

Partie 4

Des idées pour gérer les compétences internes et les relations extérieures

- | | |
|-------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Chapitre 1 | Dynamique des compétences des Gestionnaires des Ressources Humaines en PME : le rôle des réseaux professionnels |
| Chapitre 2 | Début de carrière des cadres débutants en PME des secteurs du conseil informatique et de la construction : éléments de cadrage |
| Chapitre 3 | Le travail à temps partagé, un outil de recrutement pertinent pour le dirigeant de PME ? |
| Chapitre 4 | L'engagement responsable de dirigeants de petites entreprises (PE) : validation d'une grille de lecture |
| Chapitre 5 | La relation entre le dirigeant et son expert-comptable en matière de gestion des informations |
| Chapitre 6 | Gestion de Relation Client et performance de la PME |
| Chapitre 7 | Les dirigeants des petites entreprises et la responsabilité sociétale enracinée |
| Chapitre 8 | La diffusion d'une démarche RSE par un réseau professionnel de dirigeants de PME, le Centre des Jeunes dirigeants : une approche par le capital social |

CHAPITRE 1

Dynamique des compétences des Gestionnaires des Ressources Humaines en PME : le rôle des réseaux professionnels

Dominique GEOFFROY-TERRYN

*Consultante conduite du changement, management
et développement des Ressources Humaines,
DRH Conseil Professeur-Associée Université Blaise Pascal*

Pierre MATHIEU

*Maître de conférences, HDR en Sciences de Gestion, Clermont Université,
Université Blaise Pascal, CRCGM*

Les travaux sur l'architecture de la fonction RH (Barette, 2005) et les questionnements sur son avenir (Ulrich, 1997a, 1997b ; Boyer & Louart, 2005) s'accordent sur la nécessité, pour les gestionnaires des ressources humaines, de devenir initiateurs et catalyseurs de changements (Ulrich, 1997b). Toutes les organisations sont concernées par ces évolutions, quels que soient leurs secteurs d'activité ou leurs tailles. Les Gestionnaires de Ressources Humaines de Petites et Moyennes Entreprises doivent ainsi non seulement organiser et piloter le fonctionnement optimal de leurs organisations mais également se placer résolument dans cette perspective dynamique. Cette évolution majeure nécessite une réflexion approfondie sur les nouvelles compétences requises et les mécanismes permettant de les construire et de les entretenir. Notre réflexion s'inscrit à la suite des analyses de Poulingue & Germain (2012) en termes de réseaux et de Létourneau *et al.* (2011) relatifs aux communautés de pratiques. Notre objectif est d'analyser l'articulation entre les principales évolutions organisationnelles et environnementales de la

fonction RH, les besoins accrus en compétences d'expertises et d'adaptation qui en découlent et les réseaux que les DRH de PME vont devoir développer, entretenir et mobiliser afin de les satisfaire. Par réseaux, nous entendons, dans un environnement de plus en plus incertain et instable, l'ensemble des relations professionnelles mobilisées afin de construire ou d'enrichir les expertises. Ces multiples relations prennent naturellement des formes très diverses. Elles peuvent ainsi être ponctuelles ou régulières, formelles ou informelles. Certaines sont entretenues avec des acteurs internes à l'organisation, adossées à des mécanismes hiérarchiques ou à des mécanismes de type « don/contre-don » (Pihel, 2008). D'autres impliquent des acteurs externes dans le cadre de relations marchandes (par exemple avec des prestataires de services) ou dans des logiques de réseaux sociaux (entre autres, Uzzi, 1996, 1997). Nous décrirons, tout d'abord, les différents mécanismes liés aux orientations stratégiques des organisations, notamment de la plupart des PME et à la complexification croissante de leurs environnements multidimensionnels. Dans un second temps nous analyserons, sur le fondement d'une enquête réalisée auprès d'un échantillon de DRH, les réseaux que ces derniers mobilisent concrètement.

Gérer les Ressources Humaines de PME : vers un besoin accru de compétences réticulaires

Cette première partie vise à analyser les principaux bouleversements auxquels la fonction RH est confrontée tant dans son environnement que dans sa place et son rôle au sein des organisations¹.

