

La conception de service innovant : le cas d'un modèle de mutualisation de services Ressources Humaines pour des PME et TPE

Corinne LOESEL

Docteur en Informatique

Centre de Recherche Public Henri Tudor – Luxembourg

Corinne.loesel@tudor.lu

Résumé :

Les différents travaux sur la Gestion Stratégique des Ressources Humaines (GSRH) en PME mettent en évidence un besoin fort de ces dernières en expertise RH tout en n'ayant pas les moyens financiers de se l'offrir. Face au problème, en tant que Centre de Recherche, nous avons donc eu l'idée de proposer une nouvelle forme d'organisation : fédérer ces PME et leurs proposer des services RH mutualisés. Par mutualisation de services RH, nous entendons une mise en commun de moyens entre plusieurs PME pour accéder à des services peu ou pas accessibles individuellement.

Ce papier se propose de présenter et discuter le déploiement d'une méthode de conception de service innovant et durable appliquée à ce problème concret. Notre travail s'inscrit dans le cadre d'une recherche ingénierique, sur laquelle nous nous sommes appuyés pour concevoir et développer notre modèle de mutualisation de services en Ressources Humaines pour les PME et TPE luxembourgeoises. Nous avons pour cela déployé une méthode scientifique de conception de service innovant et durable, proposée et utilisée dans notre Centre de Recherche. Le modèle de mutualisation de services RH proposé est une approche complémentaire aux démarches existantes qui tentent de répondre au problème visé. Il est co-construit avec les différents acteurs : nous avons ainsi travaillé en coopération constante avec les différentes parties prenantes d'un tel projet, à savoir des entreprises clientes des services RH, les experts fournisseurs de ces services et différents organismes pouvant faciliter la coordination. Notre Centre de Recherche, en tant qu'organisme neutre, a coordonné le projet tout en analysant la valeur d'un tel modèle pour les différentes parties prenantes.

Ainsi, après avoir défini la notion retenue de PME, de RH en PME et de mutualisation de services RH, nous présentons la démarche générale de conception scientifique d'un service que nous utilisons dans notre Centre de Recherche, qui s'inspire des approches du *Design Science*. Nous nous attardons ensuite sur l'application de cette démarche dans la conception de notre service de mutualisation de services RH en PME. Enfin, nous terminons par une

discussion en deux points : d'une part, sur les apports en termes de connaissances nécessaires à la compréhension du processus de mutualisation de services RH dans les PME et TPE, d'autre part sur la capitalisation sur l'expérimentation de la méthode scientifique proposée par notre Centre de Recherche.

Mots-clés : Gestion Stratégique des Ressources Humaines, Mutualisation, PME, *Design Science*, Service

La conception de service innovant : le cas d'un modèle de mutualisation de services Ressources Humaines pour des PME et TPE

INTRODUCTION

Cet article se propose de présenter et discuter le déploiement d'une méthode de conception de service innovant et durable appliquée à un problème concret : celui de la Gestion des Ressources Humaines en PME.

Il s'inscrit dans le cadre d'une recherche ingénierique. Ce type de recherche « s'apparente par certains côtés à la recherche-action par le fait que l'on s'intéresse principalement à des processus de changement organisationnel et que l'on implique les acteurs affectés par le changement dans la démarche de recherche. Elle s'en distingue cependant en imaginant un nouveau statut de "chercheur-ingénieur" qui conçoit l'outil support de sa recherche, le construit, et agit à la fois comme animateur et évaluateur de sa mise en œuvre dans les organisations, contribuant ce faisant à l'émergence de représentations et de connaissances scientifiques nouvelles » de nature à guider le chercheur (Chanal, Lesca et Martinet, 1997).

Acteur majeur de la recherche au Luxembourg, le Centre de Recherche Public (CRP) Henri Tudor a pour mission de réaliser de la recherche, du développement et des services d'innovation à la fois pour des bénéficiaires publics et privés selon une approche ouverte (ou du partenariat public-privé). En tant que RTO (*Research and Technological Organisation*¹), sa valeur ajoutée se situe au niveau des connaissances scientifiques produites supports au développement d'innovations et actionnables pour le marché, selon des méthodes de recherche scientifiques.

En s'appuyant sur cette recherche ingénierique citée plus haut, le CRP Henri Tudor s'est attelé à concevoir et développer un modèle de mutualisation de services en Ressources Humaines pour les PME et TPE luxembourgeoises. Nous avons pour cela déployé une méthode scientifique de conception de service innovant et durable. Le modèle développé, que nous

¹ Selon la terminologie EARTO (www.earto.org)

appellerons par la suite Mut RH, propose une approche complémentaire aux démarches existantes pour aborder une problématique concrète en PME et TPE : répondre à un besoin fort d'expertise RH avec des ressources limitées. Il conduit à "grapper" les PME et à leur fournir des services RH eux-mêmes mutualisés. Cette nouvelle forme d'organisation permet, non seulement de répondre au besoin d'expertise RH des PME avec un coût financier réduit, mais aussi de contribuer à leur montée en compétence et maturité en matière de Gestion des Ressources Humaines (GRH) de manière durable. En outre, les services RH fournis par les experts ne s'inscrivent pas dans une simple logique de sous-traitance mais bien plus dans une logique de co-construction, souvent sous forme de workshops dans lesquels les PME peuvent également échanger de manière fructueuse.

La présente recherche vise ainsi un double objectif : d'une part capitaliser sur l'expérimentation de la méthode scientifique proposée, et d'autre part produire des connaissances nécessaires à la compréhension du processus complexe de mutualisation de service RH dans les PME et TPE.

Après avoir exposé le contexte de la recherche, notamment le cas de PME et TPE luxembourgeoises à la recherche d'expertise RH (1), nous présenterons la méthode scientifique de conception de service innovant et durable déployée (2). La troisième partie détaillera les résultats de la mise en œuvre de la méthode. Nous concluons sur les premiers résultats obtenus, le projet étant en cours, et notamment sur les apports et les limites de la recherche.

1. CONTEXTE DE LA RECHERCHE

1.1 Management stratégique et caractéristiques des PME

« *Ce qui nous a conduit à vouloir travailler sur les PME est la dimension "humaine" du terrain de recherche* » (Jaouen, 2007).

Bien qu'une définition européenne de la PME existe, au vu de la littérature il n'y a pas vraiment de consensus parmi la communauté des chercheurs (Goy, 2006). Nous avons décidé d'utiliser la classification européenne qui se base sur deux principaux indicateurs : le chiffre d'affaires et l'effectif (OCDE, 2013). L'objet de ce papier n'étant pas de discuter cette définition, nous proposons simplement de donner le cadre choisi pour notre projet, à savoir :

- TPE (Très Petite Entreprise ou Micro-Entreprise) : 1-9 salariés ;
- PE (Petite Entreprise) : 10-49 salariés ;
- ME (Moyenne Entreprise) : 50-249 salariés.

Nous pouvons également préciser que le territoire concerné par ce projet est le Luxembourg, un pays de très petite taille (population similaire au département du Vaucluse avec une taille cependant inférieure) et que cette définition se prête bien au cadre. En effet, les PME y représentent plus de 90% des entreprises dont 86.4% de TPE pour 2010 (source Eurostat).

Par ailleurs, la PME se caractérise par trois éléments en particulier (Schmitt, Julien et Lachance, 2002) :

- La centralisation de la gestion. Les actions sont rattachées à la volonté du dirigeant, les solutions retenues reflètent les représentations du dirigeant, alors que la complexité des problèmes nécessite la confrontation aux autres membres de l'entreprise. De fait on assiste à un appauvrissement des solutions apportées aux problèmes.
- La stratégie intuitive ou peu formalisée. Face aux problèmes complexes le dirigeant met en place des solutions à court terme, sources d'illusions.
- L'absence ou quasi-absence d'outils pour aborder la complexité des situations. La résolution de problèmes est guidée par le bon sens et l'expérience et non par l'utilisation de techniques spécifiques. Cela ne veut pas dire que la PME n'est pas outillée, mais plutôt qu'elle ne dispose quasiment pas de dispositifs formalisés pour aborder les situations auxquelles elle est confrontée.

