

STRATÉGIE, STRUCTURE ET GRH DANS LES MOYENNES ENTREPRISES : POUR UNE APPROCHE PARADOXALE

Karim MESSEGHEM

Françoise PIERSON

Université de Franche-Comté - CUREGE

Introduction

Les moyennes entreprises (ME) jouent un rôle déterminant dans le tissu industriel français comme le soulignent de nombreuses études statistiques de l'INSEE (Le Coroller et Le Vigoureux, 1998 ; Boccara, 1998). La ME est considérée par certains auteurs comme un véritable objet de recherche (Marchesnay, 1997 ; Le Vigoureux, 1997 ; Boyer et Germain, 1999 ; Leray, 1999). Or, cette terminologie cache une très grande diversité notamment du point de vue de la propriété du capital, de la stratégie, de la structure organisationnelle ou encore des pratiques de gestion des ressources humaines. Selon Marchesnay (1997, p.85), « *On ne peut dire : "la moyenne entreprise n'existe plus", mais bien plutôt qu'elle existe "plus", en ce sens qu'elle prend des formes très diverses, soient qu'elles lui soient propres (entreprises familiales indépendantes), soit qu'elles émanent des hyperfirmes (entreprises intégrées ou quasi intégrées), soit qu'elles découlent de la croissance de petites entreprises (notamment sous forme d'hypogroupement)* ».

Nous allons nous centrer sur les ME indépendantes dont l'effectif ne dépasse pas 500 salariés. Dans la définition de la Commission européenne (JOCE n° L 107/6) ce seuil est fixé à 250 salariés, mais dans la littérature sur la ME le seuil de 500 est le plus souvent retenu (Le Vigoureux, 1997).

Il paraît intéressant d'étudier la relation qui peut exister entre la stratégie, la structure et les pratiques de GRH en ME. Dans la littérature, la relation entre stratégie et structure a été analysée dans une perspective historique en mettant l'accent sur l'influence de l'environnement (Chandler, 1972 ; Desreumaux, 1996). Nous ne postulons pas l'existence d'un déterminisme environnemental, mais nous considérons que les ME peuvent être influencées par leur environnement en particulier dans leurs relations avec de grands groupes. Dans des secteurs tels que l'automobile, les constructeurs ont externalisé de nombreuses activités jusqu'à se définir comme des "créateurs d'automobiles". Cette externalisation s'est accompagnée d'une diminution du nombre de fournisseurs. Ces derniers ont dû s'inscrire dans des **stratégies relationnelles** pour conserver la confiance de leurs clients. Ils ont également dû adapter de nouvelles approches managériales. Cette évolution conduit à une remise en cause des frontières de l'entreprise et à un accroissement de la logique client. Ce contexte est souvent présenté comme favorable à l'émergence de nouvelles formes d'organisation (NFO) (Miles et Snow, 1986 ; Desreumaux, 1996 ; Fréry, 2001). Le développement de ces NFO invite également à s'interroger sur les pratiques de GRH en ME à travers par exemple le développement de la logique compétence (Henriet, 1999 ; Joyeau et Leray 1999 ; Zarifian, 1999).

La relation entre structure et pratiques de GRH a été étudiée par Pichault et Nizet (2000) en s'appuyant sur le modèle configurationnel de Minzberg (1990). Ces auteurs évoquent les PME en général sans faire de distinction entre petite entreprise et ME. La plupart des enquêtes sur lesquelles ils se basent n'établissent pas non plus de distinctions en fonction de la taille. D'une façon générale, les études réalisées sur la GRH en PME ne prennent pas en compte les spécificités de la ME (Amboise et Garand, 1995 ; Bayad et Nebenhaus, 1994¹ ; Bayad et al., 1995 ; Bayad et Paradas, 1998 ; Lacoursière et al., 2000).

1. Bayad et Nebenhaus (1994) mentionnent la variété intrinsèque de la notion de PME mais n'intègrent pas celle-ci à leur analyse.

Celles qui intègrent plus directement les spécificités de la ME sont plus rares (Mahé de Boislandelles, 1998 ; Joyeau et Leray, 1999 ; Scouarnec, 1998). Ces entreprises seraient associées à la configuration entrepreneuriale et les pratiques de GRH correspondraient au modèle arbitraire qui est caractérisé par le rôle central du dirigeant et par l'informel. Or, les ME sont souvent confrontées à un accroissement du formalisme lié à un effet taille et à la mise en place de démarches de gestion de la qualité, mais aussi à un accroissement de l'autonomie et de la transversalité lié au développement de la logique projet. Cette dimension paradoxale propre à la structure organisationnelle peut avoir des répercussions sur les pratiques de GRH².

L'objectif de cette communication est d'étudier ce lien entre stratégie, structure et pratiques de GRH dans les ME. Nous considérons en effet que les structures constituent une variable intermédiaire entre la stratégie et la GRH (Tichy et al., 1982 ; Pichault et Nizet, 2000). Nous souhaitons montrer que les orientations stratégiques des ME dues notamment aux contraintes de l'environnement conduisent à des évolutions organisationnelles sources de paradoxes qui s'expriment également dans les pratiques de GRH.

Nous soulignerons tout d'abord les évolutions paradoxales des structures et des pratiques de GRH des ME qui souhaitent développer des stratégies de type relationnel. Nous tenterons de positionner ce type d'entreprises par rapport aux modèles de Mintzberg (1982, 1990) du point de vue de la structure et de Pichault et Nizet (2000) du point de vue des pratiques de GRH. Nous illustrerons ensuite les paradoxes propres à la ME en nous appuyant sur une étude de cas relative à une entreprise qui intervient dans le secteur automobile en tant que fournisseur de deuxième rang. Ce travail exploratoire devrait nous permettre d'analyser les spécificités de la ME à la lecture du modèle de Pichault et Nizet (2000).

1. Les paradoxes de la moyenne entreprise

Les moyennes entreprises vivent des évolutions structurelles liées en partie au développement de la normalisation et de la logique projet. Ces changements organisationnels apparaissent nécessaires aux ME qui souhaitent s'engager dans des stratégies relationnelles en particulier dans leurs relations avec de grands groupes. Ils peuvent être sources de paradoxes du point de vue de la structure organisationnelle mais aussi des pratiques de GRH.

1.1 Les évolutions de la ME sources de paradoxes du point de vue de la structure organisationnelle

Cette recherche est centrée sur les entreprises familiales indépendantes. Ces entreprises présentent des spécificités par rapport aux moyennes entreprises adossées à de grands groupes et dont les stratégies et les pratiques managériales sont très proches de celles des grandes entreprises. Le Vigoureux (1997) montre que la structure de propriété constitue une variable clé du comportement stratégique. Dans une enquête menée auprès de 91 entreprises agroalimentaires, cet auteur observe que les ME indépendantes font davantage preuve d'un comportement stratégique conservateur qu'entrepreneurial. Si cette étude souligne les différences de stratégie selon la structure de propriété des ME, la nature du résultat peut sembler paradoxale dans la mesure où ces entreprises, dans lesquelles le dirigeant joue un rôle central, sont le plus souvent associées à des organisations entrepreneuriales (Mintzberg, 1990). Pour Mintzberg (1982, 1990), il s'agit d'entreprises caractérisées par une structure simple et une stratégie influencée par la vision du dirigeant. Bayad et Nebenhaus (1994) soulignent également le rôle central du dirigeant et de sa vision qui peuvent justifier une certaine centralisation du point de vue du management de l'organisation et du management des ressources humaines. Ce constat qui touche les PME dans leur ensemble, s'applique-t-il aux ME ?

Avant d'évoquer la nature des changements organisationnels auxquels sont soumises les ME, nous soulignerons l'évolution des modes de management des ME qui sont liées aux choix stratégiques réalisés par le dirigeant.

2. La question des paradoxes en GRH et de leur gestion a été analysée notamment par Louart (1990, 1993) et Henriët (1999).

1.1.1 La moyenne entreprise face à de nouveaux enjeux stratégiques

La dépendance de la ME à l'égard des clients a souvent été présentée comme l'une des caractéristiques de ces entreprises (Marchesnay, 1979 ; Saporta, 1989, Dubost, 1996). Cette variable peut accroître leur vulnérabilité (Jacobs, 1974), mais elles ont également la possibilité de transformer cette menace en opportunité. Les approches fondées sur l'échange relationnel montrent qu'une dépendance mutuelle peut prendre forme et peut conduire à des relations partenariales (Hakanson et al., 1982 ; Morgan et Hunt, 1994 ; Esposito et Raffa, 1996 ; Dubost, 1996). Celles-ci ne sont pas ouvertes à toutes les entreprises, seuls les fournisseurs dont l'offre est jugée stratégique par les clients se voient offrir l'opportunité de développer des relations qui s'inscrivent dans la durée (Messegheem, 1999). Dans son analyse du pouvoir, Mintzberg (1982) présente la dépendance par rapport au client comme un facteur de contingence en s'appuyant notamment sur les travaux de l'école d'Aston.