On assiste, tout d'abord, à des recours de plus en plus fréquents et massifs à des prestataires extérieurs. Cette évolution s'inscrit dans la logique des stratégies d'externalisation et de délocalisation (Hätönen & Erickson, 2009 ; Miroudot, Lanz & Ragoussis, 2009 ; Contractor *et al.* 2010). Ces analyses sont corroborées et confirmées par une étude de PricewaterhouseCoopers qui fait apparaître que 91 % des acteurs indiquaient vouloir continuer à développer l'externalisation dans des domaines nouveaux tels que l'innovation, la R&D ou la GRH². L'externalisation devient ainsi un instrument de management de la contingence au service de la flexibilité et de la capacité d'adaptation de l'organisation à son environnement.

1. Baromètre RH ESSACA / Bodet, site consulté le 9 décembre 2013, http://www.barometrerh.com/media/la_place_et_lorganisation_de_la_fonction_rh__005603800_1136_13112013.pdf

2. "Outsourcing comes of age : the rise of collaborative partnering", 2009, Site consulté le 9 décembre 2013, <http://www.pwc.com/gx/en/consulting-services/pdfs/outsourceingcome-sofage.pdf>

Les analyses théoriques de ces évolutions organisationnelles s'inscrivent principalement dans deux cadres conceptuels. Un premier ensemble de travaux se fonde sur la notion de transactions et les stratégies de désagrégation de la chaîne de valeur (Mudambi & Venzin, 2010). D'autres réflexions s'appuient sur la notion de compétences et suggèrent que de nombreuses décisions relèvent d'arbitrages entre diverses possibilités de mobilisation des compétences désirées (Barney, 1999 ; Araujo, Dubois & Gadde, 2003). Le tracé des frontières de l'entreprise est alors déterminé non seulement par l'accès aux compétences nécessaires aux activités productives (*core capabilities*) mais également par l'accès aux compétences permettant d'interagir avec les partenaires extérieurs (*ancillary capabilities*) (Loasby, 1998). La Gestion des Ressources Humaines constitue un important champ de manifestation de ces orientations stratégiques. Les processus les plus fréquemment externalisés sont la paie et la gestion des temps (35 %), la gestion des recrutements (17 %) et la gestion de la formation (17 %)³. Le quart des entreprises interrogées indiquent en outre envisager d'externaliser prochainement l'un de ces trois processus. Du point de vue académique, Guilloux (2007) analyse les caractéristiques et l'intérêt du *Business Process Outsourcing* (BPO) à l'aune du reengineering de la fonction RH. Elle souligne cependant l'importance majeure, pour l'organisation, à préserver sa capacité à construire et à mobiliser les connaissances et les expertises indispensables à l'élaboration et la conduite de ses stratégies RH.

Comme le souligne, entre autres, Peretti (1996), la seconde évolution majeure de la fonction RH est sa reconfiguration interne (partage, *empowerment*, rôle RH des managers...). Dietrich (2009), après avoir souligné l'intérêt évident de rapprocher autant que possible les centres de décisions des lieux où se trouvent les informations pertinentes (individus, micro-situations professionnelles...), s'interroge sur le paradoxe « centralisation-visibilité » versus « décentralisation-efficacité » auquel la fonction RH doit répondre. Ce dilemme est également souligné par Dany & Hatt (2009) qui montrent que l'une des conditions d'efficacité de la GRH devient alors sa capacité à combler des besoins d'expertises de plus en plus cruciaux liés à des environnements (internationaux et réglementaires) toujours plus complexes.

Enfin, au-delà de ces évolutions organisationnelles, les DRH se trouvent confrontés à une complexification croissante de leurs environnements, que ce soit dans leurs dimensions économiques, réglementaires, technologiques ou socio-culturelles. Le

3. EOA-Demos Outsourcing, « l'externalisation des fonctions RH », mars 2011, site consulté le 9 décembre 2013, <http://www.eoafrance.com/manifestations-passees/lexternalisationdesfonctionsrh-resultatsdelenqueteeoa-demosoutsourcing>

DRH doit mobiliser très fréquemment des compétences d'analyse et d'appropriation de ces évolutions. Certaines sont ponctuelles et portent sur des aspects techniques peu problématiques. D'autres, par contre, constituent des bouleversements réellement structurants qui requièrent de la part des gestionnaires la construction rapide d'une expertise complexe.

