

**Pour référencer cet article :**

LELORIEUX O., « La PME territoriale : proposition d'un outil territorial et opérationnel à triple finalité. Outil de développement de la compétitivité des TPE/PME de l'attractivité d'un territoire et de la recherche académique sur et pour les TPE/PME», *Gestion et Management Publics*, vol.8, Mars 2010.

**la PME territoriale :  
proposition d'un outil territorial et opérationnel à triple finalité  
Outil de développement de la compétitivité des TPE/PME, de  
l'attractivité d'un territoire et de la recherche académique sur et  
pour les TPE/PME**

Metropolitan SME:

proposal of territorial and operational tools with a triple finality  
Tools for competitiveness SME development, for territory attractiveness and  
academic research on and for SME

**Olivier LELORIEUX<sup>1</sup>**

**Résumé :**

Sur la base d'une « grappe » de connaissances théoriques et une expérience professionnelle en milieu consulaire, la PME territoriale est la proposition d'un projet de territoire qui se matérialise au travers d'un outil territorial et opérationnel dont l'objectif est triple : développer la compétitivité des TPE/PME, l'attractivité d'un territoire et la recherche académique sur et pour les TPE/PME.

**Mots clés :**

Proximité, compétences, GRH, territoire, Situation de gestion

**Abstract :**

Based on a bundle of theoretical knowledge and professional experience in a Chamber of Commerce, metropolitan SME is a proposal of metropolitan project materialized in a territorial and operational tools whom objectives are developing competitiveness SME, attractiveness of territory and academic research on and for SME

**Key-words :**

Proximity, skills, HRM, territory, management situation

---

<sup>1</sup> Doctorant en convention CIFRE à la Chambre de Commerce et d'Industrie de Lyon, Université Jean Moulin Lyon 3, IAE, Centre de recherche Magellan, 6 cours Albert Thomas BP 8242, 69355 Lyon Cedex 08, [olelorieux@hotmail.fr](mailto:olelorieux@hotmail.fr)

La globalisation, la mondialisation des marchés, la déréglementation, la complexité accrue des besoins de la clientèle, le « push » des technologies de l'information et l'économie fondée sur le savoir sont autant de phénomènes interdépendants dont l'émergence entraîne de nouveaux enjeux et défis pour toutes les entreprises, qu'elles soient grandes, petites ou moyennes. Dans ce nouvel environnement d'une complexité croissante, les entreprises se doivent d'améliorer leur performance pour survivre et prospérer. La connaissance et la compétence deviennent ainsi les premières ressources stratégiques des entreprises.

Le champ des TPE/PME représente aujourd'hui un réel enjeu économique et social tant au niveau national que local. « Les très petites et les petites et moyennes entreprises constituent à elles seules 99,8% des entreprises. Elles regroupent 64% de l'emploi et produisent 53% de la valeur ajoutée du pays<sup>2</sup> ». En matière de Gestion des Ressources Humaines, les TPE/PME ne peuvent pas offrir les mêmes avantages que les grandes entreprises (ressources financières limitées, absence d'avantages sociaux, mobilité interne restreinte, etc.). Plus grave encore, les TPE (et à fortiori les PME) se trouvent dans une « impasse managériale » « dans la mesure où d'une part elles n'ont pas les compétences et l'objectivité en interne pour concevoir et mettre en œuvre des outils concrets et formalisés de GRH, et d'autre part, elles n'ont pas les ressources financières et temporelles pour les acquérir en interne » (Jaouen et Tessier, 2008, p.13). Concernant la recherche académique, les TPE/PME sont un objet de recherche difficile à observer en raison d'un manque de temps du dirigeant, d'une culture de la confidentialité et d'une préférence pour les connaissances pragmatiques.

La PME territoriale est basée sur deux principes complémentaires et indissociables : l'ouverture de l'entreprise sur son territoire et un territoire qui s'organise et se structure. Nous nous intéresserons ainsi au double rôle du territoire en tant que « partenaire RH » des TPE/PME et « partenaire recherche » du monde académique. Se positionner comme « partenaire RH » doit permettre d'accroître l'attractivité et la capacité du territoire à offrir en quantité et en qualité les compétences dont les entreprises ont besoin. Jusqu'à aujourd'hui, la GRH a été envisagée au niveau du périmètre de l'organisation. Nous sortons de ce cadre traditionnel pour réfléchir au niveau du territoire (GRH territoriale). Se positionner comme « partenaire recherche » contribue à donner un accès privilégié au monde des TPE/PME pour le développement des connaissances sur et pour ce type d'organisation.

La PME territoriale est une dynamique collective qui s'ancre sur une proximité physique. Elle est la proposition d'un projet de territoire qui se matérialise au travers d'un outil territorial et opérationnel dont l'objectif est triple : développer la compétitivité des TPE/PME, l'attractivité du territoire et la recherche académique sur et pour les TPE/PME. Cet article est issu d'une réflexion qui se nourrit de connaissances théoriques combinées à une expérience professionnelle en milieu consulaire. En raison de la diversité du champ des TPE/PME et de la mission professionnelle de l'auteur, l'analyse se portera sur les jeunes entreprises innovantes et à potentiel de développement. Nous parcourons, tout d'abord, une « grappe » de connaissances issues de la littérature concernant les spécificités de gestion en TPE/PME, la GRH territoriale et le concept de territoire. L'effort réalisé ne sera pas une simple présentation des connaissances mais, in fine, leur articulation qui aura pour résultat : la PME territoriale. Ensuite, nous illustrerons nos propos en présentant une formation-action à destination

---

<sup>2</sup> Chiffres issus de Bernon *et al.* (2006)

de jeunes entreprises innovantes et à potentiel de développement. Pour conclure, des éléments et leviers d'action de la PME territoriale seront proposés.

## **1. Justification théorique pour la mise en place de la PME territoriale**

Cette partie présente une revue de littérature sur une « grappe » de connaissances théoriques. Notre propos n'est pas de réaliser la synthèse de la totalité des connaissances sur un domaine mais de relier plusieurs domaines et les articuler. Ce travail poursuit l'objectif d'offrir des bases théoriques justifiant la conception et la mise en place de la PME territoriale.

### **1.1. Les TPE/PME**

Afin de comprendre les modes de gestion en TPE/PME, nous allons présenter le concept de proximité qui confère un cadre d'analyse très intéressant pour comprendre les pratiques de gestion de ces organisations de petite taille. Nous appliquerons, ensuite, ce concept à la Gestion des Ressources Humaines.

#### **1.1.1. Un management de proximité**

Le concept de proximité présente un fort potentiel explicatif. Il peut être traduit au travers de deux dimensions. D'une part, une dimension psychologique et d'autre part, une dimension structurelle. Ce détour par la théorie est important car il permet d'identifier les spécificités propres aux organisations de petite taille. Spécificités que nous devons prendre en compte lorsque nous concevons des dispositifs à destination des TPE/PME.

Selon le GREPME<sup>3</sup>, la PME est une organisation centralisée, faiblement spécialisée, dotée de systèmes d'information interne et externe simples et privilégiant des stratégies intuitives et peu formalisées. Sur la base de cette définition, l'organisation PME est jugée spécifique. Selon O. Torres, chacune de ces spécificités de gestion peut être exprimée comme une forme particulière de proximité. Cet auteur appréhende la gestion des entreprises de petite taille comme un mix de proximité. « Les proximités hiérarchique, fonctionnelle, temporelle, spatiale... forment un cadre d'ensemble cohérent qui crée les conditions nécessaires à l'action et à la réflexion dans une organisation centralisée, faiblement spécialisée, dotée de systèmes d'information interne et externe simples et privilégiant des stratégies intuitives et peu formalisées. C'est en ce sens que la proximité, telle que nous l'abordons, ne se limite pas à une simple mesure métrique. Elle est un principe de hiérarchisation des choix du dirigeant dans l'entreprise » (Torres, 2004, p.26).

- La dimension psychologique du dirigeant & la dimension culturelle de la TPE/PME : La TPE/PME est qualifiée de Méga-Personne comparativement à la Grande Entreprise qui est une Méga-Structure. Dans cette conception de l'organisation TPE/PME, si nous voulons comprendre la culture de l'entreprise, il nous faut comprendre son dirigeant. Cette spécificité justifie et requiert une approche psychologique du dirigeant. En ce sens, si nous voulons observer la culture de l'organisation TPE/PME, il nous faut observer la dimension psychologique du dirigeant. Nous allons nous référer aux travaux de Moles et Rohmer sur la théorie proxémique et de Mahé de Boislandelle sur les effets de grossissement. A savoir :

---

<sup>3</sup> Groupe de Recherche en Economie et Gestion des PME

- L'effet de Nombre : en raison des limites cognitives, inhérentes à chaque individu, plus le nombre est réduit, plus la connaissance de chacun par le dirigeant sera grande.
  - L'effet de microcosme : le dirigeant focalise son attention sur l'immédiat dans le temps (le terme le plus rapproché, le court terme) et sur l'immédiat dans l'espace ( le plus proche physiquement ou psychologiquement)
  - L'effet de Proportion (l'effet papillon) : plus l'effectif est réduit, plus la place d'un élément est proportionnellement élevée. Par exemple, lorsqu'un créateur d'entreprise embauche son premier salarié, il double son effectif. L'erreur dans le choix de son collaborateur peut lui être fatale
  - L'effet d'Egotrophie (Torres) présente un risque « d'infantilisation » des collaborateurs
- La dimension structurelle : O. Torres propose cinq types de proximité. Premièrement, la proximité hiérarchique représente l'absence de management intermédiaire et la centralisation des décisions. Cela se traduit également par une absence de délégation et la TPE/PME peut être considérée comme une Méga-Personne à l'instar de la grande entreprise qui est une Méga-Structure. Deuxièmement, la proximité fonctionnelle caractérise la polyvalence du dirigeant qui va concentrer de nombreuses fonctions. Par exemple, les achats, le commercial, la relation avec son expert comptable, les finances, etc. Nous observons ainsi une concentration des fonctions et non une division de l'organisation du travail. Troisièmement, la coordination de proximité. Les modes de coordination privilégiés sont la supervision directe et l'usage de la parole contrairement à la grande entreprise marquée par la standardisation des résultats, procédés et qualifications. Quatrièmement, le système d'information de proximité c'est-à-dire la communication orale. En TPE/PME, nous sommes dans la culture de l'oral et les Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC) sont peu utilisées pour transmettre les informations. Cinquièmement et dernièrement, la proximité temporelle constitue une préférence pour le court terme. Cette tendance conduit à une absence de stratégie à long terme.

