

---

**JEAN-PHILIPPE BOOTZ***EM Strasbourg, Université de Strasbourg,  
HuManiS***ÉRIC SCHENK***INSA de Strasbourg, BETA-CNRS***MICHEL SONNTAG***INSA de Strasbourg, LGECO*

# Gestion stratégique des compétences en PME

## Les enseignements d'une recherche-intervention

*Ce travail cherche à éclairer la manière dont s'opère la relation entre stratégie et gestion des compétences dans une PME marquée par une culture tacite et par la prédominance du dirigeant. Les auteurs mènent pour cela une recherche-intervention au sein d'une PME industrielle, fournisseur de rang 2 de la filière automobile. Ils mettent en évidence que la formalisation des processus métier constitue un élément clé de la gestion des compétences en PME. Cette formalisation permet en effet d'identifier des compétences clés jusque-là invisibles, qui alimentent la vision stratégique du dirigeant. Il apparaît en outre que l'articulation entre stratégie et gestion des compétences s'opère à travers un processus séquentiel impliquant successivement un modèle déduit (top-down) puis un modèle émergent (bottom-up).*

L'articulation entre GRH et stratégie a pendant longtemps été abordée par la littérature *via* la distinction entre le modèle *top-down* reposant sur un alignement des compétences individuelles sur les options stratégiques retenues (Porter, 1980 ; Réale et Dufour, 2006) et le modèle *bottom-up* qui considère les compétences comme une capacité stratégique à travers les travaux de théorie par les ressources ou Ressource Based View (Barney, 1991 ; Prahalad et Hamel, 1990 ; Teece *et al.*, 1997). Pour des raisons à la fois culturelles et liées aux outils, et notamment la difficulté d'en mesurer leur impact réel (Le Louarn et Wils, 2001 ; Retour et Krohmer, 2006), ces modèles théoriques souffrent parfois d'un déficit d'ancrage empirique (Le Boulaire et Retour, 2008). Ces travaux se centrent en outre sur les entreprises d'une certaine taille dans la mesure où ils posent comme pré requis l'existence de processus RH formalisés et l'élaboration de décisions stratégiques. Dans ce cadre, ces approches ne sont que peu éclairantes pour les PME qui ne bénéficient pas en matière de GRH et de stratégie de pratiques aussi élaborées.

Dès lors que l'on s'intéresse à la PME, les grilles de lectures développées pour appréhender ces processus au sein de grandes entreprises doivent être repensées (Torrès, 1997). En effet de manière générale, les PME sont caractérisées par le rôle clé du dirigeant et sa relative solitude face aux décisions stratégiques (Torrès et Plane, 2003) et par un faible degré d'explication des processus RH et de la stratégie (Pichault et Nizet, 2000 ; Torrès, 1997).

Si l'on peut considérer que la prédominance des relations tacites constitue l'une des forces des PME (Bayad *et al.*, 1995 ; Torrès, 1997), elle n'est sans doute pas sans

incidence sur la manière dont s'opère l'articulation entre stratégie et gestion des compétences en PME. Des travaux récents ont cependant permis d'affiner ces approches. Guérin et Wils (2006) proposent ainsi un modèle mixte qui concilie approches *top-down* et *bottom-up*, tandis que d'autres recherches ont appliqué ces travaux dans le cadre d'entreprise de petites tailles (Loufrani-Fedida et Aldebert, 2013).

Notre travail vise à éclairer la manière dont s'opère la relation entre stratégie et gestion des compétences en PME. Il s'agit en particulier de déterminer selon quel modèle (*top-down*, *bottom-up* ou mixte) cette articulation s'opère dans des PME marquées par une culture tacite et par la prédominance du dirigeant. Nous adoptons pour notre recherche une posture de recherche-intervention. Il s'agit ainsi de mener une réflexion sur ce lien à partir d'un projet de transformation centré sur ces processus (Liu, 1992 ; David, 2001). Le choix d'une méthodologie de recherche-intervention s'explique par deux facteurs : un opportunisme méthodique (Girin, 1989, 1990) lié au contexte et au déroulement de la recherche et la volonté, dans une démarche abductive, de fonder notre recherche sur un aller-retour entre théorie et terrain.

Notre intervention, au sein d'une PME industrielle fournisseur de rang 2 de la filière automobile, s'est inscrite dans le cadre d'un projet labellisé par le pôle de compétitivité « Véhicule du Futur Alsace-Franche Comté ». L'intervention qui portait initialement sur la mise en place d'une démarche de GPEC a posé les fondements pour une réflexion stratégique nouvelle de la part du dirigeant.

Nous faisons tout d'abord le point sur la manière dont la littérature aborde le lien

entre gestion des compétences et stratégie, en insistant sur les particularités de la PME. Ensuite, nous présentons la recherche-action menée. Enfin, nous discutons cette recherche-action au regard de l'articulation entre gestion des compétences et stratégie.

## I – LE LIEN ENTRE GESTION DES COMPÉTENCE ET STRATÉGIE EN PME

Les modalités d'articulation entre stratégie et gestion des compétences ont fait l'objet de nombreux travaux, depuis Penrose (1959) en passant par Wernerfelt (1984), Prahalad et Hamel (1990) et Barney (1991). Le travail de synthèse réalisé par Le Boulaire et Retour (2008) qui identifient trois modèles de relation entre gestion des compétences (déduit, émergent et mixte) est à ce titre fort éclairant et constituera l'un des socles de notre cadre théorique.

### 1. Les liens entre stratégie et gestion des compétences : modèle déduit, émergent et mixte

#### *L'approche classique : le modèle déduit ou top-down*

Le modèle déduit ou *top-down* renvoie à l'approche classique du management stratégique développée notamment par Porter (1980). Il s'agit d'un processus d'alignement vertical dans lequel on va dans un premier temps formuler une stratégie concurrentielle pour ensuite déterminer les compétences individuelles nécessaires pour mettre en œuvre cette stratégie. Dans ce cadre, la GRH est appréhendée dans sa conception traditionnelle, à savoir une activité support dont la raison d'être est de faciliter la mise en œuvre d'une stratégie

déterminée en amont (Besseyre des Horts, 1988). Le principal défi pour la fonction RH est ainsi d'identifier, de développer et de mobiliser au bon moment les compétences requises pour accompagner les options stratégiques retenues (Réale et Dufour, 2006). Dans ce premier modèle d'articulation, ce sont donc bien les décisions stratégiques qui influencent la politique RH, en particulier la gestion des compétences individuelles, dans une relation descendante.

