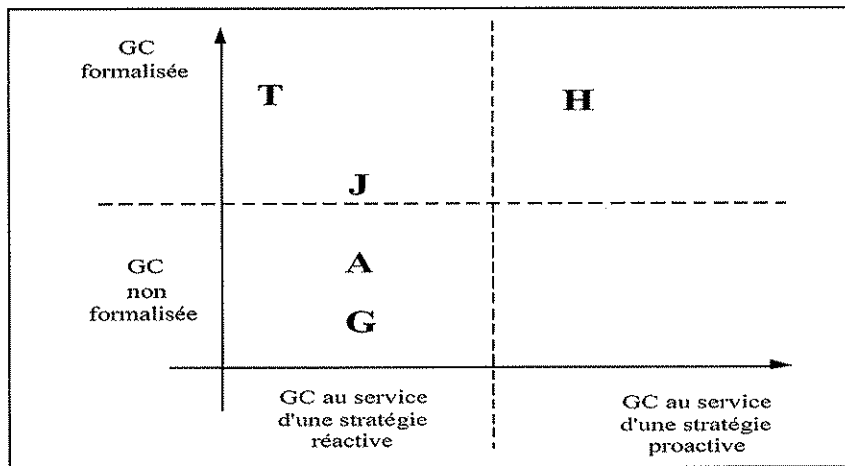
H adopte une politique qui la rapproche ainsi de la stratégie basée sur les ressources, la compétence collective de l'entreprise étant la maîtrise de l'environnement AS 400. Ce matériel informatique représente en quelque sorte le « cœur de métier » de H. Selon l'expression du responsable du marketing, « On essaye aussi d'évoluer vers le PC, car les environnements fusionnent, mais on essaye de garder notre valeur ajoutée. Faire du PC, le fils de la charcutière en fait. Mais dès qu'il y a un AS 400, les gens ne savent pas optimiser tout ça. On élimine 90 % des concurrents dès qu'il y a un AS 400. Notre différence, c'est l'expertise AS 400. Notre force, et notre talon d'Achille. » Il est significatif à cet égard que l'entreprise ne sous-traite aucun des 500 jours de formation assurés chaque année : « C'est notre savoir-faire, c'est pointu, on essaye de maîtriser cet aspect-là. »

Sur le plan de la GRH, H, malgré un effectif encore modeste (220 salariés), présente un certain nombre de pratiques formalisées. Des entretiens annuels d'évaluation, avec support écrit, sont menés depuis plusieurs années. Le responsable administratif du personnel, entré en 1992 dans la société, est en outre à l'origine de fiches de recensement des compétences, remplies par chaque salarié à son entrée et mis à jour par le n+1 lors de chaque entretien d'évaluation. Une certification ISO 9002, en cours, a également poussé l'entreprise à formaliser des définitions de fonction, disponibles sur intranet. Avec ces différents éléments, cette PME tente de gérer les compétences d'un métier à l'autre et d'une activité à l'autre. Ce qu'explique son responsable de personnel : « Ce qui fait la force de notre société par rapport aux SSII, c'est un turn-over raisonnable, parce qu'il y a plusieurs activités. Lorsque quelqu'un en a assez de son activité, on l'aide à passer à une autre. On a tous le même langage : X, et ça facilite les changements, horizontaux comme verticaux. Je me fais le garant de cette politique, sachant que chaque responsable à l'inverse cherche à garder ses collaborateurs. J'ai une vision transversale. Ainsi, hier, j'ai eu un responsable d'Agence qui se plaignait d'un stagiaire bon technicien mais pas à l'aise en clientèle : j'ai demandé à le voir en entretien. »

Au total, les cinq PME observées peuvent s'inscrire dans trois des quatre cadrans de notre grille d'analyse, comme le schéma 2 le synthétise.

² X est le progiciel mis au point et perfectionné par la société depuis ses débuts.

SCHEMA 2 :
CONFIGURATIONS DE GESTION DES COMPETENCES (GC)



On gardera en mémoire le fait que les positionnements proposés dans ce schéma relèvent - et c'est une limite évidente - de la « photographie », et ne donnent pas à voir l'évolution des pratiques à travers le temps. Ainsi, G, avant de s'orienter de manière réactive, a commencé son activité par une stratégie proactive, à partir d'un progiciel de gestion des concessions automobiles ; ce n'est qu'au bout de quelques années qu'elle s'est positionnée, sous l'effet des demandes de ses clients, comme un conseil en organisation et systèmes d'information. De même, H, qui a construit sa croissance à partir d'un savoir-faire relatif à une niche de marché, évolue aujourd'hui vers une stratégie plus réactive, en se diversifiant et en passant des partenariats avec d'autres PME pour offrir des prestations de passage à l'euro.