La proximité va alors impacter sur la manière de gérer ses équipes. C'est ce que nous allons observer.

### **1.1.2. La spécificité de gestion appliquée à la GRH**

La présentation qui suit est issue des travaux de Torres et Delmar (2006). La description réalisée par ces auteurs trouve un fort écho avec l'expérience professionnelle de l'auteur. Comme présenté ci-dessus, la GRH est sujet aux effets de la proximité.

Concernant la proximité hiérarchique, les ressources humaines sont généralement le fait du dirigeant (centralisation de gestion). Cependant, le dirigeant ne possède pas réellement d'expertise en la matière ce qui accentue la difficulté à mettre en œuvre de véritables pratiques RH. Les chefs d'entreprises privilégient leur métier initial ou ne disposent pas forcément des compétences nécessaires (Bernon *et al.*, 2006). Le recrutement est une activité hautement stratégique en raison de l'effet de Nombre et de Proportion. Une simple erreur peut être fatale. Les caractéristiques personnelles du dirigeant (âge, éducation, expérience, origines, etc.) vont influencer la décision. Réduisant l'incertitude, cette proximité permet de construire une relation de confiance et de solidarité de la relation d'emploi. De même, le rôle du bras droit du directeur peut être donné à

l'épouse ou à un des fils du dirigeant. Le monde des TPE/PME est également marqué par l'absence de membres de syndicats. Les heures supplémentaires ont un rôle important dans la flexibilité de cette organisation de petite taille.

Pour la proximité fonctionnelle, les employés ont une variété de rôle avec l'opportunité de participer à plusieurs types de travail (Wilkinson, 1999). Nous parlerons de relations humaines plus que de ressources humaines. En l'absence de DRH, le dirigeant joue le rôle de directeur du personnel malgré une absence de compétence RH et un accès limité à un panel d'outils RH. Le dirigeant connaît chaque membre de son équipe par leur prénom et partage leurs joies et soucis. Nous observons également un manque de différenciation des niveaux de GRH avec des aspects politiques, administratifs et stratégiques qui sont joués et mixés au jour le jour

**Tableau 1 - La GRH en PME comme mix de proximité**

D'une spécificité du management	A un management de proximité	Avec ses implications RH
<b>Petite taille</b>	Proximité spatiale	Prédilection pour recruter dans un cercle proche (famille, ami, local)
<b>Management centralisé</b>	Proximité hiérarchique	Centralisation des décisions Prédilection pour les ressources issues du centre au détriment des ressources périphérique Absence ou insuffisance d'une force d'opposition
<b>Faible niveau de spécialisation</b>	Proximité fonctionnelle  Coordination de proximité	Un panel d'outils RH limité Absence de DRH Manque de différenciation entre les niveaux opérationnel, politique et stratégique Rôle essentiel joué par l'expert comptable
<b>Systèmes d'information simples et informels</b>	Systèmes d'information de proximité	Préférence pour des relations directes et personnalisées Préférence pour « training as you go » Prédilection pour la confidentialité
<b>Stratégie intuitive et de court terme</b>	Proximité temporelle	Absence ou faiblesse relative de la planification et programmation de la formation Absence de management prévisionnel des emplois et des compétences

Source : Torres et Delmar (2006)

En matière de système d'information de proximité, le moyen de communication préféré est l'oral et les relations directes en face à face. La TPE/PME est un environnement où la confidentialité y est exacerbée. Cela se traduit par un haut degré d'asymétrie d'information en raison de l'attrance pour les informations confidentielles, transmises par des contacts en face à face. La GRH est dépendante des capacités relationnelles du dirigeant et des salariés. L'absence d'instance représentative du personnel renforce la nature directe du management des relations humaines. En matière de formation, les formations pratiques sont privilégiées au dépend de formation plus théoriques. Concernant le recrutement, le dirigeant va mobiliser son réseau personnel avant de recourir à un marché du travail anonyme. La recommandation personnelle de quelqu'un étant une garantie de confiance.

Concernant la proximité temporelle, nous observons une absence de plan prévisionnel et de système d'agenda pour les emplois et les compétences. Par conséquent, les recrutements sont rarement planifiés. Il s'agit donc d'un management au cas par cas où l'opportunisme est la règle et la planification, l'exception.

## **1.2. Le territoire**

Le territoire est un concept difficile à saisir. Il revêt de nombreuses dimensions. Beaujolin-Bellet (2008) parle d'acteur territorial. Ce dernier « relève d'institutions et d'ancrages multiples et n'adopte jamais une figure unique, impliquant tout à la fois et selon des géométries variables, acteurs administratifs, élus politiques, responsables d'entreprises, responsables syndicaux, associations, structures consulaires, etc. » (Beaujolin-Bellet, 2008, p.1). Nous présenterons, tout d'abord, les différentes dimensions de ce concept. Ensuite, nous mobiliserons la théorie des réseaux sociaux et pour finir, nous retiendrons le concept de « situation de gestion » pour délimiter l'acteur territorial pertinent.

### **1.2.1. Un concept multidimensionnel**

Nous retenons une conception multidimensionnelle afin de définir la notion de territoire. La première dimension est l'espace. L'organisation de l'espace est soumise à un double mouvement. D'une part, une concurrence globalisée à laquelle entreprises et territoires sont confrontés. D'autre part, la décentralisation qui conduit à la construction de ressources territoriales (Mendez, Mercier, 2006). Ensuite, il s'agit d'une dimension humaine où le territoire est constitué d'acteurs. Selon Dupuy et Gilly (1999), la dynamique de proximité est un processus d'interaction stratégique entre les acteurs. Inhérent à un espace multi-acteurs, le territoire peut être représenté comme un espace de conflits qui articule des logiques économiques, sociales et politiques. Les dimensions administratives et juridiques sont également à prendre en compte. Pour finir, le territoire a une dimension de ressources : « Les acteurs interagissent autour de ressources partagées. Or, la nature même des ressources qui constituent la compétitivité des territoires s'est transformée. Ces ressources ne sont aujourd'hui plus attachées à un territoire physique, mais elles sont désormais immatérielles et liées à un territoire organisée » (Mazzilli, 2008, p.6).

Dans ce contexte, la capacité de coopération des acteurs est essentielle pour la construction de compétences clés. Il est important de prendre en considération l'ensemble des facettes du territoire. La notion principale est la construction d'une coordination et d'une coopération entre les acteurs.

L'espace est une donnée. La reconversion d'un territoire ne s'impose pas de l'extérieur et le facteur clé de succès est la mobilisation des acteurs (Bove, 1993).

### 1.2.2. Un réseau social et un capital social territorial

Pour comprendre le fonctionnement d'un réseau, nous mobilisons la théorie des réseaux sociaux présentée dans l'article de Baret et al. (2006). Cette approche est intéressante pour analyser la relation entre l'individu (ici l'entreprise) et le réseau (ici la PME territoriale). « Les individus n'agissent pas seuls, de manière isolée, mais à l'intérieur de relations qui va à la fois faciliter et limiter leur action ». Cette posture est par conséquent à mi-chemin entre l'individualisme méthodologique et une approche holistique. Cela permet de traduire une vision « nuancée » de la relation individu-réseau. L'individu est ni sur-socialisé ni sous-socialisé. Le réseau va alors à la fois contraindre et élargir le champ de l'action de l'individu. Dit autrement, l'individu doit avoir des obligations vis-à-vis du réseau.

Baret *et al.* (2006) décrivent trois éléments clés de la dynamique organisationnelle. Le premier élément est l'action individuelle où il s'agit d'analyser simultanément l'action et son contexte relationnel. « Le réseau social est considéré comme un moyen d'accéder à des ressources utiles à l'action individuelle ou collective (Baret *et al.*, 2006, p.95) ». Le deuxième élément est la coopération intra-organisationnelle c'est-à-dire le caractère normatif des relations sociales. « Le réseau social est alors perçu comme un mode de coordination des activités individuelles, alternatif à la hiérarchie et au contrat (Baret *et al.*, 2006, p.95). » Selon Adler et Kwon<sup>4</sup> (2002), ce mode de coordination permet le soutien social, le soutien affectif et surtout la connaissance. Au niveau de l'entreprise territoriale, cet échange de ressources complexes se traduit pas la rupture de l'isolement que connaît le chef d'entreprise de TPE/PME, le soutien de ses pairs ainsi qu'un échange quant à ses pratiques et difficultés managériales. En extrapolant le concept de capital social organisationnel (Van Buren<sup>5</sup>, 1999), nous pouvons parler d'un capital social territorial. Le troisième et dernier élément sont les relations inter organisationnelles c'est-à-dire le mode de gouvernance. L'avantage du réseau social est alors d'éviter les comportements opportunistes et de réduire les coûts de transactions. Pour la PME territoriale, nous pourrions imaginer un système de cooptation entre les dirigeants du réseau. Cette cooptation pourrait se situer au niveau du savoir être ainsi que sur l'implication du salarié dans l'atteinte des objectifs de l'entreprise.

Un des rôles de la PME territoriale et de son fonctionnement en réseau pourra être le « skill-pooling ». Selon Rorive (2003), il s'agit d'un nouveau concept de mise à disposition des compétences né d'une volonté d'éviter à des cadres âgés un retrait précoce du marché du travail. En pratique, le concept de « skill-pooling » permet de réaliser le rapprochement entre une entreprise en surcapacité et une entreprise en sous-capacité. La PME territoriale fonctionne sur le même esprit c'est-à-dire que la sous-capacité des uns permet de répondre à la surcapacité des autres. Ceci étant dit, la réalisation opérationnelle va se confronter à plusieurs problèmes. Par exemple, la « disponibilité de compétences » de l'entreprise en sous-capacité est-elle en adéquation avec la demande en compétences de l'entreprise en surcapacité ? L'entreprise en surcapacité voudra-t-elle mettre à disposition ses salariés à haut potentiel ? De même, ce mode d'échanges de la main d'œuvre

---

<sup>4</sup> Tiré de Baret *et al.* (2006)

<sup>5</sup> Tiré de Baret *et al.* (2006)

implique d'avoir gestion prospective de ses individus alors que la gestion en TPE/PME se fait à court terme.

