

LE RÔLE DE LA GRH DANS LE DÉVELOPPEMENT DE L'APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL ET LA DURABILITÉ DE L'AVANTAGE COMPÉTITIF

LES APPORTS D'UNE ÉTUDE EXPLORATOIRE À L'APPROCHE FONDÉE SUR LES RESSOURCES

Delphine WANNENMACHER

*Allocataire de recherche, monitrice,
doctorante en sciences de gestion*

*Sous la direction du professeur Géraldine SCHMIDT
GREFIGE, IAE Nancy II*

Introduction

Notre travail de recherche s'inscrit dans le cadre d'un contrat passé entre notre laboratoire de recherche (GREFIGE¹, Nancy II) et le Conseil général de Meurthe-et-Moselle. Ce contrat porte sur l'industrie du verre et du cristal à la main en Lorraine et a pour objectif d'aboutir à un diagnostic stratégique, humain et organisationnel, financier et commercial de celle-ci².

En ce qui nous concerne, ce sont les aspects humains et organisationnels qui seront au cœur de notre réflexion. En effet, l'industrie du verre et du cristal à la main a traversé il y a quelques années une période de crise qui s'est soldée par de nombreux licenciements et dépôts de bilan, dont les conséquences ont été désastreuses et se font encore aujourd'hui ressentir.

Actuellement, avec la reprise, les entreprises du verre et du cristal rencontrent des difficultés d'un autre ordre, dues notamment à un manque de renouvellement de la main-d'œuvre durant la période de récession. Ces difficultés semblent tout particulièrement liées au fait que l'industrie du verre et du cristal à la main est principalement axée sur des savoir-faire qui sont par définition difficilement transmissibles. Enfin, le contexte concurrentiel et la situation du marché du travail et de la formation initiale propre aux métiers du verre n'arrangent en rien la situation.

Notre problématique de recherche consiste à s'interroger sur l'effet que peuvent avoir les pratiques de gestion des ressources humaines sur le transfert interne des savoir-faire et par ce biais, sur le renouvellement de la main-d'œuvre, garant de l'avantage concurrentiel. Nous cherchons donc à comprendre dans quelle mesure la GRH peut être considérée comme une source d'avantage concurrentiel.

C'est à partir de l'analyse de l'industrie du verre et du cristal et de son contexte que notre problématique de recherche a émergé. C'est ce que nous mettrons en évidence dans un premier temps. Dans un second temps, nous nous arrêterons sur quelques éléments de théorie qui nous permettront d'affiner la problématique de départ. Enfin, nous présenterons notre démarche méthodologique ainsi que les principaux résultats de l'étude exploratoire mis en évidence à ce jour.

1. Groupe de Recherche en Economie Financière et en Gestion des Entreprises

2. Il accompagne d'autres recherches qui concernent davantage le matériau verre. Par exemple, le Pôle d'Excellence Verrier qui associe une soixantaine de partenaires issus des industries du verre, de la recherche, de l'enseignement supérieur, de la culture et du tourisme, mène une réflexion autour de quatre axes : la recherche ; la formation ; le transfert et la valorisation ; la culture.

1. De l'analyse d'une situation à l'émergence d'une problématique

1.1 Présentation de l'industrie du verre et du cristal à la main en Lorraine

Notre étude est focalisée sur l'industrie du verre et du cristal à la main. Celle-ci se distingue de l'industrie du verre mécanique. En effet, alors que l'industrie du verre à la main satisfait les besoins d'une catégorie de clients recherchant des objets de prestige, le verre mécanique est caractéristique des industries à investissements lourds dont l'objet est de satisfaire une production de masse. Ainsi, nous pouvons dire que la première est une industrie traditionnelle à fort contenu historique et culturel, alors que la dernière est une industrie à fort contenu technologique.

Cette industrie du verre à la main comprend deux métiers principaux qui correspondent à deux phases de la production : le travail à chaud, d'une part, qui comprend la cuisson, le cueillage et le soufflage ; et le travail à froid, d'autre part, qui correspond à la phase durant laquelle la pièce semi-finie est taillée, gravée, polie et décorée. Certaines entreprises sont axées uniquement sur le travail à froid alors que d'autres comprennent les deux phases.

En fonction de l'activité et de la taille de l'entreprise, trois groupes d'acteurs peuvent être distingués : les grandes cristalleries (de plus de 250 personnes) qui assurent le cycle de production complet (travail à chaud et travail à froid) ; les petites cristalleries (moins de 100 personnes) qui interviennent elles aussi sur l'ensemble du cycle ; et les petites cristalleries (moins de 20 personnes) qui n'effectuent que du travail à froid (taille, sablage, polissage...). Les problématiques ne sont pas tout à fait les mêmes selon que l'entreprise appartienne à l'un ou l'autre de ces groupes d'acteurs.

Nous notons ainsi que ce sont principalement les entreprises de travail à chaud qui ont été confrontées à la crise et qui ont connu des plans de licenciements et dépôts de bilan. Les causes de ces événements semblent être diverses : changement de mœurs (notamment en ce qui concerne la liste de mariage) ; concurrence de l'industrie mécanique ; concurrence internationale (notamment des pays de l'est) ; etc. Cependant, ce ne sont pas tant les causes que les conséquences qui nous intéressent ici.

Trois effets principaux peuvent ainsi être mis en lumière :

- les licenciement et dépôts de bilan ont eu un impact négatif sur l'image des entreprises, du métier et du secteur, image qui n'encourage pas les candidatures (au niveau du marché du travail comme au niveau de la formation initiale) ;
- la taille des entreprises, après réduction d'effectif, ne permet souvent plus ou très difficilement (et avec un impact sur la productivité pouvant remettre en cause la survie des entreprises) l'organisation de formation interne (ou apprentissage sur le tas) ;
- enfin, durant la période de crise, ont été licenciés ou mis en préretraite des ouvriers hautement qualifiés, ouvriers les plus à même de former la relève. La perte de savoir-faire a donc été importante pour certaines entreprises.

En revanche, la situation critique du marché du travail et de la formation initiale propres aux métiers du verre, touche l'ensemble des acteurs. Cette situation, souvent qualifiée de "catastrophique", peut s'expliquer de différentes façons, dont notamment l'image des métiers du verre et le rallongement des études. En effet, comme cela a déjà été évoqué, l'image qui a découlé des licenciements et dépôts de bilan n'incite pas à s'engager dans cette voie. Cette image négative ne fait d'ailleurs qu'amplifier la représentation commune du métier qui apparaît comme "sale, difficile et mal payé". D'autre part, d'une façon plus générale, le rallongement des études semble se faire au détriment des filières techniques. À ces constats d'ordre quantitatif, s'ajoute un phénomène d'ordre qualitatif. Les industriels regrettent le manque de motivation des candidats à la formation initiale et reprochent à l'Education Nationale de présenter cette dernière comme une "voie de garage".

Cependant, même si l'ensemble des entreprises est touché par ce phénomène, on s'aperçoit que la situation est relativement différente en fonction de la notoriété de l'entreprise. En effet, le prestige attire plus facilement la main-d'œuvre, ainsi que les stagiaires en formation initiale. De même, la sous-traitance permet de pallier en partie ce manque de main-d'œuvre, notamment dans le cas du travail à froid.

Enfin, le dernier point mais non le moindre concerne une des spécificités de l'industrie du verre et du cristal à la main en Lorraine. En effet, cette dernière est principalement axée sur des savoir-faire, et se voit donc dans l'obligation de former en interne (totalement ou en partie, en fonction de la formation initiale) en vue de renouveler sa main-d'œuvre.