III DISCUSSION : QUEL CONTROLE DES COMPETENCES ?

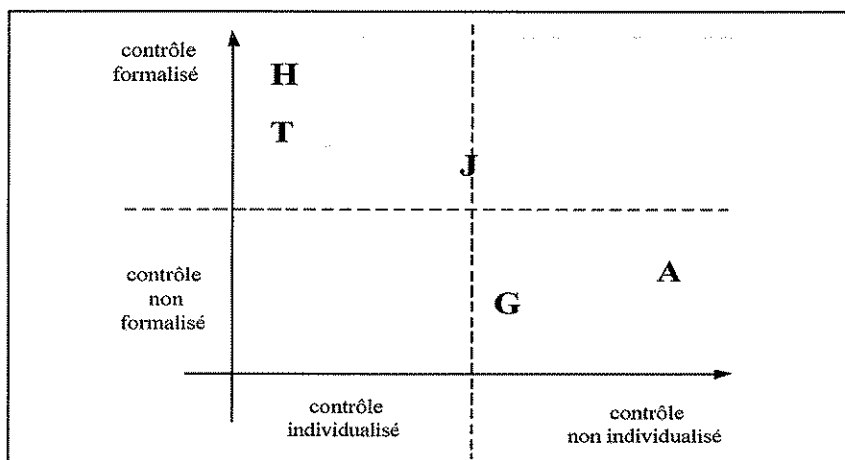
Le principal résultat auquel nous sommes parvenus réside dans le constat qu'il n'existe pas de configuration homogène pour gérer les compétences en PME : si certaines connaissent et suivent l'évolution de leurs compétences de manière informelle, d'autres développent des pratiques formelles, dans le cadre d'une réactivité totale ou d'une politique centrée avant tout sur une compétence collective à développer. A partir de ce premier constat, plusieurs éléments de discussion peuvent être abordés. Nous allons ici nous centrer sur un aspect de la gestion des compétences, à savoir le contrôle des compétences, entendu ici au sens de pilotage, permis par la connaissance et le suivi des compétences détenues par les salariés. Si les cinq cas étudiés semblent présenter des modalités de contrôle différentes, les deux entreprises ayant fait l'objet d'une investigation plus approfondie de notre part se distinguent par un contrôle formalisé et individualisé des compétences détenues.

III.1 Différentes modalités de contrôle ?

Comment connaître et suivre l'évolution des compétences des salariés ? Les cinq PME de notre étude répondent à cette question de différentes manières. D'une part, comme nous l'avons vu plus haut, l'identification et le suivi des compétences détenues ne se fait pas forcément de manière non formalisée, contrairement à ce qu'on s'attend à trouver dans des PME : H et T, en particulier, identifient, décrivent et tentent de mettre à jour les compétences détenues au travers de supports formalisés recensant les compétences. D'autre part, la recherche nous a donné d'observer que ce contrôle des compétences pouvait, selon les cas, reposer explicitement sur les compétences individuelles ou non : chez A, nous avons vu que l'élément valorisé n'est pas l'individu, mais l'équipe ; à l'inverse, H et T affichent clairement le souci de connaître et de décrire les compétences de chaque individu. Ces différences sont illustrées par le schéma 3 ci-dessous.

SCHEMA 3 :

DIFFERENTES MODALITES DE CONTROLE DES COMPETENCES ?



Cette illustration est néanmoins à interroger, pour au moins deux raisons : d'une part, elle suppose que les modalités de contrôle des compétences sont homogènes au sein d'une même entreprise, alors qu'il est fort possible que celles-ci diffèrent selon les équipes ou les sites ; d'autre part, l'absence de référence explicite à la compétence individuelle ne doit pas laisser conclure trop rapidement au caractère non individualisé du contrôle : un chef d'équipe ou de projet n'a pas besoin d'instrument recensant officiellement les compétences individuelles pour contrôler celles-ci au plus près de ses salariés, par la supervision directe notamment.

III.2 Le contrôle formalisé des compétences individuelles

Deux PME de l'étude, H et T, combinent dans leur gestion des compétences formalisation et individualisation. La recherche nous ayant permis d'étudier davantage ces deux cas, nous allons à présent tenter d'explorer plus finement leurs modalités de contrôle des compétences.

H et T : si loin, si proches...