### **1.2.3. Une situation de gestion**

« La définition des contours du territoire s'avère bien souvent à relever d'une construction sociale, dans laquelle s'entremêlent des critères politiques, administratifs, juridiques et historiques » (Beaujolin-Bellet, 2008, p.2). Nous proposons ici de délimiter le territoire sur la base d'une situation de gestion. Le concept de situation est caractérisé à travers 3 éléments : « des participants, une extension spatiale (le lieu ou les lieux où elle se déroule, les objets physiques qui s'y trouvent) et une extension temporelle (un début, une fin, un déroulement, éventuellement une périodicité) » (Girin<sup>6</sup>, 1990). Les situations de gestion se construisent autour d'un problème inscrit localement et ont la particularité d'être multi-acteurs et multi-institutions. « La définition des acteurs participants est contingente au problème et à son inscription locale [...] toutefois, leur participation à la gestion du problème est souvent à construire » (Raulet-Crozet, 2008, p. 139).

Les acteurs d'un territoire sont donc responsables d'imaginer « l'agencement territorial » (Jobert, 2006) répondant aux besoins de ses occupants. L'ensemble de ces derniers concourent à la régulation du territoire et ils sont nombreux : entreprises, associations, organismes économiques tels que les Chambre de Commerce, les organismes de formation, les universités, les collectivités territoriales, les organisations patronales et syndicales, etc. Nous retrouvons l'idée de « tâches à résoudre » au niveau de la théorie des réseaux sociaux. « La nature de l'encastrement doit dépendre de la tâche à effectuer. Si la tâche requiert de la confiance et de la coopération, alors les relations très encadrées associées à des échanges répétés seront préférés. Mais si la tâche appelle de la rationalité économique et de la concurrence alors des relations non encadrées avec un nombre plus important de partenaires devront être privilégiées (Baret *et al.*, 2006, p. 101) »

En conclusion, le concept d'impasse managériale démontre le besoin des TPE/PME d'être accompagnées ainsi que l'intérêt de solliciter le territoire comme partenaire et en tant que ressources. Seule et isolée, l'entreprise ne peut faire face à la complexité de l'environnement et aux changements de plus en plus rapides. Pour survivre, le dirigeant doit sortir de son microcosme et s'ouvrir vers l'extérieur. Le réseau est un outil de veille et de développement pour l'entreprise (Djuatio, 2004). Dans la seconde partie, nous allons présenter l'origine professionnelle de la PME territoriale, à savoir, une action collective d'accompagnement dont l'objet est de professionnaliser les pratiques de recrutement (sortir de l'impasse managériale). Cette action s'ancre sur un territoire de proximité et implique un ensemble d'acteur le temps de l'action (situation de gestion).

## **2. Caractérisation de l'échantillon et design de recherche**

Comme mentionné en introduction, la PME territoriale a une double origine : théorique et professionnelle. Après avoir posé les bases théoriques, nous allons aborder sa source professionnelle. En convention CIFRE à la Chambre de Commerce et d'Industrie de Lyon, la mission de l'auteur a été la conception, la mise en place et le suivi d'un dispositif d'accompagnement à destination des jeunes entreprises innovantes et à potentiel de développement.

---

<sup>6</sup> Tiré de Raulet-Croset (2008)



## 2.1. Caractérisation de l'échantillon

### 2.1.1. Pourquoi les jeunes entreprises innovantes ?

Au contact des TPE/PME, la CCI de Lyon constate une préoccupation croissante des entreprises face aux problématiques Ressources Humaines. Au sein de l'Espace Innovation et Développement de la CCI de Lyon, l'auteur a réalisé une enquête interne<sup>7</sup> afin d'identifier et de comprendre les enjeux RH auxquels les entreprises de petite taille sont confrontées. Les résultats de cette enquête ont été sans appel. Le recrutement constitue l'enjeu principal et la préoccupation majeure des dirigeants. En effet, 90% des TPE/PME déclarent rencontrer des difficultés pour trouver les compétences et les effectifs nécessaires à leur développement. L'analyse de l'enquête met en exergue trois difficultés auxquelles les TPE/PME sont confrontées lors du processus de recrutement. Les TPE/PME éprouvent des difficultés à savoir :

- qui recruter : définition du besoin ; recherche du mouton à 5 pattes
- où recruter : 100 % des PME de 6 à 20 salariés utilisent leur réseau personnel.
- comment recruter : manque de méthodologie

Face à ces constats et à l'enjeu que représente le recrutement pour les TPE/PME, une action collective a été conçue en collaboration avec le cabinet TWIN Conseil<sup>8</sup> et mise en œuvre avec le concours d'une collectivité territoriale : la Région Rhône-Alpes<sup>9</sup>. L'objectif est d'accompagner les entreprises tout au long de leur processus de recrutement (ANTE, sélection et POST) tout en réalisant un transfert de compétences vers le dirigeant. A l'issue de l'action, le chef d'entreprise devra avoir acquis une méthode et des outils, sera capable d'identifier les différents acteurs du recrutement et disposera d'une vision élargie des enjeux du recrutement sur la pérennité de son entreprise.

Les jeunes entreprises innovantes et à potentiel de développement ont été retenues comme cible prioritaire. En effet, ces TPE connaissent un développement rapide de leur effectif. La sécurisation des recrutements est, par conséquent, un élément clé pour assurer leurs développements. L'erreur quant à la personne recrutée a des répercussions, à la fois, sur la performance de l'entreprise et sur le climat social de l'entreprise (mauvaise intégration, coalition et licenciement laissant des traces). Le processus de recrutement est également chronophage, coûteux et complexe. A ce titre il est apparu opportun d'accompagner cette typologie de TPE. Par « jeunes entreprises innovantes et à potentiel de développement », il s'agit des entreprises accompagnées par l'Espace Innovation et Développement de la CCI de Lyon et plus précisément, Novacité<sup>10</sup>.

### 2.1.2. Les spécificités du dirigeant

- Les Ressources Humaines sont perçues comme un facteur de compétitivité : en matière de GRH, ces entreprises ont des pratiques variées : tickets restaurant, primes, volonté de mettre

<sup>7</sup> Enquête réalisée en septembre et octobre 2007

<sup>8</sup> TWIN Conseil est un cabinet de conseil spécialisé dans la GRH en TPE/PME

<sup>9</sup> La Région Rhône-Alpes a mis en place le dispositif SECURISE'RA dont l'objet est de financer des prestations de consultants RH à destination des TPE/PME

<sup>10</sup> Novacité est un CEEI (Centre Européen des Entreprises Innovantes). Une fois l'entreprise labellisée Novacité par un comité, l'entrepreneur est accompagné par un consultant pendant les trois ans qui suivent la création de l'entreprise. Cet accompagnement aborde des aspects organisationnel, juridique, commercial, etc.

en œuvre une mutuelle, réflexion sur la rémunération. Soulignons que ces pratiques sont encore « balbutiantes » et leur existence résulte, pour partie, par le fait que la compétence est constitutive de leur avantage concurrentiel. La GRH est identifiée comme un levier de compétitivité et le dirigeant va travailler dessus. Il a conscience que sa différence s'appuie sur une maîtrise des compétences. Des compétences clés sont ainsi identifiées, possédées et maîtrisées. La place de la compétence dans le modèle économique va alors avoir des impacts en termes d'organisation du travail, d'enjeu de compétences et de partage de la valeur. De même, dans ce type d'entreprises, tout ne passe pas forcément pas le dirigeant et on est obligé de mener une réflexion, un temps soi peu prospective sur les outils de GRH, au moins sur la partie rémunération. On va également réfléchir sur la formation : comment faire progresser les gens en compétences ?

- Une volonté de structurer et de professionnaliser son processus de recrutement : ce qui est acquis au niveau des représentations ne l'est pas nécessairement au niveau méthodologique. Le dirigeant peut avoir des progrès méthodologiques à réaliser sur chacune des sous-thématiques RH. Le recrutement en est un exemple parfait. Recruter la « bonne » compétence au « bon » moment constitue un enjeu stratégique fort pour assurer leur développement. Cependant, lorsque nous observons le recrutement dans ces entreprises, le feeling tient une place prépondérante. Le dirigeant manque d'outils et de méthodes pour passer du feeling à la méthode. Par conséquent, une action qui leurs permet d'acquérir des outils et des méthodes pour structurer et professionnaliser leur processus présente un intérêt évident.
- Une capacité à se remettre en cause et une volonté d'interagir avec d'autres dirigeants : les dirigeants de ces entreprises sont accompagnés sur une période de trois ans par un consultant Novacité. Au cours des points avec son consultant, le(s) dirigeant(s) abordent l'ensemble des points de l'organisation : stratégie, commercial, levée de fonds, juridique, structure organisationnelle, etc. Ces dirigeants ont également conscience qu'ils ne sont pas experts en gestion d'entreprise. Ce sont des experts dans leurs domaines de compétences qui fondent la compétence de l'entreprise. Par contre, identifier et prospecter sa cible de clientèle, rechercher des fonds pour financer leur R&D, gérer leurs équipes, formaliser la stratégie d'entreprise sont des tâches nouvelles. Dans le cas où les dirigeants sont d'anciens salariés avec des responsabilités managériales, ceci ne constitue pas de tâches nouvelles mais l'avis extérieur permet une prise de recul nécessaire aux fonctions de dirigeant.
- Un dirigeant en situation « d'inconfort » : recruter est un enjeu à haut risque pour le dirigeant de TPE. Pour un dirigeant qui est encore seul, recruter son premier salarié équivaut à doubler l'effectif ! Plus l'entreprise est de petite taille, plus l'erreur sur la personne recrutée aura un impact sur la société. « La perte est difficilement estimable, c'est plus du temps perdu. C'était un associé et un salarié. Le problème est que le profil de l'associé ne correspondait pas à son poste. Ceci a eu pour conséquence le ralentissement du développement commercial et l'entreprise a perdu du temps concernant la mise sur le marché de son produit<sup>11</sup> ». Cet effet de grossissement combiné à une absence de compétences dans la conduite de l'entretien d'embauche place le dirigeant dans une situation de grand inconfort et de peur de faire le mauvais choix.