#### *L'approche RBV : le modèle émergent*

Le modèle émergent renvoie, quant à lui, à la théorie par les ressources ou *Resource Based View* (RBV). Ce courant s'est construit progressivement dans le champ de la stratégie à partir des travaux fondateurs de Penrose qui mettent notamment en avant que le développement de la firme est contingent non seulement à sa position externe mais aussi à ses ressources internes (Teece *et al.*, 1997). Wernerfelt (1984) appelle dès lors à pondérer l'attractivité absolue d'une industrie donnée par les ressources spécifiques de l'entreprise. L'approche par les ressources, largement diffusée suite aux travaux de Prahalad et Hamel (1990), a ainsi acquis une place prépondérante dans le champ du management stratégique. Elle appréhende l'organisation comme une constellation de ressources dont le caractère idiosyncrasique explique l'hétérogénéité des firmes (Wernerfelt, 1984 ; Barney, 1991 ; Prahalad et Hamel, 1990 ; Teece *et al.*, 1997). Dans ce cadre, les avantages stratégiques durables reposent sur la capacité de l'entreprise à acquérir et contrôler des ressources « rares, valorisables, imparfaitement

imitables et difficilement substituables » (Barney, 1991). Bien qu'étant l'une des approches les plus citées et les plus influentes, la RBV n'est pas exempte de toute critique. Kraaijenbrink *et al.* (2010) soulignent notamment l'indétermination qui plane sur la nature des ressources pourtant au centre de ces approches. Dans son article fondateur, Barney (1991) considère ainsi que les ressources renvoient indifféremment aux actifs, capacités, processus organisationnels, informations et connaissances. Plus globalement, l'approche RBV n'aborde pas, ou de manière très marginale, la compétence dans une perspective individuelle mais comme une capacité stratégique, à travers la notion de compétence-clé (Prahalad et Hamel, 1990) ou de compétence organisationnelle (Retour *et al.*, 2009).

### *Le modèle mixte*

Le modèle mixte vise l'intégration des deux modèles précédents en réconciliant les dimensions internes et externes du management stratégique (Amit et Schoemaker, 1993). Cette intégration est loin d'être insurmontable dans la mesure où l'approche RBV n'a pas vocation au départ à se substituer aux approches classiques. Wernerfelt (1984) allant même jusqu'à les considérer « comme les deux faces d'une même pièce » (Loufrani-Fedida et Aldebert, 2013). Pour Amin et Schoemaker (1993), les actifs stratégiques reposent ainsi sur une analyse conjointe des ressources internes et des facteurs stratégiques de l'environnement. Guérin et Wils (2006) vont pousser plus loin cette perspective conciliatrice en proposant d'appréhender stratégie et gestion des compétences à travers un modèle mixte

reposant sur un double processus d'alignement et d'investissement. Le premier processus aligne les besoins en compétences individuelles sur la stratégie dans une perspective de stratégie déduite (*top-down*). Dans le second processus, ce sont les compétences détenues qui influencent les stratégies futures de l'entreprise (modèle émergent ou *bottom-up*). La perspective stratégique est alors proactive. La stratégie est dans ce cadre globalement abordée comme ayant la capacité à combiner des décisions de court terme visant l'alignement aux grandes orientations stratégiques et de décisions de long terme reposant sur l'investissement en compétences de l'entreprise (Loufrani-Fedida et Aldebert, 2013).

Loufrani-Fedida et Aldebert (2013) opèrent une relecture des travaux de Guérin et Wils et précisent leur portée dans le cadre particulier des PME. En s'appuyant sur une étude de cas exploratoire d'une TPE innovante du secteur touristique, leur analyse souligne notamment que le modèle de management stratégique adopté par cette entreprise repose sur un modèle mixte. En revanche, à la différence des travaux de Guérin et Wils, l'analyse réalisée dans cette PME souligne que les modèles émergent et déduit ne se réalisent pas de manière simultanée mais de façon séquentielle. En effet, le processus d'innovation passe dans un premier temps par trois phases relevant du modèle émergent (*bottom-up*) puis par trois autres phases relevant du modèle déduit (*top-down*). Ces travaux, centrés sur le management stratégique des compétences en PME nous semblent particulièrement éclairants pour appréhender notre terrain de recherche-action. Dans quelle mesure ce lien entre gestion des compétences et stratégie relève également sur notre

terrain d'une stratégie mixte et du même type de séquentialité ? La question se pose dans la mesure où le cas abordé par Loufrani-Fedida et Aldebert (2013) se centre sur un type particulier de PME (les TPE) et dans le cadre d'un processus d'innovation, ce qui n'est pas le cas de notre terrain de recherche.

## 2. Le rôle-clé du dirigeant : capacités dynamiques et vision

Au-delà des modalités d'interactions entre gestion des compétences et stratégie, la littérature centrée sur la GRH en PME souligne le rôle clé joué par le dirigeant *via* sa vision stratégique et les capacités dynamiques.

### *Prédominance de la vision stratégique du dirigeant*

De nombreuses études soulignent le rôle clé que joue la GRH sur la compétitivité des PME (Lacoursière *et al.*, 2005 ; Foss *et al.*, 2011 ; Lisein et De Zanet, 2013 ; Razouk, 2014). Les pratiques de GRH vont ainsi avoir des effets directs sur la productivité (Fabi *et al.*, 2010) mais aussi indirects en impactant la motivation (Ichniowski *et al.*, 1997), le turn-over (Batt, 2002), les capacités d'adaptation à l'environnement (Lacoursière *et al.*, 2005), l'efficacité du contrôle managérial (Voss et Brettel, 2014). Si un lien semble ainsi établi entre GRH en PME et performance, cette dernière ne renvoie pas forcément à une performance purement financière ; elle peut être sociale dans une optique de transmission patrimoniale et de pérennité (Messeghem *et al.*, 2010).

La plupart des auteurs qui étudient les PME constatent l'impossibilité d'évoquer la gestion de celles-ci en éludant la question du poids des dirigeants (Bayad et Nebenhaus, 1998). À l'image des autres fonctions de la PME, la GRH est ainsi fortement liée au dirigeant. L'omniprésence du dirigeant, renforcée par le nombre restreint d'employés et de ressources disponibles laisse peu de marge de manœuvre à l'implantation de GRH élaborée et formalisée<sup>1</sup> (Bayad et Herrmann, 1991 ; Pichault et Nizet, 2000) ou d'un modèle de GRH de référence. En outre, dès lors que les décisions en matière de RH touchent à des aspects stratégiques, le dirigeant a tendance à considérer qu'elles relèvent de sa prérogative et non pas de la GRH. Il existe ainsi souvent une forme de confusion entre GRH et stratégie. Enfin, dans la mesure où l'efficacité des PME réside souvent dans leur flexibilité et sa rapidité de réponse aux modifications de l'environnement, une formalisation trop poussée des stratégies de l'entreprise (planification stratégique standard) pourrait entraîner une rigidité préjudiciable (Bayad *et al.*, 1995 ; Torrès, 1997) ou aller à l'encontre des logiques cognitives du dirigeant (Saporta, 1989). Ces dernières renvoient moins à la réalité objective dans laquelle se trouve le dirigeant qu'à la représentation subjective qu'il se construit de cette réalité en fonction de son propre système de valeurs. Le concept de vision (Filion, 2004) apparaît ainsi particulièrement utile pour éclairer les décisions et les choix du dirigeant de PME, notamment en matière de GRH (Bayad et Nebenhaus,

1. Bayad *et al.* (1995) révèlent un paradoxe en la matière, dans la mesure où l'absence d'outils de gestion ou de formalisation des pratiques ne semble pas pénaliser leurs performances et leur flexibilité.