Les évolutions structurelles de la fonction RH conduisent donc à l'externalisation et à la décentralisation de multiples ressources et compétences. Face au défi de la complexification de leurs environnements professionnels, les DRH de PME doivent donc imaginer et mettre en œuvre des mécanismes leur permettant la construction d'expertises robustes.

Les réseaux professionnels des DRH au service de leurs expertises complexes

Notre objectif, dans cette seconde partie, est d'étudier, à partir d'une enquête auprès de Gestionnaires de Ressources Humaines, les mécanismes mobilisés pour construire les expertises dont ils ont besoin face aux bouleversements de leurs environnements professionnels.

À propos de l'étude

L'étude a été réalisée sous la forme d'entretiens semi directifs auprès de six Gestionnaires de Ressources Humaines de différentes structures. Ces entretiens nous ont permis de rencontrer chaque professionnel dans son environnement spécifique afin d'explorer les conditions dans lesquelles il mobilise ses interfaces.

Leurs perceptions des interfaces ont été évaluées via 2 scores (fréquence de recours et efficacité) attribués par les gestionnaires sur des échelles de 0 (jamais ou inefficace) à 3 (très fréquemment ou très efficace). La faible taille de notre échantillon ne nous a pas permis de réaliser une ACP statistiquement robuste. En revanche, nous avons pu calculer et analyser des coefficients de corrélations bilatérales qui traduisent la possibilité que ces perceptions soient corrélées. Ces coefficients sont compris entre -1 (corrélation négative) et +1 (corrélation positive). Un coefficient statistiquement non significatif traduit donc une absence de corrélation. Trois ensembles de coefficients de corrélation ont été calculés en croisant les deux types de perceptions : « Fréquence/Fréquence », « Efficacité/Efficacité » et « Fréquence/Efficacité ».

Contextes professionnels et réseaux

Les GRH rencontrés ont tout d'abord confirmé les éléments d'évolution de la fonction RH et la nécessité de multiplier les réseaux afin d'accéder aux ressources nécessaires à l'exercice de leurs responsabilités. Il apparaît clairement à l'issue de nos entretiens que la latitude décisionnelle du gestionnaire détermine fortement sa perception quant à l'importance de ses réseaux professionnels. Plus sa

latitude est grande, plus les réseaux externes semblent essentiels à l'élaboration d'une expertise spécifique pour conduire ses projets réglementaires. Inversement, lorsque la latitude est faible, l'expertise est assurée principalement par des interfaces internes (fonction RH hiérarchique, services supports) et diffusée via la structure formelle de l'organisation (plan d'action, notes de service, lettres de cadrage, argumentaires, outils d'aide à la décision, etc.).

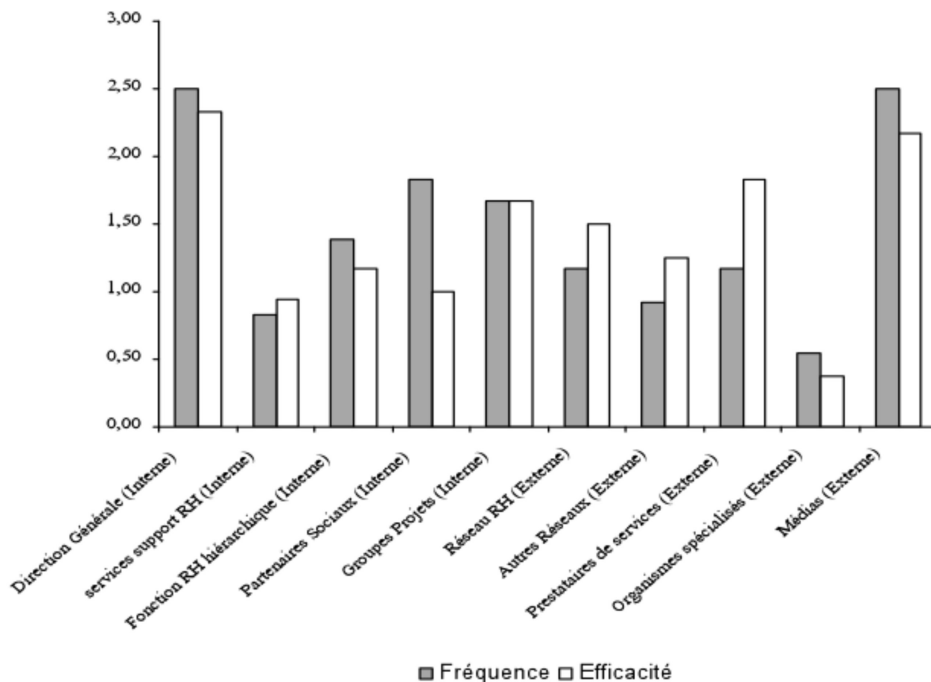
Caractérisation des réseaux professionnels des GRH