---

<sup>11</sup> Parole d'un dirigeant lors d'une action d'accompagnement au recrutement

## **2.2. Méthodologie du dispositif d'accompagnement**

### **2.2.1. L'approche pédagogique**

L'action collective est conçue sur la base d'une « formation / action ». L'ingénierie de projet est une alternance de phases collectives (transfert d'outils et de méthodes) et de phases individuelles (application et appropriation des outils et des méthodes « dans l'action » en étant accompagné par un cabinet de conseil). L'accompagnement vise à structurer et objectiver le processus de recrutement dans sa globalité : identifier les compétences nécessaires au poste à pourvoir, rechercher et réaliser une présélection, aide à la décision, intégrer le nouveau salarié. Soulignons que les prestations du cabinet de consultant sont financées par une collectivité territoriale. Se faisant, la question des ressources financières limitées de la TPE/PME ne pose pas problème.

### **2.2.2. Les objectifs**

Les objectifs poursuivis sont au nombre de trois. Premièrement, accompagner les entreprises tout au long du processus de recrutement (de l'identification du besoin en compétences à l'intégration du candidat) afin de réaliser la meilleure adéquation entre l'offre et la demande de compétences. Deuxièmement, professionnaliser et structurer le processus de recrutement en réalisant un transfert d'outils et de méthodes de chacune des étapes du recrutement. Troisièmement, fournir un traitement privilégié des entreprises par le Service Public de l'Emploi.

### **2.2.3. Les principes clés**

Les principes clés de l'action collective prennent en compte les spécificités des entreprises de petite taille et se présentent comme suit :

- L'alternance entre séances collectives et séances individuelles. L'objectif est d'associer les dimensions « service » et « expertise » tout en proposant une action souple et personnalisée aux besoins de l'entreprise. Avec le transfert des outils et des méthodes, la prise de décision se réalise de manière plus rationnelle et objective.
- Une action collective « pragmatique & opérationnelle ». En intégrant l'action collective, l'entreprise va travailler sur son recrutement dans une dynamique de groupe, de partage d'expériences et de mise en relation avec les acteurs de l'emploi. Cet aspect opérationnel permet de répondre à la problématique de manque de temps du dirigeant.
- Une action collective « en temps réel ». Les entreprises qui intègrent l'action collective ont un projet de recrutement en cours ou immédiat ; il s'agit d'être en phase avec le rythme du recrutement des entreprises. Ce principe intègre également sur le manque du temps du dirigeant.
- Les participants sont impliqués en raison de l'enjeu stratégique que représente le recrutement. De même, les dirigeants sont sensibilisés sur l'importance de s'impliquer et une charte d'engagement est signée.

## **2.3. Le dispositif d'accompagnement comme outil de collecte de données Méthodologie du dispositif de recherche**

### **2.3.1. Une situation de gestion inconsciente**

Le design de recherche est construit autour du dispositif d'accompagnement et utilise ce dernier comme outil méthodologique de collecte des données. Cette méthodologie est le fruit d'une collaboration originale d'acteurs : TPE innovantes et à potentiel de développement, consultant, Université Jean Moulin Lyon 3, CCI de Lyon, Région Rhône-Alpes et Pôle Emploi. Par contre, chacun de ces acteurs n'ont pas conscience de l'ensemble des enjeux et plus précisément, de l'enjeu de « l'autre ». Les intérêts de chacun sont pourvus mais il n'y a pas, à l'heure d'aujourd'hui, une conscience de l'enjeu « globale » à savoir la PME territoriale qui a le triple objectif de compétitivité des entreprises, attractivité du territoire et recherche académique. Cependant, l'ingénierie développée fait que chaque acteur, en répondant à son propre intérêt, permet à l'autre de répondre à son besoin.

Cette collaboration peut être représentée au moyen du concept de situation citée précédemment. Premièrement, les participants sont les acteurs cités ci-dessus. Les TPE/PME souhaitent recruter tout en acquérant des outils et méthodes pour se professionnaliser. Le consultant réalise sa vocation, sa raison d'être, à savoir, intervenir en entreprise et apporter son expertise. L'université développe un projet de recherche. La CCI et la Région Rhône-Alpes apportent un service aux entreprises pour les aider sur le chemin de la compétitivité et se faisant, développent l'attractivité du territoire. Pour finir, le Pôle Emploi répond à sa vocation de fournir du travail aux demandeurs d'emploi. Deuxièmement, l'extension territoriale est le périmètre d'action de la CCI de Lyon et du Grand Lyon<sup>12</sup>. Troisièmement, l'extension temporelle est la durée du dispositif d'accompagnement.

En l'état, ce design de recherche permet des recherches qualitatives en étant au plus proche du terrain et de la stratégie, réflexions des dirigeants de TPE. Par contre, en devenant consciente et en intégrant l'objectif de recherche académique, ce design peut également répondre aux exigences des recherches quantitatives. En effet, si la même méthodologie est dupliquée sur l'ensemble des actions collectives mises en place sur une année et à l'échelle de la Région, ce sont des centaines d'entreprises que nous pourrions étudier.

### **2.3.2. Les acteurs du recueil : consultant, chercheur et acteur institutionnel**

- Le consultant : pivot du recueil des données : Le principal collecteur de données est le consultant qui est « mandaté » par l'acteur institutionnel pour intervenir en entreprise. Le consultant est en charge de la conduite des entretiens individuels et des séminaires collectifs. Sa démarche est orientée vers l'action et vers la résolution des problèmes rencontrés par l'entreprise. Les facultés intellectuelles du consultant sont une curiosité, une vivacité d'esprit, une capacité d'analyse, une capacité d'écoute du client, une capacité d'adaptation, de la diplomatie, de l'intuition et une sensibilité (Stern, Tutoy, 1995).
- Le chercheur = une double compétence : Le recueil de données proposé repose sur la double compétence du chercheur. D'une part, le chercheur possède les compétences propres au

---

<sup>12</sup> Communauté Urbaine de Lyon qui regroupe 57 communes

projet de connaissances qu'il poursuit : une capacité d'analyse, une capacité de synthèse, une capacité de conceptualisation de l'empathie, de la sagacité, une capacité d'écoute active, etc. D'autre part, le chercheur a une mission organisationnelle qui est la détection des entreprises, la réalisation d'un pré-diagnostic, la coordination du dispositif « entreprise » et un rôle de consultant auprès des entreprises.

Soulignons la proximité du profil du chercheur avec celui de la recherche ingénierique dont « le projet de recherche présente une triple finalité : aide à la formulation de problèmes, diagnostic de situation, préparation et mise en place d'actions de changement (Picq, 2007, p. 5) ». Tout comme le chercheur « ingénieur organisationnel », le chercheur devra être « capable de manier simultanément des compétences contradictoires, comme par exemple : la capacité à adopter une vision généraliste et panoramique sur une situation de gestion tout en s'imprégnant des connaissances sectorielles, des pratiques professionnelles, voire des compétences techniques à l'œuvre sur le terrain ; la capacité à formuler des raisonnements scientifiques rigoureux tout en s'adaptant aux conditions politiques d'un contexte d'action ; la capacité à s'extraire d'un terrain pour construire une modélisation tout en contribuant à la mise en œuvre d'un changement organisationnel concret (Picq, 2007, p.9) »

Nous réalisons, cependant, une distinction car même si les conséquences organisationnelles et les compétences sont identiques, le rôle « d'acteur principal du changement » est de la responsabilité du consultant et non du chercheur. Ce design de recherche n'est donc pas une nouvelle méthode de collecte de données mais son originalité réside dans la dissociation entre recherche et intervention. Dans ce contexte, en articulant le projet de recherche autour de la formation-action, nous développons une recherche basée sur l'intervention et sur l'ingénierie, favorisant l'interaction entre les connaissances à propos de l'action et les connaissances pour l'action.

- L'acteur institutionnel comme parrain et patron du recueil des données : Les acteurs institutionnels tels que les Chambres de Commerce et d'industrie et les Régions disposent d'une légitimité auprès de la population des entreprises. Ils jouent ainsi le rôle de parrainage du consultant et du chercheur lorsque ces derniers interviennent dans les entreprises.

L'acteur institutionnel peut également jouer le rôle de patron vis-à-vis du consultant. Le consultant est retenu par appel d'ordre et doit par conséquent remplir un certain nombre d'exigences. L'acteur institutionnel peut donc exiger la réalisation de documents de synthèse qui vont inciter le consultant à aborder l'ensemble des thématiques nécessaires au projet de recherche.

En conclusion, les jeunes entreprises innovantes et à potentiel de développement manquent d'outils de méthodes pour optimiser leurs recrutements. L'apport d'outils et de méthodes est par conséquent une source de performance pour l'entreprise. Le territoire peut également jouer un rôle dans le développement de connaissances scientifiques au travers d'une collaboration avec l'Université au travers de l'articulation entre design de recherche et action d'accompagnement. Nous allons désormais présenter la PME territoriale.

### 3. Présentation de la PME territoriale et de ses leviers d'actions

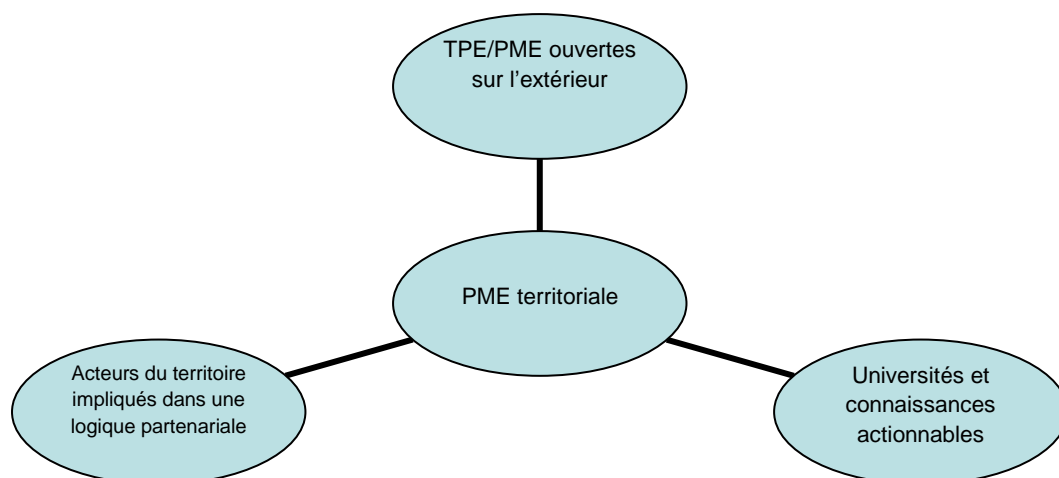
Depuis très longtemps, la régulation du travail et de l'emploi a été assurée par l'Etat et dans le cadre d'une régulation de branche centralisée. Ce système ne semble plus répondre aux enjeux économiques et sociaux actuels. Le niveau territorial est rendu pertinent en raison de la décentralisation politique et administrative, des transformations de l'action publique, des changements de modèles productifs ainsi que de la situation particulière des petites entreprises (Jobert, 2006).