Ces trois caractéristiques sont aussi source de difficultés potentielles pour aborder des projets de changement en PME (Schmitt, Julien et Lachance, 2002). Elles mettent en exergue une faible capacité de management stratégique des ressources humaines, bien que certaines PME commencent à la pratiquer (tout au moins celles de certaine taille et certains secteurs), ou se lancent dans une GRH hybride (à la fois stratégique et administrative) (Razouk et Bayad, 2010). A cela s'ajoute aussi le fait que la PME dispose de ressources limitées et se trouve dans une situation financière parfois fragile (Saint-Pierre, 2000). De fait, elle peut être plus limitée dans ses décisions de déployer des outils de gestion, notamment parce que le risque pris est plus important que dans les grandes entreprises et que les marges de manœuvre sont plus faibles (Gallais, 2009).

Il existe pourtant un lien puissant entre la GRH et la stratégie, même si la littérature nous laisse « sans réponse sur la manière dont s'opère concrètement ce rapport entre vision stratégique et processus RH, sur la manière dont peut s'opérer au sein des PME la formalisation de la vision stratégique et des processus RH sans que cela ne remette en cause sa flexibilité » (Bootz, Schenk et Sonntag, 2010).

Une caractéristique que l'on souhaite mettre en avant est le rôle particulier que joue le dirigeant dans leur fonctionnement (Vilette, 2010), comme le montrent tous les travaux sur les PME : ce dernier est à la fois un manager, un leader, un entrepreneur... C'est pratiquement le seul maître à bord, les décisions étant souvent prises dans l'urgence. Il impose également souvent sa volonté (Gautier & al., 2012).

1.2 L'enjeu stratégique de la RH dans les PME

De par les caractéristiques précédemment exposées des PME, nous pouvons fort bien nous imaginer la difficulté que peuvent avoir les PME à apporter une réponse précise, complète et formelle sur les besoins concrets qu'elles rencontrent en matière de GRH. Ainsi, il est primordial d'effectuer les bons choix de GRH de manière à optimiser les performances souhaitées (Fabi & al., 2010). Cependant, certains aspects tels que le recrutement ou la formation montrent toujours des lacunes (Paradas, 2007). Les freins tiennent surtout au manque d'information des responsables et dirigeants, notamment au sujet des aides potentielles dont ils pourraient bénéficier.

La GRH dans les PME est souvent plutôt informelle (Parlier, 2005) car la fonction n'est pas déléguée à un service dédié mais reste du ressort du dirigeant, qui limite ainsi souvent les activités de GRH à une simple administration du personnel (Mahé de Boislandelle, 1998). Un manque global d'expertise dans les méthodes et techniques de GRH ressort des études. Nous pouvons ainsi citer en exemple « la gestion est encadrée par le droit du travail qui lui impose des contraintes, même s'il évolue, s'intègre à un système juridique d'ensemble, et s'adapte au contexte spécifique de certaines entreprises (les PME en particulier) » (Dervaux, 2010). Le dirigeant de PME pense en outre souvent que la formalisation n'a pas de valeur ajoutée (D'Amboise et Garand, 1995). La représentation du dirigeant de PME dans le processus d'adoption des outils de gestion est ainsi mis en exergue (Gallais et Bayad, 2010). De même les PME n'ont souvent pas de Système d'Information RH (SIRH, outillage RH) et n'en voient

d'ailleurs pas vraiment l'utilité. C'est « la proximité des acteurs facilite la communication directe et verbale » (Torrès, 2000).

Or, l'impact positif de la GRH sur les performances de l'entreprise est très souvent mis en avant (Vilette, 2010). Et, lorsque des pratiques sont mises en place de façon adaptée dans des petites structures, leurs effets sont nettement plus visibles et plus puissants que dans des organisations plus vastes (Guzzon, Jette et Katzell, 1985). Mais améliorer la GRH en PME ne signifie pas pour autant reproduire le modèle de grandes entreprises : « Le risque est grand de confondre la modernisation de cette fonction avec un alignement pur et simple du fonctionnement souhaitable des PME sur le modèle de la grande entreprise. » (Trouvé, 2004). La PME n'est en effet pas un modèle réduit d'une grande entreprise. Il nous apparaît dès lors important de pouvoir proposer un modèle spécifique à une bonne GSRH en PME qui pourrait remédier à leur problème de ressources.

1.3 Mutualisation des services RH en PME

Après avoir défini ce qu'on entendait par PME, puis montré l'importance stratégique de la RH dans les PME, nous pouvons dès lors proposer une définition de la notion de mutualisation dans le cadre de l'étude qui nous concerne, ainsi que des modèles qui s'en rapprochent. « Mutualiser, c'est partager des ressources, créer des forces nouvelles pour lesquelles chacun assumera une partie et profitera du tout. La mutualisation se caractérise par la volonté d'être avec d'autres. Elle renferme une idée de solidarité avec engagement et réciprocité. » (Bernon & al., 2006). La mutualisation n'est pas une idée nouvelle. « Pour les dirigeants, la mutualisation peut permettre le développement de l'entreprise à travers des solutions faciles à mettre en place, sur des questions courantes et enrichir ainsi ses pratiques à travers des échanges avec les autres » (Bernon & al., 2006).

Parallèlement aux PME qui n'ont pas ou peu les moyens d'employer à temps plein des cadres spécialisés, ces derniers souhaitent parfois un emploi à temps partiel (ou n'ont pas le choix, notamment pour les séniors) : « La problématique économique du temps partagé est aussi celle du "gisement" d'emplois : il existe des besoins de compétences durables mais à temps partiel dans les petites entreprises, qui ne peuvent être satisfaits pour des raisons financières et/ou techniques. Le temps partagé peut constituer une réponse appropriée en assurant un "rapport qualité/coût" optimal. » (Mouriaux, 2006).

Parmi les dispositifs juridiques d'exercice du Travail à Temps Partagé (TTP) exposés par (Vilette, 2010), celui des **groupements d'employeurs** nous a semblé intéressant car proche de Mut RH : « les salariés employés par le groupement (constitué sous la forme d'association loi 1901) sont mis, par son intermédiaire, à la disposition des membres du groupement ». « Le groupement d'employeurs est une forme de mutualisation patronale » (Mouriaux, 2006).

Les **coopératives d'emplois et d'activités** (CEA), qui « assurent à la fois un accompagnement individualisé et collectif des porteurs de projet et un statut de salarié ont également retenu notre attention. Ces entrepreneurs-salariés peuvent exercer plusieurs activités, le plus souvent pour plusieurs clients » (Vilette, 2010).

Un autre modèle à considérer est le **portage salarial**, autre dispositif de TTP présenté par le même (Vilette, 2010) dans lequel des contrats bi-latéraux sont signés entre un expert et la société de portage, et cette dernière et une entreprise cliente. « En contrepartie d'une prestation de services auprès de l'entreprise cliente, la société de portage facture celle-ci sous forme d'honoraires et reverse le montant de la facture, taux de commission déduit, sous forme de salaire et de charges sociales » (Vilette, 2010).

Il est ainsi établi que de plus en plus de solutions mettent en œuvre la mise en collectif des PME afin de répondre aux difficultés évoquées (Van Gils et Zwart, 2004). Plus précisément, « le groupement² recouvre des formes très variées de coopération, mais globalement il s'agit de plusieurs PME qui se regroupent sous des formes juridiques variées (association, groupement d'intérêt économique, création d'une entreprise conjointe, etc.) tout en restant juridiquement indépendantes, afin de mener à bien un projet, pouvant aller du simple partage d'une ressource jusqu'à la réalisation d'une innovation en commun » (Peillon, 2005).