1998). La vision du dirigeant est définie comme un produit cognitif constitué d'un réseau de concepts jugés importants pour l'avenir de l'entreprise et guide le choix du dirigeant. D'Amboise et Garand (1995) soulignent l'existence de liens entre vision, stratégie et performance que ce soit dans les grandes entreprises ou les PME. Séville et Wirtz (2010) montrent en particulier que vision et croissance des PME entretiennent des relations réciproques qui supposent des capacités d'apprentissage coûteux et de nouvelles ressources cognitives. Cette prédominance de la vision du dirigeant, lui-même souvent entrepreneur, induit que la littérature traitant du lien entrepreneuriat et GRH qui émerge depuis quelques années (Tansky et Heneman, 2003 ; Cardon et Stevens, 2004 ; Mayson et Barrett, 2006) est éclairante pour comprendre les problématiques des PME sur ces questions.

### *Capacités dynamiques et gestion stratégique des RH<sup>2</sup>*

Afin d'être en mesure de saisir les opportunités nouvelles, les dirigeants de PME doivent être capable de changer rapidement leur manière de faire. Ainsi l'accès à des avantages concurrentiels ne repose pas uniquement sur la possession d'actifs et de ressources spécifiques mais sur des capacités dynamiques au sens de Teece *et al.* (2007). Fabi *et al.* (2010) soulignent, dans le cadre d'une analyse auprès de plus de 180 PME canadiennes, que la GRH tient une place de choix parmi les capacités dynamiques (Randerson *et al.*, 2013). Leurs résultats montrent ainsi que la productivité de ces PME est influencée de manière prédominante par les pratiques de GRH de manière directe et

indirecte *via* les processus de R&D et les technologies de fabrication.

Certains auteurs soulignent que les PME investissent ainsi de plus en plus dans certaines pratiques de GRH stratégiques comme la formation et la rémunération de la performance (Kotey et Slade, 2005 ; Mayson et Barrett, 2006). Razouk et Bayad (2010) constatent en effet, sur la base d'un échantillon de 388 PME françaises, un glissement global des pratiques d'une GRH administrative vers une GRH stratégique notamment dans les PME de taille importante, secteur de la finance et des services et ouvertes à l'international. En revanche pour les entreprises de petite taille et du secteur manufacturier les pratiques administratives prédominent. Les deux auteurs nuancent toutefois cette évolution en soulignant que la prise de conscience de ces enjeux stratégiques de la GRH par les dirigeants ne signifie pas pour autant que cela constitue une priorité pour eux (Mayson et Barrett, 2006). Un hiatus entre vision stratégique et pratiques de GRH perdure et nécessite un soutien *via* un processus d'accompagnement, en particulier lorsque la politique RH est considérée comme relevant de l'informel. Ces éléments renforcent ainsi notre choix d'appréhender la problématique avec une posture de recherche-intervention.

L'ensemble des travaux évoqués, nous fournissent des grilles de lecture utiles pour appréhender le lien entre stratégie et gestion des compétences au sein des PME, mais ne permettent pas de saisir la manière dont ce lien se traduit en pratique. C'est à travers une recherche-intervention menée au sein d'une PME industrielle que nous cherchons à éclairer cette articulation.

2. Ou Strategic Human Resource Management (SHRM).

---

## MÉTHODOLOGIE

---

La méthodologie retenue est la recherche-intervention, qui admet que le chercheur contribue à modifier la situation qu'il étudie tout en liant la production de savoirs à la transformation des situations sociales dans lesquelles il est impliqué (David, 2001 ; Ben Mahmoud-Jouini *et al.*, 2010). L'intervention, qui avait pour objectif la mise en œuvre d'un modèle de gestion (la GPEC), a conduit à un questionnement sur les données d'entrées de l'intervention (la stratégie). Ainsi dans une logique abductive (Koenig, 2006), la recherche menée a été « elle-même productrice de matériaux utiles à l'étude de l'objet » (Girin, 1989, p. 9).

La recherche-intervention s'est déroulée au sein d'une PME industrielle familiale<sup>3</sup> membre du pôle de compétitivité « Véhicule du futur Alsace-Franche Comté ». À l'origine, notre intervention était guidée par des préoccupations en matière de gestion des compétences. Un questionnement autour du lien plus global entre gestion des compétences et stratégie a émergé au fil du temps. Pour la mission, nous pouvons distinguer le travail d'accompagnement à proprement parler, mené en binôme, et le travail d'analyse et de synthèse, regroupant les trois chercheurs de l'équipe. Ce mode de travail a permis à la fois une validation des éléments recueillis en entreprise par les personnes présentes, et la prise de recul nécessaire à la démarche de recherche. De manière globale, une demi-journée de présence en entreprise impliquait une durée équivalente de travail d'analyse et synthèse.

Les interventions au sein de l'entreprise ont commencé en février 2007 et se sont étalées jusqu'à l'été 2009 (durée : 2,5 ans). Elles ont consisté en 16 rencontres dont :

- 14 entretiens auxquels ont participé 2 membres de notre équipe de recherche ainsi qu'un ou 2 employés de l'entreprise. L'ensemble du personnel a été interrogé.
- 2 réunions en sous-groupes de 9 personnes visant à la restitution et à la validation des résultats auprès des personnels. La décomposition en 2 sous-groupes visait notamment à obtenir une validation croisée des résultats obtenus.

L'ensemble a représenté 50 heures de présence effective en entreprise et une durée équivalente pour le travail d'analyse et de synthèse.

---

## II – LA RECHERCHE-INTERVENTION

### 1. Contexte et demande initiale

#### *Historique et organisation de l'entreprise*

L'entreprise, une PME alsacienne spécialisée dans la conception et la fabrication

d'outils de presse, fut créée en 1971 par l'actuel dirigeant et deux associés. À l'origine, le dirigeant occupait la fonction de dessinateur-concepteur d'outils de presse. Durant une première décennie de croissance régulière, l'entreprise s'est progressivement dotée d'un appareil de

---

3. Pour des raisons de confidentialité, le cas a été rendu anonyme.

production performant : machines d'usinage par électroérosion (« découpe à fil », 1979 et 1981) à commande numérique, mise en place de la CAO et de la conception 3D (1983, 1986). Durant la deuxième décennie, l'entreprise s'est diversifiée vers l'aval de sa filière, dans le secteur de la frappe de pièces. En 1997, suite à un défaut de paiement de la part d'un grand client, l'entreprise s'est trouvée en dépôt de bilan, devant sa survie à la mise en place d'un plan d'apurement du passif arrivé à échéance en mai 2008. Pendant ces années, l'entreprise a mis en veille la question des investissements productifs directs, pour se concentrer sur la mise en place d'une gestion informatisée de la production (GPAO).

Au moment de notre intervention, l'entreprise employait 19 personnes d'une moyenne d'âge d'environ 40 ans. Il n'y avait pas d'organigramme ou de structure formalisée, les relations reposant à la fois sur la supervision directe par l'équipe dirigeante et sur des ajustements mutuels. Dirigeant : « chez nous, tout le monde connaît son travail et sait à qui s'adresser quand il y a des problèmes ».