Tout d'abord, la PME territoriale constitue une approche systémique de la régulation du travail et de l'emploi. Elle prend aussi en compte l'évolution de lien entre individu et organisation (nomadisme coopératif). Nous présenterons alors la compétence comme instrument de régulation du travail ainsi que ses conséquences sur les pratiques de gestion en TPE/PME. En effet, introduire une gestion des compétences en TPE/PME conduit à « dénaturer ses pratiques ». Nous proposerons alors une action collective qui permet cette dénaturation. Ensuite, nous aborderons le cœur de l'entreprise territoriale à savoir le réseau de la Compétence. Il s'agit d'un projet territorial et partenarial dont l'objet est une GRH territoriale. Le pilotage de ce réseau et son Système d'Information seront ensuite l'objet de notre attention. Pour conclure, nous esquisserons les modalités d'un centre de recherche appliquée dont l'objet est la création de connaissances empiriques et opérationnelles pour et sur les TPE/PME.

#### 3.1. Une approche systémique

La mondialisation participe à faire émerger de nouvelles formes de territorialisation ou de reterritorialisation et nous observons l'articulation de l'économique, du social et de l'institutionnel. Dans ces nouveaux modes d'organisation de l'économie, il faut raisonner en termes de superposition et non en termes de substitution (Khelifaoui, 2008). Cela rejoint les propos de Guesnier (2005) qui postule qu'en raison de la complexité croissante des phénomènes socio-économiques, chaque problème doit être résolu, traité et analysé de manière systémique.

Figure 1 - Les acteurs de la PME territoriale



La PME territoriale est basée sur deux principes complémentaires et indissociables : l'ouverture de l'entreprise sur son territoire et un territoire qui s'organise et se structure. La PME territoriale est ainsi une dynamique collective qui s'ancre sur une proximité physique. L'enjeu est de construire et organiser une proximité physique, culturelle et relationnelle entre les acteurs territoriaux, les entreprises, les salariés et les acteurs de la recherche. L'objectif est d'articuler anticipation stratégique, politique d'emploi, sécurisation des trajectoires professionnelles, recherche académique et développement des dynamiques territoriales.

## **2.2 Prendre en compte l'évolution du rapport individu/organisation**

En matière de GRH et plus particulièrement au niveau du management de ses équipes, le dirigeant fait face à une évolution de rapport individu / organisation et il ne peut pas l'occulter. L'investissement personnel dans le travail et le niveau d'implication des salariés ont changé de nature. L'adhésion et le sentiment d'appartenance à une entreprise n'est plus la règle. Les collectifs de travail disparaissent petit à petit au profit d'un « nomadisme coopératif » c'est-à-dire « une volonté et d'une nécessité de s'associer aux autres, à la fois pour réaliser l'activité professionnelle mais aussi pour porter un projet personnel » (Vendramin, 2008, p.41). Comme tout phénomène, le nomadisme coopératif présente des aspects positifs et négatifs.

D'une part, « Le travail n'est plus seulement vu comme le moyen de subvenir à ses besoins et / ou un investissement devant produire ses effets dans un avenir plus ou moins proche. Le travail est un moment, peut-être obligé, mais néanmoins une opportunité de développement personnel et de réalisation de soi [...] Il y a un souci à la fois plus diffus et plus entier d'exister en tant qu'individualité, en tant que personnalité dans un environnement de travail qui a cessé de faire appel à une force de travail mais qui interpelle des individus, des compétences, des personnalités, dans un rapport d'immédiateté » (Vendramin, 2008, p.47-48). Soulignons que ce nouveau rapport à l'organisation n'exclut pas la dimension relationnelle et le sentiment d'appartenance. Il s'agit d'un engagement dans un collectif avec des attentes de convivialité et de relations « vraies ». Cette évolution du lien organisation-individu traduit ainsi une nouvelle manière de s'engager dans le travail.

D'autre part, le nomadisme peut être précarisant pour l'individu. Concernant le dirigeant, ce dernier devra gérer les conséquences du désengagement des salariés. En effet, le socle de la réussite étant la créativité des salariés, leur motivation, leur implication personnelle, leur conscience professionnelle, leur envie de communiquer, le désengagement des salariés risque d'être préjudiciable pour l'entreprise. Ce changement peut être symbolisé par les travaux sur la génération Y qui est en train d'arriver en force sur le marché du travail. La PME territoriale en tant qu'outil opérationnel doit fournir les conditions et les moyens aux TPE/PME de gérer cette évolution. Par exemple, cela peut se traduire par des échanges entre pairs sur les nouvelles générations ou un apprentissage du travail en mode projet.

## **2.3 La compétence comme instrument de régulation du travail**

### **2.3.1. Une approche par les compétences, entre nouvelle approche et mode managériale**

Dans le nouvel environnement concurrentiel que l'économie connaît depuis quelques décennies, l'entreprise, pour assurer sa compétitivité et sa pérennité doit optimiser la gestion de l'ensemble de

ses ressources à court, moyen, voire long terme. Investir dans le capital humain permet d'améliorer l'adaptabilité et l'employabilité des salariés. En ce sens, le capital humain est perçu comme un vecteur de croissance économique et sociale. Les individus doivent jouer un rôle majeur, en prenant conscience de la nécessité de développer leur employabilité dans une société où les technologies et les métiers ne cessent d'évoluer, et où la capacité d'adaptation devient une qualité discriminante. La gestion des compétences ne peut constituer une fin en soi mais est un outil de gestion des ressources humaines avec ses avantages, ses exigences et ses limites.

Il s'agit de faire de la compétence un instrument de régulation du travail humain. « *La compétence constitue une catégorie conceptuelle nouvelle pour appréhender, décrire et représenter la réalité sociale des organisations. Elle permet de repenser aussi bien les termes de la réponse aux contraintes économiques de l'environnement que ceux de la dynamique sociale ; elle permet également sur un plan d'instrumenter un système de règles articulant règles organisationnelles et règles de gestion* » (Dietrich, 2000, p. 5-6).

### **2.3.2. Un contexte dénaturant**

Mondialisé et incertain, l'environnement économique exige des pratiques d'excellence telles que la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), la certification-qualité, la production en juste-à-temps, l'accès au marché des capitaux, etc. Autrefois l'apanage des grandes entreprises, ces pratiques se propagent désormais au sein des entreprises de petite et moyenne dimensions. Au regard des caractéristiques de la GRH en TPE/PME, la professionnalisation des pratiques de gestion des compétences constitue une dénaturation au sens de Torres. La dénaturation considère la thèse de la spécificité non plus comme un paradigme mais comme une simple hypothèse de recherche contestable. « Si certains contextes se prêtent mieux que d'autres au mode de gestion classique de la PME, d'autres situations impliquent au contraire des modes de gestion plus managériaux, lesquels s'éloignent du modèle classique de la PME. Dans ces cas, le mode de gestion de la PME peut s'avérer contre-performant. « *Ces dernières doivent alors mettre en place des modes de management qui substituent le formel à l'informel, la procédure au processus, la planification à l'intuition, l'écrit à l'oral, l'interdépendance à l'indépendance* » (Torres, 1999, p. 2). Les modes de gestion s'éloignent ainsi du modèle classique de la PME pour devenir de plus en plus managériaux. « *Il devient alors logique de promouvoir la dénaturation de la PME et d'accompagner l'entreprise dans sa métamorphose* » (Torres, Plane, p.11).

### **2.4. La mise en place d'un dispositif d'accompagnement RH sur-mesure**

La nouvelle économie fondée sur des éléments immatériels et inséparables des personnes qui en sont détentrices incite les entreprises à se concentrer sur le développement de leur capital humain. Aujourd'hui, les entreprises qui ne maîtrisent pas la technique disparaissent. Si elles ne maîtrisent pas la finance, elles peuvent être en cessation de paiement. Concernant le marché, que l'entreprise est un ou plusieurs clients, ce qui importe est que l'entreprise soit toujours présente. Ce sont sur les ressources humaines où les entreprises vont marquer leurs différences entre elles. C'est sur cette dimension où il y a une marge de progression encore très significative afin d'améliorer la performance d'une organisation.



L'accompagnement doit être conçu sur une approche globale de l'entreprise au travers d'une réflexion stratégique quant au projet et à la vision du dirigeant. En effet, les RH requièrent une approche stratégie : quel est le projet de développement de l'entreprise ? Quel est l'état du marché ? Quelles compétences sont nécessaires ? Les compétences requises sont-elles disponibles en interne ? En externe ? Il s'agit également de donner les outils et les méthodes pour structurer et professionnaliser sa GRH : plan de formation, entretien individuel, rémunération, mobilité, etc. L'ingénierie du dispositif d'accompagnement reposerait sur la méthodologie des formation-action. Ces dernières sont particulièrement adaptées aux TPE/PME. Le programme serait principalement dirigé vers le dirigeant tout en pouvant intégrer ses proches collaborateurs. Il s'agit de créer une offre modulable (individualisable) dont l'objectif est la formation et l'accompagnement du chef d'entreprise dans l'amélioration de ses pratiques de gestion et d'animation du personnel.