Pour favoriser la confiance dans leurs relations avec les clients, les ME peuvent avoir intérêt à adopter certaines approches managériales. Au cours des années 1990, la certification d'entreprise de type ISO 9000 a connu un fort développement. La France comptait, en 1998, 16 000 entreprises certifiées ISO 9000 - d'après une étude internationale réalisée par l'ISO (Organisation internationale de normalisation) - dont près de 60 % sont des ME d'après l'AFAQ (Association française d'assurance de la qualité). La première version des normes était fondée sur l'assurance qualité. Elle était destinée à apporter une garantie au client sur les aptitudes du fournisseur à proposer des produits conformes aux spécifications. La mise en place d'un manuel d'assurance de la qualité devait renforcer la transparence et donc la confiance dans les relations interentreprises. Les nouvelles normes ISO entrées en vigueur en décembre 2000 vont plus loin en s'inscrivant davantage dans le management de la qualité totale. Elles mettent en avant des principes tels que l'approche processus, l'amélioration continue, le leadership.

Dans certains secteurs, ces normes ont pu jouer un rôle de sélection des fournisseurs. Les constructeurs automobiles qui ont réduit de façon drastique leurs sources d'approvisionnements ont mis en avant ce référentiel, mais aussi d'autres référentiels tels le QS 9000, pour sélectionner leurs fournisseurs (Gava, 1996 ; Gorgueux et Mathieux, 1996). Les grands groupes ont besoin de s'assurer de la fiabilité de leurs fournisseurs en raison du rôle joué par ces entreprises de la conception à la réalisation du produit (Ravix et Romani, 1996). Ces normes peuvent avoir une influence sur la structure dans la mesure où elles favorisent une bureaucratisation de celle-ci. Mintzberg (1982) souligne de façon générale la relation entre le contrôle externe et la forte utilisation de procédures. Dubost (1994) évoque également la tendance à la bureaucratisation des PME en raison notamment de la pression des clients. Pour apprécier ce phénomène de bureaucratisation, l'école d'Aston (Pugh et al., 1969) a introduit la notion de structuration des activités qui comprend trois principales dimensions : la **formalisation**, la **standardisation** et la **spécialisation**. Des travaux empiriques conduits auprès de PME montrent que la certification d'entreprise s'accompagne en PME d'une structuration des activités (Messegheem, 2001a).

Les ME sont également confrontées au développement de la logique projet. Le management de projet a connu deux grandes évolutions ces dernières années : sa généralisation à l'ensemble des secteurs d'activités et le développement de nouvelles approches telles que l'ingénierie concourante (ECOSIP, 1993 ; Leroy, 1996 ; Garel et al., 2001). Les ME sont amenées à participer à des projets de conception et doivent mettre en place des approches formalisées dans la conduite de projet. Au-delà de ce formalisme, la logique projet constitue également un moteur de la transversalité et de l'autonomie. La transversalité est un mode de fonctionnement qui met l'accent sur les processus et qui privilégie l'horizontalité (Tarondeau et Wright, 1995). Elle marque une rupture avec les découpages traditionnels entre fonctions, services et métiers et conduit donc à un décloisonnement interne. Selon Tarondeau et Wright (1995), cette approche se révèle adaptée aux stratégies fondées sur la qualité et l'innovation que les entreprises mettent en œuvre dans des environnements turbulents. Il peut s'agir également d'une réponse aux attentes des salariés qui recherchent une plus grande autonomie dans le travail et d'autres formes de coordination moins centrées sur la hiérarchie. Ce décloisonnement est concomitant à

l'effacement des frontières de l'entreprise. Les clients et les fournisseurs sont amenés à jouer un rôle actif au sein des projets. Ce rôle ne peut être que renforcé avec le développement des NTIC en général et la diffusion des technologies groupeware en particulier (Germain, 1998 ; Favier, 1998).

1.1.2 La logique client facteur de paradoxes structurels

Le management de la qualité et le management de projets peuvent exercer une influence sur la structure organisationnelle des ME qui peut être source de paradoxes. Les ME doivent concilier des logiques qui peuvent se révéler antagonistes telles que la bureaucratisation, la transversalité, l'autonomie. La structure organisationnelle des ME se rapproche ainsi de structures aussi différentes que les organisations entrepreneuriales, mécanistes et innovatrices. L'émergence des nouvelles formes d'organisation liée au développement de la logique client renforce ce paradoxe.

Mintzberg (1982) associe la structure simple aux entreprises de petite taille qu'il qualifie d'organisation entrepreneuriale (Mintzberg, 1990). Il ne fixe pas de seuil en termes d'effectif pour définir l'organisation entrepreneuriale mais il prend l'exemple de la société Steinberg, une petite chaîne de supermarchés dont les ventes « tournaient autour de 127 millions » à la fin des années 40 (Mintzberg et Waters, 1982). Pichault et Nizet (2000), qui utilisent la typologie de Mintzberg pour étudier les pratiques de GRH, assimilent également les PME à des organisations entrepreneuriales. Pourtant, il serait réducteur d'assimiler les ME à des organisations entrepreneuriales. Il existe en effet une très grande diversité du point de vue de la structure (Marchesnay, 1997). Leray (1999), dans une étude conduite auprès de 24 entreprises, montre qu'il est possible d'identifier pas moins de cinq configurations pour caractériser les ME-MI : la structure simple, la structure pré-fonctionnelle, la structure fonctionnelle, la structure quasi-divisionnelle et la structure situationnelle. Il évoque plusieurs facteurs pour différencier ces structures, dont la dimension client.

Les ME qui privilégient des stratégies relationnelles mettent l'accent sur la logique client. La souplesse nécessaire à cette logique de la demande conduit à accorder plus d'importance aux situations de travail, aux individus et à leur capacité d'adaptation (Paraponaris, 1996). Les emplois et les compétences sont alors gérés dans une optique stratégique de plus en plus qualitative : « *L'homme n'est plus une variable adaptative de l'organisation mais un acteur stratégique de et dans l'organisation.* » (Joyeau et Leray, 1999.)

Les structures quasi-divisionnelle et situationnelle sont celles qui répondent le mieux aux exigences de la logique client (Joyeau et Leray, 1999 ; Boyer et Germain, 1999). La structure quasi-divisionnelle ressemble à ce que certains qualifient d'hypogroupe. L'hypogroupe est un groupe de petites entreprises unies par des relations financières où le dirigeant-proprétaire occupe une place centrale. Il s'agit d'une structure assez proche du réseau mais qui présente quelques différences. Dans un réseau, les entreprises ne sont pas nécessairement unies par des relations financières et aucune d'entre-elles n'est l'émanation d'une société-mère. L'hypogroupe est une structure qui traduit la volonté de nombreux dirigeants de ME de maîtriser leur croissance (Marchesnay, 1997). Elle permet une mise en réseau des ressources, ce qui ne peut être que renforcé par la généralisation des NTIC.

La structure situationnelle est quant à elle caractérisée par un design libre et à variabilité permanente qui peut faire penser au trèfle, à la grappe ou encore au réseau (Leray, 1997, 1999). La préoccupation centrale de la direction est l'innovation. L'entreprise situationnelle est une entreprise qui doit apporter des réponses personnalisées à ses clients. Elle est donc amenée à développer régulièrement de nouveaux projets. La structure projet se juxtapose à la structure d'entreprise et rend cette dernière changeante. Il nous semble que la structure situationnelle peut être présentée comme une configuration paradoxale. Elle cherche en effet à concilier la formalisation liée notamment à la mise en place des démarches de gestion de qualité avec les besoins d'autonomie et de transversalité nécessaires au développement de l'innovation. Pour reprendre la terminologie de Mintzberg (1990), il s'agit d'une structure qui partage à la fois les attributs de l'organisation mécaniste (bureaucratie mécaniste) et de l'organisation innovatrice (adhocratie).

Certains travaux montrent que les entreprises peuvent concilier un mode de fonctionnement bureaucratique et une orientation entrepreneuriale (Craig, 1995 ; Merz et Sauber, 1995 ; Nonaka et Takeuchi, 1997 ; Messeghem, 2001b). L'étude conduite par Messeghem (2001b) auprès de 72 entreprises agro-alimentaires montre paradoxalement que les entreprises les plus formalisées font preuve de la plus forte orientation entrepreneuriale qui se manifeste par exemple par le lancement de nombreux produits nouveaux. Ces entreprises de taille petite ou moyenne sont aussi celles qui se sont lancées les premières dans la mise en place des normes ISO 9000, ce qui explique en partie le niveau de formalisation observé.