Notre étude nous a permis d'identifier les différents acteurs et interfaces, d'analyser divers éléments stratégiques puis d'étudier la dynamique des réseaux mobilisés par les Gestionnaires des Ressources Humaines.

– Analyse des différentes interfaces

Nous avons pu repérer 10 interfaces (5 nouées avec des acteurs internes et 5 avec des acteurs externes) pour lesquelles nous avons pu mesurer la fréquence de recours et l'efficacité perçue.

Graphique 1 – Fréquence et efficacité perçues des différentes interfaces



La référence systématique à l'interface *Direction Générale* nous semble traduire clairement l'encastrement des politiques de GRH dans la stratégie de l'organisation. On retrouve ici les considérations théoriques relatives aux évolutions de la fonction RH et à son architecture. La valeur ajoutée d'une fonction RH experte et centralisée réside en effet à la fois dans son orientation au service du projet de l'organisation et dans sa capacité à faciliter l'adaptation aux évolutions environnementales. En ce qui concerne les autres interfaces internes, le rôle des *partenaires sociaux* semble important et reconnu, même si la perception de l'efficacité de cette interface est relativement faible. Les gestionnaires indiquent également recourir en moyenne assez régulièrement à des *groupes projets* afin de construire les expertises dont ils ont besoin. Enfin, les scores attribués aux interfaces *services supports RH (interne)* et *Fonction RH hiérarchique (interne)* traduisent des pratiques très différenciées des gestionnaires associées à des positions de la fonction et des stratégies différentes.

Plusieurs résultats nous semblent également pouvoir être soulignés en ce qui concerne les réseaux externes. Tout d'abord, tous les GRH rencontrés mentionnent prioritairement le recours à des dispositifs d'information et d'autoformation à partir de différents *médias*, notamment les revues et publications professionnelles. Le besoin ressenti d'identification et d'actualisation des compétences d'analyse des nombreux bouleversements survenant dans leurs environnements professionnels est satisfait par différentes ressources, en particulier des abonnements à des publications spécialisées. Dans le même esprit, le recours au *réseau RH* est considéré comme important pour se situer, se repérer sur le plan des pratiques RH locales, d'autant plus que la mobilité géographique de la fonction RH constitue un frein à l'entretien, dans la durée, de réseaux de proximité. Les GRH locaux comblent ainsi cette lacune et compensent en investissant du temps dans des relations de proximité. Ce constat nous amène à suggérer que le recours à ce type d'interfaces est ainsi moins motivé par la recherche d'expertises immédiates que par l'identification de compétences d'interactions (*ancillary capabilities*). Ces stratégies de réseau de connexion peuvent expliquer le crédit relativement faible porté aux interfaces avec les *organismes spécialisés (externes)* tels les centres de recherches, les universités, les organisations professionnelles généralistes. Toutefois, les gestionnaires des ressources humaines ont conscience de l'importance à entretenir des relations étroites avec les acteurs en charge des bouleversements réglementaires de leurs environnements. En revanche, la faible évaluation de l'efficacité de cette interface semble indiquer que sa mobilisation s'inscrit probablement plus dans une démarche préventive et défensive que dans une réelle

recherche d'expertise opérationnelle. Enfin, nos observations confirment que certains besoins concrets d'expertises sont également satisfaits par le recours à des *prestataires de services* externes (consultants RH, juridiques...). Ces interfaces sont mobilisées de manières plus ponctuelles mais appréciées pour leur efficacité. On retrouve ici probablement l'un des effets des stratégies d'outsourcing qui conduisent naturellement à la constitution de cœurs de compétences externes.

– Éléments de stratégies de réseaux

L'analyse des corrélations bilatérales nous a permis de repérer quelques éléments de stratégies de réseaux.

- *Corrélations Fréquence/Fréquence*

À deux exceptions près, les scores de fréquences attribués aux différentes interfaces ne sont pas corrélés.