## 2.5. Le réseau de la Compétence

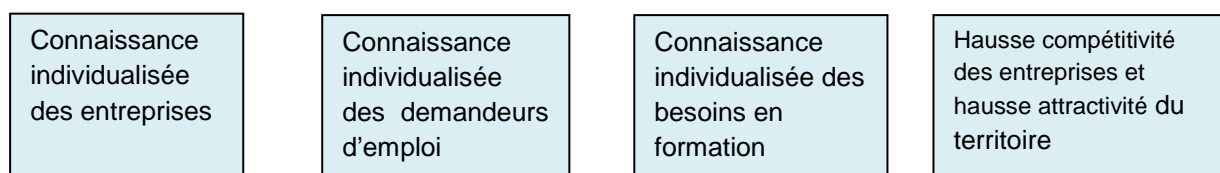
### 2.5.1. Projet territorial et partenarial

Le réseau de la Compétence est un projet territorial et partenarial dont l'objet est la structuration et la coordination des acteurs de l'emploi et de la formation afin de réaliser la meilleure adéquation entre demande et offre de compétences à l'échelle du territoire. La coordination des acteurs du réseau. Le réseau de la Compétence doit permettre l'articulation et développer les complémentarités entre les acteurs territoriaux. Nous avons le triptyque d'acteurs suivant :

- les entreprises
- les acteurs de l'emploi
- les acteurs de la formation

Ce triptyque rejoint la définition du système d'emploi proposée par Khelfaoui (2008, p.2), à savoir, « dans le système d'emploi apparaissent étroitement articulés entre eux les trois acteurs que sont les individus, les entreprises de petites et moyenne dimension et les institutions ». Le réseau de la Compétence participera à un processus d'individualisation des connaissances qui a déjà débuté dans chacune des trois catégories d'acteurs. Plus précisément, il participera à l'articulation et à la convergence de ce triple processus d'individualisation dans l'objectif de développer le capital humain et donc développer d'une part, la compétitivité des entreprises et d'autre part, accroître l'attractivité du territoire :

**Figure 2 - Le triptyque de la Compétence**



Le réseau de la Compétence doit conduire à la mise en place d'une offre RH « globale et cohérente » à l'échelle du territoire et à destination de nos TPE/PME. Le travail en partenariat doit permettre l'émergence d'une offre RH adaptée aux besoins spécifiques des TPE/PME. Les pratiques de GRH

peuvent et doivent faire preuve de rationalité objective pour générer des résultats rapides, tangibles et mesurables.

### 2.5.2. Pilotage du réseau : construire la collaboration

- Collaboration entre les entreprises : Defelix et al. (2008) définissent trois points de vigilance en matière de pilotage humain en ce qui concerne la collaboration inter-organismes. Premièrement, la constitution de l'équipe avec l'importance du processus social entre les acteurs. Dans notre cas, le processus social est initié au travers de leurs participations à la formation-action.

Deuxièmement, la coexistence et la qualité du travail en commun permet de maintenir une dynamique de coopération qui a tendance à s'essouffler au fil des années. Parmi les conditions de succès de la collaboration, les auteurs retiennent l'accord des parties sur les objectifs, la congruence des objectifs, le temps, le respect mutuel, et la confiance. Les trois premières conditions sont validées dans le cadre de la charte d'engagement<sup>13</sup> signées par les entreprises. Quant au respect mutuel et la confiance, ils se construisent tout au long de l'action collective au travers des échanges qui se créent. Dans leur étude, Mendez et Mercier (2006) observe que la dynamique territoriale, présente entre les 17 PME, est portée par des logiques professionnelles complémentaires et convergentes autour d'une même vision du territoire et d'intérêts communs.

Troisièmement, la posture d'apprentissage des participants est essentielle. Dans notre cas, les dirigeants doivent avoir une volonté de professionnaliser leurs pratiques. Cette posture d'apprentissage est validée lors d'un pré-diagnostic où l'implication et la disponibilité du chef d'entreprise sont les conditions d'engagement.

- Collaboration entre les acteurs du territoire : Dans leurs travaux sur les pôles de compétitivité, Defelix *et al.* (2008) soulignent l'importance de trois facteurs. Tout d'abord, la coordination du projet. Ce facteur est conditionné à la compétence du chef de projet, la complémentarité des rôles et des compétences entre partenaires ainsi que l'appui politique. Selon Beaujolin-Bellet (2008), il n'existe pas de « one best way » en matière de coordination : le financement peut être issu d'une multitude d'acteurs (Fond Social Européen, Etat, Région, Entreprise, etc.) ; l'animation du projet peut être du ressort d'une institution existante ou créée pour les besoins du projet ; l'existence ou non d'accords formels structurant le projet. Il nous semble que l'essentiel et la condition de succès est la complémentarité des compétences et des rôles. Ces configurations sont contingentes au contexte.

Ensuite, le deuxième facteur est la coopération existante entre les acteurs. La coopération requiert la volonté de ses membres et se fait par ajustement mutuel. La coopération se base également sur l'idée d'intérêts partagés où les parties prenantes se retrouvent dans l'atteinte de finalités communes. Selon Mendez et Mercier

---

<sup>13</sup> Dans le cadre de l'action collective d'aide au recrutement, une charte d'engagement précise les responsabilités de chacune des parties et est signée par le dirigeant, la CCI de Lyon et la Région Rhône-Alpes

(2006), la construction des ressources territoriales repose de plus en plus sur la capacité de coopération d'une multiplicité d'acteurs.

Pour conclure, les actions de support constituent le troisième facteur. Par exemple, l'action collective d'accompagnement tout au long du processus de recrutement a permis la création d'un vécu collectif. La mise en place de tels projets permet de créer une coopération par le vécu. Ces projets sont conditionnés à l'histoire du territoire et les intérêts de chacun des partenaires. « L'histoire dépose sur les territoires des empreintes physiques dans la géographie des lieux, des empreintes sociales dans les relations interpersonnelles et interinstitutionnelles, dans les modes de transmission des savoirs, qui opèrent comme des catalyseurs, ou comme des barrières, rendant la coopération inopérante » (Mendez, Mercier, 2006, p.254). L'établissement d'un diagnostic peut participer à dépasser les clivages locaux et idéologiques. La démarche de diagnostic permet de « produire un consensus élargi sur les problèmes communs à résoudre et sur les objectifs à poursuivre collectivement. Ces diagnostics donnent lieu à des mises en débat associant plusieurs acteurs, se traduisant par la production de diagnostics partagés, qui constitue une étape décisive dans l'initiation de démarches territoriales collectivement conçues et pilotées » (Beaujolin-Bellet, 2008).

## **2.6. Un Système d'Information de Gestion Territoriale des Compétences**

Dans le cadre de la mise en place du réseau de la Compétence, la création d'un Système d'Information de Gestion Territoriale des Compétences (SIGTC) participerait au rapprochement de l'offre et de la demande de Compétences. Si les compétences recherchées et les compétences demandées sont identifiées sur la base d'un même référentiel alors le rapprochement peut être informatisé au travers d'un Système d'Information. Les entreprises doivent avoir la capacité à formaliser et hiérarchiser leurs besoins en compétences (savoirs, savoir faire et savoir être). Nous pouvons observer la nécessaire professionnalisation du dirigeant quant au le processus de recrutement et plus particulièrement, sur la première étape : l'identification du besoin en compétences. Ce travail d'accompagnement est du ressort des acteurs territoriaux tels que les CCI. De leur côté, les acteurs du service public de l'emploi tels que le Pôle Emploi doivent définir la fiche « candidat » sur la base du même référentiel de compétences.

Par conséquent, le SIGTC requiert la construction d'un référentiel commun de compétences adapté aux TPE/PME. L'outil informatique posséderait deux entrées. Chacune de ces entrées étant conditionnées au format du référentiel commun de compétences. La première est à destination du dirigeant où ce dernier va introduire son besoin en compétences. La seconde est à destination des acteurs de l'emploi et de la Formation qui vont introduire les demandeurs d'emploi au sein du vivier de compétences. Ainsi, le référentiel doit être utilisé, simultanément, par les entreprises et les acteurs de l'Emploi et de la Formation. Cet outil informatique n'aura pas la prétention de proposer le « mariage idéal ». Il ne remplacera aucunement le rôle et l'expertise des individus. L'outil propose des candidats en cohérence avec le besoin en compétences ET le dirigeant prend la décision finale après avoir reçu les candidats en entretien.

Avant de passer à la présentation du centre de recherche appliquée aux TPE/PME, nous souhaitons présenter le schéma ci-dessous synthétisant le réseau de la Compétence.

**Tableau 2 - Présentation synthétique du réseau de la Compétence**



Entreprises	Acteurs du territoire
Manque de structuration des pratiques de GRH des TPE/PME	Manque de coordination et de coopération entre les entreprises, les acteurs de l'emploi et de la formation à l'échelle du territoire
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Non adéquation entre l'offre et la demande de compétences</li> <li>• Un environnement concurrentiel et mondial</li> <li>• Hémorragie de compétences avec le départ à la retraite des papys boomers</li> <li>• De nouveaux enjeux et défis pour toutes les entreprises : qu'elles soient grandes, petites ou moyennes</li> <li>• Les TPE/PME n'ont pas les ressources financières pour solliciter un consultant extérieur</li> <li>• Des acteurs de l'Emploi et de la Formation atomisés</li> <li>• Explosion de l'outil internet et des SI dans les pratiques de GRH... des grandes entreprises</li> </ul>	
Action collective d'aide au recrutement	Réseau de la Compétence
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recruter la bonne compétence au bon moment - Accompagnement des entreprises tout au long du processus de recrutement : ANTE, sélection et POST recrutement</li> <li>• Structuration et professionnalisation des pratiques de recrutement – transfert de compétences (appropriation d'outils et de méthodes)</li> <li>• Création d'un traitement VIP des TPE/PME par les acteurs du SPE – création de liens privilégiés et un langage commun entre le SPE et les TPE/PME</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Structuration et coordination des acteurs territoriaux engagés dans un triple processus d'individualisation</li> <li>• Création d'un SIGTC (système d'Information de Gestion Territoriale des Compétences) / création d'un vivier de compétences locales</li> <li>• Rendre l'outil Internet accessible aux TPE/PME comme pratique de recrutement et de communication</li> <li>• Création d'une aire de mobilité territoriale</li> <li>• Développer le capital humain des entreprises</li> <li>• Développer et sécuriser l'emploi</li> <li>• Intermédiaire entre TPE/PME et grandes entreprises</li> <li>• Développement d'un centre sur le métier de dirigeant de TPE/PME : approche globale et contextualisée de la gestion d'entreprise</li> </ul>
Hausse compétitivité des entreprises	Hausse attractivité du territoire et développement économique local



## 2.7. Un centre de recherche appliquée aux TPE/PME

Les TPE/PME sont un objet de recherche difficile d'accès. Les raisons en sont multiples. Par exemple, une tendance à la généralisation VS une exigence de résultats pour les TPE/PME, un manque de temps du dirigeant, des connaissances théoriques fragmentées, etc. Nous soulignons qu'une notion

similaire est présente dans la collection d'OSEO, Regards sur les PME. La performance de ce centre résultera de la capacité à créer et maintenir un intérêt partagé pour chacun des acteurs : entreprises, chercheurs et acteurs territoriaux (Région, CCI, syndicats patronaux, etc.). Un élément clé est la décision du territoire à devenir un « partenaire recherche ». Se faisant, la situation de gestion « PME territoriale » devient consciente et exprimera tout son potentiel.