Un expert RH ne couvrant pas tous les domaines de la GRH, une PME qui souhaite mettre en place une bonne gestion de sa RH a donc besoin de plusieurs experts RH. Il lui faudrait dès lors faire appel à plusieurs temps partagés et ainsi augmenter ses coûts d'expertise. En outre, le besoin de telle ou telle expertise varie dans le temps. Il devient de plus en plus évident que la mise en commun des moyens et des intérêts rend possible à plusieurs ce qu'il est impossible de faire seul. Ceci est d'autant plus vrai pour les PME. Nous pouvons dès lors revenir à cette idée de mutualisation présentée en début de paragraphe, et l'appliquer à des services RH en

² Ici pris en tant que terme générique

PME. Cela permet en effet de répondre au besoin d'experts RH à temps partagés, tout en réduisant les coûts pour les PME.

2. PRÉSENTATION DE LA MÉTHODE SCIENTIFIQUE DE CONCEPTION DE SERVICE INNOVANT ET DURABLE

La recherche menée est de type ingénierique. Ce type de recherche part de la confrontation d'un problème complexe du terrain – ici répondre au besoin d'expertise RH des PME avec des ressources peu développées – avec un état des lieux des connaissances pour traiter ce problème (Chanal, Lesca et Martinet, 1997). La nécessité d'améliorer l'intelligibilité à la fois des connaissances disponibles et des situations concrètes des entreprises conduit dans ce type de recherche à proposer un modèle du processus étudié. L'instrumentation du modèle constitue alors le cœur de la démarche de recherche ingénierique. Celle-ci passe par la construction d'un ensemble de procédures explicites, pouvant aller jusqu'à l'informatisation, ce qui permet d'une part de vérifier la cohérence interne de la construction et d'autre part de communiquer les concepts, objets de la recherche, sous une forme compréhensible aux acteurs du terrain. Pour le cas qui nous intéresse, l'instrumentation passe par l'application d'une méthode scientifique de conception de service pour le modèle de mutualisation de service RH pour les PME. Ici, le modèle Mut RH (qui vise à développer le service pour les PME) est considéré comme un outil conçu par cette méthode scientifique. Nous nous proposons de présenter cette méthode scientifique, appelée S3IP, après une rapide description de notre Centre de Recherche et de son contexte.

Comme introduit, le CRP Henri Tudor est un RTO (*Research and Technological Organisation*). Selon l'EARTO, un RTO est un « organisme du savoir spécialisé dédié au développement et au transfert de la science et de la technologie au profit de l'économie et de la société » (notre traduction)³. Acteur privilégié de la recherche au Luxembourg, le CRP Henri Tudor a comme mission de réaliser de la recherche, du développement et des services d'innovation à la fois pour des bénéficiaires publics et privés selon une approche ouverte (ou du partenariat public-privé). Il agit comme une interface entre des universités et les entreprises (Dodgson, Gann

³ Texte original : *specialized knowledge organization dedicated to the development and transfer of science and technology to the benefit of the economy and society*

et Salter, 2005). La valeur ajoutée d'un RTO tel que le CRP Henri Tudor vient du fait que les connaissances produites pour les innovations et pour le marché le sont selon des méthodes scientifiques. Bien entendu, les résultats issus des différents projets menés en collaboration avec le marché vont en retour impacter le monde de la recherche en faisant évoluer les méthodes et théories.

Afin de remplir sa mission de service public, le transfert de technologies, mais aussi de connaissances, d'idées et de concepts, notre centre de recherche s'appuie sur un processus de gestion d'innovation visant le soutien à l'innovation dans les services au sein de partenariats ouverts avec les bénéficiaires ciblés (Chesbrough, 2003). Ce processus est appelé S3IP (*Science based and Sustainable Service Innovation Process*). Les services ciblés reposent essentiellement sur des services TIC, mais sont inclus dans des services aux entreprises, i.e. comprenant aussi des volets d'organisation (processus) et d'humain (qualifications et des compétences).

Bien que la Figure 1 puisse laisser penser que le S3IP est orienté cycle de vie, chaque processus exécuté peut être poursuivi en parallèle avec d'autres processus dans un ordre non rigoureux. Nous proposons ci-après de donner une brève description de chaque processus du S3IP (Dubois et Rousseau, 2013).

Figure 1 : Science based and Sustainable Service Innovation Process (S3IP)



2.1 Service Value

Ce processus couvre les activités liées à l'identification d'un problème non résolu et / ou la possibilité d'une nouvelle innovation de service. Selon DSRM (*Design Science Research Method*), un problème lié à un contexte très particulier devrait être généralisé (Hevner & al., 2004). Cette identification se fait en parallèle avec l'identification d'un écart en termes de connaissance technologique / scientifique associée à l'innovation proposée. En tant que RTO nous recherchons également des résultats scientifiques et des technologies dans l'état de l'art qui joueraient le rôle de catalyseurs pour la solution de service innovant. Enfin, l'identification du

service innovant devrait venir avec une première ébauche du *Business Model* et de la proposition de valeur.

2.2 Service Design

Ce processus est associé à la définition du service non seulement en termes d'objectifs fonctionnels métiers, mais aussi en termes de toutes ses qualités requises. Ces activités nécessitent d'obtenir les stratégies des différents acteurs *early adopters* (Rogers, 2003) impliqués dans l'acceptation finale du service tout en tenant compte des contraintes liées à l'environnement (comme les règlements spécifiques associés au domaine). Les exigences obtenues doivent ensuite être formellement exprimées en termes de propriétés des services qui peuvent être organisées en termes de contrats de service. Ces exigences devraient permettre de caractériser le service répondant au problème généralisé identifié à l'étape précédente, et non à une seule instance.

2.3 Service Engineering

Ce processus est associé à l'ingénierie de la solution répondant aux exigences recueillies dans le processus *Service Design*. Pour être plus précis, cette solution devrait être une solution généralisée apportant une réponse à un problème généralisé, comme mentionné plus haut. Dans notre rôle de RTO, nous ne devons pas nécessairement développer la solution de service complète mais plutôt démontrer sa faisabilité. Ceci peut être réalisé grâce à des prototypes de service et / ou la production d'une spécification complète de service comme un modèle d'architecture (Dubois et Rousseau, 2013).

2.4 Service Exposition

Une fois le contrat de service validé par les *early adopters*, nous considérons qu'il est important de promouvoir le service vers d'autres parties potentiellement intéressées. Cela peut être fait dans un organisme par un peu de marketing relatif à la viabilité socio-économique du service. Dans un réseau d'organisations ou pour un secteur, cette promotion peut également inclure des initiatives concernant l'image de marque du nouveau service par une définition d'un label et d'un schéma de certification associé. Finalement, des activités de normalisation au

niveau national ou international par exemple (comme par exemple ISO) vont concourir à une promotion réussie du service.

2.5 Service Deployment

Ce n'est pas dans la mission d'un RTO de déployer lui-même le service au sein d'une organisation ou vers un secteur. C'est là que le marché devrait jouer son rôle. Cependant, nous définissons et fournissons des outils qui peuvent être utilisés par ceux qui vont déployer le service pour contrôler et mesurer la justesse de sa mise en œuvre. En particulier, pour chaque nouveau service, nous proposons des métriques associées à la mesure de la qualité de l'implémentation du service, ainsi que le degré d'appropriation.

2.6 Service Capitalization

Une fois qu'un système de services est déployé au sein des organisations, nous pouvons commencer à recueillir les retours associés aux mesures ainsi que l'évaluation réalisée par les utilisateurs finaux. L'analyse de ces retours indique les besoins d'amélioration et d'optimisation du service, ainsi que ses possibles évolutions en termes de nouvelles exigences, nouveau *Business Model*, etc. Cela conduit donc à de nouvelles itérations associées aux différents processus décrits ci-dessus.