Un premier élément de stratégie émerge avec le coefficient de corrélation négatif très élevé et statistiquement très significatif (-0,94**) entre l'interface *Services supports RH (interne)* et l'interface *organismes spécialisés (externe)*. Il traduit probablement une stratégie de sécurisation de la construction de l'expertise réglementaire nouvelle. Si le gestionnaire ne dispose pas de ressources internes suffisantes, il sécurise son projet en recourant à des organismes spécialisés externes plutôt qu'à d'autres interfaces plus risquées telles que les prestataires de services ou les médias.

L'autre coefficient de corrélation statistiquement significatif est celui, positif et élevé (0,83*), entre l'interface *partenaires sociaux (interne)* et l'interface *Réseau RH (externe)*. Cette corrélation nous semble traduire une stratégie alternative de construction de l'expertise sur un mode collaboratif. Lorsque le gestionnaire ne dispose pas d'une analyse « clé en main » fournie par un acteur, interne ou externe, il doit organiser le processus de sa construction. Il mobilise alors l'ensemble des acteurs avec lesquels il échange naturellement : les partenaires sociaux en interne et ses confrères RH en externe.

- *Corrélations Efficacité/Efficacité*

Le seul coefficient de corrélation Efficacité/Efficacité, très significatif et positif, est celui entre les scores d'efficacité attribués aux interfaces *Services supports RH (interne)* et *médias (externe)* (0,93**). Il pourrait traduire la complexification et la professionnalisation de la fonction RH. Les gestionnaires rencontrés apprécient d'autant plus l'efficacité de leurs ressources internes qu'ils actualisent volontairement et régulièrement leurs propres connaissances et compétences grâce à des pratiques régulières d'information et d'autoformation.

- *Corrélations Fréquence/Efficacité*

Les coefficients de corrélations Fréquence/Efficacité traduisent la relation entre l'appréciation portée sur la qualité des interfaces et leurs fréquences de mobilisation.

Certains coefficients de corrélation traduisent la relation entre la mobilisation d'une interface et la perception de son efficacité. Seuls deux coefficients sont statistiquement significatifs et positifs. Ils correspondent aux interfaces représentant l'architecture de la fonction (*Services supports RH* et *Fonction RH hiérarchique*) et illustrent sa complexification et sa professionnalisation. Pour les autres interfaces, il n'y a pas de lien significatif entre fréquences de recours et efficacités perçues. Les pratiques ne semblent donc pas déterminées par la préoccupation de l'efficacité. Plusieurs explications peuvent être suggérées à ce résultat paradoxal : certaines interfaces correspondent à des pratiques sur lesquelles le gestionnaire n'a pas de pouvoir de décision, par exemple les interfaces *Direction générale (interne)*, *partenaires sociaux (interne)* ou *groupes projets (interne)*. D'autres interfaces n'ont pas vocation à être immédiatement mobilisables d'un point de vue opérationnel ou à court terme et continuent donc à être mobilisées sans attente d'une utilité clairement mesurable, par exemple les interfaces *réseaux RH (externe)*, *autres réseaux (externe)*, *organismes spécialisés (externe)* ou les *médias (externe)*. L'absence de corrélation est plus surprenante en ce qui concerne l'interface *prestataires de services (externe)*. Les prestataires de services sont identifiés par les GRH comme des acteurs d'échange d'informations et non comme des acteurs producteurs de connaissances.

Les autres coefficients traduisent des corrélations croisées entre la mobilisation d'une interface et la perception de l'efficacité d'une autre. On observe plusieurs résultats caractéristiques des stratégies d'arbitrages *internes vs externes*. Le gestionnaire recourt d'autant moins à l'interface *organismes spécialisés (externe)* qu'il juge efficace l'interface *Services supports RH (interne)* (-0,87*) ou qu'il considère que sa mobilisation des *médias (externe)* lui semble efficace (-0,83*). De la même manière, la démarche *groupe projet (interne)* sera d'autant moins utilisée que le gestionnaire jugera efficace ses *autres réseaux (externe)* (-0,83*). Enfin, plus le cadrage stratégique est intense *Direction Générale (interne)*, moins l'interface *organismes spécialisés (externe)* est perçue comme efficace (-0,96**). On retrouve également l'analyse précédente en termes de professionnalisation de la fonction. Le coefficient de corrélation est positif et élevé (0,90*) entre la fréquence de recours à l'interface *Services supports RH spécialisés (interne)* et l'efficacité perçue de l'interface *médias (externe)*.