L'entreprise possède de nombreuses caractéristiques d'une PME industrielle familiale classique (structure organique, volonté du dirigeant de valoriser le capital humain par l'implication et la valorisation des collaborateurs, etc.).

En pratique le dirigeant était secondé par un directeur industriel et partageait aussi avec lui la fonction de commercial et de chargé d'affaires. Pour le reste, le pôle administratif (deux personnes) était directement rattaché au dirigeant. Sous la responsabilité du directeur industriel se trouvait un responsable de production qui supervisait la FAO (2 personnes), le centre d'usinage

(4 personnes et un apprenti), le service de mise au point (3 personnes). Le directeur industriel avait aussi sous sa responsabilité le bureau d'étude (3 personnes). Le personnel technique est globalement reconnu pour sa compétence métier.

Dirigeant : « les clients viennent souvent pour des demandes compliquées (...) on est un peu spécialisé pour trouver le mouton à cinq pattes ».

Bien qu'étant fournisseur de rang 2 de la filière automobile, l'entreprise possède une importante autonomie vis-à-vis de ses clients. Il n'y a pas de pression normative de la part des clients et le respect des objectifs en matière de qualité, coût et délai s'appuie principalement sur l'existence des compétences individuelles et collectives qui caractérisent le savoir-faire de l'entreprise. De fait, le niveau de formalisation des processus est très faible. La réflexion stratégique et la volonté de mettre en place une GPEC résultent d'une volonté du dirigeant de pérenniser l'activité de l'entreprise, et non pas d'une pression externe.

### *La vision stratégique initiale : vers un recentrage*

Au moment de notre première rencontre, l'entreprise était engagée depuis quelques mois dans une action collective visant l'accompagnement stratégique de PME. L'analyse stratégique, menée par un consultant externe, comprenait un diagnostic SWOT faisant notamment apparaître une relative obsolescence de l'appareil de production, une difficulté de faire face à la concurrence des pays *low-cost*, et une faiblesse de la composante commerciale.

Dirigeant : « On arrive à avoir des clients, mais on est toujours plus cher que la



concurrence » ; « Le consultant a fait un SWOT (...) nos machines sont trop vieilles » ; « Pour la relation client, on fait ça avec le directeur industriel (...) ça serait bien d'avoir quelqu'un pour ça. »

La préconisation stratégique proposée par le consultant impliquait un développement de l'activité commerciale de l'entreprise par le recrutement d'un cadre à compétences commerciales. En outre plutôt que d'investir pour renouveler un appareil de production vieillissant, il est suggéré de recourir le plus souvent possible à des capacités d'usinage disponibles dans des pays *low-cost*. Le dirigeant envisage alors un abandon des activités d'usinage pour concentrer l'activité de l'entreprise sur les activités de conception, d'assemblage et de maintenance.

Dirigeant : « je pense qu'on va se concentrer sur la conception (...) l'usinage ça demande trop d'investissements ».

## 2. Déroulement et résultats de la recherche-intervention

À notre arrivée, la demande du dirigeant concernait l'évolution des compétences requises face à la nouvelle stratégie envisagée.

Dirigeant : « il faudra qu'on se réorganise si on veut se concentrer sur la conception » ; « on va sûrement faire un recrutement (...) il faudrait mieux connaître nos besoins ». Afin d'évaluer les incidences de l'orientation stratégique envisagée sur l'organisation et sur les compétences requises, et compte tenu du manque de formalisation qui caractérisait globalement l'entreprise, notre

travail a consisté, dans un premier à temps, à expliciter les processus<sup>4</sup> métier de l'entreprise. L'activité de l'entreprise est articulée autour de deux grands processus : la conception/réalisation d'outils de presse neufs et la modification d'outils existants. Notre analyse s'est centrée sur le premier processus dans la mesure où il est considéré comme un enjeu stratégique par le dirigeant (représente 60 % du chiffre d'affaires).

### *Première étape : formalisation des processus*

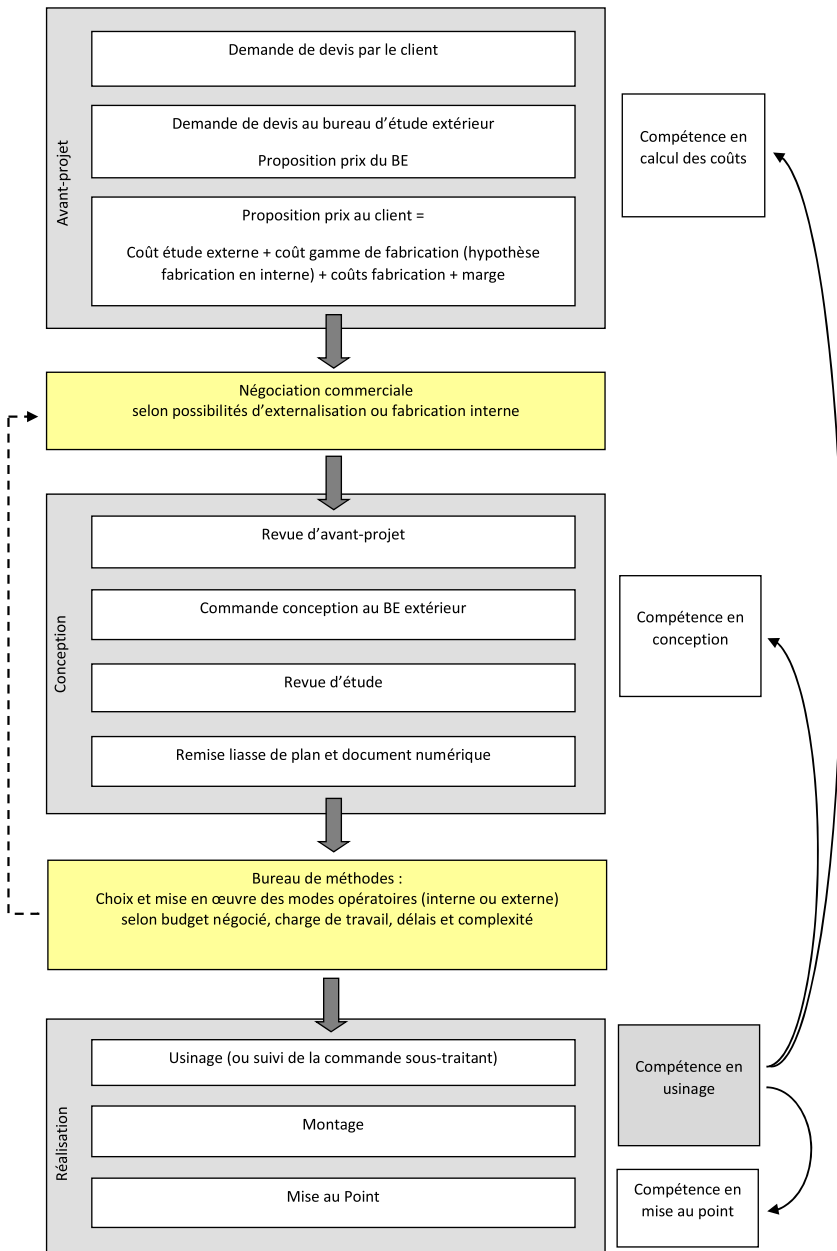
Le premier résultat de notre intervention a été la formalisation de processus relatif à la conception d'outils neufs (figure 1). Cette étape a été effectuée en interrogeant l'ensemble des personnels, puis validée lors de réunions de groupe. Tout projet d'outil neuf comprend trois grandes étapes (avant-projet, conception et réalisation) auxquelles sont rattachés des compétences particulières ainsi que deux moments charnières (négo-ciation et choix de méthode).