Les différents processus de la démarche scientifique utilisée étant présentés, nous proposons de détailler la conception du service de Mutualisation de Services RH, appelé ci-après Mut RH, répondant au besoin démontré qu'ont les PME en termes de services RH mutualisés. Nous allons ici dérouler les processus du S3IP (Dubois et Rousseau, 2013). Nous proposons, pour plus de dynamisme, de suivre le déroulement réel de la conception du service. Ceci ne va pas à l'encontre de la démarche scientifique dans la mesure où nous avons vu que cette dernière n'est justement pas linéaire, chacun des processus pouvant à nouveau être itéré à tout moment dans la conception du service, afin d'enrichir ce dernier.

3. EXPÉRIMENTATION ET APPLICATION DU S3IP DANS LE CAS DE LA CONCEPTION DU SERVICE MUT RH

3.1 Présentation du cas pratique de notre étude

Comme nous l'avons vu précédemment, les PME ont un fort besoin d'expertise RH tout en ayant des ressources limitées. Nous avons donc eu l'idée de proposer une nouvelle forme d'organisation : mutualiser ces PME et leurs proposer des services RH eux-mêmes mutualisés, avec des experts aux compétences RH complémentaires.

Pour concevoir le modèle nécessaire, nous avons fait appel aux trois types de PME identifiés plus haut dans la partie définitions : une dizaine d'entreprises ont ainsi été rencontrées lors d'une première étape qui visait à identifier les besoins en termes de SRH des PME. Cet échantillon exploratoire de PME, choisies pour être nos *early adopters*, a été sélectionné pour être représentatif du Luxembourg : nous nous sommes basés pour ce choix sur certains secteurs d'activité. Nous avons lors d'une deuxième étape constitué la "grappe" des entreprises intéressées par notre projet, puis affiné leurs besoins en SRH (Tableau 1) : trois Petites Entreprises (PE) et deux Moyennes Entreprises (ME) ont ainsi été sélectionnées, de même qu'une plus grosse entreprise de 290 personnes, juste au-delà de la limite des 250 personnes mais qui en fait se compose de plusieurs entités qui sont elles-mêmes soit des TPE soit des PE (restaurants, hôtel, centre de soin...). C'est la raison pour laquelle nous nous sommes autorisés d'inclure cette entreprise dans notre expérimentation.

Tableau 1 : Caractéristiques des entreprises de la "grappe"

Nom	Effectif de l'entreprise	Catégorie de PME	Secteur d'activité
Entreprise 1	32 personnes	PE	Informatique
Entreprise 2	38 personnes	PE	Architectes urbanistes
Entreprise 3	72 personnes	ME	Informatique
Entreprise 4	16 personnes	PE	Family Office
Entreprise 5	290 personnes	"ME"	Lieux et hôtels d'affaires
Entreprise 6	91 personnes	ME	Commerce de gros (articles de papeterie et fournitures de bureau)

Toutes les entreprises sont des PME situées au Luxembourg, donc proches géographiquement parlant. Bien que le Luxembourg soit multi-culturel et qu'on y parle plusieurs langues, la langue parlée au sein de la "grappe" était le Français.

Nous déclinons ci-après la méthode S3IP pour la conception du service Mut RH. Une information importante à savoir pour une bonne compréhension du déroulement qui suit est que chaque étape de la conception d'un service est revue et améliorée en permanence.

3.2 Veille sur l'offre existante et valeur du service Mut RH

L'idée innovante de proposer un service de mutualisation de services RH en PME est venue pour répondre au besoin exprimé des petites entreprises, comme vu plus haut dans cet article. Elle a été confortée par une expérience antérieure menée dans notre RTO qui visait à mutualiser des PME afin de leur proposer un service IT partagé et outsourcé, tout au moins en partie. Ce modèle a intéressé plus d'une centaine de PME au Luxembourg. Nous l'avons depuis transféré vers le marché, en y ajoutant un label de qualité : Cassis⁴. La qualité et la confiance à coûts maîtrisés sont les éléments clés à mettre en avant dans le modèle. Un plus de la méthode, repris dans le modèle Mut RH, est le partage d'expériences entre PME, que ces dernières mettent d'ailleurs souvent en avant.

Si on se rapporte à la démarche précitée du S3IP, nous appliquons en fait le processus *Service Value* qui nous permet avant toute chose et toute avancée du projet de bien nous assurer de la valeur de notre service à construire, pour tous les acteurs du projet, que ce soit pour nous, pour le marché ou pour les experts RH impliqués. Il s'avère en effet que la plupart de ces acteurs ont participé au projet de recherche collaboratif de manière « bénévole », avec des réunions régulières sur plus de 6 mois, sans être sûrs de ce qu'ils pourraient y gagner. L'enjeu était donc grand de pouvoir anticiper et créer la valeur qu'ils allaient retirer de ce modèle.

Comme nous l'avons vu, nous devons également nous attacher à généraliser le problème et identifier les écarts avec les solutions existantes. Nous avons bien entendu cherché si d'autres modèles de services RH mutualisés existaient et nous avons présenté les plus proches dans la partie contexte et cadrage théorique.

⁴ Une description détaillée du label se trouve sur www.cassis.lu

Tout ceci nous a bien entendu amenés à formaliser au mieux le problème, en étant au plus proche des besoins que semblent avoir les PME en termes de service RH, et en le généralisant. Et, quand on parle de construction de service, nous devons dès le départ nous préparer à toutes les étapes de cette construction, notamment à celle qui vise le déploiement futur du service, à savoir une première ébauche du *Business Model*. Ce *Business Model* sera lui aussi, comme toutes les composantes de notre service d'ailleurs, revu et amélioré de façon continue tout au long de la construction de notre service.

3.3 Identification des acteurs

La veille menée au début de notre projet nous a permis de proposer une cartographie des acteurs, avec notamment la définition de leur rôle dans notre modèle. Nous avons ainsi pu identifier 3 types d'acteurs principaux :

- les Experts RH, avec des compétences complémentaires (Organisation, GRH, Juridique) ;
- les PME bénéficiaires des services RH proposés par les experts. Une sous-catégorie que l'on peut mettre en avant est les PME *early adopters*, qui ne sont pas forcément celles qui resteront ensuite dans le projet. Nous pensions initialement que la cible avec le plus de potentiel comme *early adopters* était les PME entre 10 et 50 personnes et celles entre 70 et 80 personnes provenant de secteurs d'activité tels que des fiduciaires, bureaux d'études, architectures, industrie PMI : en fait des PME avec des métiers à valeur ajoutée, où le facteur humain est au cœur de l'offre, qui nécessitent une gestion des compétences car nous estimions que c'étaient celles avec le plus de besoins en SRH. Nous avons sélectionné un échantillon de PME à contacter et rencontrer. L'expérimentation nous a conduits à revoir les critères de sélection de la cible et donc notre modèle. Nous pouvons ainsi citer le cas d'une PME que l'on avait identifiée comme *early adopter* mais que nous avons eu beaucoup de mal à convaincre pendant toute la phase initiale. Cependant une fois convaincue, c'était une des plus assidues.
- les Institutionnels pouvant servir de relais et soutenir le modèle, tels que les communes, syndicats, réseaux...

Ces acteurs ont, outre leur rôle propre au service, celui très important de nous permettre d'évaluer notre modèle et de l'améliorer.

Nous sommes déjà ici dans le deuxième processus de notre S3IP, à savoir le *Service Design*, tout en ayant bien entendu à l'esprit que nous sommes toujours en amélioration continue de chaque étape.

3.4 Collecte des besoins en services RH

Afin de rencontrer les PME sélectionnées en tant que *early adopters*, nous avons créé un questionnaire scientifique permettant d'identifier leurs besoins en termes de SRH. Nous avons ainsi rencontré une dizaine d'entreprises sélectionnées, auprès desquelles nous avons mené des entretiens d'une durée comprise entre 1h30 et 2h. Notre interlocuteur était la personne en charge de la GRH, parfois accompagnée du dirigeant de la PME. Il est ressorti de ces entretiens que la méthode choisie pour les guider (questionnaire scientifique) devait être adaptée, notamment en étant plus pragmatique pour intéresser les entreprises interviewées. Nous avons donc revu notre guide d'entretien, à l'aide des experts RH externes, et réalisé ensuite une autre série d'interviews accompagnés cette fois des experts RH. Nous avons ainsi mis en place un couple (expert RH externe, expert mutualité RTO) pour avoir à la fois l'assurance d'une méthode scientifique et celle de l'intérêt du marché.

