

Le paradoxe de l'appropriation d'un outil de gestion auprès des PME : le cas du diagnostic RH

Brigitte Nivet

FBS Campus de Clermont-CRCGM

Brigitte.nivet@france-bs.com

Pascal Lièvre

Université d'Auvergne-CRCGM

Pascallievre@orange.fr

Philippe Trouvé

FBS Campus de Clermont-CRCGM

Philippe.trouve@france-bs.com

Résumé :

Suite à la mise en œuvre d'un outil de gestion auprès des PME, réalisée par l'un d'entre nous en tant que consultant, nous revisitons en tant que chercheurs le processus d'appropriation de cet outil par les usagers. Il apparaît qu'aucune des situations d'appropriation étudiées ne s'établit dans le droit fil de la prescription. Nous proposons d'interroger ce paradoxe dans cette contribution. Nous faisons une lecture de ce cas à partir de la grille proposée par Vaujany et Grimand (2005). Il est ainsi possible de distinguer différents types de valeurs associées à un outil de gestion : valeur caution, valeur structurelle, valeur d'usage et valeur construite. Dans une première partie, nous proposons de faire état du champ des outils de gestion en accordant une place particulière aux théories qui proposent une perspective appropriative. Dans une deuxième partie, nous reconstituerons l'histoire de l'outil de gestion « DIAGRH », de sa conception à sa mise en œuvre par l'entremise de consultants. Dans une troisième partie, nous proposons une étude de cas comparative réalisée auprès de cinq entreprises ayant été accompagnées dans la mise en œuvre des prescriptions. Dans ce contexte, on aurait pu s'attendre à ce que la valeur structurelle de cet outil de gestion soit dominante, c'est-à-dire qu'elle se traduise par une stricte application des recommandations. Il n'en est rien. Mieux, celle-ci n'apparaît pas. En revanche, c'est la valeur caution qui est dominante. Parallèlement, des valeurs en terme d'appropriation se font jour : valeur construite et valeur à l'usage. Nous tentons en conclusion de proposer quelques pistes explicatives des différentes valeurs prises par cet outil de gestion.

Mots-clés : outils de gestion, gestion des ressources humaines, perspective appropriative, PME.

Introduction

L'objet de cette communication est de porter un regard sur le devenir de prescriptions faites par des intervenants auprès de dirigeants de PME dans le cadre d'un dispositif institutionnel d'incitation à la GRH intitulé « DIAGRH » (diagnostic Individualisé Accompagnement Gestion Ressources Humaines). En 2002, dans le cadre d'une politique de modernisation de la GRH au service des Petites et Moyennes Entreprises, initiée par les Chambres de Commerce et d'Industrie, un des auteurs a participé à la conception, à la mise en œuvre, au suivi d'un diagnostic des ressources humaines, en tant que chercheur, il se propose aujourd'hui de revisiter ce parcours et d'en dégager des conclusions quant à la question de l'usage qui a été fait effectivement de ce dispositif. Nous proposons d'appréhender ce diagnostic comme un « outil de gestion » au sens de Moisdon (1997) c'est-à-dire comme « tout schéma de raisonnement reliant de façon formelle un certain nombre de variables issues de l'organisation et destinées à instruire les divers actes de la gestion. » Ainsi qualifié, cet outil de gestion est à mettre en relation avec un environnement bien précis. En nous interrogeant en particulier sur son devenir nous adoptons de plus une perspective appropriative, selon la définition de Grimand (2006 : 18) : « Lire les outils de gestion dans une perspective appropriative, c'est prendre acte de leur rationalité interactive, c'est s'intéresser à la rencontre de l'acteur et de l'outil, dans le contexte d'une organisation singulière. »

Dans une première partie, nous proposons de faire état du champ des outils de gestion en général et des outils de gestion des ressources humaines en particulier. Dans une deuxième partie, nous reconstituerons l'histoire de l'outil de gestion « DIAGRH » : de sa conception à sa mise en œuvre. Dans une troisième partie, nous présenterons une étude de cas comparative centrée sur 5 entreprises qui ont accepté le « DIAGRH » et dont nous tentons de suivre les divers modes d'appropriation. En conclusion, nous discuterons des résultats de cette recherche et nous proposerons quelques hypothèses explicatives quant aux différenciations observées en matière d'appropriation.