De façon plus générale, Nonaka et Takeuchi (1997) évoquent le besoin de concilier ces deux logiques en retenant une structure qu'ils qualifient d'hypertexte et dont les caractéristiques sont assez proches de la structure situationnelle. Ces auteurs soulignent les avantages de cette structure à partir du couple ago-antagoniste efficacité/efficacé : « *Une organisation hypertexte, qui est une synthèse de la structure bureaucratique et la task force, permet de tirer le meilleur profit des deux. La structure bureaucratique permet d'exploiter et d'accumuler d'une façon efficace les nouvelles connaissances par l'intériorisation et la combinaison alors que la task force est indispensable pour générer de nouvelles connaissances par la socialisation et l'extériorisation.* » (p. 192.) Ces auteurs soulignent le rôle de l'encadrement intermédiaire pour assurer une cohérence entre ces deux modes de fonctionnement qui peuvent se révéler opposés. Dans la ME, l'encadrement intermédiaire commence à jouer un rôle important dans la mesure où comme le soulignent Boyer et Germain (1999), « *elle est organisée autour d'un dirigeant qui possède une équipe de cadres très impliqués dans laquelle on distingue au moins trois échelons hiérarchiques* ». La logique projet conduit à renforcer l'importance de ces acteurs qui contribuent à donner un sens pratique à la vision aux autres membres de l'entreprise (Midler, 1993 ; Nonaka, Takeuchi, 1997).

Les tendances paradoxales de la structure de la ME sont liées en grande partie au développement de la logique client qui se manifeste par le management de la qualité et le management de projet. Elles conduisent les ME à devoir concilier l'exigence de formalisation avec un besoin d'autonomie et de transversalité. Cette dualité s'exprime également du point de vue des pratiques de GRH comme nous allons le montrer.

1.2 Le caractère paradoxal de la GRH dans les ME

Les pratiques de GRH mises en œuvre dans les ME sont également paradoxales. Afin de montrer l'existence de ce phénomène, nous verrons que le modèle proposé par Pichault et Nizet (2000) fournit des bases précieuses. Mais les évolutions stratégiques et organisationnelles rencontrées par les ME rendent également les pratiques de GRH contradictoires.

1.2.1 Structure et GRH dans les ME

Pichault et Nizet (2000) proposent une typologie des pratiques de GRH construite à partir du contexte organisationnel. Ils proposent de lier les pratiques de GRH aux configurations organisationnelles. Pour ce faire, la théorie des configurations de Mintzberg sert de référence (Mintzberg, 1982 et 1986).

Pichault et Nizet montrent que ces cinq modèles de GRH apparaissent dans des configurations organisationnelles précises. En particulier, la GRH pratiquée dans les PME serait caractéristique du modèle arbitraire. Ces auteurs n'établissent pas de distinction entre les petites et les moyennes entreprises. Ainsi, la GRH se caractériserait dans les PME par une prédominance de l'informel et les principaux domaines de la GRH y seraient de la responsabilité du dirigeant. En outre, Pichault et Nizet mettent en avant différents critères qui permettent de distinguer les pratiques de GRH mises en œuvre dans les entreprises notamment le degré de formalisation et de centralisation. Ces critères permettent de montrer les spécificités de la ME dans ce domaine. En effet, on les retrouve dans certaines études sur le rôle de la taille dans la mise en place des pratiques de GRH et plus particulièrement au sein des ME.

L'encadré suivant reprend les modèles de GRH proposés par ces auteurs.

Pichault et Nizet distinguent cinq modèles de GRH :

- **le modèle arbitraire** : l'informel y est prédominant et c'est le dirigeant de l'organisation qui assume seul la responsabilité des principaux domaines de la GRH. Par exemple, l'appréciation du personnel est réalisée de manière intuitive et la communication est centralisée ainsi que très informelle. La culture d'entreprise est caractérisée par un esprit-maison. On rencontre ce modèle de GRH surtout dans les PME ;
- **le modèle objectivant** : Pichault et Nizet le définissent comme une « tentative de systématisation des diverses dimensions caractéristiques de la gestion des ressources humaines » (p. 119). Ce sont des critères impersonnels qui régissent les relations sociales. Ils s'appliquent de manière uniforme à la majorité des membres de l'organisation. Par exemple, l'appréciation du personnel est basée sur la description de fonctions avec une application de critères uniformisés. C'est l'application de la règle qui est valorisée et le respect de l'autorité hiérarchique ;
- **le modèle individualisant** : la personnalisation du lien salarial y est déterminante et les critères sont négociés dans le cadre d'accords interpersonnels entre ligne hiérarchique et opérateurs. La notion de compétence est le pivot de la GRH, la formation "sur mesure" constituant un élément essentiel de la gestion des compétences et destinée à renforcer l'employabilité de chacun ;
- **le modèle conventionnaliste** : les membres de l'organisation sont qualifiés et maîtrisent les différents domaines de la GRH de manière informelle. Néanmoins, ils s'accordent collectivement pour définir le cadre et les modalités de leur coexistence. Les normes formelles sont provisoirement acceptées et sont issues de débats, de votes ou d'élections ;
- **le modèle valoriel** : la GRH est basée sur le "don de soi" avec une référence constante aux valeurs qui constituent le fondement de l'organisation. Ainsi, c'est le "projet commun" qui domine et qui est le facteur d'identification. Par exemple, la formation a pour rôle de faire acquérir des valeurs communes.

Plus précisément, les travaux de Mahé de Boislandelle (1998) montrent que la ME tend à instaurer une formalisation de ses pratiques de GRH. Le franchissement de certains seuils juridiques ou encore organisationnels conduit à une **formalisation** progressive de la fonction. Selon cet auteur, 77 % des entreprises comprenant entre 150 et 500 salariés disposeraient d'un service à part entière dans ce domaine. Dans les entreprises de 200 à 500 salariés, la tendance à la formalisation s'accroît fortement et des préoccupations plus gestionnaires marquent aussi bien les aspects administratifs que politiques. De même, une étude du ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie met en évidence une relation entre la taille et la formalisation du service RH. En 1997, seulement 24 % des petites PMI disposaient d'un cadre à temps plein pour cette fonction contre 83 % des grandes PMI et 95 % des grandes entreprises (ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie, 1999).

Selon Mahé de Boislandelle (1998), ce formalisme est limité par un réseau de relations informelles entre services et par des liaisons directes entre la direction et les membres du personnel. D'autres auteurs soulignent également l'existence d'une certaine proximité sociale dans la ME se caractérisant par des relations plus personnalisées. Mais la ME s'éloigne de ce modèle dès lors qu'elle s'engage dans une démarche formalisée et instrumentale. C'est le cas en particulier dans le domaine de la gestion des compétences (Boyer et Germain, 1999).

Enfin, le franchissement de certains seuils nécessite la mise en place d'organes de représentation du personnel qui contribuent également à une formalisation des pratiques de GRH. Leur apparition correspond parfois à une transformation du processus de décision puisque certains de ces acteurs - les délégués syndicaux - négocient des accords et des conventions d'entreprise.

Quant au degré de **centralisation**, Mahé de Boislandelle (1998) établit une distinction entre les pratiques de GRH des moyennes entreprises comprenant de 50 à 199 salariés et celles des ME de 200 à 500 salariés. Dans les premières, le personnel est en contact plus fréquent avec un encadrement du premier ou du deuxième niveau qu'avec le dirigeant lui-même. Néanmoins, une prédominance du dirigeant y est toujours constatable même s'il délègue partiellement certains domaines. Dans les secondes, un encadrement de premier, deuxième et troisième niveaux joue un rôle d'intermédiaire et un service du personnel est désormais courant. Là encore, un processus de délégation « *limité mais non négligeable* » (p. 41) peut être constaté en faveur du responsable du personnel : la conception et la mise en œuvre de politiques lui sont confiées. Néanmoins, le dirigeant semble toujours exercer un certain rôle de contrôle tout particulièrement dans les domaines de la rémunération, de la politique sociale ou encore du recrutement. Cette décentralisation est donc sélective (Mintzberg, 1982).