Le matériel recueilli dans ces interviews a donné lieu à une analyse de contenu qui a permis de conforter et préciser un certain nombre de constats liés à la GRH dans ces PME, avec les risques associés, plus ou moins importants à plus ou moins long terme, ainsi que les nombreuses questions que se posaient les responsables de la GRH. Sur base de ces manques et questions identifiés, nous avons ainsi pu proposer une première liste de services RH aux PME, liste enrichie de l'expérience des experts RH (qui présupposaient les besoins RH des PME avec lesquelles ils ont l'habitude de travailler). Outre la réalisation d'un argumentaire de présentation auprès de nouvelles PME, ces premiers entretiens ont fait ressortir le besoin d'un diagnostic RH en ligne. Nous avons ainsi proposé un tel diagnostic qui permet à toute PME qui souhaite entrer dans la mutualité de bénéficier d'un premier niveau d'analyse de la gestion de ses RH. Une fois cette analyse réalisée, un audit lui était alors proposé – non obligatoire car payant, mais avec forte valeur ajoutée – réalisé par le couple (expert RH externe, expert mutualité RTO). Cette collecte des besoins en SRH correspond toujours au processus *Service Design* du S3IP. Nous avons pu identifier la liste complète des SRH à proposer dans le cadre d'une mutualité, tout en se laissant la possibilité de découvrir de nouveaux services au cours

de l'expérimentation. Nous avons catégorisé les services afin de mieux les présenter aux entreprises. Les thèmes sélectionnés étaient les suivants : Recrutement, Intégration, Rémunérations, Formation et Gestion des compétences, Gestion de la performance / Evaluations annuelles, Reporting, Information sociale et légale, Sortie d'un employé, ainsi que différents Workshops ou formations sur des thèmes à définir pour du partage entre tous. Les services RH ont été également catégorisés selon trois critères : Administration des RH, Management des RH et Solutions RH. Cette liste de services RH a été revue et affinée plusieurs fois tout au long du processus de construction du service Mut RH.

Bien qu'il soit reconnu comme étant un problème prioritaire en GRH pour les PME depuis plus de 10 ans (Paradas, 2010), paradoxalement le recrutement ne faisait pas partie des services souhaités par la "grappe" de PME pour le pilote (mis à part peut-être pour l'entreprise la plus grosse). Seul un package d'offres d'annonces négocié avec les médias pour la "grappe" intéressait les entreprises, éventuellement l'aide à la définition des profils de postes, mais ni l'évaluation des CVs reçus, ni les premiers entretiens, ni même la publication des annonces n'a fait l'objet d'une sélection comme service potentiel pour la mutualité. Ceci est certainement dû au fait que, comme vu précédemment, les patrons de PME – et surtout de PE – n'aiment pas déléguer cette tâche : « Il est rare pour un directeur de déléguer ce type de décision le recrutement étant, de l'avis de nombreux directeurs, stratégique par nature » (notre traduction)⁵ (Torrès et Delmar, 2006).

3.5 Préparation du déploiement de l'expérimentation

Une étape importante de construction de notre service Mut RH a été la préparation du déploiement de l'expérimentation, i.e. la mise en "grappe" des PME sélectionnées et intéressées pour notre lancement du pilote, afin de tester et d'améliorer notre modèle de mutualité et d'augmenter sa performance. Comme dit plus avant dans cet article, nous avons travaillé en collaboration avec différents acteurs à la préparation du pilote : nous avons en effet réuni tous les mois des PME, des experts RH ainsi que des experts de notre RTO.

⁵ Texte original : *It is rare for a director to delegate this type of decision as, in the opinion of many directors, recruitment is strategic in nature*

3.5.1 Raffinage de la liste des services RH

Nos réunions régulières de préparation du déploiement de l'expérimentation nous ont permis d'affiner la liste des services RH proposés lors de la collecte des besoins afin d'arriver à un consensus sur une liste commune pour le pilote. Chaque PME a ainsi dû prioriser ses exigences par rapport aux services RH attendus, ce qui a permis d'extraire une liste des services pour chaque PME, avant d'arriver à une liste commune négociée.

3.5.2 Outillage du service Mut RH

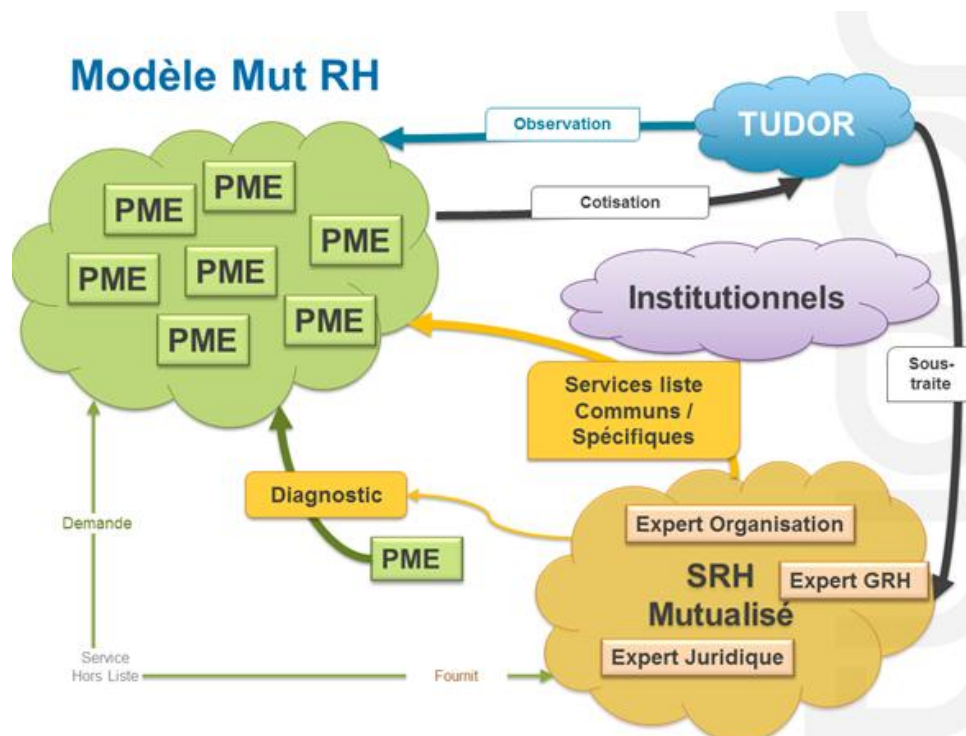
La préparation du déploiement de l'expérimentation nous a en outre permis d'outiller le service Mut RH proposé :

- Nous avons pour cela re-travaillé le *Business Model*, avec une proposition de coût mutualisé pour chacun des services, sur base d'un tarif unique négocié des experts RH, un coût d'observation du modèle, ...
- Nous avons également outillé notre service d'une présentation "marketée" vers la cible, d'un tableau de bord automatisé du modèle, d'un cadre d'observation...
- Nous avons bien entendu également outillé notre service d'éléments que certains pourront trouver fastidieux, mais qui sont en fait d'une grande importance : les contrats qui lient d'une part les PME à notre centre RTO et également ceux qui vont lier et engager finalement la qualité de services des experts RH à notre service Mut RH.