### **2.7.1. Un accès privilégié aux TPE/PME**

Le dispositif d'accompagnement répond à un besoin des TPE/PME. L'entreprise, « en demande » du dispositif, va intégrer l'action collective pour satisfaire son besoin opérationnel. La collecte de données se réalisera principalement au moyen d'une observation non participante avec la présence du chercheur aux différentes séances collectives et entretiens individuels. Nous pouvons également envisager diverses méthodes de collecte de données comme nous le verrons dans le paragraphe 2.7.3. Par contre, au niveau de l'accès au terrain, nous distinguerons deux cas. D'une part, le cas où le chercheur est responsable de l'action collective<sup>14</sup>. Les objectifs de recherche peuvent être cachés ou présentés de manière succincte. La légitimité du chercheur provient de sa mission opérationnelle. D'autre part, si le chercheur est associé à l'action collective en sa qualité de chercheur<sup>15</sup>, il est important de clarifier l'objet de la recherche afin de positionner le chercheur dans le groupe. Nous soulignons la capacité d'animation des consultants comme facteur favorable à la création d'interactions et d'échanges entre les dirigeants.

### **2.7.2. Généraliser la formation-action comme outil méthodologique**

Comme il l'a déjà été démontré, les Chambres de Commerce et d'Industrie, les Régions, les Communautés d'Agglomération et autres acteurs institutionnels mettent en place un grand nombre de dispositifs d'accompagnement pour développer la compétitivité des TPE/PME du territoire. Ces dispositifs prennent la forme de formation-action et mobilisent des consultants dans un double objectif. D'une part, résoudre des problèmes de gestion rencontrés par les entreprises. D'autre part, réaliser un transfert de compétences via l'implémentation d'outils et de méthodes de gestion pour professionnaliser leurs pratiques en matière de stratégie, GRH, production, commercial, etc. Dit autrement, ce qui est poursuivi, par l'intermédiaire des formation-action, est la dénaturation des pratiques de gestion. Cette dénaturation requiert un aller-retour entre l'action et l'acquisition d'outils et de méthodes. La formation-action contribue uniquement à la production de connaissances procédurales pour l'entreprise. Cependant, nous postulons qu'elle constitue également une source de données à très fort potentiel dans la production de connaissances scientifiques sur les TPE/PME. En généralisant le design de recherche proposé, il est possible d'exploiter ce potentiel.

### **2.7.3. La triangulation des modes de recueil**

L'objectif de ce mode de recueil est d'améliorer la précision de la mesure tout en distinguant la nature des données et celles des méthodes. « La conjugaison des approches qualitatives et quantitatives, c'est-à-dire leur utilisation complémentaire et dialectique permet au chercheur

---

<sup>14</sup> Cas de l'action collective d'aide au recrutement présentée dans la partie 2

<sup>15</sup> Cas d'une action collective d'accompagnement des entreprises sous-traitantes à laquelle l'auteur a participé en qualité de chercheur

d'instaurer un dialogue différencié entre ce qui est observé (l'objet de la recherche) et les deux façons de le symboliser [...] La triangulation permet au chercheur de bénéficier des atouts des deux approches en contrebalançant les défauts d'une approche par les qualités de l'autre » (Baumard, Ibert, 2007). Les modes de recueil pouvant être mobilisés et articulés sont les suivants :

- Entretiens individuels réalisés par le chercheur avec les entreprises
- Entretiens individuels réalisés par le chercheur avec le consultant
- Entretiens individuels réalisés par le consultant avec une observation non participante
- Entretiens en groupe réalisés par le consultant avec une observation non participante
- Questionnaire à destination des entreprises (autodiagnostic + grille d'évaluation du dispositif)
- Questionnaire à destination du consultant pour les besoins de la recherche
- Création d'un journal de bord
- Réalisation de rapports de diagnostic envoyés et échangés avec les entreprises

Dans le cadre de l'action collective d'accompagnement au recrutement des jeunes entreprises innovantes, l'agenda de la collecte s'est structuré autour et tout au long du dispositif d'intervention de la manière suivante :

**Tableau 3 - Articulation dispositif « recherche » et dispositif « entreprise »**

<b>Dispositif « recherche »</b>	<b>Dispositif « entreprise »</b>
<b>Entretiens individuels réalisés par le chercheur</b>	Entretiens de pré-diagnostic pour la détection des entreprises
<b>Questionnaire</b>	Questionnaire sur les pratiques de recrutement à remplir durant le premier séminaire
<b>Observation non participante réalisée par le chercheur</b>	Entretiens individuels réalisés par le consultant
<b>Observation non participante réalisée par le chercheur</b>	Entretiens en groupe animés par le consultant
<b>Questionnaire à destination des entreprises</b>	Grille d'évaluation du dispositif une fois l'intervention du consultant terminée
<b>Entretiens individuels réalisés par le chercheur dans le cadre de sa mission organisationnelle</b>	Suivi des entreprises et réalisation d'un livret d'accueil

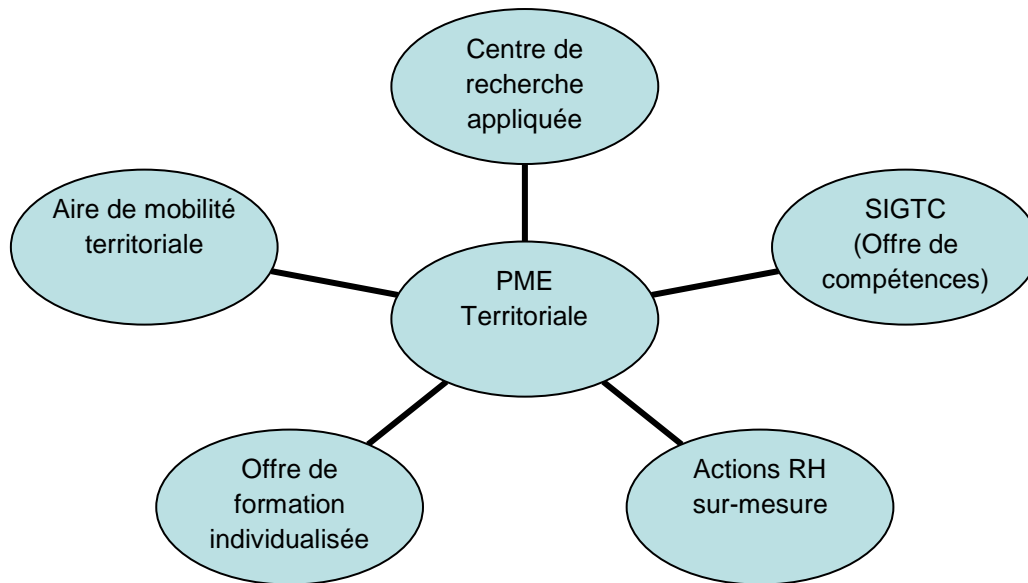
### **2.7.5. Plus-value du centre de recherche appliquée**

Le centre de recherche appliquée permet, tout d'abord, la mutualisation des moyens et des résultats. Il induit également une « logique d'alliance et de réseau, qui sont des aptitudes qui font parfois défaut aux dirigeants de PME, trop préoccupés par les problèmes urgents de leur entreprise. Développer les capacités résiliantes des dirigeants de PME tout en formant des chercheurs qualifiés de haut niveau est une voie à explorer » (OSEO Services, N°14, p.72). Ensuite, il s'agit de développer la proximité territoriale entre des acteurs généralement distants. Dans le nouvel ordre économique, l'apprentissage rapide est une source de compétitivité. Or produire et partager rapidement la

connaissance suppose souvent la proximité. La coprésence accélère l'apprentissage, réduit les temps de projets et facilite la maîtrise de la complexité. Pour conclure, la connaissance produite permettra une meilleure compréhension du fonctionnement en TPE/PME. Les acteurs territoriaux pourront ainsi concevoir des dispositifs d'accompagnement intégrant ces nouvelles connaissances.

Pour conclure cet article, nous synthétiserons ce qui vient d'être dit au moyen de la figure ci-dessous :

**Figure 4 - la PME territoriale comme offre de services à destination des TPE/PME**



## Conclusion

L'objectif de cet article a été de relier des éléments théoriques variés et une expérience professionnelle afin de proposer un outil territorial et opérationnel dont la condition d'existence est la convergence des intérêts d'une « grappe » d'acteurs : les entreprises, les demandeurs d'emploi, les acteurs du territoire, les consultants et les chercheurs. La PME territoriale poursuit une triple vocation. Premièrement, il s'agit de développer la compétitivité des TPE/PME par la professionnalisation de leurs pratiques de GRH, la constitution d'un vivier territorial de compétences (SIGTC) et la mutualisation de leur GRH (GRH territoriale). Le territoire doit devenir un véritable « partenaire RH » qui permettra aux TPE/PME de sortir de l'« impasse managériale ». Au travers de son offre de services et la structuration des acteurs, le territoire doit conférer aux TPE/PME les avantages de la grande entreprise.

Deuxièmement, en articulant dispositif d'accompagnement des TPE/PME et dispositif de recherche, la PME territoriale offre un réel potentiel de recherche académique. Le territoire se positionne comme « partenaire recherche » des Universités. Le résultat et la condition d'existence sont une coopération d'acteurs complémentaires et impliqués dans un processus de recherche ainsi que sa valorisation au travers d'une « structure hybride à mi-chemin entre les laboratoires de recherche

universitaire, les services de développement économique et les cabinets de conseil » (OSEO, Regards sur les PME).