Ainsi, les pratiques de GRH dans les ME ont-elles leur place dans le modèle arbitraire ? D'une part, nous avons montré que le fonctionnement organisationnel des ME ne correspondait pas nécessairement à la structure simple. D'autre part, nous voyons que dans le domaine de la GRH, les pratiques ont tendance à revêtir un caractère hybride voire paradoxal. En effet, la création d'un service de GRH correspond à une décentralisation puisque même si le dirigeant joue toujours un rôle dans ce domaine, il délègue certaines de ses responsabilités. Néanmoins, il s'agit également d'une centralisation de la GRH puisque auparavant, certaines pratiques étaient exercées de manière très décentralisée par l'encadrement intermédiaire. C'est le cas par exemple de l'appréciation du personnel, de l'information et de la communication ou encore de la gestion des conflits interpersonnels. La création d'un service de GRH à part entière risque alors d'être perçue par ce niveau hiérarchique comme une remise en cause de son autonomie et de certaines de ses prérogatives. Romelaer (1997) montre que l'introduction de nouvelles pratiques managériales entraîne un changement organisationnel qui nécessite la mise en place d'une politique participative destinée à gérer d'éventuelles résistances aux changements.

Ainsi, le changement peut résulter de la création d'une fonction RH, source de paradoxes et propres à la ME puisque c'est à partir d'une taille moyenne qu'un tel service apparaît. Il résulte également des évolutions stratégiques et organisationnelles propres à la ME.

1.2.2 Les évolutions stratégiques et organisationnelles sources de paradoxes de la GRH dans les ME ?

Les évolutions stratégiques et organisationnelles de la ME sont sources de paradoxes liés à la transformation des facteurs de centralisation et de formalisation. On peut en retenir au moins trois :

Paradoxe n° 1 : formel/informel

La certification d'entreprise tend à accroître la formalisation dans les ME. Or, les nouveaux fonctionnements organisationnels supposent la mise en place de pratiques de GRH favorisant la flexibilité.

Igalens (1993) constate que la normalisation favorise des modes de fonctionnement organisationnels mécanistes et est cohérente avec une standardisation des procédés et des résultats peu compatible avec la configuration adhocratique. Cet auteur montre également que certaines normes imposent l'utilisation d'outils de GRH correspondant à une logique de poste : la sélection doit s'opérer sur le mode de l'adéquation exigences de poste/aptitudes de la personne. Dans une telle logique, on accorde donc peu d'importance à l'évolution des RH. De même, la normalisation peut également prévoir une procédure de paye, un suivi administratif de la formation, la production d'informations sociales, la préparation et l'organisation du travail, la répartition des rôles... Il arrive aussi que le "manuel qualité" rédigé par le client ou le consultant ne prenne pas en compte les situations de travail ou l'expression des opérateurs. « *C'est en ce sens que l'on peut évoquer la vision mécaniste de la normalisation. On exige des opérateurs qu'ils soient aussi fiables, prévisibles et efficaces que des machines, on "robotise"* »

l'homme au travail dans des conditions certes plus humaines mais peu différentes, quant au fond, de celles que Taylor avait imaginées au siècle dernier. » (Igalens, 1993, p. 152.)

Or les nouveaux fonctionnements organisationnels nécessitent la mise en place d'une GRH favorisant des relations de travail basées sur la transversalité et la participation. En effet, les groupes de projet nécessitent des échanges et interactions permettant une utilisation croisée des compétences des différents membres. Pour ce faire, ces groupes ont besoin de flexibilité qu'une formalisation trop grande des outils de GRH risque de mettre à mal. Dans les organisations qui favorisent le travail collectif, les règles s'élaborent en commun et l'organisation est pensée comme résultat des interactions effectives entre acteurs. La compétence collective devient un actif spécifique induit par l'organisation. C'est donc une "logique compétence" plutôt qu'une "logique de poste" qui est ici nécessaire. Celle-ci est basée sur l'apprentissage, l'adaptation et l'innovation.

Ce premier paradoxe paraît particulièrement présent dans les ME puisque la "force"³ exercée par le sommet de l'organisation et l'environnement dans le sens de la normalisation et de la formalisation rencontre la "force" exercée par les acteurs des nouveaux fonctionnements organisationnels (groupes de projet par exemple) vers la participation.

Paradoxe n° 2 : centralisation/décentralisation

Les nouveaux fonctionnements organisationnels nécessitent une décentralisation des décisions en matière de GRH. Or la création d'un service de GRH correspond à une délégation de responsabilités du dirigeant vers le nouveau responsable, mais aussi à une centralisation des décisions de l'encadrement intermédiaire vers celui-ci.

La création d'un service de GRH correspond à une décentralisation des décisions dans ce domaine puisque le dirigeant confie certaines de ses prérogatives à un nouveau responsable. Mais en même temps, la création d'un tel service conduit à centraliser à ce niveau certaines pratiques de GRH qui auparavant étaient exercées de manière informelle voire autonomes par certains responsables hiérarchiques.

Le paradoxe se situe ici à deux niveaux. Tout d'abord, les nouveaux fonctionnements organisationnels, nécessitent une gestion de certains problèmes de GRH par les responsables opérationnels. Cela permet des adaptations plus rapides, une individualisation des décisions de GRH et la mobilisation des salariés (Huault, 1998). Par exemple, les responsables de projet doivent disposer d'une certaine autonomie en matière de recrutement des membres du groupe, d'appréciation de leur performance, de formation, d'information, de communication et de rémunération. Or la création d'un service de GRH représente au contraire un mouvement de centralisation risquant de priver au moins partiellement l'encadrement intermédiaire de certaines prérogatives dont il disposait auparavant.

Ensuite, la création elle-même d'un service de GRH ad hoc correspond à un changement organisationnel et nécessite que l'encadrement intermédiaire y joue un rôle important : « *les spécialistes de la gestion des ressources humaines peuvent contribuer par leur action à une bonne gestion du changement, et ce sont plus les responsables locaux que les systèmes de gestion des ressources humaines qui jouent le rôle principal dans cette contribution.* » (Romelaer, 1997, p. 322.) Cet acteur acceptera-t-il de participer à un tel changement lui faisant courir le risque de perdre son autonomie ?

Paradoxe n° 3 : intégration/différenciation

Si la création d'un service de GRH au sein des ME peut être source d'intégration, la décentralisation nécessaire des décisions dans ce domaine du fait des nouveaux fonctionnements organisationnels risque de conduire à une plus grande différenciation.

3. Mintzberg lui-même utilise cette idée de "force" pour décrire l'influence des composantes de l'organisation sur les modes de coordination (Mintzberg, 1982).

La différenciation résulte des nouveaux fonctionnements organisationnels. Une marge de liberté accordée aux responsables intermédiaires en matière de GRH (et notamment au responsable de projet dans le cadre de la mise en place de groupes de projet) peut être facteur de différenciation puisqu'elle tend à segmenter l'organisation en sous-systèmes, chacun développant des caractéristiques particulières en fonction de l'environnement auquel il doit faire face (Lawrence et Lorsch, 1967). Un tel phénomène peut également apparaître à un niveau individuel du fait de la nécessité accrue de flexibilité et d'adaptation aux exigences des clients ou encore à la concurrence. Dès lors, une politique de GRH individualisée devient nécessaire (en matière de rémunération, de gestion des carrières, de formation ou encore de temps de travail). Henriet (1999) met en avant des disparités de situation propres aux nouveaux fonctionnements organisationnels. Celles-ci posent un problème de coordination. De son côté, à travers une étude sur la relation d'emploi dans les NFO, Chambrier (2000) constate une contradiction entre la nécessité d'un emploi stable au sein des NFO et la réalité basée sur l'instabilité et le court terme. Parallèlement, une certaine cohésion (ou intégration) est nécessaire au sein de l'organisation afin de faire face à l'environnement. Selon Henriet, la cohésion est « *la condition première d'une bonne dynamique collective* » (Henriet, 1999, p. 90)⁴. La création d'un service de GRH va dans ce sens. Mais un tel processus de création en œuvre dans les ME ne va-t-il pas à l'encontre d'une nécessaire différenciation organisationnelle, facteur de souplesse ?

Cette cohésion nécessaire risque également d'être mise à mal du fait de l'atténuation des frontières organisationnelles qui concerne tout particulièrement les ME (apparition d'hypogroupes, de réseaux). Quelles sont désormais les communautés pertinentes de l'action collective (Segrestin, 1980) ou communautés d'appartenances des acteurs membres de ce type d'organisation ?

Weiss montre que les logiques de relations coopératives interentreprises modifient celles des relations de travail « *dans le sens que les rapports de travail autonome prévalent sur ceux du travail subordonné et que des relations employeurs-employeur prennent le pas sur les relations traditionnelles employeur-salarié* » (D. Weiss, 1994, p. 99). De même, Frédéric Schoeners et Marc Zune (2001) s'interrogent sur la persistance de la pérennité du modèle "classique" de dialogue social dans le cadre du développement de partenariats inter-organisationnels accompagnés par les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) à travers l'étude d'une entreprise moyenne.