Notre démarche se voulait initialement descriptive (dirigeant : « ça serait bien d'écrire noir sur blanc notre processus »), mais elle a en réalité mis en évidence des interdépendances entre les activités de calcul des coûts, de conception, d'usinage et de mise au point.

– Calcul des coûts : les projets de l'entreprise étant très spécifiques, il n'existe pas de coûts de référence (ou coûts standard) liés à la production des pièces. Ainsi ces coûts doivent être évalués au cas par cas en fonction des contraintes relatives aux matériaux (consommation, nécessité d'un

4. Selon la norme ISO 9000:2000, un processus est défini comme un « Ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforme des éléments d'entrée en éléments de sortie ».

**Figure 1** – Formalisation du processus « création d'un nouvel outil »



traitement de surface post-usinage, etc.) et au temps de fabrication nécessaires.

– Conception : pour cette entreprise, l'activité de conception peut être vue comme un processus de résolution de problèmes. Pour cela, il convient de mener une exploration dans un espace de solutions et de réaliser des arbitrages techniques judicieux. Outre des compétences élevées en matière de dessin et de projection industriels, ces éléments requièrent une connaissance fine des possibilités et des contraintes liées à l'activité d'usinage.

– Mise au point : la mise au point implique elle-même une part d'usinage et requiert à ce titre une importante maîtrise de cette activité.

Ces interdépendances s'expliquent par la nature de la production de l'entreprise. Du fait du caractère singulier et complexe de chaque projet, la réalisation des activités mentionnées requiert à la fois une vision globale du processus et une forte capacité d'adaptation. La construction de procédures standardisées est exclue *a priori*. La réalisation des projets repose ainsi en grande partie sur la capacité des individus à mobiliser leur expertise technique.

### ***Seconde étape : identification d'une compétence clé et réflexion stratégique***

La seconde étape de l'intervention devait être consacrée à une analyse des écarts entre compétences existantes et compétences requises dans un contexte de recentrage sur l'activité de conception. Ainsi, conformément à la demande initiale, nous avons accompagné l'équipe dirigeante dans la rédaction d'un profil de compétence dans le cadre du recrutement d'un cadre commercial. Concernant l'évolution des

compétences, il est apparu que dans le cadre d'un recours systématique à la sous-traitance, l'entreprise se transformerait progressivement en bureau d'étude-intégrateur. Les métiers de conception et de mise au point seraient mis au premier plan, au détriment des métiers d'usinage.

Au cours du processus d'accompagnement, la formalisation des processus (figure 1) et des compétences associées a rapidement mis en évidence la nécessité de préserver une activité de fabrication d'outils neufs. En effet, cette activité qui ne présente pas de valeur ajoutée très importante (du fait d'une concurrence importante venant des pays *low-cost*), est perçue comme ayant un fort impact dans la conduite des projets :

Dirigeant : « vis-à-vis de clients, il faut être capable de faire des propositions pertinentes et tenir les délais (...) Pour ça, il faut éminemment être professionnel, maîtriser la fabrication » ; « comme on fabrique nous-même les outils, on sait qu'il y a certaines conceptions qui vont poser des problèmes (...), on arrive à anticiper la fabrication dès qu'on fait la conception ».

De plus, l'activité de fabrication (usinage) est un élément central dans la relation-client de l'entreprise :

Dirigeant : « la fabrication d'outils, c'est ce qui fait notre réputation » ; « les clients nous connaissent pour les outils neufs, c'est grâce à ça qu'ils nous font des demandes pour la maintenance et la mise au point ».

Un effet direct de cette prise de conscience a été la remise en cause de l'orientation stratégique initialement envisagée :

Dirigeant : « l'orientation 'tout commercial' n'a pas été retenue, c'est tant mieux ». Ainsi au terme du processus d'accompagnement, les actions en cours étaient l'amélioration du processus de calcul des

coûts et la mise en place d'une démarche qualité en fabrication, le tout dans une optique de renforcement des activités d'usinage et de fabrication. Des compétences nouvelles en matière de calcul des coûts et de démarche qualité étaient en cours d'acquisition par la formation des personnels.

### III – DISCUSSION

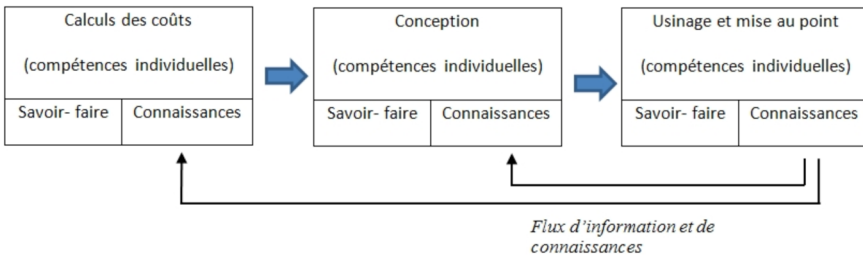
Notre recherche visait initialement l'identification des facteurs clés de succès pour la mise en place d'une démarche de GPEC dans les PME de rang 2 de la filière automobile. L'objectif était la construction d'un référentiel d'accompagnement de ces entreprises dans leurs démarches GPEC. Cette approche s'appuyait sur une vision *top-down* du lien entre stratégie et RH : il s'agissait d'étudier la mise en place d'une démarche compétences dans un contexte stratégique considéré comme donné. À travers la formalisation des processus métiers et l'identification d'une compétence clé, l'intervention a induit une modification de la vision stratégique du dirigeant. Il s'agit d'une dynamique qui a émergé comme résultat de l'intervention mais qui n'était pas le résultat d'une stratégie construite *ex-ante*. Nous proposons ainsi de restituer cette dynamique et d'intégrer ce résultat au sein du modèle général reliant stratégie et RH.