L'apprentissage sur le tas dans le cas du travail à froid est décrit de la manière suivante par le dirigeant d'une petite cristallerie :

« Alors, la formation, de toute façon, on va la diviser en deux temps, le premier temps, c'est un temps comment je dirais, on va dire de découverte, cette découverte, c'est quoi, les machines, les meules, les cannes, etc., les moules dans les différents métiers, et puis on va les prendre en main, on va commencer à faire des choses avec, on va comprendre comment ça fonctionne, on va terminer, que ce soit le CERFAV³ ou l'école, on va terminer par savoir appliquer une technique, donc ça c'est le premier stade de la formation, qui est relativement bien dispensé dans les différentes écoles, que ce soit le CERFAV ou ailleurs. Après, on a la seconde partie de la formation qui elle, est une formation de production, c'est-à-dire que, c'est bien de savoir le faire, mais il faut le faire rentablement, donc on va avoir une période qui peut être plus ou moins longue, ça peut aller de 6 mois à deux ans, pendant lesquels on va intégrer le fraîchement sorti de l'école ou du CERFAV dans une équipe sur un outil sur lequel on va lui faire faire des choses, en lui apprenant parfois les gestes d'une autre manière parce que quand on apprend, je vous donne un exemple, quand on apprend à faire un biseau, un petit biseau, comme ça, on pointe le biseau au milieu, on monte pour le tirer vers le haut et on redescend pour le tirer vers le bas, quand on taille, on le prend dans le bas et on apprend le mouvement d'un seul trait, ça fait deux mouvements en moins, donc on va réapprendre un certain nombre de gestes, mais on ne peut pas apprendre d'entrée de jeu ça, c'est pas faisable, il faut bien apprendre à faire le biseau en trois temps avant de le faire en un temps donc on va lui réapprendre un certain nombre de gestes, lui apprendre les gestes qu'il ne connaît pas encore, etc. et on va travailler le rythme, parce que le rythme est quand même important dans l'environnement de production, donc ça, c'est un deuxième temps qui peut durer 6 mois à un an, le troisième temps, on va pas trop l'aborder parce que c'est un temps qui se complète sur des années et des années, effectivement, à un moment donné ou à un autre, on a appris bien sûr sur du transparent, on va apprendre sur de la couleur, on va dire, le jaune, le vert clair, le bleu clair, ça pose pas de problème, c'est quasiment aussi transparent que le transparent, quand vous avez du bleu foncé, vous ne voyez plus à travers, vous ne pouvez plus travailler de face, vous travaillez par en dessous, donc, on va compléter la formation par des choses qui sont beaucoup plus difficiles à faire, par des décors qui sont plus difficiles à réaliser, des nouveautés, chaque année, on achète des nouvelles meules, qui ont une autre structure, une autre forme, on fait des nouveaux décors, donc il faut apprendre, ça c'est un troisième temps mais qui se fait lui sur des périodes très très longues. »

Dans le cas du travail à chaud, il va falloir intégrer progressivement l'ouvrier dans l'équipe de travail, comme en témoigne le directeur technique d'une petite cristallerie de travail à chaud :

« En théorie, encore une fois, ils viennent, on leur explique comment on fonctionne et on les fait porter à l'arche. Ils font un petit boulot de rien du tout. Encore une fois, on essaye dans la mesure du possible de prendre des jeunes qui ont des CAP ou des niveaux de CAP car on ne va pas encore leur apprendre à cueillir. On les fait travailler seuls pour qu'ils connaissent le verre, ils apprennent à cueillir et petit à petit, on les met d'abord pendant cinq minutes à la fin de la pause pendant 5 minutes, 10 minutes. Quand il y a un article pas trop dur, on les fait travailler une heure, etc. et petit à petit on leur fait faire des tas de trucs. »

Le déroulement ne semble pas être sensiblement différent lorsque la taille de l'entreprise est plus importante. Le dirigeant d'une des grandes cristalleries s'exprime ainsi sur le sujet :

3. Centre Européen de Recherches et de Formation aux Arts Verriers. Ce centre propose une formation initiale aux métiers du verre au même titre que les LEP (Lycées d'Enseignement Professionnel).

« J'ai des MOF (Meilleurs ouvriers de France) qui certains sont plus ou moins formateurs, sont dans l'encadrement, et j'en ai un qui est chargé de former, qui n'est pas dans l'encadrement, qui est chargé de former les graveurs en particulier, j'ai un autre qui est chef d'atelier, qui forme les tailleurs et les polisseurs, j'ai un MOF au verre chaud qui forme dans le cadre d'encadrement également, qui forme les jeunes, les jeunes et les moins jeunes (...) Pour faire un ouvrier hautement qualifié, il faut 10 ans au verre chaud et un peu moins au verre froid. Ça dépend ce qu'on appelle qualifié, hautement qualifié, c'est un métier manuel qui s'acquiert avec le temps et l'expérience, il faut que le temps passe par là. C'est la répétition de l'expérience qui fait la qualité du savoir. »

Nous retiendrons particulièrement de ces témoignages la longueur et le coût de "l'apprentissage sur le tas" pourtant nécessaire à l'obtention d'un ouvrier qualifié, et la nécessité de la présence au sein de l'entreprise de personnes hautement qualifiées en vue de la transmission des savoir-faire. Il apparaît donc que la formation interne mise en œuvre au sein des entreprises du verre et du cristal à la main nécessite la mise en place de conditions particulières. En outre, étant donné sa longueur et son coût, elle ne sera rentable qu'à long terme, c'est-à-dire à condition que les personnes formées restent travailler au sein de l'entreprise formatrice le plus longtemps possible. Enfin, selon les entretiens exploratoires, certaines pratiques de ressources humaines semblent plus propices que d'autres au développement de ces conditions. Notre problématique de recherche va être présentée maintenant.

1.2 L'émergence de la problématique de recherche

Comme nous venons de le voir, le type de savoir (savoir-faire) qui prédomine au sein des entreprises du verre et du cristal à la main et qui en constitue véritablement le moteur, les conduit à développer un type d'apprentissage particulier, basé sur l'observation et l'expérience, dont le coût et la longueur sont importants.

Selon l'étude exploratoire, deux types d'éléments semblent avoir un impact sur le développement de ces mécanismes d'apprentissage :

- des éléments sur lesquels les entreprises peuvent difficilement agir : la notoriété de l'entreprise, la taille de l'entreprise, la situation du marché du travail, l'image du métier, les actions des institutionnels et de l'Éducation nationale, etc. ;
- des éléments sur lesquels les entreprises peuvent jouer : le recrutement, la rémunération, la gestion des âges, les conditions de travail, etc. Ces éléments relèvent du domaine de la gestion des ressources humaines au sens large.

C'est sur ce deuxième type d'éléments que nous nous focaliserons, bien que les premiers apportent beaucoup à la compréhension globale du phénomène. Plus précisément, nous distinguons au sein de ces éléments, deux types d'actions nécessaires en vue du renouvellement effectif de la main-d'œuvre :

- des actions qui concernent le court terme : ce sont les aspects de la GRH qui permettent ou facilitent le développement de mécanismes d'apprentissage ;
- des actions qui concernent le long terme : ce sont les aspects de la GRH qui assurent l'efficacité de l'apprentissage. En effet, il ne suffit pas que les savoir-faire soient transmis mais encore faut-il que les personnes détentrices de ces savoirs restent le plus longtemps possible dans l'entreprise et qu'elles puissent elles aussi transmettre leurs savoirs. Ces actions vont donc jouer principalement sur la fidélisation du personnel.

C'est donc l'ensemble de ces actions qui va assurer un avantage compétitif durable à l'entreprise (même si d'autres variables sont à prendre en compte). Cette problématique est d'une grande importance pour les entreprises du verre et du cristal à la main (et pour ce type de secteur). En effet, le renouvellement de la main-d'œuvre et le développement de la polyvalence, indispensables à la survie de l'entreprise, passent obligatoirement par la transmission des savoir-faire, et donc par la mise en œuvre de mécanismes d'apprentissage. Mettre l'accent sur les conditions qui permettent d'assurer cette transmission dans les meilleurs termes, représente donc un enjeu de taille.

Nous allons à présent passer en revue quelques éléments de théorie qui nous permettront de préciser la problématique de départ.

2. Quelques éléments de théorie

Nous présenterons successivement la notion de savoir tacite, les mécanismes d'apprentissage propres aux savoirs tacites et enfin, les leviers d'action de ces mécanismes d'apprentissage. Ces éléments permettront d'affiner notre problématique de recherche.

2.1 La notion de savoir tacite

Les savoir-faire appartiennent à un type de savoirs particulier : les savoirs tacites. La littérature relative à ces derniers est donc incontournable.

Les savoirs tacites sont souvent opposés aux savoirs explicites. Pourtant, il semble plus juste de considérer ces deux types de savoir comme les extrêmes d'un même continuum. Ainsi, Leonard et al. (1998) se basent sur l'hypothèse principale de Michael Polanyi selon laquelle toute connaissance possède des dimensions tacites. À un extrême, la connaissance est presque totalement tacite : il s'agit de la connaissance semi-consciente et inconsciente contenue dans l'esprit et le corps des gens. À l'autre bout du spectre, la connaissance est presque totalement explicite ou codifiée, structurée et accessible aux personnes autres que l'individu qui en est à l'origine.

Cependant, dans un souci de simplicité, la plupart des chercheurs opèrent une distinction claire entre les deux types de savoirs : tacite et explicite. Ainsi, sur la base de Polanyi (1969), Reix (1995) distingue d'une part, des savoirs explicites, formalisés ; et d'autre part, des savoirs tacites :

- la connaissance formalisée est une forme de connaissance qui peut être transmise, sans perte d'intégrité, par le biais d'un discours. Un code standardisé, explicite, partagé, permet de véhiculer l'information porteuse de cette connaissance ;
- la connaissance tacite, implicite, est par opposition, une forme de connaissance impossible (ou très difficile) à traduire dans un discours : elle est incommunicable par le langage. C'est ce type de connaissance que Kogut et Zander (1992) définissent comme un "savoir-faire", une expertise particulière qui permet de réaliser quelque chose facilement et efficacement et qui est acquise par l'expérience.