1. Outils de gestion et gestion des ressources humaines

Les organisations ont toujours utilisé des outils de gestion, mais force est de constater aujourd'hui qu'ils prolifèrent et que leur signification semble avoir évolué. Des travaux récents se penchent sur cet objet particulier pour nous éclairer.

1.1. Penser les outils de gestion : un champ de recherche émergent

Les premiers travaux sur les outils de gestion ont été initiés en France au sein du Centre de Recherche en Gestion de l'Ecole Polytechnique (CRG) et du Centre de Gestion Scientifique de l'Ecole des Mines de Paris (CGS) au début des années 80. Le travail de Berry (1983) autour des technologies invisibles a constitué le point de départ d'un champ de recherche sur cette question des outils de gestion : sur leur « nature » (Hatchuel et Weil, 1992), sur la manière dont ils se « contextualisent » dans les organisations (David, 1996), sur leurs différents « modes d'existence » (Moison, 1997)...

Ces textes fondateurs ont éclairé en premier lieu « la nature » des outils de gestion. Hatchuel et Weil (1992 : 123-125) ont défini un outil de gestion comme « un conglomérat singulier, constitué par spécification de trois éléments de nature différente mais en interaction : un substrat technique, une philosophie gestionnaire et une vision simplifiée de l'organisation ».

Un « substrat technique ». Il s'agit de « l'abstraction qui permet à un outil de gestion de fonctionner » (David, 1996 : 7) (exemples : les règles formelles utilisées, les éléments concrets mobilisés, les algorithmes éventuels).

Une « philosophie gestionnaire ». Il s'agit du « système de concepts qui désigne les objets et les objectifs qui forment la cible de la rationalisation » (Hatchuel et Weil, 1992 : 124) et qui confère au « substrat technique » une « nature managériale ».

Une « vision simplifiée de l'organisation ». Il s'agit de la « *scène primitive* » qui est associée à l'outil et lui confère une « vertu mobilisatrice » (Hatchuel et Weil, 1992 : 125). Celle-ci évoque les « rôles que doivent tenir un petit nombre d'acteurs sommairement, voire caricaturalement décrits » dans le fonctionnement de l'outil (Hatchuel et Weil, 1992 : 125) et/ou brosse à grands traits « la nature et la logique d'interaction des savoirs générés » par l'outil de gestion (David, 1996 : 12).

Cette définition permet de dépasser la vision traditionnelle des outils de gestion comme exclusivement instrumentale. Moison (1997) insiste sur le fait que les outils de gestion ne se réduisent pas à « normer, rendre conformes les comportements » (Moison, 1997 : 34-35), mais peuvent aussi favoriser « la connaissance et l'exploration du réel » (Moison, 1997 : 8). Ces nouvelles perspectives confortent la double face des outils de gestion : instrumentale et symbolique. (artefactuelle et sociale ?)

Enfin David (1996) en réfléchissant sur la manière dont les outils de gestion « se contextualisent » dans les organisations, souligne leur ancrage dans l'action collective en fonction de leur orientation soit plutôt relation soit plutôt connaissance.

C'est cette vision renouvelée dynamique des outils de gestion que nous retenons pour éclairer notre objet de recherche. Moisdon (1997) désigne comme « outil de gestion » « toute formalisation de l'activité organisée (...), tout schéma de raisonnement reliant de façon formelle un certain nombre de variables issues de l'organisation et destiné à instruire les divers actes de gestion ». Avec cette acception large du concept d'outils de gestion, Moisdon nous invite à penser à l'action organisée. L'outil de gestion est enfin une entité mixte selon Grimand (2006 : 17) « associant d'un côté des artefacts, matériels ou symboliques (des concepts, des schémas, des interfaces d'outils informatiques...), de l'autre des registres d'action, d'usage qui vont donner leur sens ».

1.2. Les outils de gestion en GRH

Les chercheurs dans le domaine des ressources humaines ne sont pas en reste dans cette réflexion sur les outils de gestion. Depuis les années 90, Gilbert propose une réflexion globale sur l'instrumentation de gestion en GRH (Gilbert, 1998). A partir d'une observation de la montée progressive des outils de gestion en Gestion des Ressources Humaines dans les entreprises, il propose de distinguer trois types d'outils (Gilbert, 1998 : 39-41).