La plupart de ces activités nous ont ainsi permis de mettre en œuvre une solution la plus générale possible pour le service Mut RH, répondant aux besoins précédemment identifiés dans le processus *Service Design*. Elles correspondent au processus *Service Engineering* du S3IP. En effet, la Figure 2 détaille le **Modèle Mut RH** avec les différents acteurs impliqués et leur rôle. Ainsi, une PME intéressée va répondre à un diagnostic RH avant d'entrer dans la "grappe". Les experts RH auront ainsi une première idée de son niveau de maturité. Ces mêmes experts fourniront les services identifiés par la "grappe" et répondant aux besoins communs des PME impliquées. Le flux financier se déroule quant à lui entre les PME et le CRP Henri Tudor d'une part (sous forme de cotisations), et entre le CRP et les experts d'autre part (sous forme de sous-traitance). Le CRP met en place le modèle en y ajoutant un cadre d'observation de la valeur. Les institutionnels sont là pour nous aider en tant que relais. Nous pouvons remarquer

que certains services en dehors de la liste des services communs peuvent être fournis par les experts RH directement aux PME à leur demande. Ceci ne fait cependant pas partie de Mut RH. Nous insistons sur le fait que Mut RH a été co-construit avec les différents acteurs impliqués, qui l'ont ensuite validé avant que l'on n'envisage son déploiement sur le marché.

Figure 2 : Le modèle de Mutualisation de Services RH en PME



L'identification de certains manques nous a aussi amenés à relancer le processus *Service Design*, ce qui permet de montrer la constante amélioration de la construction d'un service. Nous avons également lancé le processus *Service Exposition* dans la mesure nous avons pu exposer notre modèle à d'autres PME afin de les intéresser d'une part mais également de le tester et de l'améliorer.

3.5.3 Marketing du service et valorisation

Un autre volet important de la réussite de la création d'un service est le volet marketing et valorisation, tel que décrit dans le processus *Service Exposition* de notre S3IP.

Encore une fois, chaque étape de la conception d'un service est revue et améliorée tout au long de la conception : chaque étape de la mise en œuvre d'un service vient enrichir ces acti-

tivités marketing et valorisation, de même que les activités viennent enrichir chaque étape de la création d'un service.

Nous avons ainsi à diverses reprises pu confronter notre modèle aux différents acteurs concernés, à la fois aux *early adopters* qui nous ont permis de faire une première ébauche, mais également aux futurs bénéficiaires du service grâce aux outils que nous avons pu élaborer et affiner tout au long de ces rencontres enrichissantes. Il s'avère en effet beaucoup plus facile d'aller faire la promotion d'un service quasiment finalisé qu'une idée de service que l'on a souvent bien du mal à présenter de manière claire. Nous avons notamment prévu une marque figurative et un label de qualité pour les experts RH, basé sur le label Cassis précédemment introduit, tous ces outils venant au support lors du transfert du service étant donné qu'un RTO n'a pas lui-même pour mission de déployer un tel service.

3.6 Lancement du pilote

La préparation du déploiement de l'expérimentation a été une étape assez longue car il est toujours très difficile non pas de motiver des PME à participer à un tel projet, mais surtout de les impliquer : il s'avère que ces dernières en ont très souvent la volonté et l'intention, mais qu'au final un événement imprévu les en empêche. Il n'en a pas été autrement pour notre projet et nous avons du bien souvent repousser des décisions à la réunion suivante, voire utiliser d'autres moyens pour tenter de faire avancer les choses. Il a ainsi été décidé de mettre en place un outil collaboratif afin de pouvoir non seulement mettre à la disposition de chacun les différents outils créés au fur et à mesure, mais aussi d'échanger de manière plus efficace que par email.

Malgré cette difficulté, nous avons tout de même lancé le pilote sur un an avec les PME qui étaient prêtes à nous suivre et les experts RH identifiés : trois PME (deux PE et une ME) cibles des services RH ont ainsi intégré le projet, les autres entreprises initialement intéressées (tableau 1) n'ayant pas encore donné leur accord. Les trois experts RH précédemment identifiés ont également souhaité continuer cette expérimentation : un expert organisationnel, un expert GRH et un expert juriste.

Notre RTO avait pour rôle dans le pilote de mettre en place et de coordonner le modèle de Mutualisation de services RH, mais surtout d'observer la valeur de ce modèle, aussi bien pour notre RTO, mais également pour chacun des autres acteurs potentiellement concernés : les

PME cibles des services RH, les experts RH fournissant les services, mais également des institutionnels tels que des communes qui pourraient trouver un intérêt à dynamiser le business des PME et experts RH locaux. Cette étape vient enrichir à nouveau le travail effectué lors du processus *Service Value* du S3IP.

Lors de la rédaction de cet article nous n'avons pas encore beaucoup de retours à fournir sur le déploiement du service Mut RH car le pilote venait tout juste d'être lancé. Comme dit plus haut, nous avons cependant pu tester le lancement d'un des services RH proposés, ce qui nous permet à nouveau d'améliorer notre modèle en revenant au processus *Service Design* du S3IP. Un deuxième service a été lancé qui concernait l'outillage de la GRH : la proposition d'un SIRH (Système d'Informations Ressources Humaines). Le lancement du service nous a permis de nous apercevoir que le modèle proposé n'était pas viable : en effet, le coût du service était basé sur le nombre d'employés des PME avec l'idée première qui paraissait très sympathique d'être le plus équitable possible. Or, lors de la mise en œuvre du service, il s'est avéré que la relativement très grande différence de taille des PME permettait aux PE de bénéficier d'un outil quasiment gratuit alors que la ME de plus grande taille devait à elle seule supporter presque l'ensemble des coûts de l'outil. Nous avons ainsi ajusté le calcul du coût du service, à l'aide de notre tableau de bord automatisé, afin de rétablir un équilibre qui convenait à chacun. Là encore un consensus a été trouvé lors d'une itération du processus *Service Engineering*.

En fait, lors de cette phase de lancement du pilote, nous faisons appel à pratiquement tous les processus de notre S3IP : en effet, nous avons vu plus haut que nous revenons sur les processus *Service Value* et *Service Design*. Nous l'exposons également bien entendu à nouveau vers d'autres PME, que nous espérons convaincre afin qu'elles deviennent les futures clientes du service, ou tout au moins qu'elles en fassent la promotion autour d'elles (*Service Exposition*). Nous l'avons ainsi présenté à deux communes, identifiées comme relais potentiels pour le projet, et qui se sont avérées fortement intéressées de le déployer auprès de leurs PME locales. Nous avons finalement proposé un prototype pour ce service, ce qui correspond au processus *Service Engineering* du S3IP. Bien que ce soit en dehors de la mission d'un RTO de déployer un service lui-même, nous nous « attaquons » cependant tout de même à ce processus *Service Deployment* en préparant au mieux le déploiement d'un tel service, afin qu'une entité à créer (Spin-Off) ou existante (Fédération, Chambre de Commerce...) puisse le reprendre aisément.

3.7 Bilan de notre expérimentation

Il est trop tôt à ce jour pour faire un bilan de notre expérimentation de la mise en œuvre d'un tel service. Nous pouvons tout de même dire qu'une capitalisation, telle que prévue dans le processus *Service Capitalization* du S3IP, est prévue au projet, avec l'intention, si la réussite est au bout, de reproduire le modèle en essayant d'autres "grappes" dans la Grande-Région.