#### 1. Une gestion stratégique des compétences qui lie compétences individuelles et compétences stratégiques

L'analyse des deux processus métiers nous permet d'éclairer la manière dont s'opère la gestion stratégique des compétences en

PME et d'établir un lien entre compétences individuelles et compétences stratégiques de l'entreprise. La réalisation des activités suppose la maîtrise de certains savoir-faire ainsi que la détention de connaissances critiques. Dans le cas étudié, les activités sont fortement inter-reliées. Par exemple, la compétence de conception mobilise non seulement des savoir-faire procéduraux et expérientiels liés à l'activité, mais également des connaissances concernant l'activité d'usinage qui se situe en aval. En effet, c'est lors de l'activité d'usinage qu'apparaissent des problèmes éventuels (tolérances, complexité d'usinage) directement liés à des choix de conception. L'activité d'usinage fournit des informations essentielles quant aux bonnes pratiques ou erreurs à ne pas commettre pour les conceptions suivantes. Il existe ainsi un processus d'apprentissage liant les deux activités, et qui repose sur l'existence de flux d'informations et de connaissances internes. De la même manière, l'activité d'usinage fournit des informations critiques pour le calcul des coûts. Il apparaît ainsi que l'activité d'usinage alimente les compétences en conception et en calcul des coûts.

Or, l'entreprise a construit son avantage concurrentiel sur sa capacité à concevoir des outils de presse complexes et à réaliser un chiffrage fiable dans les phases amont des projets. Ces deux activités mobilisent des connaissances expérientielles, tacites, qui se construisent essentiellement par socialisation (Nonaka et Takeuchi, 1995). Il s'agit de ressources « rares, valorisables, imparfaitement imitables et difficilement substituables » au sens de Barney (1991). Dans ce cadre, l'articulation entre les compétences de calcul des coûts, de conception et d'usinage constitue une compétence-clé

**Figure 2** – Articulation entre compétences individuelles au sein d'un processus métier

ou capacité stratégique au sens de [Prahalad et Hamel \(1990\)](#) (figure 2).

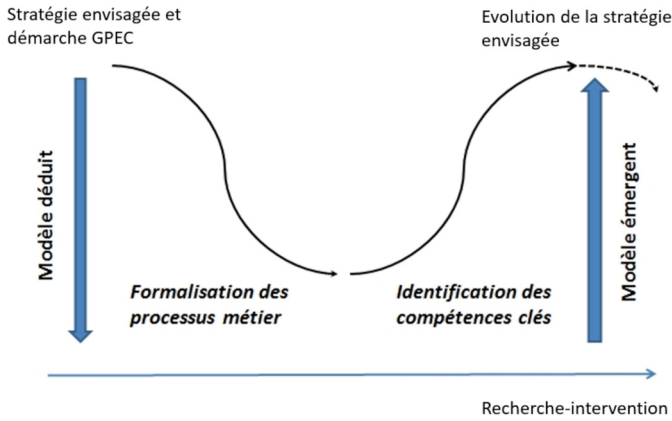
Cette articulation a été mise en évidence par la formalisation des processus métiers effectuée dans le cadre de la démarche GPEC et a constitué pour le dirigeant une sorte de révélation dans la mesure où il n'en avait pas pleinement conscience au début de notre intervention. Ainsi la démarche GPEC mise en œuvre a produit, à travers la formalisation des processus, les conditions pour la mise en évidence d'une compétence stratégique. La recherche menée nous permet ainsi d'explicitier le passage entre compétences individuelles (micro-compétences) et compétences stratégiques (macro-compétences). Nos résultats sont par ailleurs globalement parfaitement en adéquation avec les analyses réalisées par [Fabi et al. \(2010\)](#) qui soulignent que le dirigeant de PME, au moment de prendre une décision relative à une capacité stratégique doit prendre en compte les pratiques de GRH. Notre travail de formalisation constitue précisément une traduction opérationnelle de cette articulation. En particulier, nos résultats soulignent en accord avec [Randerson et al. \(2013\)](#) que les dimensions RH constituent bien, pour les PME, des éléments clés de leurs capacités dynamiques.

**Proposition 1.** *La formalisation des processus métier est à la base de la gestion stratégique des compétences en permettant l'articulation entre compétences individuelles et compétences clés.*

Si la prédominance du tacite qui caractérise la PME constitue un atout en termes de socialisation et de circulation de l'information, elle nous interpelle quant à la déclinaison de la gestion stratégique des compétences en PME. Une analyse de la dynamique de notre recherche-action nous permet d'éclairer la manière dont concrètement s'est opérée cette gestion des compétences et de mettre en évidence l'existence d'un modèle mixte.

## 2. L'articulation gestion des compétences - stratégie : un modèle mixte et séquentiel

La demande initiale qui nous était adressée portait sur l'impact des choix stratégiques préconisés par le consultant externe en matière de compétences. Il s'agissait ainsi d'accompagner d'un point de vue RH l'abandon de l'activité d'usinage décidé suite au diagnostic stratégique. Cet alignement vertical renvoie clairement au modèle déduit ([Le Boulaire et Retour, 2008](#)) où les orientations stratégiques déterminent la

**Figure 3** – Dynamique de la recherche, entre modèle déduit et modèle émergent

politique RH. Le travail de formalisation des processus effectué durant notre intervention nous a rapidement conduits à aborder la question de la stratégie à proprement parler. En effet, le travail d'analyse des processus métier a montré, comme nous l'avons vu, que l'activité d'usinage impactait de manière directe les compétences de calcul des coûts et de conception. Par un mécanisme *bottom-up*, l'identification de cette compétence-clé basée sur l'articulation entre activités a entraîné une remise en cause de l'option stratégique retenue : l'externalisation de l'activité d'usinage n'est plus envisagée. La démarche relève donc à cette étape d'un modèle émergent (Le Boulaire et Retour, 2008). C'est l'identification de la compétence-clé *via* la formalisation de l'activité qui a influencé la décision stratégique.

Il ressort de l'analyse qu'au sein de cette PME, la gestion stratégique des compétences se construit globalement à travers un modèle mixte. Nos résultats concordent davantage avec ceux obtenus par Loufrani-Fedida et Aldebert (2013) que de Guérin et Wils (2006). Le double processus qui

émerge de notre terrain s'est en effet réalisé de manière séquentielle et non pas simultanée. En revanche, la séquentialité obtenue dans notre recherche-action apparaît dans un ordre inverse à celui observé par Loufrani-Fedida et Aldebert (2013). Dans notre cas c'est bien le modèle déduit qui laisse place dans un second temps à un modèle émergent (figure 3).

**Proposition 2.** *L'articulation entre stratégie et gestion des compétences s'opère à travers un processus séquentiel impliquant successivement un modèle déduit puis un modèle émergent.*

### 3. Les rôles-clés de la vision du dirigeant et du processus d'accompagnement

La recherche a fait émerger un processus dynamique qui n'était pas l'objet d'une stratégie délibérée de l'intervention. Cette dynamique s'est construite autour de la codification des processus métier et de l'identification des compétences clés. Si le processus de codification fait partie de la démarche (*top-down*) classique en matière

de GPEC, on peut s'interroger sur les raisons de l'émergence du cycle *bottom-up* dans la seconde partie de l'intervention. Deux facteurs sont déterminants dans ce processus : la vision stratégique du dirigeant et le statut de l'intervention.