-les modèles prescripteurs de conduites, il s'agit par exemple des modèles d'analyse prévisionnelle des ressources humaines ou d'un processus type de recrutement ;

-les outils d'analyse du contexte, nous trouverons dans cette catégorie les bilans sociaux, les méthodes d'évaluation de la charge de travail ;

-les aides à la gestion opérationnelle, dans cette catégorie nous identifierons les grilles de classification, les supports d'appréciation de l'entretien annuel...

Oiry (2001) travaille d'une manière spécifique sur tout ce qui relève de la dynamique des instruments de gestion, et plus particulièrement des outils de gestion des compétences. Ses travaux abordent les processus d'essoufflement et de reconception des instruments de gestion dans les organisations. Grimand (2006) quant à lui, propose de développer une lecture appropriative des outils de gestion en se centrant sur le registre du management des connaissances (2006). C'est cette lecture appropriative des outils de gestion que nous comptons mobiliser pour étudier le devenir d'un outil de gestion en GRH, le DIAGRH.

1.3 Vers une lecture appropriative des outils de gestion

La question du devenir des outils de gestion a été abordée par des chercheurs de disciplines variées ; nous choisissons de nous arrêter sur une approche en construction et nous proposons d'en explorer ses différents aspects.

Cadre théorique

Les outils de gestion, technologies immatérielles, circulent, se déplacent, se diffusent, se transfèrent. Ils ont inspiré de nombreux travaux en sociologie, en ergonomie, psychologie... . Nous nous appuyerons sur les travaux récents, en sciences de gestion, de De Vaujany (2005) et de Grimand (2006, 2007) qui introduisent de nouvelles perspectives pour penser l'appropriation des outils de gestion en général et en ressources humaines en particulier en se fondant sur la littérature précédemment citée. Les deux auteurs conviennent à appréhender le processus d'appropriation selon quatre regards afin d'en comprendre toute sa richesse.

Un regard rationnel : l'outil de gestion demeure un vecteur de rationalisation privilégié. En effet la complexité dans laquelle se retrouvent les organisations conduit leurs dirigeants à toujours rechercher des représentations du réel simplifiées à partir desquelles ils seront plus aptes à prendre des décisions. L'outil conserve dans cette acception un véritable attrait, il donne l'illusion de maîtriser le réel ou tout du moins il en donne un éclairage satisfaisant (« en vue de l'action » ou « adapté à l'action »). Les outils de gestion peuvent alors être utilisés selon la vision traditionnelle : normer, rendre conformes les comportements. Dans le domaine de la gestion des ressources humaines, décrire les postes par exemple afin de clarifier les rôles de chacun permettrait aux dirigeants de stabiliser les comportements des membres de leur organisation.

Un regard socio-politique : l'outil de gestion est perçu comme un facteur de structuration des rapports sociaux. Il donne du pouvoir à celui qui le maîtrise, à celui qui l'impose. Il donne lieu à des interprétations privilégiant des stratégies personnelles et sert le jeu des acteurs décrit par Crozier et Friedberg (1977). L'acteur utilise ses ressources de la façon la plus judicieuse possible, compte tenu des contraintes organisationnelles du moment. Il a un comportement stratégique, et l'outil de gestion peut servir son dessein. En gestion des ressources humaines, l'entretien d'évaluation peut comporter cette dimension politique.

Un regard cognitif : l'outil de gestion est utilisé comme un support d'apprentissage. Il va permettre aux utilisateurs de s'interroger sur leurs pratiques et les faire évoluer. En analysant les transformations que génère l'outil de gestion par rapport aux pratiques précédentes (par exemple : gain de temps, meilleure visibilité), les acteurs font un travail de réflexivité et de

mise à distance (Grimand, 2007 : 6). En gestion des ressources humaines, par exemple, un référentiel de compétences développe une réflexion sur les attendus professionnels pour bien appréhender une fonction.

Enfin un regard symbolique (Grimand, 2007 : p 2) : L'outil de gestion agit comme support identitaire et vecteur de construction du sens. Les outils de gestion ont un intérêt pour l'organisation parce qu'ils s'inscrivent dans une relation et un projet plus ou moins souhaité par l'ensemble des acteurs (dans la conception traditionnelle, au contraire, l'outil de gestion est conçu comme neutre axiologiquement). Ils sont liés à l'action collective. En gestion des ressources humaines, la mise en place d'une charte rappelant les valeurs de l'entreprise peut ainsi contribuer à renforcer le sentiment d'appartenance.