Étant donné ces caractéristiques, le fort degré de "tacite" de la connaissance organisationnelle peut mener à un avantage compétitif durable dans la mesure où il va être très difficile pour les autres entreprises de développer des connaissances similaires (Narasimha, 2000).

Cependant, le caractère fortement tacite de la connaissance organisationnelle ne présente pas uniquement des avantages pour l'entreprise. Il peut également constituer un frein à l'obtention d'un avantage compétitif, notamment en rendant la connaissance difficile à répliquer à travers le temps ou à transférer entre les unités de l'entreprise (Narasimha, 2000). Ce point fait d'ailleurs l'objet d'un consensus au sein des chercheurs. Selon Nonaka et al. (1998), la connaissance tacite est extrêmement personnelle et difficile à formaliser, ce qui la rend difficile à communiquer ou à partager avec d'autres. De même, selon Pedon (1996), le savoir tacite, à l'inverse du savoir formalisé, ne peut s'exprimer ou se traduire par un code formalisé, ce qui le rend difficile à transmettre ou à diffuser. Ainsi, la difficulté de transmission représenterait la caractéristique essentielle de la connaissance tacite du fait qu'en l'absence d'une formalisation par le biais du langage, la connaissance n'est plus séparable de son détenteur et de son contexte d'utilisation (Reix, 1995).

Pour faire face à ces difficultés de transmission des savoirs tacites, l'organisation va devoir mettre en place des mécanismes d'apprentissage organisationnel particuliers.

2.2. Les mécanismes d'apprentissage organisationnel propres aux savoirs tacites

Selon Leroy (1998), on distingue deux grandes catégories d'apprentissage (Ingham, 1992; Leroy et Ramanantsoa, 1997) :

- l'apprentissage à dominante cognitive qui concerne en priorité les compétences axées sur la connaissance dont le contenu est articulé ou articulable. Il passe par une explicitation ou même par une formalisation de la connaissance ;

- l'apprentissage à dominante comportementale qui apparaît plutôt quand la connaissance n'est pas articulée ou articulable mais peut cependant être enseignée, de façon moins directe et moins explicite. Cet apprentissage à dominante comportementale, orienté vers le comment (Kim, 1993 ; Kogut et Zander, 1992), a donc pour objet des connaissances procédurales tournées vers l'action concrète (Anderson, 1981 ; Georges, 1988 ; Ingham, 1994) qui peuvent difficilement être articulées comme les routines, les savoir-faire et les savoir-être. L'apprentissage se réalise alors grâce à une pratique répétée qui permet d'accumuler l'expérience ou au travers de l'imitation de l'expert par le novice (Bandura, 1977 ; Nonaka, 1994).

C'est ce second type d'apprentissage qui intervient en présence de savoirs tacites. Il s'appuie notamment sur un processus de socialisation qui implique le partage de la connaissance tacite entre individus. Les expériences de face-à-face sont la clé de la conversion et du transfert de cette connaissance (Nonaka et al., 1998). Selon Reix (1995), c'est par interaction forte que la connaissance tacite d'une personne ou d'un groupe peut devenir la connaissance d'autres personnes. L'apprentissage se fait par l'observation, consciente ou inconsciente, par l'imitation, par communauté de pratiques et partage d'expériences, sans le recours au langage ni à la codification (Prax, 2000).

En outre, il semble que les mécanismes d'apprentissage propres aux savoirs tacites soient relativement complexes. En effet, selon Ingham (1992), l'accès au contenu, le transfert ou le partage des compétences dépendent de la forme de ces compétences. Les modalités d'apprentissage seront donc fonction des différents contenus d'apprentissage et on peut supposer que les processus seront rendus plus difficiles quand les compétences seront tacites, non articulées, complexes et dépendantes.

C'est pourquoi le développement de ces mécanismes d'apprentissage de type comportemental va être facilité par l'intervention de certains leviers d'action, notamment en matière de GRH.

2.3 Les leviers d'action des mécanismes d'apprentissage organisationnel

Le type de processus mis en œuvre en présence de savoirs tacites, ne peut guère être séparé du cadre social lui-même, qui organise et détermine ce type d'apprentissage et met face à face, dans une relation particulière, le maître, porteur des savoirs à transmettre et l'apprenti, futur porteur de la compétence. Il est donc nécessaire d'établir une relation personnelle et de proximité entre les deux protagonistes. L'apprentissage doit ainsi être :

- local (au sens géographique du terme) ;
- contextuel : il faut reproduire le contexte, la situation qui est celle de la performance, ou au minimum recréer une situation assez proche ;
- prolongé, car le transfert n'est pas instantané : il demande du temps et les résultats ne sont pas garantis⁴.

De ce fait, certains contextes vont être plus ou moins propices au développement de ce type d'apprentissage. En outre, l'organisation va pouvoir favoriser l'émergence de ce type de contexte.

De façon générale, il semble que la communication (Veltz et al., 1993 ; Bourgeon, 2001), la coordination (Hatchuel, 1994 ; Munier, 1994) et l'interaction (Hatchuel, 1994 ; Ingham, 1994 ; Leonard et al., 1998 ; Brown et Duguid, 1998) soient des facteurs clés dans le développement de mécanismes d'apprentissage. Reix (1995) précise que la prise en compte du savoir tacite conduit à des formes d'organisation de type organique, favorisant la socialisation et l'intériorisation par : une définition floue des rôles ; une communication reposant sur l'ajustement mutuel par interaction directe ; le développement de routines non explicites ; l'existence de groupes de travail informels avec des formes de contrôle de type clanique ; un rôle important assigné à la culture d'entreprise. L'auteur ajoute que tous ces mécanismes ont pour but de faire jouer les mécanismes d'apprentissage par expérience, imprégnation, initiation, nécessaires au développement d'une connaissance tacite.

4. Mangolte P.A. (1997), *La dynamique des connaissances tacites et articulées : une approche socio-cognitive*, Economie Appliquée, tome L, n° 2, p. 105-134.

En matière de style de management, cinq caractéristiques semblent déterminantes dans le développement de mécanismes d'apprentissage organisationnel : la part d'autonomie des acteurs dans le processus de décision ; l'hétérogénéité des groupes de travail dans la production de connaissances ; l'adhésion des acteurs à des valeurs communes lors des échanges de compétences ; l'équilibre entre le caractère formel et informel des communications ; et l'implication du manager dans le processus d'apprentissage organisationnel (Batazzi, 1999).

Enfin, la GRH apparaît également comme déterminante dans le développement de mécanismes d'apprentissage organisationnel (Pedon, 1996 ; Narasimha, 2000). Cependant, à notre connaissance, peu d'études se sont véritablement intéressées aux pratiques de GRH propres aux savoirs tacites, et donc propres au développement de mécanismes d'apprentissage comportemental.

Nous pouvons résumer les développements précédents comme suit. Les savoirs tacites, étant donné la difficulté de transmission qui les caractérisent, nécessitent pour passer d'un niveau individuel à un niveau organisationnel, et donc pour perdurer au sein de l'entreprise, la mise en œuvre de mécanismes d'apprentissage de type comportemental. Ces derniers étant relativement complexes, leur développement appelle la mise en place de conditions bien précises. Certains aspects de la GRH semblent plus propices que d'autres au développement de ces conditions. Ces derniers peuvent être considérés comme une source d'avantage compétitif dans la mesure où ils permettent à l'entreprise de conserver leur ressource principale : les savoirs tacites.

Notre recherche consiste donc à étudier les relations qui existent entre gestion des ressources humaines, apprentissage organisationnel et avantage compétitif. Plus précisément, il s'agit d'une part, de comprendre en quoi la gestion des ressources humaines peut avoir un impact sur le développement de mécanismes d'apprentissage organisationnel, et quels aspects plus précisément de cette gestion sont les plus pertinents en la matière, et d'autre part, de s'interroger sur l'effet que peut avoir la GRH (à travers certains aspects) sur le maintien de l'Avantage Compétitif.

Pour cela, nous mettrons en œuvre un protocole méthodologique qui va être présenté maintenant.

3. Démarche méthodologique et principaux résultats

Nous aborderons dans un premier temps la démarche méthodologique envisagée pour mener à bien notre recherche, puis dans un second temps, nous présenterons les résultats obtenus à ce jour.