Dans les discours du dirigeant, il est apparu que celui-ci percevait l'avenir de l'entreprise à travers l'adoption de techniques de pointe et la maîtrise des savoir-faire mis en œuvre. La représentation du dirigeant intégrait donc, de manière implicite mais néanmoins très nette, une culture métier et à travers elle la notion de compétence. C'est sans doute cette sensibilité métier du dirigeant qui a contribué à la prise en compte effective de la compétence-clé mis en évidence par le processus de formalisation et a induit la décision finale de ne pas supprimer l'activité d'usinage. L'émergence du modèle mixte de gestion stratégique des compétences est ainsi totalement liée à la vision stratégique du dirigeant. La gestion stratégique des compétences s'est finalement inscrite dans une logique de clarification réciproque de la vision stratégique et des compétences clés. Cette clarification s'est opérée par une « représentation miroir » de la vision du dirigeant, celle-ci étant de plus en plus claire à mesure que la description de la situation était formalisée.

Ce constat justifie *a posteriori* l'utilisation d'une recherche-intervention. En effet le lien entre stratégie et gestion des compétences n'était pas observable *a priori* par une analyse du dire des acteurs, mais il s'est construit progressivement au fil de notre intervention. Dans ce cadre, la démarche de recherche-intervention mise en œuvre ne saurait être appréhendée de manière déterministe, mais elle est contingente à la vision stratégique du dirigeant et à la nature de l'interaction entre le dirigeant et l'accompagnateur. Notre

intervention a ainsi globalement respecté les préceptes énoncés par Bakkali *et al.* (2010) en matière d'accompagnement en contexte de gestion des compétences, à savoir une aptitude à transférer les connaissances du tacite vers l'explicite et la non-efficience d'une réponse générique au profit d'une prise en compte de la spécificité du contexte organisationnel.

Le résultat apparaît alors lié au type d'intervention mis en œuvre. En effet dans la recherche-intervention, la posture du chercheur n'est pas celle d'un consultant. L'intervention ne se limite pas à la mise en œuvre d'un plan d'action (prédéfini ou co-construit), mais elle inclut une démarche réflexive. Notre intervention est ainsi révélatrice d'un « rapport de prescription » (Hatchuel, 2001) entre dirigeant de PME et le chercheur-intervenant. Selon Gallais et Bayad (2011) l'accompagnement de PME peut en effet aider le dirigeant à « projeter ses savoirs pour produire ses propres repères » par un mécanisme d'apprentissage en double boucle (Argyris et Schön, 1978).

**Proposition 3.** *Le modèle mixte de gestion stratégique des compétences est contingent à la vision stratégique du dirigeant et aux modalités d'accompagnement.*

## CONCLUSION

Ce travail fait état d'une recherche-action menée au sein d'une PME industrielle durant deux ans et demi. Les résultats de la recherche apportent des éclairages sur le lien entre gestion des compétences et stratégie. Nos résultats mettent tout d'abord en avant que dans des structures marquées par une forte culture tacite et par la prédominance du dirigeant, la formalisation des processus métier constitue un élément clé de la gestion

stratégique des compétences en PME. Cette formalisation permet en effet d'identifier, à partir des compétences individuelles, des compétences clés jusque-là invisibles. L'identification de ces compétences clés permet à son tour de nourrir la vision stratégique du dirigeant. Nos résultats soulignent enfin que l'articulation entre stratégie et gestion des compétences s'opère à travers un processus séquentiel impliquant successivement un modèle déduit puis un modèle émergent.

Notre travail relate une recherche contextualisée et, à ce titre, il ne peut pas prétendre faire l'objet d'une généralisation. En particulier, la contingence de nos résultats à certaines caractéristiques de l'entreprise (forte intensité en compétences et en expertise, faible degré de formalisation des processus RH et de la vision stratégique, dirigeant sensible aux questions RH) mérite d'être explorée. Par ailleurs, l'entrée par un processus de type *émergent* est contingente à la nature du projet soutenu par le pôle de compétitivité et à la demande initiale de l'entreprise clairement orientées vers un alignement vertical. D'autres dynamiques sont envisageables en PME et mériteraient des investigations complémentaires. Une autre limite à trait à la validité externe des résultats. En nous centrant sur un terrain unique notre recherche ne peut prétendre à

la généralisation statistique. Cela ne constituait toutefois pas un objectif initial pour notre travail qui ambitionne davantage de compléter les travaux récents portant sur la gestion stratégique des compétences en PME, dans une optique de généralisation analytique au sens de Yin (2008). Une dernière limite apparente pourrait être d'avoir effectuée une comparaison entre nos résultats et ceux obtenus par d'autres méthodologies de recherche. En particulier les travaux de [Loufrani-Fedida et Aldebert \(2013\)](#). Il est vrai que les postures sont différentes (recherche-intervention *versus* étude longitudinale), il y a néanmoins dans nos deux approches des points communs structurants (approche qualitative, temps de présence long sur le terrain, recours aux entretiens et à des données secondaires, terrain unique). Par ailleurs la spécificité et l'impact de notre posture de recherche-intervention fait l'objet d'une discussion à part entière et constitue ainsi un complément vis-à-vis des travaux de [Loufrani-Fedida et Aldebert \(2013\)](#). En revanche, la différence de contexte est bien réelle (TPE en situation d'innovation *versus* PME en situation normale). Il serait à ce titre intéressant d'explorer la contingence de ces éléments contextuelles sur les résultats obtenus

## BIBLIOGRAPHIE

- Amit R. et Schoemaker P.J. (1993). "Strategic assets and organizational rent", *Strategic Management Journal*, vol. 14, n° 1, p. 33-46.
- Argyris C. et Schön D. (1978). *Organizational learning: a theory of action perspective*, Mc Graw-Hill, New York.
- Bakkali C., Messeghem K. et Sammut S. (2010). « Les structures d'accompagnement à la création d'entreprise à l'heure de la gestion des compétences », *Management et Avenir*, vol. 9, n° 39, p. 149-162.