Les ME sont confrontées à différents paradoxes qui touchent aussi bien la structure que les pratiques de GRH. Ils sont liés aux stratégies relationnelles mises en œuvre par ces entreprises et qui supposent souvent de devoir s'engager dans la certification d'entreprise et le management de projet. Les ME indépendantes sont caractérisées par une certaine centralisation due au rôle du dirigeant et en même temps par une quête d'autonomie qui s'exprime dans la logique projet. La certification d'entreprise en insistant sur la responsabilité conduit à renforcer le poids des fonctions tout en soulignant le rôle des processus qui suppose une plus grande transversalité. De même, le développement d'un service RH peut être à la fois source de centralisation et d'autonomie. Nous allons illustrer ces paradoxes en nous basant sur une étude de cas.

2. Pichault et Nizet à l'épreuve des faits : le cas de l'entreprise Laser

Pour décrire plus précisément les paradoxes présents dans la ME, nous nous sommes appuyés sur une étude de cas. Une démarche qualitative se justifie en raison de la nature de notre problématique (Eisenhardt, 1989; Yin, 1990; Wacheux, 1996). Il s'agit en effet d'étudier un processus qui concerne l'évolution de la structure organisationnelle et des pratiques managériales.

4. Individualisation et cohésion ne sont pas pour autant incompatibles. L'intervention de certains acteurs collectifs disposant d'une légitimité représentative permet de concilier les deux. Mais l'étude des pratiques actuelles d'entreprises montre que dans un contexte d'introduction de NTIC, pourtant facteur d'éclatement de l'action collective et des frontières, une telle pratique n'est pas majoritaire (Pierson, 2001).

L'étude de cas porte sur l'entreprise Laser qui appartient au secteur de la mécanique. Nous évoquerons tout d'abord sa stratégie et sa structure en termes d'évolution. Les pratiques de GRH de cette entreprise seront ensuite présentées en soulignant leur dimension paradoxale.

Encadré 2- Cadre méthodologique.

Laser est une entreprise financièrement indépendante qui compte 500 salariés. Elle intervient dans le secteur de l'automobile en tant que fournisseur de rang 2 à 5. Laser est un nom d'emprunt. Nous avons été autorisés à travailler sur la mise en place de la logique projet dans cette entreprise à la condition de respecter une certaine confidentialité relative notamment à son identité.

Une dizaine d'entretiens ont été réalisés auprès de personnes différentes dont certaines ont été rencontrées deux fois. Ils ont fait l'objet d'une retranscription intégrale et d'une analyse de contenu. Nous avons interviewé l'un des dirigeants, deux responsables de projet, le responsable qualité et R&D, le contrôleur de gestion et un agent de maîtrise. Les rencontres d'une durée moyenne de deux heures ont été échelonnées sur une année afin de suivre de façon longitudinale les évolutions de la structure et des pratiques de GRH. Les entretiens ont été réalisés à partir d'un guide d'entretien adapté en fonction des interlocuteurs. Les thèmes abordés faisaient référence à la stratégie, à la structure de l'entreprise et aux pratiques de GRH.

D'autres sources d'information ont également été utilisées. Nous avons réalisé une étude documentaire portant sur des documents internes généraux tels que le journal d'entreprise, le livret d'accueil et plus spécifiques tels que les comptes rendus de réunion du groupe de projet étudié. Cette démarche répond au principe de "multiangulation" présentée par Hladi-Rispal (2000) qui vise à multiplier les sources d'information pour accroître la validité de construit de la recherche.

Cette démarche présente quelques similitudes avec la recherche-action dans la mesure où nous nous sommes engagés à fournir régulièrement des préconisations. Nous avons réalisé un premier rapport qui concerne principalement des questions de gestion des ressources humaines liées à l'évolution de l'entreprise et au développement de la logique projet. Ce premier rapport a été présenté dans l'entreprise et nous a permis d'obtenir une validation de notre analyse par les acteurs impliqués dans le processus de recherche. Nous ne postulons pas l'indépendance du chercheur comme le suggère Avenier (1989) dans son analyse des méthodes de terrain. Nous retenons plutôt ce que Hunt (1993) et Koenig (1993) qualifient de réalisme épistémologique compréhensif. Dans cette conception, « le chercheur n'est pas indépendant de son terrain mais occupe une position d'extériorité vis-à-vis de son terrain » (Hladi-Rispal, 2000, p. 65).

2.1 Stratégie et structure de l'entreprise Laser

Laser est une entreprise familiale, créée en 1959, qui compte près de cinq cents salariés. Elle présente les traits d'une entreprise moyenne en raison notamment de la place centrale des dirigeants, le père, le fils et un associé. Le capital est majoritairement détenu par la famille. En 1984, les actionnaires ont procédé à une ouverture du capital à travers une participation croisée avec la société TSA, située en Italie et spécialisée dans le découpage. Laser a privilégié une stratégie de croissance externe fondée sur des participations minoritaires auprès d'entreprises dont elle constitue le principal client. Grâce à ses participations, Laser a su développer un réseau en jouant un rôle de firme pivot. Nous nous centrerons sur l'analyse de cette entreprise dont les frontières tendent à s'effacer.

Il s'agit d'une entreprise de mécanique dont 80 % de l'activité consiste à réaliser des supports de semi-conducteurs de puissance (Leadframes). Ses clients sont de grands groupes du secteur de l'électronique (Motorola, Siemens, Bosch...) dont certains sont fournisseurs de premier rang dans l'automobile. Sur son marché, Laser est devenu au cours des années 1990 leader mondial. Elle réalise un chiffre d'affaires de 68,5 millions d'euros dont 75 % à l'exportation. Le succès de cette stratégie de niche s'explique par la maîtrise d'un savoir-faire mais aussi par sa volonté de développer des relations de partenariat avec ses clients. Pour renforcer ce partenariat, elle a dû évoluer de la sous-

traitance de pièces vers une participation à la conception des produits. Afin de fidéliser les clients et de conquérir de nouveaux marchés, elle mène une politique de satisfaction totale du client. Cette recherche de qualité a notamment été sanctionnée par les certifications ISO 9002 en 1992, ISO 9001 en 1995 et ISO/TS 16949 en 2001.

La politique d'innovation constitue un enjeu majeur pour Laser dans la mesure où il s'agit d'une condition essentielle à la pérennisation de ses activités. En effet, l'entreprise évolue dans un secteur qui connaît de fortes turbulences. Pour s'adapter à ce contexte, elle doit adopter une politique d'innovation qui lui permette de répondre au mieux aux attentes des clients. Selon le directeur général adjoint, l'innovation fait partie du travail au quotidien. Les dirigeants ont toujours eu peur d'être dépassés par une nouvelle technologie. Afin de favoriser l'innovation, Laser a également mis en place des groupes de projet qui participent désormais à l'évolution organisationnelle et managériale de l'entreprise.

Du point de vue de la structure organisationnelle, l'entreprise Laser semble être **en pleine transition**. Ce phénomène est lié en grande partie à la croissance de l'entreprise et à la nature du secteur d'activité. Ces différents facteurs ont favorisé le développement de paradoxes.

Cette entreprise est caractérisée par une certaine centralisation. Les dirigeants sont très présents dans l'entreprise et influencent les décisions. Sa structure peut sembler assez proche de celle observée dans l'organisation entrepreneuriale. Cependant, la croissance a poussé la direction à s'entourer de cadres. Elle a connu au cours des dix dernières années une très forte croissance de l'ordre de 15 % par an dans le sillage de la nouvelle économie. Cette évolution s'est accompagnée de la création de nouveaux services et de l'augmentation du nombre de niveaux hiérarchiques. Ce processus a conduit les acteurs à bénéficier d'une **autonomie** plus grande. Il existe une tension entre la volonté des dirigeants de conserver leur influence et le besoin d'émancipation des cadres. La non prise en compte de ce paradoxe peut conduire à des dysfonctionnements. Ainsi cette année, deux jeunes cadres ont quitté l'entreprise.

Depuis les années 80, Laser a privilégié un mode d'organisation fondé sur les normes ISO 9000. Cette politique permet d'assurer selon les dirigeants une bonne lisibilité auprès des clients et des salariés. Cette entreprise en se lançant dans la démarche qualité a accepté l'accroissement d'une certaine **formalisation**. Le développement de la démarche qualité favorise l'utilisation des procédures en particulier au niveau du centre opérationnel. La technostructure s'est développée avec le recrutement d'un responsable qualité qui est également à la tête du service R&D. La standardisation des procédés apparaît donc comme l'un des modes de coordination dominants. Cette caractéristique constitue l'un des principaux éléments de définition de l'organisation mécaniste.