H et T présentent globalement des caractéristiques communes : ces deux sociétés oeuvrent dans le secteur de l'informatique, et développent toutes deux des prestations d'ingénierie, de formation et de conseil ; elles connaissent un fort taux de croissance depuis plusieurs années ; face au turn-over important du secteur de l'informatique, elles parviennent à stabiliser les salariés en offrant notamment des possibilités de formation et d'évolution professionnelle. Bien des différences existent cependant entre ces deux PME, comme le tableau 2 le récapitule.

TABLEAU 2 :

ELEMENTS DE COMPARAISON DES DEUX ENTREPRISES

	H	T
Effectifs	220	420
Age	15 ans (1984)	8 ans (1991)
Activités	Editeur de progiciels, services, revente de matériel	Services informatiques
Type de croissance	Essentiellement interne	Essentiellement externe : rachats successifs de sociétés de services
Métiers	Conception, développement et installation	Installation
Technologies maîtrisées	AS 400 principalement	Multimédia, réseaux, progiciels

L'absence de déterminisme par la taille ou la stratégie

D'emblée, malgré leurs différences, H et T frappent l'observateur par une vision apparemment homogène de la gestion des compétences. On trouve un même souci de développer des outils et des supports formalisés. C'est bien dans les deux cas la compétence individuelle qui fait l'objet d'un suivi et d'une formalisation. Dans les deux entreprises, les outils et supports développés ne correspondent pas à un standard externe, en provenance d'un cabinet de conseil ou d'une convention collective, mais sont construits ad hoc par l'entreprise et pour l'ensemble de l'entreprise.

Ce constat nous amène à conclure qu'il n'existe pas de liaison claire entre l'optique privilégiée pour le contrôle de compétences et la taille de l'entreprise ou le type de stratégie. H et T sont de tailles différentes et ont développé des stratégies différentes, mais partagent ce même souci de développer le contrôle formalisé des compétences individuelles. Plusieurs hypothèses peuvent alors être avancées pour rendre compte de ce souci commun :

- la vision des dirigeants : ainsi chez H le responsable du marketing pousse-t-il dans cette direction. *« Il faut formaliser les choses : trop sont de l'ordre du dit. (...) Il faut mettre les choses en perspective, stabiliser les compétences, expliquer »* ;
- la culture du secteur informatique, réceptive aux bases de données. Il est en effet facile, à partir de l'enregistrement des activités de formation ou de développement chez les clients, de dresser des récapitulatifs par salarié des prestations auxquelles il a participé ;
- les contraintes du secteur, où la capacité de réaction à des appels d'offres et la connaissance sûre des possibilités de ses salariés sont déterminantes. Ainsi, pour le responsable du consulting chez H, *« la gestion des compétences (...), c'est faire en sorte que les personnes aient bien les moyens pour mener à bien leur mission »*.

Des modalités concrètes pourtant différentes

L'observation plus attentive de ce contrôle des compétences dans les deux PME fait néanmoins apparaître des modalités concrètes différentes. Tout d'abord, dans l'état actuel des choses, l'information du « compéto-scope » fait l'objet d'une capitalisation chez T : autrement dit, l'intranet réunit les informations rassemblées sur chaque collaborateur. Chez H, les recensements de compétences ne font pas l'objet d'une capitalisation : ils sont laissés dans les mains de ceux qui sont censés les mettre à jour, c'est-à-dire les responsables d'équipes et de départements. Ensuite, les deux entreprises organisent différemment l'accès à cette information : chez T, chaque salarié - technicien, ingénieur, chef de projet, ingénieurs d'affaires - pourra avoir accès à l'information sur les compétences détenues à partir de l'intranet, alors que chez H, le recensement des compétences est uniquement accessible aux chefs de département.

Mais la principale différence réside dans l'utilisation concrète de ces modalités de contrôle. Chez H, le responsable de l'atelier de génie logiciel déclare ainsi que ces fiches *« ne nous servent pas. Ici, on se connaît tous. C'est plus utile en Agence, où les chefs de projet ne connaissent pas tout le monde »*. Responsable de 18 consultants-formateurs pourtant dispersés dans l'hexagone, cet autre chef de département utilise quant à lui des supports personnalisés : *« Je n'utilise pas les recensements de compétences. Je connais les consultants très bien, je les ai tous par téléphone une fois par semaine. Je note beaucoup de choses, j'ai mes dossiers, et j'ai monté une base de données sur toutes les activités de formation faites depuis plusieurs années par nos formateurs. Je peux savoir exactement combien de formations tel consultant a fait dans l'année, et cela m'aide quand je prépare mes entretiens d'évaluation.. »*

Chez T, le contrôle des compétences apparaît donc capitalisé, de libre accès et standardisé ; chez H, la capitalisation est moins nette, le libre accès n'existe pas et le standard se double de supports personnalisés et officieux. L'hypothèse explicative de ces différences peut être recherchée du côté de la nature des activités : T développe des prestations généralistes, quelle que soit son site ou son Agence, alors que H est centrée sur la recherche-développement ou les services.