- Barney J. (1991). "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, vol. 17, p. 99-120.
- Batt R. (2002). "Managing customer services: Human resource practices, quit rates, and sales growth", *Academy of Management Journal*, vol. 45, n° 3, 587-597.
- Bayad M. et Herrmann J.L. (1991). « Gestion des effectifs et caractéristiques des petites et moyennes entreprises industrielles : vers quelles relations ? », *Revue Internationale PME*, vol. 4, n° 2, p. 5-41.
- Bayad M., Mahé de Boislandelle H., Nebenhaus D. et Sarnin P. (1995). « Paradoxe et spécificités des problématiques de gestion des ressources humaines en petites et moyennes entreprises », *Gestion 2000*, vol. 11, n° 1, p. 95-108.
- Bayad M. et Nebenhaus D. (1998). « Contribution à un modèle pyramidal de la gestion des ressources humaines en PME », *Revue Internationale PME*, vol. 11, p. 162-178.
- Ben Mahmoud-Jouini S., Paris T. et Bureau S. (2010). « La recherche-accompagnement : entre accompagnement et recherche-intervention », *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 9, n° 2, p. 56-75.
- Besseyre des Horts C.-H. (1988). *Vers une gestion stratégique des ressources humaines*, Éditions d'Organisation, Paris.
- Cardon M.S. et Stevens C.E. (2004). "Managing human resources in small organizations: What do we know?", *Human Resource Management Review*, vol. 14, n° 3, p. 295-323.
- D'Amboise G. et Garand D.J. (1995). « Identification des difficultés et besoins des PME en matière de gestion des ressources humaines », *Gestion 2000*, vol. 11, n° 1, p. 109-132.
- David A. (2001). « La recherche-intervention, cadre général pour la recherche en management », *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, A. David, A. Hatchuel et R. Laufer (éds), Vuibert, Paris.
- Fabi B, Lacoursière R., Raymond L. et St-Pierre J. (2010). « Capacités de GRH et productivité des PME industrielles : une perspective contingente », *Management et Avenir*, vol. 9, n° 39, p. 110-123.
- Filion L.-J. (2004). "Operators and visionaries: differences in the entrepreneurial and managerial systems of two types of entrepreneurs", *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, vol. 1, n° 2, p. 35-55.
- Foss N.J., Laursen K., Pedersen T. (2011). "Linking customer interaction and innovation: The mediating role of new organizational practices", *Organization Science*, vol. 22, n° 4, p. 980-999.
- Gallais M. et Bayad D. (2011). « Accompagner autrement le dirigeant de PME vers l'innovation : une exploration du rapport de prescription », *10<sup>e</sup> congrès CIFPME*, Bordeaux.
- Girin J. (1989). « L'opportunisme méthodique dans les recherches sur la gestion des organisations », Collège de systémique, École centrale de Paris, 10 mars.

- Girin J. (1990). « Analyse empirique des situations de gestion : éléments de théorie et de méthode », *Epistémologie et sciences de gestion*, A.C. Martinet (éd.), Economica.
- Guérin G. et Wils T. (2006). « La gestion stratégique des ressources humaines : la perspective nord-américaine », *Encyclopédie des ressources humaines*, J. Allouche (éd.), Vuibert, Paris.
- Hatchuel A. (2001). « Quel horizon pour les sciences de gestion ? Vers une théorie de l'action collective », *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, A. David et al. (éds), Vuibert, Paris.
- Ichniowski C., Shaw K. et Prennushi G. (1997). "The effects of human resource management practices on productivity", *American Economic Review*, n° 87, p. 291-313.
- Koenig G. (2006). « Théories, mode d'emploi », *Revue française de gestion*, vol. 32, n° 160, p. 9-27.
- Kotey B. et Slade P. (2005). "Formal human resource management practices in small growing firms", *Journal of Small Business Management*, vol. 43, n° 1, p. 16-40.
- Kraaijenbrink J., Spender J.C. et Groen A.J. (2010). "The resource-based view: A review and assessment of its critiques", *Journal of Management*, vol. 36, n° 1, p. 349-372.
- Lacoursière R., Fabi B., St-Pierre J. et Arcand M. (2005). « Effets de certaines pratiques de GRH sur la performance de PME manufacturières : vérification de l'approche universaliste », *Revue Internationale PME*, vol. 18, n° 2, p. 43-73.
- Le Boulaire M. et Retour D. (2008). « Gestion des compétences, stratégie et performance de l'entreprise : quel est le rôle de la fonction RH ? », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, vol. 70, p. 51-68.
- Le Louarn J.-Y. et Wils T. (2001). *L'évaluation de la gestion des ressources humaines. Du contrôle des coûts au retour sur l'investissement humain*, Liaison, Paris.
- Loufrani-Fedida S. et Aldebert B. (2013). « Le management stratégique des compétences dans un processus d'innovation : le cas d'une TPE touristique », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, vol. 89, p. 56-73
- Lisein O. et De Zanet F. (2013). « Stimulants organisationnels et RH de l'intrapreneuriat : Analyse des enjeux en petites et moyennes entreprises », *Revue française de gestion*, vol. 39, n° 233, p. 141-160.
- Liu M. (1992). « Présentation de la recherche action », *Revue Internationale de Systémique*, vol. 6, p. 293-311.
- Mayson S. et Barrett R. (2006). "The 'science' and 'practice' of HRM in small firms", *Human Resource Management Review*, vol. 16, n° 4, p. 447-455.
- Messeghem K., Naro G. et Sammut S. (2010). « Construction d'un outil stratégique de l'accompagnement à la création d'entreprise : Apport du tableau de bord prospectif », *Gestion 2000*, vol. 27, n° 2, p. 95-112.
- Nonaka I. et Takeuchi H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How the Japanese Companies Create the Dynamic of Innovation*, Oxford University Press, New York.

- Penrose E.T. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*, John Wiley, New York.
- Pichault F. et Nizet J. (2000). *Les pratiques de gestion des ressources humaines*, Éditions du Seuil, Paris.
- Porter M.E. (1980). *Competitive Strategy*, Free Press, New York.
- Prahalad C.K. et Hamel G. (1990). "The core competence of the corporation", *Harvard Business Review*, vol. 3, p. 79-91.
- Randerson K., Fayolle A. et Defélix C. (2013). « Quelle GRH pour soutenir la dynamique entrepreneuriale des firmes ? », *Revue française de gestion*, vol. 39, n° 233, p. 75-88.
- Razouk A. (2014). « Mobilisation des ressources humaines et innovation des PME : Analyse longitudinale sur des données françaises », *Revue française de gestion*, vol. 40, n° 243, p. 107-126.
- Razouk A. et Bayad M. (2010). « La gestion stratégique des ressources humaines dans les PME françaises : Quelle place et quelle évolution ? », *Revue internationale PME*, vol. 23, n° 2, p. 131-157.
- Réale Y. et Dufour B. (2006). *Le DRH stratège : le nouveau mix stratégique des ressources humaines*, éditions d'Organisation, Paris.
- Saporta B. (1989). « Stratégies des petites et moyennes entreprises », *Encyclopédie de gestion*, P. Joffre et G. Koenig (éds.), Vuibert, Paris.
- Séville M. et Wirtz P. (2010). « Caractéristiques et dynamique de l'équipe dirigeante dans une jeune entreprise en hypercroissance », *Revue internationale PME*, vol. 23, n° 3-4, p. 43-70.
- Tansky J.W. et Heneman R. (2003). "Introduction to the special issue on human resource management in SMEs", *Human Resource Management*, vol. 42, n° 4, p. 299-302.
- Teece D.J., Pisano G.P. et Shuen A. (1997). "Dynamic capabilities and strategic management", *Strategic Management Journal*, vol. 18, n° 7, 509-533.
- Torrès O. (1997). « Pour une approche contingente de la spécificité de la PME », *Revue Internationale PME*, vol. 10, n° 2, p. 9-43.
- Torrès O. et Plane J.-M. (2003). « Le recours au conseil est-il dénaturant pour les PME ? », *Revue du Financier*, vol. 140, p. 38-46.
- Voss U. et Brettel M. (2014). "The effectiveness of management control in small firms: Perspectives from resource dependence theory", *Journal of Small Business Management*, vol. 52, n° 3, p. 569-587.
- Wernerfelt B. (1984). "A resource-based view of the firm", *Strategic Management Journal*, vol. 5, n° 2, p. 171-180.