La politique d'innovation de Laser a également des répercussions sur la structure organisationnelle. L'entreprise a décidé de recourir à la **gestion de projet** en s'inspirant des exigences de la norme ISO/TS 16949. Le développement de la logique projet chez Laser s'explique par les relations que cette entreprise entretient avec certains fournisseurs appartenant au secteur de l'automobile. Elle-même intervient dans ce secteur mais généralement en tant que fournisseur de quatrième ou cinquième rang. Un fournisseur de premier rang l'a sollicitée pour réaliser une pièce qui fait partie d'un produit réalisé en commun avec quatorze autres fournisseurs. Ce projet propulse Laser au deuxième rang ce qui signifie de nouvelles exigences qui se traduisent par la mise en œuvre de certaines pratiques managériales telles que le management de projet. Les dirigeants ont décidé de s'appuyer sur ce projet-pilote pour généraliser la gestion de projet au sein de leur entreprise. L'objectif est de favoriser la transversalité au sein de l'organisation en effaçant les frontières entre les services mais également avec les partenaires de Laser. Le client et certains fournisseurs participent de façon active à la conduite du projet. Laser insiste beaucoup sur le fonctionnement en réseau. Elle a développé un réseau international d'entreprise lui permettant de maîtriser les technologies qui lui sont indispensables. L'utilisation de plus en plus fréquente des nouvelles technologies de l'information et de la communication (intranet, courriels...) conforte cette tendance. Toutefois, la taille de l'entreprise permet de continuer à bénéficier d'une proximité physique qui favorise la remontée informelle de l'information et le recours à l'ajustement mutuel.

Ce mode de fonctionnement qui semble se développer chez Laser correspond à celui que l'on peut observer dans des **organisations innovatrices**.

Les différentes évolutions que nous venons d'évoquer favorisent l'apparition de paradoxes organisationnels. Le premier paradoxe a trait à l'opposition entre centralisation et besoin d'autonomie. Le deuxième concerne la difficulté à concilier formalisme et transversalité. Si l'on reprend la terminologie de Mintzberg (1982, 1990), l'entreprise présente des caractéristiques qui font penser à trois types de structures différents : la structure simple (organisation entrepreneuriale), la bureaucratie mécaniste (organisation mécaniste) et l'adhocratie (organisation innovatrice).

Laser est confrontée à des tensions organisationnelles qui peuvent avoir des répercussions sur les pratiques de GRH mises en œuvre.

2.2 Une GRH paradoxale au sein de l'entreprise Laser

L'entreprise Laser se situe également dans une phase de transition sur le plan de la GRH. Actuellement, c'est le comité de direction et les différents directeurs qui assurent la direction des ressources humaines. Il n'existe donc pas de responsable des ressources humaines à part entière mais la décision d'en recruter un a été prise. Celui-ci devrait dépendre directement de la direction générale. Dans les faits, cette fonction est assurée par une responsable du service qui coordonne toutes les tâches administratives et s'occupe plus particulièrement des contrats, du droit du travail (contrats précaires et particuliers) et de toutes les déclarations. Son assistante gère la paye, s'occupe du suivi des intérimaires, des emplois vacants et des stagiaires. Une deuxième assistante gère la formation d'un point de vue administratif.

La direction générale, en particulier le directeur général adjoint, joue donc encore un rôle déterminant dans ce domaine. Elle semble avoir pris conscience de la nécessité de créer un service placé au même niveau que les autres directions et de recruter un DRH. Mais, d'une part, les difficultés économiques rencontrées par cette entreprise récemment ont retardé ce recrutement. D'autre part, le directeur général adjoint a fait état de résistances provenant d'autres membres de la direction quant à un tel recrutement. De même, certaines résistances semblent émaner de l'encadrement intermédiaire. En effet, dans certains domaines il assure de manière très informelle l'appréciation du personnel, l'information et la communication et réalise des définitions de fonction. Pour ce faire, il bénéficie d'une certaine marge de liberté. Nous allons présenter les principales caractéristiques des pratiques de GRH de Laser avant de discuter de leur caractère paradoxal.

Une gestion de l'emploi en évolution

Il existe au sein de l'entreprise 100 postes différents pour 500 salariés dont environ 80 intérimaires. Certains emplois sont classés dans deux catégories différentes et les postes font l'objet d'une définition de fonction. Néanmoins, ces définitions de fonction ne sont pas toujours présentées aux salariés et sont peu (ou pas) utilisées par les responsables. En fait, Laser n'a pas encore mis en place un système de définition de fonction généralisé à l'ensemble du personnel et connu de tous.

La gestion de l'emploi mise en place par l'entreprise se rapproche du *modèle arbitraire* du fait de la faible planification en matière de gestion des effectifs. Néanmoins, l'évolution des pratiques va dans le sens de l'utilisation d'outils de gestion assurant une formalisation ainsi qu'un meilleur suivi bien qu'elles demeurent encore décentralisées. Elle se rapproche donc du *modèle objectivant*.

Les responsables de projet disposent d'une certaine autonomie quant au recrutement des membres de chaque équipe. Cela semble annoncer le développement du *modèle individualisant*. Néanmoins, l'intervention parallèle d'un directeur de projet membre de la direction ainsi que les exigences des clients conduisent à une certaine centralisation et formalisation des décisions.

Une appréciation du personnel en développement

Laser dispose de fiches de mouvement établies à partir de cinq critères : les compétences professionnelles, la qualité du travail, la productivité, l'adaptabilité et l'esprit d'initiative. Certains services ont utilisé leur propre outil d'appréciation : l'atelier industrialisation, les services administratifs, le

service Contrôle qualité et le service Achat. Par contre, les entretiens d'appréciation ne sont pas formalisés et ne se font pas systématiquement tous les ans. Par ailleurs, les résultats de ces entretiens ne parviennent pas jusqu'au service du personnel. Ainsi, ces informations ne permettent pour le moment aucune utilisation globale.

La pratique de l'appréciation du personnel à partir de bases imprécises et de manière informelle permet d'affirmer, que dans ce domaine, l'entreprise Laser est proche du *modèle arbitraire*. Néanmoins, la mise en place et l'extension progressive d'outils d'appréciation dans différents services annonce l'apparition du *modèle objectivant* recherchant une permanence ainsi qu'une formalisation et basé sur la description de fonction. En outre, le développement d'entretiens souhaité par le président directeur général et réalisés par l'encadrement intermédiaire (les responsables de projet notamment) permettrait de s'acheminer vers le *modèle individualisant*.

Gestion des compétences et formation :

le rôle accru de l'encadrement et des situations de travail

Laser a mis en place des grilles de gestion des compétences mais aucune centralisation ni cohérence n'existent pour le moment. Selon le directeur général adjoint, une cohérence trop grande n'est pas souhaitable dans la mesure où la personnalité de chaque manager joue un rôle important.

La contribution de Laser à la formation était de 4,57 % de la masse salariale en 1999 (tandis que l'obligation légale s'élève à 1,5 % de la masse salariale). D'une façon générale, la formation est désormais également perçue comme émanant des situations de travail. L'encadrement est alors considéré comme acteur de la formation des salariés. Ainsi, le directeur général adjoint affirme qu'il n'est pas nécessaire de faire appel à un organisme extérieur. Par exemple, dans le cadre de la gestion des groupes de projet, une telle formation a été mise en œuvre par le responsable Qualité « *qui a la connaissance de la méthodologie du travail en projet et qui va aider le responsable de projet à l'organisation de son dossier* ». De même, selon un cadre interrogé (responsable du contrôle de gestion), la formation sur le tas est importante car elle permet de rencontrer les problèmes en situation. Ainsi, lors de la mise en œuvre d'une GPAO, ce responsable a été chargé de former les agents de maîtrise.

Les notions de compétence et de formation sont donc nettement en évolution dans cette entreprise. Elles traduisent un rôle croissant joué par l'encadrement en la matière et une importance accrue accordée aux situations de travail en matière de formation et d'acquisition de compétences. Ainsi, la grande importance accordée à ce domaine par la direction, qui se traduit notamment par une place remarquable de la formation dans la masse salariale, caractérise nettement la présence du *modèle individualisant*. L'existence concomitante d'une formation sur le tas (ou en situation de travail) et d'une formation plus formalisée va également dans ce sens ainsi que l'intérêt accru accordé à la gestion des compétences.

La politique de rémunération : individualisation et participation financière

En matière de rémunération, Laser cherche à développer l'individualisation. Une gratification annuelle est versée à chaque salarié. Elle dépend du salaire de base et du nombre d'heures de présence. Cette gratification annuelle s'ajoute à une prime de vacances. L'intéressement est également un élément important de la stratégie de l'entreprise. Un contrat d'intéressement d'une durée de 3 ans et renégociable a été conclu dans le cadre des dispositions des articles L 441-1 et suivants du code du travail. La prime d'intéressement dépend du chiffre d'affaires réalisé par l'entreprise. De même, un contrat de participation a été conclu.