Ces regards ne s'excluent pas, ils présentent les nombreuses dimensions (relation, savoir, sens) que comportent les outils de gestion et tentent de rendre compte des mécanismes en jeu dans la « mise en acte » de ces outils de gestion par les utilisateurs. Il s'agit du principe d'inséparabilité développé par Hatchuel (2001) qui suppose que toute théorie de l'action collective s'appuie sur un principe fondamental d'inséparabilité des savoirs et des relations. Ils ont également le mérite de repenser les rapports entre conception et usage des outils de gestion et de remettre en cause le schéma linéaire conception-utilisation.

La perspective appropriative

De Vaujany et Grimand (2005) nous proposent outre ces quatre regards pour penser l'appropriation des outils de gestion cohérents avec la proposition suivante : toute appropriation d'outils de gestion est « un processus contingent, ouvert, complexe et continu », une opposition des différents types de valeur des outils de gestion : *une valeur caution, une valeur structurelle et une valeur appropriative (construite ou à l'usage)*. (De Vaujany, 1999 ; de Vaujany, 2005b ; de Vaujany et Grimand, 2005b). Nous définirons brièvement chacune de ces occurrences :

La Valeur caution : L'outil n'est pas mobilisé en tant que tel mais parce qu'il procure une certaine légitimité sociale. C'est l'outil qu'il faut « avoir » pour être « en phase » avec les différents milieux auxquels on appartient. L'outil est ici considéré comme un faire-valoir, un alibi. Il y a dans ce cas une contextualisation externe de l'outil, la contextualisation ou la mise en cohérence interne n'étant pas recherchée en priorité. Il n'y a pas dans ce contexte de transfert de connaissance puisque l'outil n'est pas utilisé en tant que tel.

La Valeur structurelle : L'appropriation de l'outil est dans le droit fil de la prescription. Il s'agit d'une actualisation de la valeur intrinsèque de l'outil telle qu'elle a été envisagée dans le processus de conception. Nous sommes dans une vision relativement déterministe de l'outil de gestion. Il y a dans cette perspective un véritable transfert de connaissance via l'outil de gestion en direction de l'organisation.

La Valeur construite : L'appropriation est une mise en acte de l'outil avec la possibilité de « ré-invention » et évolution des usages. Il y a une première appropriation dans le sens de la prescription, mais « l'utilisateur » n'en reste pas là, il réinvente (bricole) l'outil pour l'adapter à son environnement. L'emprise de l'utilisateur est ici *revendiquée* d'entrée de jeu. L'appropriation conduit à une modification de l'outil par l'organisation. Il y a contextualisation interne de l'outil. Il y a à la fois transfert de connaissance puisqu'il y a une mise en acte de l'outil mais aussi émergence de connaissance parce qu'il y a une réinvention de l'outil.

La Valeur à l'usage : L'appropriation est une conception à l'usage, elle est le lieu où tout commence. L'organisation transforme l'outil, l'absorbe pour en tirer un usage à l'écart de toute prescription. Il y a un processus d'innovation au cœur de l'appropriation. Il y a non seulement émergence de connaissance, mais surtout à l'écart de l'intention liée à l'outil. Il s'agit d'une démarche spontanée, émergente et non délibérée.

Nous proposons de lire avec ce cadre théorique, l'intégration d'un outil DIAGRH auprès de cinq petites et moyennes entreprises.

2. Bref historique de l'outil de gestion DIAGRH

Pour appréhender l'outil DIAGRH, il est nécessaire de revenir sur sa genèse ainsi que sur sa nature. La dimension institutionnelle qui le caractérise introduit une complexité et une ambivalence présentes de la conception à la mise en œuvre.

2.1. Le DIAGRH : un outil fortement arrimé à la logique compétence

L'outil de gestion DIAGRH (Diagnostic Individualisé Accompagnement Gestion Ressources Humaines) s'inscrit dans le courant de pensée qui s'est cristallisé autour de la notion de compétence, notamment à l'occasion des « Journées internationales de la formation » organisées en 1998 par le Conseil National du Patronat Français (CNPF) à Deauville. Au cours de cette manifestation la logique compétence fut présentée (par ses initiateurs) comme

« un virage comparable à l'introduction du taylorisme et du travail posté et comme un élément essentiel de renouveau du dialogue social » (*La revue des entreprises – CNPF, n°600 :70-72*). A cette occasion fut également proposée une définition de la compétence professionnelle : il s'agit d'« une combinaison de connaissances, savoir faire, expériences et comportements s'exerçant dans un contexte précis. Elle se constate lors de sa mise en œuvre en situation professionnelle à partir de laquelle elle est validable. C'est donc à l'entreprise qu'il appartient de la repérer, de l'évaluer, de la valider et de la faire évoluer ». Cette volonté d'assujettir, à travers cette logique compétence, les contenus de formation aux besoins des entreprises sera d'ailleurs confirmée dans les travaux ultérieurs du CNPF – devenu depuis le Mouvement des Entreprises de France (MEDEF).