3.1 La méthodologie de la recherche

3.1.1 Des choix méthodologiques qui découlent des objectifs de la recherche

Dans notre cas, l'objectif de la recherche est principalement de comprendre. Dans un premier temps, il s'agit de comprendre les caractéristiques de l'apprentissage propre aux savoirs tacites, les conditions de sa mise en œuvre et de son efficacité ainsi que les enjeux qu'il représente pour l'entreprise. Dans un second temps, il s'agit de mettre en évidence les relations qui existent entre GRH, apprentissage organisationnel et avantage compétitif.

Pour cela, la méthodologie qualitative semble être la plus adéquate. En effet, selon Mucchielli (1996), la spécificité fondamentale des méthodes qualitatives vient de leur inscription dans le paradigme compréhensif, c'est-à-dire de leur parti pris épistémologique de considérer les phénomènes humains comme des phénomènes de sens. Elle correspond ainsi à une « *stratégie de recherche qualitative dans le but d'explicitier, en compréhension, un phénomène humain ou social* »⁵.

Plus précisément, la méthode qualitative est une succession d'opérations et de manipulations techniques et intellectuelles qu'un chercheur fait subir à un objet ou phénomène humain pour en faire surgir les significations pour lui-même et pour les autres hommes. Les mots ne sont jamais analysés que par d'autres mots, sans passage par une opération numérique. Le résultat n'est jamais une proportion ou une quantité : c'est une qualité, une dimension, une extension, une conceptualisation de l'objet⁶.

5. Mucchielli A. (dir.), 1996, *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales*, éd. Armand Colin, Paris, p. 129.
6. Paillé P. (1996), *De l'analyse qualitative en général et de l'analyse thématique en particulier*, Recherches qualitatives, n°1 4.

En outre, la réflexion méthodologique doit déboucher sur la définition d'un programme d'utilisation d'outils et de techniques de recueil et d'analyse qualitatives. Pour ce qui est de l'étude exploratoire qui correspond à la première étape de notre recherche doctorale, elle s'appuie principalement sur des entretiens semi-directifs. Plus précisément, deux groupes d'entretiens ont été effectués. D'une part, des entretiens réalisés avec des institutionnels appartenant à l'environnement des entreprises du verre et du cristal, ont permis de comprendre le contexte et la situation générale de l'industrie visée. D'autre part, des entretiens exploratoires menés au sein de onze entreprises du verre et du cristal à la main en Lorraine, ont permis de faire émerger la problématique de la recherche ainsi que des propositions à partir desquelles la réflexion va pouvoir être menée. Ces entretiens ont été effectués suivant le cas, avec des dirigeants, directeurs techniques, directeurs commerciaux ou directeurs financiers. Il a été possible dans certaines entreprises, d'effectuer un entretien avec deux personnes différentes, de façon à pouvoir confronter les points de vue. Les entretiens ont duré en moyenne entre une heure trente et deux heures par organisation.

Étant donné le nombre et la richesse des entretiens effectués et la possibilité dans certains cas de confronter les points de vue, nous pouvons rapprocher les propriétés de ces entretiens de celles de l'étude de cas. Cette dernière est une technique particulière de cueillette, de mise en forme et de traitement de l'information qui cherche à rendre compte du caractère évolutif et complexe des phénomènes concernant un système social comportant ses propres dynamiques. Elle consiste à rapporter une situation réelle prise dans son contexte, et à l'analyser pour voir comment se manifestent et évoluent les phénomènes auxquels le chercheur s'intéresse. Un des avantages de l'étude de cas est de fournir une situation où l'on peut observer le jeu d'un grand nombre de facteurs interagissant ensemble, permettant ainsi de rendre justice à la complexité et la richesse des situations sociales⁷.

Nous tenons toutefois à préciser que ces entretiens ne correspondent qu'à la première étape de notre recherche doctorale (l'étude exploratoire) et que les résultats qui seront avancés plus loin sont provisoires et seront largement affinés tout au long de notre recherche.

Les étapes suivantes seront notamment appuyées sur des monographies d'entreprises représentatives. En effet, trois groupes d'acteurs pouvant être distingués, nous envisageons de réaliser au moins une monographie d'entreprise au sein de chaque groupe. La monographie est l'étude complète et détaillée, sous tous ses aspects, du fonctionnement d'une entité humaine et sociale, qui utilise les approches systémiques et communicationnelles pour rendre compte des interactions entre les divers "sous-systèmes" composant la réalité, ainsi que des interactions entre ces éléments internes et différents éléments pertinents du contexte⁸. Dans notre cas, les monographies d'entreprise seront principalement appuyées sur des documents internes, sur des observations et sur des entretiens avec des personnes de différentes fonctions et qualifications.

En outre, ces méthodes qualitatives seront éventuellement complétées par des méthodes quantitatives. Nous envisageons en effet l'envoi d'un questionnaire à l'ensemble des entreprises du verre et du cristal à la main en Lorraine, voire à d'autres secteurs qui possèdent des caractéristiques similaires à ces entreprises (industrie de main-d'œuvre, prépondérance de savoirs productifs tacites, pénurie de main-d'œuvre...). Cela permettrait de mettre en œuvre une sorte de triangulation, cette dernière permettant, en superposant et en combinant plusieurs techniques de recueil de données, de compenser les biais inhérents à chacune d'entre elles⁹.

3.1.2 Portées et limites des choix méthodologiques effectués

Les études qualitatives offrent de nombreuses possibilités au chercheur tout en l'invitant à prendre certaines précautions, en vue de minimiser les limites qui leur sont inhérentes.

7. Mucchielli A. (dir.), 1996, op.cit., p.77.

8. Mucchielli A. (dir.), 1996, op. cit., p.132.

9. Mucchielli A. (dir.), 1996, op. cit., p.261.

Les données qualitatives permettent des descriptions et explications riches et solidement fondées de processus ancrés dans un contexte local. Elles permettent de respecter la dimension temporelle, évaluer la causalité locale et formuler des explications fécondes. Elles sont davantage susceptibles de mener à d'"heureuses trouvailles" et à de nouvelles intégrations théoriques en permettant aux chercheurs de dépasser leurs a priori et leurs cadres conceptuels initiaux¹⁰. Ces apports sont notamment permis par le degré de profondeur des éléments d'analyse recueillis et par la souplesse et la faible directivité du dispositif qui permet de récolter les témoignages et les interprétations des interlocuteurs en respectant leurs propres cadres de référence¹¹.

Les études qualitatives contiennent cependant également des limites. Certaines sont liées à la situation de l'entretien, outil privilégié de ce type d'études : barrières à la communication ; mécanismes de défense (fuite, refus, rationalisation, conformisme...) ; subjectivité ; etc.¹² Huberman et Miles posent, quant à eux, la question de l'échantillonnage, de la généralisation et de la répliquabilité des analyses qualitatives. En effet, même si une étude dépasse le cas unique classique pour devenir "multi-site", la masse de données est telle qu'il est difficile de travailler avec un échantillon de plus de quelques dizaines de cas. La question de l'échantillonnage se pose donc sérieusement : les cas considérés sont-ils bien représentatifs d'un univers plus vaste ? Quel est le degré de généralisabilité des résultats d'analyses qualitatives ? En outre, les mots étant des symboles ambigus et mouvants, le chercheur est toujours à la merci d'un biais : il faut se soucier de la répliquabilité des analyses qualitatives¹³.

Dans notre cas, le caractère qualitatif de l'étude nous a notamment permis de comprendre les mécanismes d'apprentissage ainsi que la situation des entreprises dans toute leur complexité, et de ne pas rester prisonnier d'un cadre de lecture donné. Cependant, nous sommes bien conscient du caractère exploratoire de l'étude et de la nécessité à venir, de définir précisément un échantillon représentatif d'entreprises.

3.2 Les principaux résultats de l'étude exploratoire

Les résultats obtenus à ce jour, portent d'une part, sur les relations entre GRH et apprentissage organisationnel (AO) et d'autre part, sur les relations entre GRH et avantage compétitif (AC).

3.2.1. Les relations GRH/AO

Il s'agit de mettre en évidence l'effet qu'exercent certains aspects de la gestion des ressources humaines sur le développement de l'apprentissage organisationnel. Ce dernier est entendu ici comme l'apprentissage qui permet de passer d'un niveau individuel de la connaissance à un niveau organisationnel de celle-ci. La transmission des savoir-faire qui permet de maintenir les savoirs au sein de l'entreprise par le biais du renouvellement permanent de la main-d'œuvre, participe bien, selon nous, d'un phénomène d'apprentissage organisationnel.

Trois aspects principaux ressortent de l'étude exploratoire : le recrutement ; la gestion des âges ; la rémunération.

Le recrutement

Les entreprises du verre et du cristal à la main possèdent des objectifs bien précis en termes de recrutement, objectifs desquels dépend le renouvellement de la main-d'œuvre. Pourtant, comme nous allons le montrer, la situation critique du marché du travail et de la formation initiale va rarement permettre aux entreprises d'atteindre leurs objectifs en la matière.