Le modèle présenté ici n'est bien sûr pas complet, le projet étant toujours en cours. Les niveaux de maturité des PME vont fortement influencer la mise en œuvre des services. Nous avons pu le constater sur le premier service que nous avons lancé, à savoir un workshop sur les Elections sociales : les PE qui ont participé à ce workshop n'avaient pratiquement aucune connaissance du sujet, l'une d'entre elles étant même dans l'illégalité car elle n'avait pas de Délégation du personnel alors que le nombre d'employés l'exigeait. A contrario, la ME qui participait à ce workshop connaissait déjà bien le sujet. Les PE ont ainsi beaucoup plus posé de questions tout au long du workshop, voire ont freiné la présentation de l'expert RH. Ceci aurait pu gêner la ME présente, qui a tout de même pu profiter de l'expertise et ressortir avec de meilleures connaissances sur le sujet et donc une bonne satisfaction. Nous avons ainsi pu nous apercevoir que le niveau de maturité des entreprises était important et devait être pris en compte au moment de lancer un service. Ceci ne signifie pas pour autant que des entreprises de maturité différente ne peuvent pas bénéficier d'un service RH mutualisé, mais qu'il faudra en tenir compte lors de la réalisation du service, en ayant des messages qui s'adressent à chacun, afin que tout le monde puisse y trouver son compte. Le modèle va donc être constamment revu et amélioré, afin d'obtenir un service de mutualisation de SRH pour PME le plus général possible qui soit reproductible.

4. DISCUSSION

Nous proposons en discussion de focaliser sur 2 objectifs : d'une part capitaliser sur l'expérimentation de la méthode scientifique proposée, et d'autre part produire des connaissances nécessaires à la compréhension du processus complexe de mutualisation de services RH dans les PME et TPE.

4.1 Recommandations managériales sur la co-conception

Des modèles existent pour pallier le manque d'expertise en services RH des PME souvent dus à leur manque de moyens. Le modèle que nous avons proposé est une alternative aux modèles existants, souvent sous forme de groupements. Il se distingue des groupements d'employeurs par 2 principaux états de fait : d'une part les experts RH ne sont pas employés par la mutualité de PME, et la forme dans laquelle les services RH sont dispensés pour la mutualité permet aux PME de monter en maturité sur ces derniers. Il y a ainsi une grande valeur ajoutée pour les PME et un grand pas vers leur autonomie. Mut RH se rapprocherait plutôt d'un mixte entre les coopératives d'emplois et d'activités et le portage salarial. Cependant, les services prestés le sont sous forme mutualisés. Nous n'empêchons pas les experts RH de fournir des services à chaque PME individuellement, mais ces services ne font alors pas partie du modèle. La mutualisation permet ainsi une réduction des coûts pour les PME.

Nous avons également exposé dans le contexte de la recherche que le besoin en termes d'expertise RH varie dans le temps. Mut RH se propose ainsi d'aller plus loin face à cette problématique de temps partagé variable, à moindre coût, en innovant avec une nouvelle forme d'organisation : la mutualisation de services RH, qui propose de "grapper" des PME afin de leurs proposer des services RH mutualisés. Les avantages que les PME peuvent espérer dans le cadre d'une telle mutualisation, qu'elles aient des besoins ponctuels ou réguliers de services RH diversifiés, sont essentiellement centrés autour du recours à des services spécialisés RH, de l'accroissement des compétences internes, et d'une baisse des coûts. Les PME peuvent en outre concentrer leurs efforts sur leur cœur de métier.

Bien qu'il soit préférable d'utiliser le modèle proposé sur des PME uniquement, il est tout-à-fait possible de le proposer à de plus grosses structures, pour autant que ces dernières puissent elles-mêmes être considérées comme une mutualisation de PME. Il s'avère cependant *a posteriori* qu'il vaut toutefois mieux que les entreprises soient de même maturité en termes de services RH, afin qu'aucune d'entre elles ne se sente lésée par les services fournis dans le modèle.

Un plus de la méthode, que nous jugeons important pour une bonne mise en place d'un tel modèle, est le partage d'expériences entre PME (sous forme de workshops, discussions, échanges de bonnes pratiques), que ces dernières mettent d'ailleurs souvent en avant... C'est

en effet une valeur ajoutée du modèle que nous avons déjà pressentie lors de notre expérience antérieure liée au partage de ressources IT et qui s'est confirmée dans cette expérimentation. C'est en outre un argument que nous allons utiliser pour convaincre d'autres PME d'intégrer notre projet : nous pensons en effet que la valeur ajoutée qu'elles y verront permettra de vaincre le problème d'enrôlement des PME que nous avons également mis en avant.

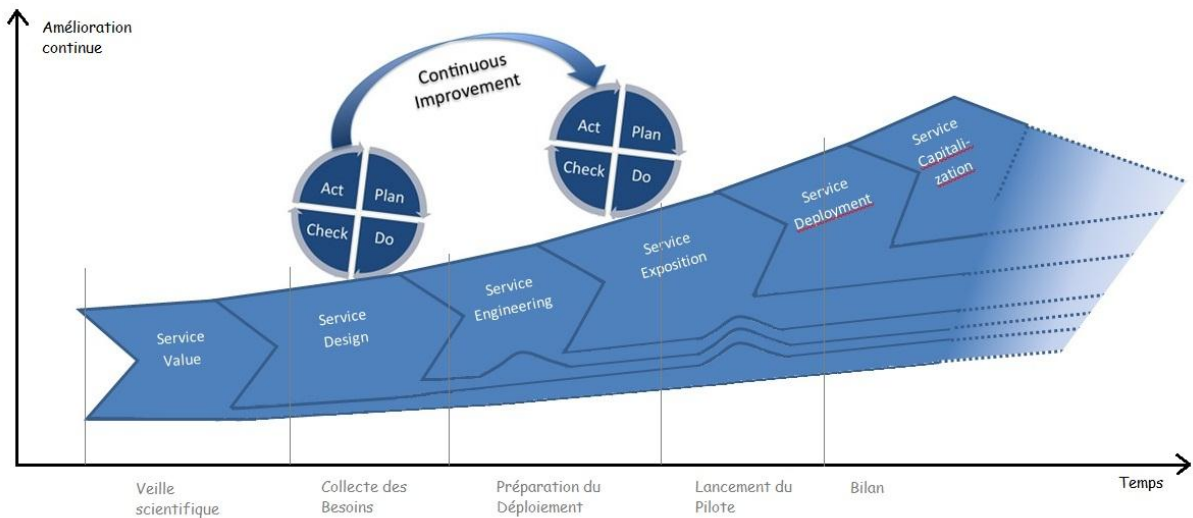
4.2 Apports pour le S3IP

Un deuxième objectif de notre projet était d'expérimenter une démarche de conception scientifique sur notre service et de capitaliser sur cette dernière. Nous avons ainsi déroulé chacun des processus du S3IP, tout en détaillant concrètement leur signification dans le cadre de Mut RH. Un des avantages évidents d'une telle démarche est de structurer la conception d'un service, et de généraliser ce dernier. La démarche de conception S3IP est plus dynamique que présentée sur la Figure 1. Elle propose en effet des itérations constantes des différents processus, dans une démarche d'amélioration continue vers un gain en qualité. Ceci s'apparente fortement au PDCA, méthode de qualité en 4 étapes : Planifier, Développer, Contrôler, Ajuster⁶, illustrée par la roue de Deming (Chardonnet et Thibaudon, 2003). En effet, le PDCA vise une amélioration continue de la qualité en proposant des itérations constantes des 4 étapes concernées. Nous proposons ainsi d'outiller cette démarche S3IP avec le PDCA, dans une démarche d'amélioration sur les itérations de ses processus.

Nous présentons dès lors un autre schéma, qui est l'un des résultats de notre projet : sur la Figure 3, nous avons gardé la représentation initiale du S3IP, tout en tentant d'y inclure la continuité de chacun des processus tout au long de la conception du service. Nous l'avons également enrichi de la roue PDCA qui met bien en évidence l'amélioration continue dans le temps, et le gain en qualité. Si on va plus loin dans l'analyse de notre expérimentation du S3IP, nous pouvons interpréter à un instant t l'apport de chacun de ses processus : par exemple sur la Figure 3, le processus *Service Design* a été déployé bien entendu une première fois pendant la phase de collecte des besoins, mais il a été enrichi pendant la phase de préparation du déploiement, et à nouveau pendant celle de lancement du pilote.