Les compagnies consulaires s'emparent de cette approche et vont la diffuser auprès des entreprises qu'elles accompagnent. Elles s'engagent d'autant plus sur cette voie qu'elles pressentent le lien entre cette logique compétence et leur investissement dans des pôles d'excellence en matière de formation. A la fin des années quatre-vingt-dix, elles disposent en effet du deuxième dispositif de formation initiale après l'Education Nationale et du premier en terme de formation professionnelle continue. Elles comprennent alors tous les avantages qu'elles peuvent tirer de cette nouvelle logique pour renforcer leur position dans un contexte de concurrence accrue entre les organismes de formation.

Dans un premier temps, non seulement elles font évoluer leurs outils de formation vers une approche « *gestion des compétences* », mais dès 1998 elles conçoivent un dispositif de certification des compétences (le Certificat de Compétences en Entreprises : CCE), inspiré du modèle des NVQs ¹ britanniques pour répondre aux besoins spécifiques des PME/PMI.

Dans un deuxième temps, début 2001, un groupe de travail est créé, composé de 10 CCI et de l'ACFCI (l'Association des Chambres Françaises de Commerce et d'Industrie) à l'origine d'un nouveau réseau au sein des CCI : le réseau DEC (Développeurs de l'Emploi et des Compétences). Dans le préambule en date du 18 janvier 2001 de la Charte qui préside à la création de ce nouveau réseau, un ensemble de justifications est ainsi avancé : « La valorisation des ressources humaines constitue un défi et un enjeu pour les entreprises en général et les PME en particulier. De fait, la généralisation des technologies de l'information et de la communication, les mutations de l'économie (la mondialisation, la construction européenne, l'ouverture des marchés, y compris celui de l'emploi) et les changements

¹ Sur ce dispositif des *National Vocational Qualifications* mis en place dans la période thatchérienne, voir Ravet S., Loyte M. (1998).

législatifs et réglementaires en cours (les 35 heures, l'épargne salariale, les mesures d'insertion et de formation en faveur de certaines catégories de salariés...) vont entraîner une transformation des modes traditionnels de gestion du personnel et des compétences.

Dans un contexte de forte concurrence économique, la différence entre entreprises se fera de plus en plus sur la compétence. Pour les entreprises, mais aussi pour les individus (salariés, indépendants, demandeurs d'emploi), l'acquisition, l'entretien et la reconnaissance des compétences individuelles et collectives, seront, de plus en plus, vécus comme une nécessité, sinon une priorité ».

Face à ces nouveaux défis et non sans avoir rappelé « leurs activités historiques d'appui et de soutien à leurs ressortissants », les Chambres de Commerce et d'Industrie s'engagent alors dans une politique délibérément orientée vers les PME et les TPE. Sans vouloir ici trier ce qui serait de l'ordre explicite du service public soucieux de protéger les petites structures face à « l'impact des facteurs externes » et ce qui relèverait plus implicitement de la prospection d'un nouveau segment de marché, les CCI s'assignent alors une triple mission :

- « Identifier les réelles attentes et difficultés des chefs d'entreprise en matière d'emploi, de gestion du personnel et d'organisation du travail ;
- Sensibiliser les dirigeants de PME/TPE à ces questions ;
- Initier ou mettre en œuvre des réponses pertinentes (au niveau de l'entreprise, du bassin d'emploi, de l'agglomération, du pays, de la Région, de l'Europe) (sic) ».