Malgré une prise en compte croissante de la part de Laser des spécificités de chaque individu, la politique de rémunération pratiquée par l'entreprise est caractéristique du modèle objectivant. D'une part, elle est tenue d'appliquer des minima salariaux déterminés a priori et inhérents au système français de détermination des salaires. Le salaire de base demeure un salaire au temps réglementé. D'autre part, Pichault et Nott associent le modèle individualisant à une détermination a posteriori de la partie variable de la rémunération. Or, la gratification annuelle versée à chaque salarié est déterminée a priori.

Discussion

Le diagnostic relatif à la politique de GRH pratiquée par cette entreprise est proche de celui relatif à sa structure. Trois modèles de GRH sont dominants : arbitraire, objectivant et individualisant (tableau 1).

Tableau 1 - Principales caractéristiques de la politique de GRH de Laser.

Domaines	Modèle arbitraire	Modèle objectivant	Modèle individualisant
<i>Gestion de l'emploi</i>	+++	++	+
<i>Appréciation du personnel</i>	++	++	++
<i>Gestion des compétences et formation</i>			+++
<i>Rémunération</i>		+++	

Par certains aspects, la GRH pratiquée par Laser est paradoxale. La formalisation de la GRH n'est pas encore très développée mais les relations informelles jouent toujours un rôle important. La direction est fréquemment en contact direct avec le personnel. Néanmoins, la normalisation et les exigences des clients accroissent la formalisation.

Les décisions prises en matière de GRH par l'entreprise Laser présentent un caractère centralisé. Néanmoins, certaines pratiques sont très décentralisées et réalisées de manière informelle. Même si aucun DRH n'a encore été recruté, plusieurs forces coexistent et conduisent (ou risquent de conduire) à un fonctionnement paradoxal :

- une force exercée par le sommet stratégique allant dans le sens de la centralisation,
- une force exercée par la ligne hiérarchique et tendant à maintenir le caractère décentralisé de certaines pratiques,
- une force exercée par le nouveau DRH (non encore recruté) allant dans le sens d'une centralisation (mais aussi d'une décentralisation sélective) à son niveau des pratiques de GRH et d'une formalisation de celles-ci.

Les pratiques sont peu flexibles bien que le modèle individualisant tendent à se développer, mais de façon encore limitée. La mise en place de groupes de projet va dans le sens d'une décentralisation (limitée là aussi) au profit des responsables de projet.

Les paradoxes évoqués dans la première partie sont présents à différents degrés au sein de l'entreprise Laser. Tout d'abord, la normalisation conduit à un accroissement de la formalisation en contradiction avec la flexibilité nécessaire au fonctionnement de groupes de projet (*paradoxe 1*). Ensuite, l'encadrement intermédiaire dispose toujours d'une certaine marge de liberté dans le domaine de la GRH, d'autant qu'aucun DRH n'a encore été recruté. Ainsi, l'annonce du recrutement d'un DRH semble avoir déclenché certaines résistances. Ce recrutement risque de donner forme au *paradoxe 2*. Enfin, la différenciation reste limitée dans la mesure où la politique de GRH est faiblement individualisée. L'intégration semble résulter de l'esprit-maison et d'un mode de fonctionnement hiérarchique encore centralisé. Néanmoins, la logique projet conduit à une différenciation des pratiques de GRH (*paradoxe 3*).

Conclusion

Nous avons voulu montrer à travers ce travail que la ME est paradoxale du point de vue de son fonctionnement organisationnel et en conséquence des pratiques de GRH qu'elle développe. En effet, l'organisation peut être perçue comme une variable intermédiaire, entre la stratégie et la GRH. Le modèle proposé par Pichault et Nizet (2000) fournit des bases précieuses pour étudier de telles relations. Dès lors, nous avons pu mettre en parallèle les caractéristiques paradoxales du fonctionne-

ment organisationnel et des pratiques de GRH de la ME. Ce phénomène semble être renforcé par la mise en œuvre de nouvelles pratiques managériales (qualité, groupes de projet) devenues nécessaires pour la ME du fait de la pression exercée par son environnement.

Cette recherche exploratoire mériterait d'être approfondie grâce à des études de cas comparatives et des enquêtes quantitatives. En outre, il serait nécessaire de s'interroger sur le rôle des acteurs dans l'existence des paradoxes constatés. Pichault et Nizet proposent une approche dialectique « qui détecte, dans les réalités humaines, les forces à la fois complémentaires et contradictoires qui les constituent et qui les font évoluer » (Pichault et Nizet, 2000, p. 216). Ces auteurs montrent l'existence de tensions propres à chaque modèle. Par exemple, le modèle individualisant laisse apparaître un rapport dialectique entre le contrôle et l'autonomie. Un tel phénomène a été constaté par plusieurs auteurs quant aux nouveaux fonctionnements organisationnels (Desreumaux, 1996 ; Louart, 1996). Quelles formes prennent de telles tensions au sein de la ME et quelles conséquences ont-elles sur les pratiques de GRH ?

Bibliographie

- Amboise (d') G. et Garand D.** (1995), Identification des difficultés et besoins des PME en matière de gestion des ressources humaines", *Gestion 2000*, n° 1, p. 109-132.
- Avenier M.J.** (1989), "Méthodes de terrain' et recherche en management stratégique", *Économies et Société, Série SG*, n° 14, p. 199-218.
- Bayad M. et Nebenhaus D.** (1994), "Recherche sur la GRH en PME : proposition en vue d'un modèle théorique", *actes du 5^e congrès de l'AGRH, Montpellier, novembre 1994*.
- Bayad M., Mahé de Boislandelle H., Nebenhaus D. et Sarnin P.** (1995), "Paradoxe et spécificité des problématiques de gestion des ressources humaines en petites et moyennes entreprises", *Gestion 2000*, n° 1, p. 95-108.
- Bayad M. et Paradas A.** (1998), "Difficultés de recrutement en PME : recherche sur les déterminants organisationnels" in *Torrès O., "PME De nouvelles approches", Economica, Paris*, p. 145-160.
- Boccara F.** (1998), "Emploi : mythe des PME et réalités des groupes", *Économies et statistique*, n° 319-320, p. 137-161.
- Boyer L. et Germain O.** (1999), "Entreprises moyennes : état des lieux et perspectives de recherche", *Cahier du CNME*, n° 19/99.
- Chambrier L.** (2000), "Gestion flexible du travail, et relations d'emploi contradictoires : quelle GRH au sein des nouvelles organisations", *XV^e Journées nationales des IAE, Bayonne-Biarritz*.
- Chandler A.** (1972), "Stratégies et structures de l'entreprise", *Les Édition d'Organisation*, 2^e édition (1989), Paris.
- Craig T.** (1995), "Achieving Innovation Through Bureaucracy", *California Management Review*, Vol.3 8, n° 1, Fall, p. 8-37.
- Desreumaux A.** (1996), "NFO et évolution de l'entreprise", *Revue Française de Gestion*, janvier-février, p. 86-108.
- Dubost N.** (1994), "Les PME françaises évoluent-elles vers des bureaucraties ?", *Communication au colloque de l'AIMS, Paris-Dauphine, décembre*.
- Dubost N.** (1996), "Un exemple de stratégie de renforcement des moyennes entreprises : l'échange relationnel comme moyen de gérer la dépendance économique envers les clients", *Revue Internationale PME*, Vol. 9, n° 2, p. 125-142.
- ECOSIP, Giard V. et Midler C. (dir.)** (1993), "Pilottages de projets et entreprises - Diversités et convergences", *Economica, Paris*.
- Eisenhardt K.M.** (1989), "Building Theories from Case Study Research", *Academy of Management Review*, Vol. 14, n° 4, p. 532-550.
- Esposito E. et Raffa M.** (1996), "L'évolution de la gestion de la qualité totale dans les petites entreprises sous-traitantes du secteur de l'aéronautique", *Revue Internationale PME*, Vol. 9, n° 2, p. 55-80.
- Favier M. (éd.)** (1998), "Le travail en groupe à l'âge des réseaux", *Economica, Paris*.
- Fréry F.** (2001), "Entreprises virtuelles et réalités stratégiques", *Revue Française de Gestion*, mars-avril-mai, p. 23-31.
- Garel G., Giard V. et Midler C.** (2001), "Management de projet et gestion des ressources humaines", *Les papiers de recherche du GREGOR*, n° 2001-05.
- Gava M.J.** (1996), "Les équipementiers dans la danse de la certification", *Enjeux*, n° 169.