CONCLUSION

Bien que de nature essentiellement exploratoire, cette recherche a tenté d'apporter à la connaissance de la GRH dans les PME un certain nombre de résultats :

- il existe bien une gestion des compétences dans ce type d'organisation, en dépit du fait que l'expression y est peu usitée ;

- le pilotage de ces compétences reste sous le contrôle des dirigeants, même en présence d'un service RH ;

- cette gestion des compétences revêt des configurations différentes, où apparaissent des degrés de formalisation variés, des stratégies plurielles et des cibles diverses ;

- lorsqu'il y a une formalisation, c'est une formalisation ad hoc qui prévaut : la gestion des compétences s'inscrit dans une forme permettant la sauvegarde de l'autonomie de gestion de la l'entreprise par rapport à des référentiels externes ;

- les compétences peuvent être définies comme collectives ou individuelles, et leur contrôle peut être formalisé ou non, mais l'insistance sur ce qui est effectivement détenu semble l'emporter sur la description de ce qui est requis.

Bien des recherches peuvent, à partir de ces données exploratoires, être menées pour caractériser cette gestion et notamment ce contrôle des compétences. En particulier, les modalités informelles par lesquelles les compétences sont contrôlées peuvent être davantage étudiées ; l'analyse de l'appropriation et de l'utilisation réelles des outils de contrôle est à affiner ; les configurations où se mêlent contrôle formalisé et non formalisé, individuel et collectif, sont sans doute à discerner.

REFERENCES

- Bayad, Mohamed ; Hermann, Jean-Luc, « Gestion des effectifs et caractéristiques des petites et moyennes entreprises industrielles », *Revue internationale des PME*, vol. 4, N°2, 1991, p. 5-41.
- Bayad, Mohamed. ; Nebenhaus, Daniel, « Préoccupations de GRH et profil des dirigeants de PME », *Economies et Sociétés, Sciences de Gestion*, série S.G. n°22, 10/1996, p. 185-203.
- Bayad, Mohamed ; Mahé de Boislandelle, Henri ; Nebenhaus, Daniel ; Sarmin, Philippe, « Paradoxe et spécificités des problématiques de gestion des ressources humaines en petites et moyennes entreprises », *Gestion 2000*, 1, 1995, p. 95-108.
- Cadin, L. ; Guérin, F. ; Pigeyre, F., *Gestion des ressources humaines. Pratique et éléments de théorie*, Paris, Dunod, 1997.
- D'Amboise, Gérard ; Garand, Denis, « Identification des difficultés et besoins des PME en matière de gestion des ressources humaines », *Gestion 2000*, 1, 1995, p. 109-132.
- Garand, Denis J. ; Fabi, Bruno, « La conservation des ressources humaines en PME », *Revue internationale des PME*, vol. 7, n°1, 1994, p. 85-126.
- Hamel G., Prahalad C. K., « Strategic Intent », *Harvard Business Review*, mai-juin 1989.
- Kalika, Michel, *Structures d'entreprises. Réalité, déterminants, performance*, Paris, Economica, 1988.
- Lévy-Leboyer, C., *Le bilan de compétences*, Paris, Les Editions d'Organisation, 1993.
- Louart, Pierre ; Beaucourt, C., « Pour dynamiser la GRH dans les petites entreprises : dialoguer avec les logiques sociales des dirigeants », *Gestion 2000*, 1, 1995, p. 133-157.
- Mahé de Boislandelle, Henri, *Gestion des ressources humaines dans les PME*, Paris, Economica, 2ème édition 1998.
- Naro, Gérard, « Les PME face à la gestion de leurs effectifs : comment adapter les ressources humaines aux impératifs stratégiques ? », *Revue internationale des PME*, vol. 3, n°1, 1990, p. 57-74.
- Nebenhaus, Daniel ; Sarmin, Philippe, « Problématiques et spécificités des recherches de GRH dans les PME », *Actes du IVème congrès de l'AGRH*, Georges Trépo (éd), Association francophone de gestion des ressources humaines, 1993, p. 502-505.