Ce faisant, le réseau des Chambres de Commerce et d'Industrie s'inscrit dans la longue lignée des politiques publiques qui ont visé, depuis la fin de la dernière Guerre Mondiale à « moderniser » les PME-PMI. Mais elles le font cette fois-ci en arguant du « développement des compétences » et « des priorités de l'Objectif III du Fonds Social Européen pour la période 2000-2006. »

Insensiblement, les dirigeants des PME sont ainsi appelés à transformer qualitativement leur système de gestion de la main d'œuvre, présenté comme le point de déblocage privilégié pour améliorer la performance de l'organisation. A l'époque, la quasi absence d'opérateurs capables d'apporter un appui aux PME/TPE sur le champ des ressources humaines adapté à leur taille et à leurs moyens, laisse le champ libre aux CCI qui en profitent pour élaborer une offre complète d'accompagnement, « le DIAGRH ». Les actions envisagées s'exercent au profit des dirigeants de PME/TPE et sont réalisées en partenariat avec les Pouvoirs Publics, les services déconcentrés de l'Etat et en relation avec les partenaires locaux (grandes entreprises, organisations et syndicats professionnels, collectivités locales, associations

spécialisées, consultants...). De sorte qu'un phénomène de professionnalisation de l'ensemble de ces acteurs selon un modèle unique, celui de la compétence, pourra bientôt se concevoir.

2.2. Caractéristiques structurelles et fonctionnelles de l'outil DIAGRH

Les enjeux pour les CCI sont tels, qu'au détour de l'année 2000, elles créent un réseau de conseillers distincts des agents de formation déjà existants. Ce seront les Développeurs Emploi Compétences (DEC) « inventés » en janvier 2001 par un Groupe Technique National qui élabore un guide d'entretien avec l'aide d'un consultant parisien présenté comme spécialiste dans les missions RH en PME/TPE. Deux phases d'expérimentation du DIAGRH en entreprises ont lieu en juin et septembre 2001 et l'outil est finalisé à l'automne de la même année. Une Formation-Action est alors imposée aux conseillers des CCI avec obligation de suivre le module intitulé : « Maitriser le diagnostic ressources humaines en PME », en vue d'« un accompagnement efficace et individualisé du chef d'entreprise » (Charte du réseau des développeurs de l'emploi et des compétences).

Le livret d'accompagnement de la formation des développeurs (encadré 1), futurs consultants en PME, est en soi très instructif. Il révèle de façon à peine voilée la complexité des enjeux et l'ambivalence de la « philosophie gestionnaire »² sous-jacente aux outils utilisés et aux actions entreprises, coïncée en permanence entre une démarche objectivante d'expert et le contournement des difficultés à transférer purement et simplement dans les PME-TPE des outils compétences, en majorité issus du modèle de la grande entreprise, entre la volonté d'apporter un remède aux lacunes des PME en matière de GRH, et donc celle de légitimer l'action des CCI auprès des entreprises et celle de professionnaliser en même temps un corps de techniciens incomplètement rompu aux outils de GRH. C'est pourquoi, le processus alternant de formation des conseillers – réclamant de leur part un véritable engagement - et le diagnostic lui-même, en dépit de leur « exhaustivité » maintes fois soulignée, n'en sont pas moins « ouverts », « adaptables » et « perfectibles », en attente de confrontations plus poussées avec le terrain.

² Complexité et ambivalence qu'Hatchuel et Weil (1992) n'ont visiblement pas totalement appréhendées.

Encadré 1

La bonne volonté désarmée des consultants qui s'affrontent aux PME-TPE

« Cette formation-action d'une durée de 5 jours (3 + 2) constitue le moment privilégié pour remettre le « DIAGRH » à chacun des participants qui est alors en mesure de s'approprier cet outil. Le conseiller *s'engage* dans un processus d'accompagnement des PME en Ressources Humaines (RH). La Formation-Action a pour objectif de renforcer ses savoir-faire dans la démarche de diagnostic RH, et ainsi de faire connaître et reconnaître ses interventions auprès des entreprises.

L'objectif de cette formation est d'être capable de mener un diagnostic RH, de l'entretien à l'accompagnement du chef d'entreprise, en utilisant de façon adaptée le « DIAGRH » ;

-Identifier les enjeux majeurs des PME et acquérir une vision transversale des Ressources Humaines de la PME ; maîtriser les techniques et outils essentiels des RH adaptés à la PME ;

-Intégrer les éléments clés du questionnement au dirigeant, pour asseoir sa crédibilité et instaurer la relation de confiance permettant de déceler les priorités exprimées ou non ;

-Etre capable d'effectuer dans les meilleures conditions la restitution du diagnostic RH auprès du chef d'entreprise et de bâtir le plan d'action adapté.