Troisièmement, en se positionnant comme « partenaire RH » et « partenaire recherche », le territoire développe son attractivité en créant un avantage concurrentiel sur les autres territoires. Le résultat est la création d'une GRH territoriale ou « élargie c'est-à-dire affranchie d'une fonction particulière mais articulante de manière ambitieuse, anticipation stratégique, politique d'emploi, sécurisation des trajectoires professionnelles en PME et développement des dynamiques territoriales » (Dietrich, 2008, p. 2).

La PME territoriale en tant que réseau est un outil pour gérer les mutations de la relation d'emploi (génération Y, nomadisme coopératif). L'entreprise doit admettre qu'elle ne peut pas garantir aux salariés un emploi à vie. La PME territoriale pourrait-elle se révéler être une source d'appartenance au salarié nomade ? En tout état de cause, la compétence est un mode de régulation du travail en adéquation avec le nomadisme coopératif. En effet, elle est « l'instrument d'une mobilité accrue des acteurs et d'une hiérarchisation des stades d'apprentissage, des emplois et des seuils d'employabilité » (Dietrich, 2000, p.9). Ainsi, bien plus qu'une professionnalisation des pratiques RH, c'est aussi la conception de l'emploi et de la mobilité des personnes qui est en cause.

Au travers de la mutualisation des moyens et des ressources, la PME territoriale offre de nombreuses opportunités en matière de GRH : croisement des difficultés de recrutement et besoins de changement des salariés, création d'un agent « Grand Compte » du Service Public de l'Emploi pour les phases de recherche et présélection des candidats, mise en place de tickets restaurants et d'une mutuelle propre à la PME territoriale, outil d'aide à la restructuration suite aux licenciements de salariés sur le territoire, etc. Les possibilités sont multiples... reste aux acteurs territoriaux de les imaginer et les mettre en œuvre... la PME territoriale est encore au stade de vision. Elle n'est pas une réalité concrète. La PME territoriale est multi-acteurs et multi-institutions. Elle doit s'émanciper de tous les conflits existants et même si profondément « marqué » par l'histoire, il ne faut pas conclure à l'incapacité des acteurs à coopérer (Mendez, Mercier, 2006). L'objet de cet article a été la formalisation de cette vision pour pouvoir la soumettre afin qu'elle soit discutée, débattue et surtout partagée. Nous postulons que le partage des représentations est un élément clé de réussite. Dans cet objectif, un projet de recherche peut être un allié stratégique à la mise en place de la PME territoriale.

Pour conclure notre réflexion, nous allons l'ouvrir au-delà des jeunes entreprises innovantes et à potentiel de développement : est-ce que la PME territoriale est duplicable à d'autres catégories de TPE/PME ? Si nous considérons les propos de Bernon *et al.* (2006), « les dirigeants des petites entreprises éprouvent des difficultés face à la GRH et ne la perçoivent pas toujours comme une aide au développement économique de leur entreprise ni comme un atout pour leurs salariés. Clairement, ce n'est pas pour eux, une préoccupation majeure ». De même, les dirigeants de TPE/PME se limitent généralement à une gestion « au quotidien » et n'utilise pas la stratégie comme un outil de gestion. Ils éprouvent des difficultés à formaliser des plans d'actions à moyen et long terme. Nous terminerons en proposant deux hypothèses pour dupliquer la PME territoriale. D'une part, le recrutement est une porte d'entrée intéressante car elle constitue un enjeu et une préoccupation forte du dirigeant. Avec le recrutement, il est possible de capter son attention et son intérêt. Au travers d'un accompagnement sur le recrutement, il faut poursuivre un quatrième objectif : la sensibilisation du dirigeant à structurer et professionnaliser sa GRH ainsi que sa stratégie.



D'autre part, au-delà de la catégorie de TPE/PME, la personnalité du dirigeant est une variable clé, à savoir : sa capacité d'ouverture, sa capacité à se remettre en cause, sa capacité à formaliser sa stratégie et son ambition pour l'entreprise.

## **Bibliographie**

BARET C., HUAULT I. et PICQ T. (2006) « Management des réseaux sociaux, Jeux d'ombres et de lumières sur les organisations », *Revue Française de Gestion*, n°163, p.93-106

BAUMARD P., IBERT J. (2007). Quelles approches avec quelles données ?, *in* THIETART R.M., *Méthodes de recherche en management*, 3<sup>ème</sup> édition, Dunod, p. 228-262.

BEAUJOLIN-BELLET R. (2008) « Le territoire, laboratoire d'innovations en matière de pilotage multi-acteurs des restructurations », Dakar, 19<sup>ème</sup> Congrès de l'AGRH

BERNON J., GRILLET S., QUINT C., TROUVE P. (2006) « La mutualisation des ressources humaines pour des TPE localisées sur un territoire », Reims, 17<sup>ème</sup> Congrès de l'AGRH

BORIES-AZEAU I., LOUBES A., ESTEVE J.M. (2008) « Emergence d'une GRH territoriale et réseau inter-firmes », Dakar, 19<sup>ème</sup> Congrès de l'AGRH

DEFELIX C., MAZZILLI I., PICQ T., RETOUR D. (2008) « La conduite des projets collaboratifs au sein des pôles de compétitivité : l'insoutenable légèreté du management et de la GRH ? » Dakar, 19<sup>ème</sup> Congrès de l'AGRH

DEMERY-LEBRUN M. (2005), « Regard sur la flexibilité des ressources humaines : une approche exploratoire systémique de la flexibilité appliquée aux entreprises aérospatiales », *Les notes du LIRHE*, N°425

DIETRICH A. (2000) « Les paradoxes de la notion de compétence en gestion des ressources humaines », *Les Cahiers de la Recherche*

DIETRICH A. (2008) « La construction d'un espace d'action collective : étude d'un dispositif d'anticipation des mutations en PME », Dakar, 19<sup>ème</sup> Congrès de l'AGRH

DJUATIO E. (2004) « Le réseau, outil de veille et de développement de l'entreprise ? Cas des très petites entreprises guadeloupéennes », *INNOVATIONS 2004/1*, n°19, p. 195-218.

GUESNIER B. (2005) « Décentralisation : à la recherche d'échelles spatiales pertinentes pour une gouvernance territoriale efficace », Institut d'Economie Régionale et Financière, Université de Poitiers

IGALENS J., EL AKREMI A. (2002), « Stratégie et flexibilité », *Cahier de recherche N°147*.

JAOUEN A., TESSIER N. (2008) « Les pratiques de GRH des très petites entreprises », Dakar, 19<sup>ème</sup> Congrès de l'AGRH

JOBERT A. (2006) « Enjeux et dynamique du dialogue social territorial », *POUR*, n°192, p.190-195

KHELFAOUI Z. (2008) « La gestion territorialisée de la ressource humaine : quelles innovations pour quelles actions ? » Dakar, 19<sup>ème</sup> Congrès de l'AGRH

LELOUP F., MOYART L., PECQUEUR B. (2005), « La gouvernance territoriale comme nouveau mode de coordination territoriale ? » *Géographie Economie et Société*, Vol. 7, pages 321 – 332

LOUFRANI-FEDIDA S. (2008) « Management des compétences et organisation par projets : une mise en évidence des leviers de gestion conjointe », *La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion* n°231-232, p.73-83

- MAHE DE BOISLANDELLE H., NEBENHAUS D. (1995), « Internalisation / externalisation de la fonction RH en PME », VIème Congrès de l'AGRH, Poitiers
- MAKKAOUI M., MALLARONI P. (2008) « La GRH face à une territorialité : changement du développement ou développement de changement », Dakar, 19<sup>ème</sup> Congrès de l'AGRH
- MAZZILLI I. (2008) « Une gestion des ressources humaines à l'interface des organisations : vers une GRH territoriale ? » Dakar, 19<sup>ème</sup> Congrès de l'AGRH
- MENDEZ A., MERCIER D. (2006) « Compétences-clés de territoires, le rôle des relations inter organisationnelles », *Revue Française de Gestion*, n°164, p.253-275
- OSEO Services (2007) La recherche académique française en PME : les thèses, les revues, les réseaux, Collections Regards sur les PME, n° 14, 136 pages
- PARADAS A. (2009) « Difficultés d'application et réponses possibles en matière de formation professionnelle dans les petites entreprises », *Revue management et avenir*, n°21, p.80-98
- PARLIER M. (2006) « Gérer les compétences en PME », Reims, 17<sup>ème</sup> Congrès de l'AGRH
- RAULET-CROSET N. (2008), « La dimension territoriale des situations de gestion », *Revue Française de Gestion*, N° 184, pages 137 – 150
- RORIVE B. (2003) « L'entreprise-réseau : des innovations organisationnelles aux innovations de GRH », Grenoble, 14<sup>ème</sup> Congrès de l'AGRH
- STERN P., TUTOY P. (1995), *Le métier de consultant – principes, méthodes, outils*, Les éditions d'organisation
- TORRES O. (dir.) (1998), *PME, De nouvelles approches*, Economica
- TORRES O. (2000), « Du rôle et de l'importance de la proximité dans la spécificité de gestion des PME », 5<sup>ème</sup> CIFEPME, Lille
- TORRES O. (2002), « Essai de conceptualisation proxémique de la petitesse des entreprises », 6<sup>ème</sup> Congrès international francophone sur la PME, Montréal
- TORRES O., PLANE J.M. (2003) « Le recours au conseil est-il dénaturant pour les PME », *La Revue du Financier*, n°140, p.38-46
- TORRES O. (2004) « Essai de théorisation de la gestion des PME : de la mondialisation à la proxémie », Habilitation à Diriger des Recherches en Sciences de gestion
- TORRES O., DELMAR F. (2006) "Smallness of firm and HRM: the key role played by proximity", Actes du RENT XX, Brussels
- VENDRAMIN P. (2008), « NFOT, rapport au travail et transformation des collectifs », *Revue Gestion* 2000, N°6, pages 41 – 55
- VILETTE M.A. (2006), « Le Temps Partagé : pour une nouvelle forme d'organisation du travail en PME » – une recherche exploratoire en Rhône-Alpes, 17<sup>ème</sup> Congrès de l'AGRH, Reims
- ZIMMERMANN J.B. (2008), « Le territoire dans l'analyse économique – proximité géographique et proximité organisée », *Revue Française de Gestion*, n° 184, pages 105 - 118