10. Huberman A.M. et Miles M.B. (1991), *Analyse des données qualitatives. Recueil de nouvelles méthodes*, De Boeck Université, p. 22.

11. Quivy R. et Campenhoudt L.V. (1995), *Manuel de recherche en sciences sociales*, Dunod, Paris, 870p.

12. Bruyne P. (de), Herman J. et Schoutheete M. (de), 1974, *Dynamique de la recherche en sciences sociales*, PUF, p. 202.

13. Huberman A.M. et Miles M.B. (1991), op. cit., p. 22/23.

Les principaux critères que les entreprises recherchent sont l'expérience et l'obtention d'un diplôme relatif aux métiers du verre (CAP verrier ou tailleur dans la majorité des cas). L'expérience semble être préférée à la simple obtention d'un diplôme de type CAP. Cependant, l'expérience, qui ne peut découler que de l'exercice antérieur d'une fonction similaire, semble être très rare sur le marché du travail, comme le laissent entendre les propos du dirigeant d'une petite cristallerie de travail à froid :

« Si demain, quelqu'un se présente en disant, j'ai trente ans d'expérience, peut-être pas trente ans, mais quinze ans d'expérience dans le métier, il est clair que je l'embauche du jour au lendemain, dans la minute, mais bon, aujourd'hui, il faut pas se leurrer. »

À ces deux critères principaux (expérience et formation initiale) se superposent d'autres éléments d'ordre général : ténacité, motivation, rigueur, dextérité manuelle, implication, etc.

Les entreprises du verre et du cristal à la main rencontrent de nombreuses difficultés à trouver des personnes répondant à ces critères. Ces difficultés sont notamment dues à la situation du marché du travail et de la formation initiale.

Pour ce qui est du marché du travail, il semble exister, comme nous l'avons déjà évoqué, une pénurie de main-d'œuvre qualifiée. Cette pénurie de main-d'œuvre semble provenir, d'une part, du manque de mobilité des ouvriers, d'autre part, de l'image négative dont souffrent les métiers du verre, et enfin, du désintérêt pour les formations initiales relatives aux métiers du verre.

En ce qui concerne la formation initiale, nous distinguerons respectivement l'aspect quantitatif et l'aspect qualitatif. D'un point de vue quantitatif, le nombre de candidats apparaît comme insuffisant comparé aux besoins des entreprises. Les causes de ce phénomène semblent être les mêmes que pour le marché du travail : image négative du métier ; événements malheureux qui ont marqué l'industrie il y a quelques années (licenciements, fermetures d'entreprises, etc.). Du point de vue qualitatif, la formation initiale ne semble pas répondre aux exigences des entreprises du verre et du cristal à la main. Les acteurs déplorent notamment l'importance de la théorie au détriment de la pratique, pourtant essentielle dans le secteur industriel.

Il faut cependant préciser ici que la situation est quelque peu différente en fonction de la notoriété des entreprises. Le prestige attirant plus facilement la main-d'œuvre ainsi que les stagiaires, les entreprises qui possèdent une forte notoriété vont moins souffrir de ces difficultés de recrutement, comme l'illustrent les propos d'un directeur technique d'une petite cristallerie de travail à chaud qui ne bénéficie pas de cet avantage :

« On a déjà des difficultés, premièrement de recruter des gens je dirais d'un certain niveau. Pour la petite histoire, c'est bien simple, prenons le CAP à Sarrebourg, c'est des jeunes qui nous connaissent avant, rien qu'en stage pour CAP, on n'a pas un verrier, Baccarat, Saint-Louis, Lalique ou n'importe où, parce que c'est plus valorisant d'avoir fait un stage à Baccarat, Saint-Louis ou quelque part que ici, donc les jeunes, ils viennent là vraiment en dernier, par exemple après le CAP, St-Louis, Baccarat, grosso modo Lalique un peu moins ces dernières années mais St-Louis, Baccarat, ils ont pris tous les CAP, contrat de trois mois, ou je sais pas quoi, ou travail pendant les vacances, ou un truc comme ça, et après ils ont gardé les meilleurs et puis 6 mois après comme l'autre ne trouvait plus rien, il est venu demander ici. Donc, s'il a déjà été refusé ailleurs, c'est que quelque part, c'est pas... Donc, on est un peu dans cette situation-là. »

Enfin, les institutionnels et notamment le CERFAV et le site verrier de Meisenthal, dont les objectifs sont notamment de développer la formation initiale ou d'inciter en amont les "jeunes" à se diriger vers ce type de formation, ne semblent pas répondre aux besoins réels des industriels, comme l'expriment les propos suivants d'un des dirigeants (travail à froid) : *« Je connais le CERFAV. C'est comme le musée à Meisenthal. C'est aussi un centre d'art verrier, il y a des choses qui se montrent. C'est pour des artistes, des créateurs qui viennent essayer... mais moi, cela ne m'intéresse pas beaucoup. »*

Le principal reproche que les acteurs font à ces institutionnels est de présenter la formation sous son côté artistique plus que sous son côté industriel. Cette idée apparaît notamment dans les propos suivants d'un dirigeant d'une petite entreprise de travail à chaud : « *Non, mais le CERFAV ne forment pas des ouvriers, faut pas... Le CERFAV forment des artistes qui ont envie de créer leur entreprise, d'apprendre des choses sur le métier du verre, mais c'est pas des gens qui peuvent travailler en usine à des cadences d'équipe, ce genre de choses.* »

Enfin, il apparaît que même s'il n'est pas possible pour les entreprises de changer cette situation, elles peuvent néanmoins remédier au problème, en partie du moins, à travers la prévision. En effet, il apparaît que les problèmes de recrutement se posent de façon incontournable dans les entreprises qui n'ont pas recruté sur une longue période. Le lissage de la main-d'œuvre et donc la régularité des recrutements, permet d'éviter de se retrouver dans des situations périlleuses, voire dans des impasses. La situation d'une des cristalleries spécialisées dans le travail à chaud est typique de ce point de vue. Un des dirigeants d'une petite cristallerie de travail à froid la relate :

« *S. a certainement fait une erreur. Il y a dix ans, justement en période de récession, ils n'ont pas anticipé assez tôt pour recruter leur main-d'œuvre. J'en avais discuté avec un directeur sur un salon il y a dix ans et je lui ai dit "attention, votre main-d'œuvre vieillit, remplacez-la". "Oui, on va y réfléchir", m'a-t-il répondu. Mais ils n'ont rien fait. Maintenant ils sont au bord du gouffre, pas loin. Si vous avez quelqu'un de bien, vous arrivez à le former en quatre à cinq ans, mais un verrier c'est dix ans et un bon verrier c'est quinze ans. Donc, un bon tailleur c'est aussi dix ans. C'est sûr, là, il faut prévoir.* »

De même, un élément supplémentaire peut être avancé. Il concerne la féminisation des métiers du verre et du cristal. Il existe de plus en plus de femmes sur le marché du travail et au sein de la formation initiale. Ce phénomène pourrait ainsi compenser en partie les problèmes de recrutement auxquels les entreprises doivent faire face. Toutefois, deux limites peuvent être soulevées : d'une part, la majorité des femmes prêtes à exercer un métier du verre sont sans qualification ; d'autre part, il existe un certain machisme de la part de certains industriels du verre et du cristal à la main.

Le recrutement semble donc avoir un impact sur le développement de mécanismes d'apprentissage organisationnel dans la mesure où les entreprises qui recrutent de façon régulière et assurent ainsi un lissage de la main-d'œuvre et qui profitent des candidatures féminines pour remédier à leurs problèmes de main-d'œuvre, sont les plus à même de renouveler leur effectif, et donc de conserver au sein de l'entreprise les savoir-faire, principale source de leur avantage compétitif.

La gestion des âges

La solution qui est le plus souvent mise en application au sein des entreprises du verre et du cristal à la main, est d'affecter les maîtres verriers ou les chefs d'atelier à la formation interne. Ainsi, ces derniers prennent en charge à la fois la gestion opérationnelle des ateliers et l'"apprentissage sur le tas". En effet, ce dernier ne nécessite pas, comme nous l'avons vu, une présence constante de la personne formatrice car l'apprenant doit également acquérir des compétences sur la base de sa propre expérience.

Cependant, pour que la formation sur le tas se déroule du mieux possible, il faut que l'affectation d'un ouvrier hautement qualifié à cette tâche n'engendre pas de désorganisation trop importante. En d'autres termes, il faut que l'entreprise possède suffisamment d'ouvriers qualifiés, de façon à ce que l'affectation de l'un d'entre eux à la formation interne n'entraîne pas une chute de la production (cela rejoint l'idée de lissage de la main-d'œuvre).