La formation s'adresse aux conseillers en entreprises des C (R) CI, mobilisés sur l'appui conseil aux PME en Ressources Humaines et qui s'inscrivent dans une démarche de professionnalisation dans le respect de la charte qualité du réseau DEC.

La formation-action, à visée opérationnelle, alterne des phases d'apports de contenu RH, de mise en situation, d'échanges de vécu professionnel et d'application terrain, en trois phases indissociables et complémentaires :

Session 1 (3 jours) → Intersession (quelques semaines) → Session 2 (2 jours).

Le DIAGRH est défini comme un processus d'accompagnement ; [il] est une première étape. Dans un premier temps, les CCI adapteront la réponse à l'entreprise en fonction des compétences dont elles disposent. L'objectif du réseau DEC est de poursuivre la création d'autres outils (spécifiques/thématiques) et la professionnalisation des conseillers ».

Source : Direction de la Politique de Formation et de l'Emploi, ACFCI, 2002.

Dans la phase initiale de l'opération, l'ACFCI formera ainsi au diagnostic, selon ces modalités, environ une centaine de conseillers des CCI, d'origine variée, issus pour la moitié d'entre eux des services conseils et pour l'autre moitié des services formation, ce dispositif d'accompagnement rompant avec l'approche traditionnelle développée par les consulaires : désormais, l'entreprise ne doit plus être abordée de façon parcellaire en valorisant les fonctions productives et techniques, mais à travers une approche transversale de l'organisation.

L'outil DIAGRH, quant à lui doit se dérouler en 3 étapes :

« -L'entretien de diagnostic :

Les conseillers passent en revue avec le chef d'entreprise et à l'aide d'un guide d'entretien toutes les dimensions de la GRH en insistant sur huit thématiques (l'organisation du travail,

le recrutement, la formation, la rémunération, la gestion des compétences, les relations sociales, l'information et la communication, le management du personnel). Ce recueil d'informations est réalisé en prenant en compte l'histoire mais aussi les perspectives de développement de l'entreprise.

-La synthèse de l'entretien :

Après avoir analysé les données recueillies, les conseillers présentent au chef d'entreprise, lors d'un deuxième rendez-vous, un premier bilan de la GRH dans l'entreprise qui sert de base de discussion et d'échange entre les parties. De fait, le dirigeant est invité à commenter ce diagnostic pour, in fine, le valider lorsqu'il est jugé conforme à la situation et aux moyens de l'entreprise.

-Les recommandations :

Sur la base des suggestions d'actions, le chef d'entreprise décide de la mise en œuvre avec la CCI, ou tout autre partenaire, des priorités retenues et de la programmation à moyen terme des autres solutions retenues. » (Documents ACFCI)

Souhaitant capitaliser sur ses diagnostics, l'ACFCI encourage les conseillers à faire remonter leurs diagnostics afin qu'ils soient analysés au niveau national. Cette exigence est très peu respectée. Ce qui l'amène en 2006 à remettre en cause l'outil DIAGRH considéré comme trop contraignant et difficile à mettre en œuvre au profit d'un nouvel outil DIAGC (Diagnostic Compétences), démarche allégée se focalisant uniquement sur les axes principaux : la gestion du recrutement, des compétences et de la formation. Preuve s'il en était, que l'adaptation des outils de GRH aux PME-TPE n'est pas de tout repos.

2.3. Les prescriptions : prétentions et limites

Pour réaliser au mieux la troisième étape « recommandations ou propositions d'actions », les conseillers des CCI ont reçu les consignes suivantes lors de leur formation à la maîtrise de l'outil :

« Le document de recommandations doit être un document de communication, il doit être court et aller à l'essentiel.

Le rapport doit être « positif » et donc déboucher sur des améliorations. Il ne s'agit pas d'un constat de faillite, même si les dysfonctionnements sont importants, il faut redonner au lecteur un nouveau souffle. Un catalogue de mesures plus ou moins disparates n'apportera rien à la résolution de problèmes.

Par contre le choix d'un angle d'attaque, avec des étapes et des moyens bien identifiés, apparaîtra plus prometteur.

On est dans le domaine des ressources humaines et le rapport doit être constructif. » (Charte du réseau des développeurs de l'emploi et des compétences).

Ces consignes transmises aux conseillers intervenants peuvent paraître peu en rapport aux enjeux annoncés : comment concilier une démarche de communication avec une démarche d'analyse qui se veut exhaustive ? S'agit-il pour le conseiller de transmettre aux dirigeants de PME la « vision du monde » à laquelle celui-ci doit se soumettre, ou s'agit-il de partir des dysfonctionnements de l'organisation et de préconiser des améliorations ? Il semble que l'on oriente le conseiller vers une mission impossible.