– Dynamique des réseaux

Les évolutions des réseaux ont été appréhendées sous deux angles différents.

Les GRH ont tout d'abord été consultés sur leurs perceptions quant aux évolutions de leurs pratiques au cours de leurs parcours professionnels. Un premier constat conduit à souligner les liens forts entre les types d'interfaces mobilisés et la fonction occupée, celle-ci ayant évolué durant le parcours. Un second résultat permet d'analyser les interfaces mobilisées selon la maturité professionnelle. Ainsi, les GRH expérimentés estiment qu'ils sollicitent plus intensément leurs interfaces de référence mais qu'elles évoluent peu, sauf lorsque le besoin d'adaptation requiert des compétences spécifiques nouvelles. L'approche des GRH plus récemment en postes semble un peu différente dans la mesure où ils indiquent clairement solliciter très fréquemment de multiples interfaces dans une logique de réseaux internes et externes. Toutefois, ce besoin ne se traduit pas par une utilisation massive des possibilités technologiques récentes. Les interfaces virtuelles ou numériques (réseaux sociaux digitaux, forum, communautés...) ne sont pratiquement pas mobilisées par les GRH rencontrés.

La seconde approche consiste à analyser l'évolution des interfaces en fonction des bouleversements organisationnels et environnementaux des fonctions RH. Les gestionnaires rencontrés indiquent ne pas percevoir directement l'impact des changements organisationnels sur leur construction d'expertise. L'alternative de l'externalisation n'est pas une option clairement affichée. Au contraire, la complexité des responsabilités de la fonction GRH justifie pour tous la maîtrise interne des processus. Deux des DRH rencontrés témoignent de la création imminente d'une *communauté GRH* interne ouverte à tous les gestionnaires des ressources humaines du groupe. Ces communautés sont annoncées comme des lieux d'échanges, de construction de démarches communes et d'homogénéisation des pratiques. La logique de communauté induit la volonté de progresser en direction de processus moins hiérarchisés de partage des connaissances (Létourneau *et alii*, 2011). En élargissant cette problématique aux interfaces externes, on retrouve ici des réflexions théoriques très récentes telles que celles proposées par Mudambi & Tallman (2010), Becerra, Lunnan & Huemer (2008) ou Sen & Shiel (2006) quant à la maîtrise des flux informationnels stratégiques autour du concept de *Knowledge Process Outsourcing* (KPO).

La logique de réseau au service d'une GRH dynamique des PME

L'extension pour toutes les organisations de l'externalisation et de la décentralisation de la GRH oblige les dirigeants de PME à développer de manière prépondérante une expertise de la gestion dynamique des RH. Des baromètres révèlent l'apparition ou l'accentuation de cette orientation. Les compétences sociales, la communication managériale, l'accompagnement et la RSE en sont les pratiques centrales.

- *Compétences sociales préoccupations dominantes des dirigeants de PME*

Dans sa vingt et unième vague d'enquête du 16 juin 2014⁴, le baromètre CGPME-KPMG, révèle que la complexité du droit du travail est la troisième préoccupation des dirigeants de PME, juste après la compétitivité et le coût du travail. La formation professionnelle des salariés et la santé de vie au travail intervenant respectivement en cinquième et septième rangs.

- *Communication managériale, performance*

Le baromètre de la communication managériale 2013⁵, confirme l'investissement des managers en matière de communication interne. 42 % d'entre eux estiment que la communication managériale⁶ est un levier de performance mais constatent que leur entreprise « ne les encourage pas assez à s'y investir ». Les managers demandent aux GRH ou à leur dirigeant une information plus « pédagogique ».

- *Accompagner la satisfaction des clients et des salariés*

La gestion sociale des RH n'est pas l'unique cible de développement des cabinets de gestion. Dans le livre blanc de la GRH des PME⁷, l'auteur motive l'utilité de la fonction RH : veiller à l'adéquation constante du portefeuille de compétences dont doit disposer l'entreprise face à ses besoins et à son organisation, accompagner la satisfaction des clients grâce à un meilleur service et créer la motivation des salariés en les faisant adhérer aux valeurs et objectifs de l'entreprise. Ces thèmes relèvent de la définition la plus dynamique de la GRH et poussent les dirigeants à développer une expertise interne apte à pouvoir éventuellement décider l'externalisation.