⁶ *Plan, Do, Check, Act*

Figure 3 : S3IP contextualisé à la conception du Service Mut RH



Un autre apport de la recherche est de type méthodologique. A travers cet article, nous mettons en exergue les apports d'une démarche ingénierique dans le cadre d'une mutualisation de services RH. Cela permet aussi bien les zooms (pour comprendre des problèmes dans leur contexte local), les travelings arrière (pour prendre du recul par rapport aux connaissances théoriques existantes) et les recadrages (pour aborder des questions de gestion différemment de ce qui s'est fait auparavant) (Chanal, Lesca et Martinet, 1997).

CONCLUSION

Cette contribution a pour objectif de présenter et discuter le déploiement d'une méthode de conception de service innovant et durable appliquée à un problème concret : celui de la Gestion des Ressources Humaines en PME. Nous avons ainsi présenté la démarche de conception de service et proposé des apports pour mettre en avant le dynamisme et l'amélioration de la qualité liés à l'utilisation d'une telle méthode. Nous avons en outre déroulé la conception du modèle de mutualisation de services RH, en s'appuyant sur cette démarche. Nous avons également donné quelques recommandations managériales sur la co-conception d'un tel modèle. Concernant les limites de cette recherche, nous devons rappeler ici que le projet est toujours en cours et que nous n'avons donc pas beaucoup de recul pour le moment sur l'impact pour les PME. Aujourd'hui, lors de la rédaction de l'article, trois PME ont déjà décidé d'intégrer notre projet, et d'autres sont en cours de signature.

En termes de perspectives de recherche, nous pouvons envisager d'évaluer l'intérêt d'un tel modèle sur des zones géographiques restreintes (telles que des communes) afin de renforcer le volet RSE du modèle.

REMERCIEMENTS

Nous sommes très reconnaissants à Eric Dubois (Centre de Recherche Public - Henri Tudor) pour ses précieux commentaires et suggestions sur notre papier. Nous remercions également sincèrement nos collaborateurs Marie Gallais et Pierre-Jean Barlatier (Centre de Recherche Public - Henri Tudor) pour leurs commentaires utiles.

RÉFÉRENCES

- Bernon, J., Grillet, S., Quint, C., Trouvé, P. (2006), La mutualisation des ressources humaines pour des TPE localisées sur un territoire, XII^e Congrès de l'AGRH, Reims
- Bootz, J.-P., Schenk, E. et Sonntag, M. (2010), La Relation Stratégie-RH en PME : Enseignements d'une Recherche-Action, Sciences de l'homme et société
- Chanal, V., Lesca, H., Martinet, A.-C. (1997), Vers une ingénierie de la recherche en sciences de gestion, Revue Française de Gestion, n°116, nov.-déc., 41-51
- Chardonnet, A., Thibaudon, D. (2003), Le guide du PDCA de Deming, Progrès Continu et Management, ©Éditions d'Organisation, ISBN : 2-7081-2839-6
- Chesbrough, H. (2003), The era of open innovation, MIT Sloan Management Review 44(3), 35-41
- D'Amboise, G. et Garand, D.J. (1995), Identification des difficultés et besoins des PME en matière de gestion des ressources humaines, Gestion 2000, n°1, 109-132
- Dervaux, C. (2010), La stratégie du dirigeant de PME vis-à-vis du droit du travail, in Louart P. et Vilette M-A. (coord.), La GRH dans les PME, collection AGRH Recherche, Vuibert, 127-138
- Dodgson, M., Gann, D., Salter, A. (2005), Think, Play, Do: Technology, Innovation and Organization, University of Oxford Press, Oxford
- Dubois, E., Rousseau, A. (2013), Service science: A service system design science research method?, Lecture Notes in Business Information Processing, 143 LNBIP, 100-113

- Fabi, B., Lacoursière, R., Raymond, L., Saint Pierre, J. (2010), Capacités de GRH et productivité des PME industrielles : Une approche interactionniste, Colloque GRH, PME et Entrepreneuriat, Montpellier
- Gallais, M. (2009), Instrumentation de gestion, cognition et apprentissage en PME, Thèse de doctorat, Université Nancy 2
- Gallais, M., Bayad, M. (2010), Le processus d'adoption des outils de gestion en PME à travers ses dimensions managériale et organisationnelle, XIXème Conférence de l'AIMS, Luxembourg, 1-4 juin
- Gautier, P., Fry, C., Hild, P., Takagi, A. and Fredrigo, C. (2012), How to assess a green process: the green ROI, in Proceedings of the XXIII ISPIM Conference on Action for Innovation: Innovating from Experience, Barcelona, Spain, 17-20 June 2012
- Goy, H. (2006), Quel statut pour les PME dans la recherche francophone en stratégie ?, XVème Conférence Internationale de Management Stratégique, Annecy / Genève, 13-16 Juin 2006
- Guzzon, R.A., Jette, R.D. et Katzell, R.A. (1985), The effects of psychological based intervention programs on worker productivity : a meta analysis, Personnel Psychology, Vol. 38, N°2, 275-291
- Hevner, A., March, S., Park, J., Ram, S. (2004), Design science in information system, MIS Quarterly, 28(1)
- Jaouen, A. (2007), Faire une thèse en PME : parcours d'un jeune chercheur, in Torrès O., « La recherche académique française en PME : les thèses, les revues, les réseaux », Regards sur les PME, n° 14, 74-77
- Mahé de Boislandelle, H. (1998), La Gestion des Ressources Humaines dans les PME, 2ème édition, Economica, Paris
- Mouriaux, M-F. (2006), Du fait au droit. Diverses figures du temps partagé, Centre d'Etudes de l'Emploi, Document de travail, n° 77, décembre
- OCDE (2013), Science, technologie et industrie : Tableau de bord de l'OCDE 2013 : L'innovation au service de la croissance, Éditions OCDE
- Paradas, A. (2007), Mutualiser la formation et le recrutement dans les PME : Une variété de réponses, La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion n° 226-227 – Ressources humaines

- Paradas, A. (2010), Les contraintes de recrutement dans les PME, in Louart P. et Vilette M-A. (coord.), La GRH dans les PME, collection AGRH Recherche, Vuibert, 223-236
- Parlier M. (2005), Gérer les compétences en PME, Etudes et documents, Editions du réseau ANACT
- Peillon, S. (2005), Une analyse dynamique du pilotage des groupements de PME, Revue Internationale PME, vol 18, n° 1
- Razouk, A.A. et Mohamed, M. (2010), La gestion stratégique des ressources humaines dans les PME françaises : quelle place et quelle évolution ?, Revue internationale P.M.E. : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise, vol. 23, n° 2, 2010, 131-157
- Rogers, E.M. (2003), Diffusion of Innovations, Free Press, 5 edition, August 2003
- Saint-Pierre, J. (2000), La gestion financière des PME. Presses de l'Université du Québec, Québec, 322 pages
- Schmitt, C., Julien, P.-A., Lachance, R. (2002), Pour une lecture des problèmes complexes en PME, approche conceptuelle et expérimentation, Revue Internationale PME, volume 15, n°2, 35-62
- Torrès, O. (2000), Du rôle et de l'importance de la proximité dans la spécificité de gestion des PME, Actes du 5ème CIFEPME, Lille
- Torrès, O. et Delmar, F. (2006), Smallness of firm and HRM : the key role played by proximity, RENT XX, Brussels
- Trouvé, P. (2004), Ressources humaines dans les PME. Sept considérations sur la gestion innovante, 28---35, in Parlier M. et Vilette M-A. (coord.), « Gérer les RH en PME : entre pragmatisme et innovation », Personnel, n° 450, juin, 20-55
- Van Gils, A., Zwart, P. (2004), Knowledge acquisition and learning in Dutch and Belgian SMEs, European Management Journal, Vol 22, n° 6, décembre
- Vilette, M.-A. (2010), Le Travail à Temps Partagé, entre forme particulière de transformation du travail et outil d'introduction de la GRH dans les PME, Thèse pour l'obtention du Doctorat en Science de Gestion, Université d'Auvergne, Septembre 2010