De même, la possibilité de mettre en place une formation interne est directement liée à la gestion des âges, et plus particulièrement au problème des retraites. Tout est alors question de prévision. En effet, les entreprises qui laissent partir des ouvriers qualifiés en retraite ou en préretraite sans former un nouvel arrivant, vont connaître des pertes de savoir-faire.

Enfin, certaines des difficultés que rencontrent les entreprises du verre aujourd'hui viennent du fait qu'elles envisagent rarement la mise en œuvre d'apprentissages sur le tas en période de récession. Elles se retrouvent donc en période de reprise, avec très peu d'ouvriers qualifiés, ce qui ne leur permet pas de former de nouveaux arrivants, ou difficilement, étant donné que la majeure partie de leur capacité de production repose souvent sur ces ouvriers hautement qualifiés qui apparaissent comme de véritables piliers de l'entreprise.

La gestion des âges tient donc également une place en matière de développement de l'apprentissage organisationnel dans la mesure où les entreprises qui tiendront compte à l'avance des départs à la retraite et cela quelle que soit leur situation, seront moins confrontées à des pertes de savoir-faire. Le problème apparaît par ailleurs d'autant plus crucial que la taille de l'entreprise est réduite.

La rémunération

La rémunération joue un double rôle. D'une part, elle a un effet indirect sur le développement de l'apprentissage organisationnel dans la mesure où une politique de rémunération attractive va favoriser le recrutement. Cet élément est d'autant plus critique qu'il existe une concurrence relativement importante au sein des cristalleries, à laquelle peut s'ajouter la concurrence des pays limitrophes dont l'Allemagne en particulier. Le dirigeant d'une des cristalleries illustre cela de la façon suivante :

« Il y en a beaucoup qui ont fait ce choix, il y a des dizaines et des dizaines de tailleurs existants mais qui travaillent chez Michelin ou je sais pas trop où en Allemagne, donc on a été contraint dans la limite de nos moyens bien évidemment, à des salaires qui soient un peu plus élevés que la normale, et la concurrence aussi, on est quand même quelques cristalleries dans le pays et il y a peu de candidats, donc obligatoirement les choses... »

Cependant, selon un autre dirigeant, la logique ne doit pas être poussée trop loin :

« C'est plutôt dangereux de faire comme ça car si vous attirez avec une politique de rémunération attractive - d'abord, il faudra pouvoir la maintenir - et ensuite vis-à-vis des ressources qui sont en interne, on considère que ce n'est plus du tout juste et il y aura un sentiment de frustration. Donc, on essaie d'être le plus équitable possible et d'avoir des salaires relativement cohérents... »

D'autre part, la rémunération a un effet en termes de développement de la polyvalence. En effet, il ne faut pas oublier que l'apprentissage sur le tas vise également le développement progressif de la polyvalence, qui apparaît d'ailleurs comme primordiale. La rémunération, liée directement à la qualification, va inciter les personnes à gravir les échelons et donc à évoluer le plus rapidement possible. Il semble d'ailleurs que plus le nombre d'échelons est élevé et plus les personnes vont être incitées à évoluer au sein de l'entreprise. Un des dirigeants s'exprime sur la question de la façon suivante : *« Vous avez en industrie de main-d'œuvre, intérêt à avoir une échelle de salaires avec le plus d'échelons possibles et que du plus bas au plus haut, il faut arriver du simple au double, parce qu'il faut inciter les gens à abandonner les bas niveaux qui sont à la fois peu valorisants, peu qualifiés pour qu'ils aient des compétences et des valeurs professionnelles et un intérêt autre que répétitif, pas très motivant. Donc, seul le biais du salaire finit par intéresser, c'est la réalité de la vie ça. »*

La rémunération joue ainsi sur le développement de l'apprentissage organisationnel, de façon directe, en incitant les ouvriers à développer un certain niveau de polyvalence, et de façon indirecte, en favorisant le recrutement.

3.2.2. Les relations GRH/AC

Il s'agit ici de mettre en évidence le rôle direct de la GRH dans le maintien de l'avantage compétitif. En effet, pour que le renouvellement de la main-d'œuvre soit effectif, il ne suffit pas de favoriser le développement de mécanismes d'apprentissage organisationnel au sein de l'entreprise, mais encore faut-il que les personnes formées restent le plus longtemps possible dans l'entreprise.

Selon les entretiens exploratoires, les aspects de la GRH qui répondent à cet objectif sont principalement : la rémunération ; les conditions de travail ; et l'intérêt pour le travail.

L'élément principal qui peut jouer sur la fidélisation est la rémunération. On comprend aisément qu'une personne restera plus facilement dans une entreprise qui offre une rémunération satisfaisante. Cet élément rejoint tous les développements qui concernent la satisfaction et l'implication au travail. Il est repris en partie par les propos d'un dirigeant d'une cristallerie de travail à froid :

« On a fait longtemps des économies sur les salaires quand cela n'allait pas. De nouveau, on voit apparaître le problème frontalier. Les jeunes sont motivés par le salaire. C'est normal : vous avez vingt ans, on vous donne huit ou dix mille francs en Allemagne et vous faites le clown à cinq mille dans une cristallerie, vous n'hésitez pas longtemps. Surtout que le verre à chaud, c'est un métier dur. Là maintenant on fait moins les économies sur les salaires et on paie un peu plus le personnel, à défaut d'attirer encore mais plutôt pour les garder. »

D'autres facteurs vont également avoir un impact sur la fidélisation du personnel. Ainsi, les entreprises vont pouvoir jouer notamment sur les conditions de travail et l'intérêt pour le travail en vue de fidéliser leur personnel.

Cependant, il ne faut pas négliger le rôle indirect que joue la GRH en matière d'avantage compétitif par le biais de l'Apprentissage organisationnel.

Conclusion

La problématique de notre recherche porte sur les relations entre GRH, apprentissage organisationnel (AO) et avantage compétitif (AC). Les résultats de l'étude exploratoire ont permis de mettre en exergue les effets qu'exerce la GRH sur l'apprentissage organisationnel, d'une part, et sur l'avantage compétitif, d'autre part, même si nous précisons une fois de plus que ces résultats nécessitent de nombreux approfondissements pour être validés.

Le principal apport théorique de l'étude qui peut dès lors être soulevé, concerne la *Resource-Based View* (l'approche fondée sur les ressources).

L'apport de l'étude exploratoire à l'approche fondée sur les ressources

Selon Barney (1991), seules les ressources de la firme qui sont hétérogènes et imparfaitement mobiles peuvent servir de fondements à une stratégie de création d'un avantage concurrentiel (AC) soutenu. Ces ressources doivent remplir quatre conditions pour être à l'origine d'un tel avantage :

- elles doivent être de valeur : certaines ressources ont plus de valeur pour la firme qui les possèdent et les utilisent qu'elles n'en possèdent pour une quelconque autre firme¹⁴ ;
- elles doivent être rares : elles ne sont pas possédées par un grand nombre de firmes concurrentes ou potentiellement concurrentes ;
- elles doivent être imparfaitement imitables pour les concurrents réels ou potentiels. L'imitabilité imparfaite peut être due au fait que les ressources de la firme ont été créées ou acquises dans des conditions historiques uniques ou être liée à l'ambiguïté causale (les firmes concurrentes ne peuvent pas comprendre la manière dont les ressources de la firme la mènent à un avantage concurrentiel soutenu) ;
- elles ne doivent pas être substituables, dans le sens où il n'existe pas de ressources de valeur, rares et imparfaitement imitables qui leur soient équivalentes d'un point de vue stratégique et que d'autres firmes peuvent utiliser à la place.

Les savoir-faire productifs propres aux entreprises du verre et du cristal à la main semblent remplir ces quatre conditions. Ils sont de valeur (les savoir-faire productifs ont plus de valeur pour les entreprises du verre et du cristal que pour toute autre entreprise), ils sont relativement rares, ils sont difficilement imitables dans la mesure où ils ont été créés dans des conditions historiques uniques et ils ne sont pas substituables.

14. Quélin B. et Arrègle J.L. (2000), *Le management stratégique des compétences*, Ellipses, Paris, 352 p.

Or, nous avons mis en évidence, même si nous avons conscience de la nécessité d'approfondir et de valider nos résultats, que les pratiques de GRH avaient un poids important en matière de développement de mécanismes d'apprentissage et donc de renouvellement de la main-d'œuvre.

Il apparaît donc clairement que la gestion des ressources humaines est une source d'avantage concurrentiel dans la mesure où elle peut par certaines actions, favoriser le développement de mécanismes d'apprentissage organisationnel et par ce biais, assurer le renouvellement des ressources et donc le maintien de l'avantage concurrentiel.