4. Baromètre 2013, <http://www.cgpme.fr/dossiers/voir/1643/21e-vague-16-juin-2014>

5. Baromètre 2013, AFCI-ANDR-Inergie « communication managériale ».

6. La note rappelle que « la communication managériale est une communication portée directement par les managers en vue de mobiliser leur collaborateur au service de la performance économique et sociales » source AfcI, 2013.

7. ADP www.fr.adp.com/assets/vfs/Family-25/docs/La-gestion-des-ressources-humaines-pour-les-PME.pdf

- *RSE et PME*

Le baromètre des pratiques RSE des PME 2013⁸ montre l'évolution des perceptions et des préoccupations des dirigeants. Pour 66 % des PME l'amélioration des conditions de travail est le premier chantier ouvert. La question de la motivation et de la fidélisation des collaborateurs est le deuxième champ d'action pour 52 % des PME. 48 % des PME ont engagé des projets sur la promotion de l'égalité des chances (égalité hommes/femmes, handicap, diversité). La mise en place d'une politique de gestion des compétences est effective pour 44,4 % et l'engagement d'une démarche de certification, évaluation et labellisation pour 42,2 %.

À la question quels ont été les freins à engager une démarche RSE, 24 % des dirigeants interrogés avouent qu'ils manquent de compétences internes pour s'emparer de ces questions et 18 % qu'il manque une culture partagée sur ce sujet dans leur entreprise. Ce dernier obstacle représente le principal frein pour les PME de 50 à 249 salariés.

Pour la première fois le manque de compétences apparaît dans le top 3 des freins au côté du manque de budget et du manque de temps. Il s'agit des entreprises employant de 10-49 salariés.

Pour plus de 35 % des dirigeants de l'enquête, la RSE représente pourtant un levier de motivation de leurs salariés autour d'un projet commun. Finalement plus de 41 % des dirigeants affirment que le principal levier de développement de la RSE dans leur entreprise repose sur la « vision personnelle stratégique du chef d'entreprise ».

Au regard de notre étude, il ressort que la logique réseau constitue une solution d'accaparement de connaissances, d'échanges et d'appréciation interactive des pratiques de GRH. Elle offre aux dirigeants de PME l'opportunité d'acquisition de la compétence clé de GRH dynamique.

8. <http://www.obsar.asso.fr/public/812/telechargement/barometre-rse-pme-2013-synthese-2014-03-05.pdf>

Conclusion

Les gestionnaires des ressources humaines de PME sont donc confrontés à des environnements particulièrement complexes et évolutifs. Les bouleversements sont extrêmement fréquents et conduisent parfois à reconsidérer en profondeur les stratégies et les pratiques de GRH. Confrontés à une telle situation, ils doivent en permanence s'interroger sur leur capacité à faire évoluer leurs domaines d'expertises. Considérant les propositions des travaux académiques relatifs d'une part aux principales orientations stratégiques actuelles des organisations et, d'autre part, aux évolutions récentes des configurations organisationnelles de la fonction RH, notre postulat était de considérer que la mobilisation des réseaux pouvait être un puissant levier d'adaptation à la disposition des gestionnaires des ressources humaines. L'objectif de cette recherche était ainsi de repérer puis d'analyser leurs pratiques en la matière. Il ressort de notre enquête que les bouleversements considérés nécessitent la maîtrise par les GRH de deux ensembles de compétences complémentaires : une expertise technique et une capacité à mettre en œuvre les changements nécessaires. Nous mettons également en évidence que la grande variété des interfaces que les DRH mobilisent illustre la capacité des gestionnaires à adapter leurs compétences aux nouveaux champs imposés par les évolutions de leurs environnements. La mobilité des DRH et le benchmarking semblent constituer d'importants facteurs de structuration des réseaux. Ils produisent en effet une fertilisation et une homogénéisation des pratiques complexes.

Bibliographie

Araujo L., Dubois A. & Gadde L. (2003), "The Multiple Boundaries of the Firm", *Journal of Management Studies*, vol. 40, n° 5, July, p. 1255-1277.