- Germain M.** (1998), "L'intranet", *Economica*, Paris.
- Gorgueu A. et Mathieu R.** (1996), "L'assurance qualité fournisseur de l'industrie automobile française", *Revue d'Economie Industrielle*, n° 75, p. 223-237.
- Hakanson H.** (1982), "International Marketing and Purchasing of Industrial Goods : An Interaction Approach", *John Wiley & Sons Limited*, Chichester.
- Henriet B.** (1999), "La gestion des ressources humaines face aux transformations organisationnelles", *Revue Française de Gestion*, juin-juillet-août, p. 82-93.
- Hladi-Rispal M.** (2000), "Une stratégie de recherche en gestion : l'étude de cas", *Revue Française de Gestion*, janvier-février, p. 61-70.
- Huault I.** (1998), "La gestion des ressources humaines dans les nouvelles organisations", in "Management et organisation des entreprises, Cahiers français, La documentation Française, n° 287, juil.-sept., p. 73-78.
- Hunt S.D.** (1993), "Objectivity in Marketing Theory and Research", *Journal of Marketing*, vol. 57, April, p. 76-91.
- Igalens J.** (1993), "Images de la gestion des ressources humaines dans le discours de la qualité" in J. Brabet (coord.), "Repenser la Gestion des Ressources Humaines", *Economica*, Paris, p. 143-161.
- Jacobs D.** (1974) "Dependency and Vulnerability : An Exchange Approach to the Control of Organization", *Administrative Science Quarterly*, vol. 19, p. 45-59.
- Joyeau A. et Leray Y.** (1999), "Gestion des compétences et gestion de la structure organisationnelle : l'expérience d'un établissement bancaire de taille moyenne", *Cahier du CNME*, n° 16/99.
- Koenig G.** (1993), "Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles", *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 9, novembre, p. 4-17.
- Lacoursière R., Fabi B. et St-Pierre J.** (2000), "Impact de certaines pratiques de GRH sur la performance organisationnelle et financière des PME", 5^e congrès international francophone sur la PME, Lille.
- Lawrence P. et Lorsch J.** (1967), "Organization and Environment : Differentiation and Integration", *Harvard University Press*, Boston.
- Le Corroller C. et Le Vigoureux F.** (1998), "Les moyennes entreprises de l'industrie ont-elles des comportements spécifiques ?", *Économies et statistique*, n° 319-320, p. 195-205.
- Le Vigoureux F.**, (1997), "Entreprises moyennes : structure de propriété et comportement stratégique", *Revue Française de Gestion*, novembre-décembre, p. 71-84.
- Leray Y.** (1997), "Contribution à la connaissance des structures organisationnelles de ME-MI", *Direction et Gestion des Entreprises*, n° 168, p. 39-48.
- Leray Y.** (1999), "Pour une approche renouvelée des structures organisationnelles des ME-MI françaises", *Revue Internationale PME*, vol. 12, n° 4, p. 3-55.
- Leroy D.** (1996), "Le management par projets : entre mythes et réalités", *Revue Française de Gestion*, janvier-février, p. 109-120.
- Louart P.** (1990), "Trois paradoxes en gestion des ressources humaines", 1^{er} congrès de l'AGRH, Bordeaux, novembre.
- Louart P. et le GRHEP** (1993), "Les champs de tension en gestion des ressources humaines" in J. Brabet (coord.), "Repenser la Gestion des Ressources Humaines", *Economica*, Paris, p. 143-161.
- Louart P.** (1996), "L'apparente révolution des formes organisationnelles", *Revue Française de Gestion*, janvier-février, p. 74-85.
- Mahé de Boislandelles H.** (1998), "Gestion des Ressources Humaines dans les PME", *Economica*, Paris.
- Marchesnay M.** (1979), "La dépendance des firmes individuelles : un essai d'analyse et d'application dans leurs relations d'échange avec les groupes", *Economie et Sociétés, Série SG*, n° 1, p. 697-733.
- Marchesnay M.** (1997), "La moyenne entreprise existe-t-elle ?", *Revue Française de Gestion*, novembre-décembre, p. 85-94.
- Merz G.R. et Sauber M.H.** (1995), "Profiles of Managerial Activities in Small Firms", *Strategic Management Journal*, vol. 16, p. 551-564.
- Messeghem K.** (1999), "Analyse des méthodes de gestion de la qualité dans les relations interentreprises", *Gestion 2000*, n° 1999/1, p. 93-106.
- Messeghem K.** (2001a), "Implications organisationnelles des normes ISO 9000 pour les PME", *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 4, n° 3, p. 183-213.
- Messeghem K.** (2001b), "Peut-on concilier logiques managériale et entrepreneuriale en PME ?", 10^e conférence de l'AIMS, Montréal.

- Midler C.** (1993), "L'acteur-projet : situations, missions, moyens"
in *ECOSIP*, Giard V. et Midler C. (dir.), "Pilotages de projets et entreprises", *Economica*, Paris.
- Miles R. et Snow C.** (1986), "Organizations : New Concepts for New Forms",
California Management Review, vol. 27, n° 3, p. 62-73.
- Ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie**, "L'État des PMI", *SESSI*, 1999.
- Mintzberg H.** (1982), "Structure et dynamique des organisations", *Les Éditions d'Organisation*, Paris.
- Mintzberg H.** (1986), "Le pouvoir dans les organisations", *Les Éditions d'Organisation*, Paris.
- Mintzberg H.** (1990), "Le management - Voyage au centre des organisations", *Les Éditions d'Organisation*, Paris.
- Mintzberg, H. et Waters, J.A.** (1982), "Tracking Strategy in an Entrepreneurial Firm",
Academy of Management Journal, vol. 25, N° 3, p. 465-499.
- Morgan R.M. et Hunt S.D.** (1994), "The Commitment-trust Theory of Relationship Marketing",
Journal of Marketing, vol. 58, p. 20-38.
- Nonaka I. et Takeuchi H.** (1997), "La connaissance créatrice - La dynamique de l'entreprise apprenante",
DeBoeck Université, Bruxelles.
- Paraponaris C.** (1996) "Qualité, autonomie et cohésion",
Revue de Gestion des Ressources humaines, n° 19, septembre, p.3-18.
- Pichault F. et Nizet J.** (2000), "Les pratiques de gestion des ressources humaines", *Éditions du Seuil*, Paris.
- Pierson F.** (2001), "Quel rôle de mobilisation des compétences pour les institutions de représentation du personnel dans le cadre de l'introduction de NTIC : réflexions convergentes sur le comité d'entreprise",
actes du XII^e congrès de l'Association francophone de gestion des ressources humaines,
La GRH dans le/ou la société de l'information, Liège, 13 et 14 septembre.
- Pugh D.S., D.J. Hickson, C.R. Hinings et C. Turner** (1969), "The Context of Organization Structures",
Administrative Science Quarterly, vol. 14, p. 91-114.
- Ravix J.T. et Romani P.M.** (1996), "Certification et formes de coordination dans l'organisation de la production industrielle", *Revue d'Économie Industrielle*, n° 75, p. 275-290.
- Romelaer P.** (1997), "Changement d'organisation et ressources humaines",
in Simon Y. et Joffre P. (dir.), *Encyclopédie de gestion*, p. 306-324.
- Saporta B.** (1989), "Stratégie des petites et moyennes entreprises",
in Y. Simon et P. Joffre, *Encyclopédie de Gestion*, Paris, *Economica*, p. 2729-2754.
- Schoeners F. et Zune M.** (2001), "Continuité de l'information, discontinuités sociales : NTIC, nouvelles formes d'organisation et dialogue social",
Revue de gestion des ressources humaines, n° 42, octobre-novembre-décembre, p. 28-38.
- Scouarnec A.** (1998), "De la gestion des compétences dans l'entreprise de taille moyenne : enjeux et limites",
Les cahiers de gestion de Basse-Normandie, Centre de la Moyenne Entreprise, n° 14.
- Segrestin D.** (1980), "Les communautés pertinentes de l'action collective", *Revue française de sociologie*, XXI-2.
- Tarondeau J.C., Wright R.W.** (1995), "La transversalité dans les organisations ou le contrôle par les processus",
Revue Française de Gestion, juin-juillet-août, p. 112-121.
- Tichy N.M., Fombrun C.J. et Devanna M.A.** (1982), "Strategic Human Resource Management",
Sloan Management Review, vol. 23, n° 2, p. 47-61.
- Weiss D.** (1994), "Nouvelles formes d'entreprise et relations de travail",
Revue Française de Gestion, mars-avril-mai, p. 95-113.
- Zarifian P.** (1999), "Objectif compétences. Pour une nouvelle logique", *Éditions Liaisons*, Paris.