Cela rejoint d'ailleurs une des voies de recherche que préconisent Quélin et Arrègle (2000) en vue de faire de la Resource-Based View, une véritable théorie de la firme basée sur les ressources. En effet, si l'on reconnaît un niveau organisationnel à une certaine forme de spécificité, il est nécessaire de comprendre les mécanismes de transfert interne des actifs tout en assurant une protection par rapport aux concurrents (Szulanski, 1996). L'entreprise doit ainsi assurer en interne une circulation de ses actifs mais doit aussi, dans le même temps, ne pas favoriser une diffusion aux concurrents. Les mécanismes d'apprentissage comportemental semblent constituer une réponse satisfaisante à la gestion de cette opposition diffusion/protection dans la mesure où ils permettent la transmission des savoirs au sein de l'entreprise sans pour autant faciliter le transfert externe des ressources de la firme.

Cependant, il semble que la gestion des ressources humaines ne soit pas toujours au centre des préoccupations des dirigeants, ce qui explique d'ailleurs le manque de renouvellement de la main-d'œuvre dans certaines entreprises. À partir de là, plusieurs questions se posent : les dirigeants ont-ils conscience du rôle que joue la dimension humaine dans l'obtention d'un avantage concurrentiel ? Ont-ils conscience de l'impact des pratiques de GRH dans le maintien d'un tel avantage ? En d'autres termes, tiennent-ils compte de la variable "ressources humaines" dans leur décision ?

Bibliographie

- Allix-Desfautaux C. (1998), "Triangulation : vers un dépassement de l'opposition qualitatif / quantitatif", *Économies et Sociétés, série Sciences de Gestion*, n° 2, p. 209-226.
- Amadiou J.-F. (1999), "Apprentissage organisationnel", *Encyclopédie de la Gestion et du Management, Dalloz*, p. 48-49
- Anderson J.R. (1981), "Cognitive Skills and their Acquisition", *Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, Hillsdale, New Jersey*.
- Argyris C. et Schön D. (1978), "Organizational Learning : A theory of Action Perspective", *London, Addison-Wesley Publishing*.
- Arrègle J.L. (1995), "Le savoir et l'approche Resource Based : une ressource et une compétence", *Revue Française de Gestion*, sept.-oct., p. 84-94.
- Arrègle J.L. (1996), "Analyse Resource-Based et identification des actifs stratégiques", *Revue Française de Gestion*, mars-avril-mai, p. 25-36.
- Aubret J., Gilbert P. et Pigeyre F. (1993), "Savoir et pouvoir : les compétences en questions", PUF, 222 p.
- Ballay J.F. (1997), "La boîte noire du savoir-faire", *L'Expansion Management Review*, mars, p. 111-119.
- Bandura A. (1977), "Social Learning Theory", Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall.
- Barnett C.K. (1998), "Organizational learning", *Administrative Science Quarterly*, Ithaca, mars 1998.
- Barney J. (1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, vol. 17, n° 1, p. 99-120.
- Barney J. (2001), "Is the resource-based 'view' a useful perspective for strategic management research ? Yes", *Academy of Management. The Academy of Management Review*, Mississippi State, jv, vol. 26, issue 1, p. 41-56.
- Bataille F. (2001), "Compétence collective et performance", *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 40, avril-mai-juin, p. 66-81.
- Batazzi C. (1999), "Style de management et apprentissage organisationnel : une étude monographique", thèse de sciences de gestion, Université de Nice-Sophia Antipolis, septembre 1999, 422 p.
- Berbaum J. (1999), "Apprentissage et formation", *PUF, Paris*, 127 p.

- Berry M.** (1988), "Formation au changement : l'insuffisance prise en compte des savoir-faire ouvriers dans l'industrie", *Problèmes économiques*, n°2075, 18 mai 1988, p. 22-26.
- Bès M.-P.** (1998), "La capitalisation active des connaissances : principes, contextes et obstacles", *Gérer et Comprendre, Annale des Mines*, n° 54, déc., p. 38-51.
- Besnard P. et Liétard B.** (2001), "La formation continue", *PUF, Paris*, 127 p.
- Besseyre des Horts C.-H.** (1988), "Vers une gestion stratégique des ressources humaines", *Les Éditions d'Organisation*, 224 p.
- Boru J.J. et Leborgne C.** (1992), "Introduire et développer la fonction tutorale dans les entreprises", *Actualité de la Formation Permanente*, n° 119, p. 24-28.
- Bourdieu P.** (1980), "Le sens pratique", *Éditions de minuit*.
- Bourgeon L.** (2001), "Nouveaux produits, temps et apprentissage organisationnel", *Revue Française de Gestion*, n° 132, janvier-février 2001, p. 103-111.
- Broucker (de) P.** (1992), "Le vieillissement de la population : un défi à relever pour l'Etat et les entreprises", *Revue Française de Gestion*, Nov.-déc., n° 91, p. 80-87.
- Brown J.S. et Duguid P.** (1998), "Organizing knowledge", *California Management Review, Berkeley*, Spring 1998.
- Bruyne P. (de), Herman J. et Schoutheete M. (de)**, 1974, "Dynamique de la recherche en sciences sociales", *PUF*, 240 p.
- Candau P.** (1983), "Gestion des ressources humaines et compétitivité", *Revue Française de Gestion*, n° 39, janvier-février, p. 43-51.
- Charreire S. et Huault I.** (2001), "Le constructivisme dans la pratique de recherche : une évaluation à partir de seize thèses de doctorat", *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 4, n° 3, sept., p. 31-55.
- Charue F. et Midler C.** (1994), "Apprentissage organisationnel et maîtrise des technologies nouvelles", *Revue Française de Gestion*, janvier-février 1994, p. 84-91.
- Delbos G. et Jorion P.** (1984), "La transmission des savoirs", *Édition de la Maison des Sciences de l'homme, Paris*, 310 p.
- De Terssac G.** (1992), "Maîtrise du processus et autonomie", in "Autonomie dans le travail", *PUF, Coll. Sociologie d'aujourd'hui*, p. 153-170.
- Dodgson M.** (1993), "Organizational learning : a review of some literatures", *Organization Studies, Berlin*.
- Dosi G., Nelson R.R. et Winter S.G.** (2000), "The Nature and Dynamics of Organizational Capabilities", *Oxford University Press*, 379 p.
- Doz Y.** (1994), "Les dimenches de la gestion du renouvellement des compétences clés", *Revue Française de Gestion*, janvier-février 1994, p. 92-104.
- Durand T.** (2000), "L'alchimie de la compétence", *Revue Française de Gestion*, n° 127, janvier-février 2000, p. 84-102.
- Durand R.** (2000), "Analyse par les ressources de la performance des entreprises françaises", in *Quélin B. et Arrègle J.-L.*, "Le management stratégique des compétences", *Ellipses, Paris*, p. 83-125.
- Eisenhardt K.M.** (1989), "Building Theories From Case Study Research", *Academy of Management Review*, vol. 14, n° 4, p. 532-550.
- Ermine J.-L.** (1996), "Les systèmes de connaissances", *Éd. Hermès, Paris*, 160 p.
- Garvin D.A.** (1993), "Building a Learning Organization", *Harvard Business Review*, vol. 71, n° 4, p. 79-91.
- Garvin D.A.** (2000), "Learning in action : a guide to putting the learning organization to work", *Harvard Business School Press, Boston*, 256 p.
- Goerges** (1988), "Interaction entre connaissances déclaratives et commandes procédurales", in *Perruchet P. (éd.)*, "Les automatismes cognitifs", *Liège, Mardaga*.
- Gilbert P.** (1999), "La gestion prévisionnelle des ressources humaines : histoire et perspectives", *Revue Française de Gestion*, juin-juillet-août, n° 124, p. 66-75.
- Gilbert P. et Schmidt G.** (sous la direction de), 1999, "Évaluation des compétences et situations de gestion", *Economica, Paris*, 161 p.
- Guérin G.** (1991), "La gestion du vieillissement : un bilan", *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 2, déc., p. 2-27.
- Hatchuel A.** (1994), "Apprentissages collectifs et activités de conception", *Revue Française de Gestion*, n° 99, juin-juillet-août, p. 109-120.
- Huber G.P.** (1991), "Organizational learning : the contributing processes and the literatures", *Organization Science*, 2, 1, février, p. 88-115.
- Huberman A.M. et Miles M.B.** (1991), "Analyse des données qualitatives". *Recueil de nouvelles méthodes, De Boeck Université*, 480 p.