Barrette J. (2005), « Architecture de ressources humaines », *Relations Industrielles/Industrial Relations*, vol. 60, n° 2, p. 213-243.

Barney J. (1999), "How a Firms' Capabilities Affect Boundary Decisions", *Sloan Management Review*, Spring, p. 137-145.

Becerra M., Lunnan R. & Huemer L. (2008), "Trustworthiness, Risk, and the Transfer of Tacit and Explicit Knowledge Between Alliance Partners", *Journal of Management Studies*, vol. 45, n° 4, June, p. 691-713.

Boyer L. & Louart P. (2005), « Les avènements de la GRH, Introduction générale au cahier spécial », *Management & Avenir*, vol. 2, n° 4, p. 105-110.

- Contractor F. J., Kumar V., Kundu S. K. & Pedersen T. (2010), "Reconceptualizing the Firm in a World of Outsourcing and Offshoring : The Organizational and Geographical Relocation of High-Value Compagny Functions", *Journal of Management Studies*, vol. 47, n° 8, December, p. 1417-1433.
- Dany F. & Hatt F. (2009), « Pourquoi conserver une fonction RH forte, même lorsque l'on souhaite impliquer davantage les managers dans la gestion de leurs équipes », *Management & Avenir*, vol. 1, n° 21, p. 207-220.
- Dietrich A. (2009), « Le manager intermédiaire ou la GRH mise en scène », *Management & Avenir*, vol. 1, n° 21, p. 196-206.
- Guilloux V. (2007), « Outsourcing et Ressources Humaines : le BPO : solution pour la transformation de la fonction RH ? », *Management & Avenir*, vol. 3, n° 13, p. 114-123.
- Hätönen J. & Eriksson T. (2009), "30+ years of research and practice of outsourcing – Exploring the past and anticipating the future", *Journal of International Management*, vol. 15, n° 2, p. 142-155.
- Létourneau P, Beaudoin J., Shabah Y. & Girard M. (2011), « Comment gérer des communautés de pratique interorganisationnelles ? », *Gestion – Revue internationale de gestion*, vol. 35, n° 4, Hiver, p. 64-72.
- Loasby B. (1998), "The organization of capabilities", *Journal of Economic behavior & Organization*, vol. 35, n° 2, p. 139-160.
- Miroudot S., Lanz R. & Ragoussis A. (2009), "Trade in Intermediate Goods and Services", *JOECD Trade Policy Working Papers*, n° 93, OECD Publishing
- Mudambi S. & Tallman S. (2010), "Make, Buy or Ally? Theoretical Perspectives on Knowledge Process Outsourcing through Alliances", *Journal of Management Studies*, vol. 47, n° 8, December, p. 1434-1456.
- Mudambi R. & Venzin M. (2010), "The Strategic Nexus of Offshoring and Outsourcing Decisions", *Journal of Management Studies*, vol. 47, n° 8, December, p. 1510-1533.
- Peretti J.-M. (1996), *Tous DRH - Pratiques de gestion des ressources humaines à l'usage des dirigeants et des superviseurs*, Editions d'Organisation, Paris
- Pihel L. (2008), « L'emploi durable, une relation de type don/contre-don. De la validation aux enseignements d'un paradigme », *Relations industrielles / Industrial Relations*, vol. 63, n° 3, p. 502-526.
- Poulingue G. & Germain O. (2012), « Joindre un réseau pour devenir un meilleur intrapreneur : les enseignements du Club de Montréal », *Gestion – Revue Internationale de Gestion*, vol. 36, n° 4, Hiver 2012, p. 61-68.
- Sen F. & Shiel M. (2006), "From business process outsourcing (BPO) to knowledge process outsourcing (KPO) : some issues", *Human Systems Management*, vol. 25, p. 145-155

Ulrich D. (1997a), *Human Resource Champions, The Next Agenda for Adding Value to HR Practices*, Harvard Business School Press, Harvard

Ulrich D. (1997b), "HR of the futur : conclusions and observations", *Human Resource Management*, spring, vol. 36, n° 1, p. 175-179.

Uzzi B. (1996), "The sources and consequences of embeddedness for the economic performance of organizations : the network effect", *American Sociological Review*, vol. 61, p. 674-698

Uzzi B. (1997), "Social structure and competition in interfirm networks : the paradox of embeddedness", *Administrative Science Quarterly*, vol. 42, p. 35-67