- Humbert M.** (1999), "Avantage compétitif", *Encyclopédie de la Gestion et du Management*, Dalloz, Paris, p. 78-79.
- Ingham M.** (1992), "Les processus d'apprentissage organisationnels dans les coopérations entre entreprises de tailles asymétriques", 2^e conférence de l'Association internationale de management stratégique.
- Ingham M.** (1994), "L'apprentissage organisationnel dans les coopérations", *Revue Française de Gestion*, janvier-février 1994.
- Ingham M. et Mothe C.** (2000), "La coopération en recherche et développement : les déterminants de l'apprentissage organisationnel", *Revue Française de Gestion*, janv.-fév. 2000, p. 71-79.
- Jacob G.** (1991), "Quelques préalables à la mise en œuvre de l'apprentissage organisationnel", *Actes du congrès AGRH*, novembre 1991
- Kamoche K.** (1996), "Strategic human resource management within a resource-capability view of the firm", *The Journal of Management Studies*, Oxford, mars, vol. 33, issue 2, 21 p.
- Kamoche K. et Mueller F.** (1998), "Human resource management and the Appropriation-Learning perspective", *Human Relations*, New York, août, vol. 51, issue 8, p. 1033-1060.
- Kim D.H.** (1993), "The Link Between Individual and Organizational Learning", *Sloan Management Review*, automne, p. 37-50.
- Kogut B. et Zander U.** (1992), "Knowledge of the firm, Combinative capabilities, and the replication of technology", *Organization Science*, 3, 3, août, p. 383-97.
- Koenig G.** (1994), "L'apprentissage organisationnel : repérage des lieux", *Revue Française de Gestion*, janvier-février 1994, p.76-83
- Koenig G.** (1997), "Apprentissage organisationnel", *Encyclopédie de Gestion, Economica*, 2^e édition, p. 171-187.
- Koenig G.** (coord.), 1999, "De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXI^e siècle", *Economica, Paris*, 255 p.
- Koenig G.** (1999), "Les ressources au principe de la stratégie", *in Koenig G. (coord.), "De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXI^e siècle", Economica, Paris*, p. 199-239.
- Lado A.A. et Wilson M.C.** (1994), "Human resource systems and sustained competitive advantage : a competency-based perspective", *Academy of Management Review*, oct., vol.19, issue 4, 29 p.
- Leonard D. et Sensiper S.** (1998), "The role of tacit knowledge in group innovation", *California Management Review*, Berkeley, Spring 1998.
- Leroy F. et Ramanantsoa B.** (1997), "The Cognitive and Behavioral Dimensions of Organizational Learning in a Merger", *Journal of Management Studies*, 34, 6, november.
- Leroy F.** (1998), "Apprentissage organisationnel et stratégie", *in Laroche H. et Nioche J.-P. (dir.), "Repenser la stratégie", Vuibert, Paris*, p. 233-274.
- Livian Y.-F.** (1992), "Gestion des carrières des cadres et management stratégique de l'entreprise", *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 4, oct., p. 21-34.
- Locke K.** (1996), "Rewriting the discovery of grounded theory after 25 years", *Journal of Management Inquiry*, sept., vol. 5, Issue 3, p. 239-246.
- Louart P.** (1994), "La GRH à l'heure des segmentations et des particularismes", *Revue Française de Gestion*, n°98, mars-avril-mai, p. 79-94.
- Louart P. et Penan H.** (2000), "La valeur des connaissances en sciences de gestion", *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, avril, n° 35, p. 2-19.
- Mangoite P.-A.** (1997), "La dynamique des connaissances tacites et articulées : une approche socio-cognitive", *Économie Appliquée*, tome L, n° 2, p. 105-134.
- March J.G.** (1991), "Exploration and Exploitation in Organizational Learning", *Organization Science*, vol. 2, n° 1, février 1991.
- Midler C.** (1995), "Une affaire d'apprentissage collectif", *L'Expansion Management Review*, n°79, mars, p. 71-79.
- Moingeon B. et Ramanantsoa B.** (1995), "L'apprentissage organisationnel : éléments pour une discussion", *in Argyris C., "Savoir pour agir", Interéditions, Paris*, p. 295-317.
- Mucchielli A.** (dir.), 1996, "Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales", *Éd. Armand Colin, Paris*, 275 p.
- Mueller F.** (1996), "Human resources as strategic assets : an evolutionary resource-based theory", *Journal of Management Studies*, nov., vol. 33, issue 6, 29 p.
- Munier B.** (1994), "Décision et cognition", *Revue Française de Gestion*, n° 99, juin-juillet-août 1994, p. 79-91.

- Narasimha S. (2000), "Organizational knowledge, human resource management, and sustained competitive : toward a framework", *Competitiveness Review, Indiana*.
- Nelson R. et Winter S. (1982), "An Evolutionary Theory of Economic Change", *Belknap Press of Harvard University, Cambridge, Mass.*
- Nonaka I. (1994), "A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation", *Organization Science*, p. 14-37.
- Nonaka I. et Takeuchi H. (1997), "Théorie de la création de connaissances organisationnelles", in *La connaissance créatrice. "La dynamique de l'entreprise apprenante"*, De Boeck Université, Paris, p. 75-114.
- Nonaka I. et Konno N. (1998), "The concept of "ba" : building a foundation for knowledge creation", *California Management Review, Berkeley*, spring 1998.
- Paillé P. (1996), "De l'analyse qualitative en général et de l'analyse thématique en particulier", *Recherches qualitatives*, n° 14.
- Parlier M. (2001), "En quoi la « logique compétence » modifie-t-elle les politiques et les pratiques de formation ?", *Actualité de la Formation Permanente*, n° 170, janv.-fév., p. 39-43.
- Pedon A. (1996), "Changement technologique et apprentissage organisationnel : une synthèse de la littérature", *Cahier de Recherche ERESTRATE, IAE Nancy II*, n° 96-6, Série stratégie, 43 p.
- Penrose E.T. (1959), "The Theory of the Growth of the Firm", *Oxford : Basil Blackwell*.
- Polanyi M. (1958), "Personal Knowledge, towards a Post-Critical Philosophy", *London Routledge & Kegan Paul*.
- Pfeffer J. (1994), "Competitive advantage through people", *California Management Review, Berkeley*, winter, vol. 36, issue 2, 13 p.
- Polanyi M. (1969), "Knowing and being", *The University of Chicago Press*.
- Porter M. (1999), "L'avantage concurrentiel, Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance", *Dunod, Paris*, 630 p.
- Prahalad C.K. et Hamel G. (1990), "The core competence of the corporation", *Harvard Business Review*, 68, 3, p. 79-91.
- Prax J.-Y. (2000), "Le guide du Knowledge Management", *Dunod, Paris*, 266 p.
- Quélin B. et Arrègle J.-L. (2000), "Le management stratégique des compétences", *Ellipses, Paris*, 352 p.
- Quivy R. et Campenhoudt L.V. (1995), "Manuel de recherche en sciences sociales", *Dunod, Paris*, 870 p.
- Reed R. et Filippi (de) R. (1990), "Causal ambiguity, barriers to imitation and sustainable competitive advantage", *Academy of Management Review*, vol. 15, n° 1, p. 88-102.
- Reix R. (1995), "Savoir tacite et savoir formalisé dans l'entreprise", *Revue Française de Gestion*, Sept.-oct., p. 17-28.
- Reynaud E. et Reynaud J.-D. (1996), "La régulation des marchés internes du travail", *Revue Française de Sociologie*, XXXVII, p. 337-368.
- Sanchez R. (2000), "Une comparaison des approches de la ressource, des capacités dynamiques et de la compétence : une contribution à la théorie du management stratégique", in *Quélin B. et Arrègle J.L., "Le management stratégique des compétences"*, *Ellipses*, p. 55-81.
- Schmidt G. (1995b), "Les logiques d'action des entreprises à l'égard de l'âge : analyse monographique de six établissements", *Travail et Emploi*, n°63, p. 41-57.
- Szulanski G. (1996), "Exploring internal stickiness : impediments to the transfer of best practice within the firm", *Strategic Management Journal*, vol. 17, p. 27-44.
- Tarondeau J.-C. (1998), "Le management des savoirs", *PUF*, 127 p.
- Thierry D. (1994), "La place réelle des ressources humaines dans les stratégies d'entreprise", *Revue Française de Gestion*, n° 97, janvier-février, p. 43-48.
- Thiéart R.-A. (1999), "Méthodes de recherche en management", *Dunod, Paris*, 531 p.
- Tywniak S.A. (1998), "Le modèle des ressources et des compétences : un nouveau paradigme pour le management stratégique", in *Laroche H. et Nioche J.-P. (dir.), "Repenser la stratégie"*, *Vuibert, Paris*, p. 166-204.
- Veltz P. et Zarifian P. (1993), "Vers de nouveaux modèles d'organisation ?", *Sociologie du travail*, n° 1/93, p. 3-25.
- Wright R., Wick (van) G. et Bouty I. (1995), "Les principes du management des ressources fondées sur le savoir", *Revue Française de Gestion*, sept.-oct. 1995, p. 70-75.

Dépôt légal novembre 2002
Imprimé en France
par PRÉSENCE GRAPHIQUE à Tours
N° d'imprimeur : 110211042-250