En 2003 une première exploitation des DIAGRH sur la base d'un échantillon de cinquante-sept entreprises est effectuée par l'ACFCI, elle fait apparaître des plans d'actions peu fournis. Le Groupe de Travail National est alors chargé de réaliser huit « Guides de Gestion des Ressources Humaines du réseau D.E.C. », en s'appuyant sur l'expertise de 2 nouveaux consultants formateurs en Ressources Humaines. En 2004 les conseillers des CCI ayant réalisé des « DIAGRH » sont invités à participer à une nouvelle formation d'une durée de 2 jours : « Maitriser l'accompagnement individualisé en gestion des ressources humaines de dirigeants de PME-PMI ». Les objectifs de cette formation sont triples :

- « Organiser ses ressources techniques en navigant dans les huit « Guides de Gestion des Ressources Humaines du réseau D.E.C. ;
- Approfondir ses connaissances pour faciliter la prise de recul et l'approche globale ;
- Renforcer sa pratique d'accompagnement en disposant d'outils maîtrisés, dans une dynamique de développement global des ressources humaines. » (Direction de la Politique de Formation et de l'Emploi, ACFCI, 2004).

Lors de leur confrontation avec le terrain, les conseillers CCI se retrouvent parfois désarmés face à des situations complexes ; la gestion des ressources humaines est avant tout une pratique, les dirigeants les sollicitent de plus en plus sur le « comment » plutôt que sur le « pourquoi ». Les huit guides apportent aux praticiens des recommandations, des modèles et des fiches pratiques.

En 2005, une nouvelle exploitation des DIAGRH est réalisée sur la base de 234 entreprises : « 2 problématiques fortes se dégagent :

➤ En tête des préoccupations des dirigeants de TPE-PME le développement du « capital humain » : la gestion des compétences (56 %), le recrutement (53%) et la formation (40 %) sont les trois premiers problèmes cités par les chefs d'entreprise.

➤ Autre source majeure de difficultés, le management des ressources humaines :

La rémunération (39 %) les tableaux de bord de la gestion du personnel (38%), la communication (37 %) et l'organisation du travail (34 %) illustrent bien les difficultés des dirigeants de PME dans la gestion des équipes. »

Le document de synthèse de l'ACFCI se conclut par une appréciation de la « professionnalisation des conseillers des CCI qui ont su traduire en propositions puis en actions adaptées aux besoins et contraintes des entreprises les difficultés recensées. A preuve, les préoccupations prioritaires des TPE et PME (« capital humain » et management des ressources humaines) ont nourri les plans d'actions proposés. »

L'échantillon sur lequel porte l'exploitation des données 2005 est de 234 entreprises correspondant aux entreprises accompagnées avec l'outil DIAGRH sur tout le territoire national ; ce qui reste faible au regard de la centaine de conseillers formés à la maîtrise de l'outil. Ces DIAGRH sont réalisés en fait par un petit nombre de conseillers : une quinzaine. Ces conseillers appartiennent à des CCI qui ont souhaité affiché une orientation forte dans l'accompagnement RH des entreprises, ce qui s'est traduit pour la plupart d'entre eux à une création de poste dans le meilleur des cas ou à un aménagement de leur poste précédent dans les autres cas.

Fort de ces constats, l'ACFCI propose en 2006 un nouvel outil « Le DIAGC (Diagnostic Compétences) pour accompagner les entreprises dans le développement de leurs compétences », au détriment du DIAGRH jugé trop contraignant et chronophage.

« Le DIAGC propose un diagnostic et un accompagnement principalement orienté autour des 3 dimensions majeures de l'entreprise :

-la formation

-le recrutement

-la gestion des compétences,

En adéquation avec les thématiques exprimées le plus souvent par les chefs d'entreprise et les enjeux actuels des CCI et leur stratégie. »

On renforce avec cet outil DIAGC le risque de la standardisation des prescriptions et des recommandations déjà perceptible avec le premier modèle DIAGRH.

Les études empiriques qui suivent se fondent sur le premier outil DIAGRH.

3. Etude de cas comparative

Nous nous appuyons sur des études de cas afin de mobiliser le modèle proposé par de Vaujany et Grimand. La situation de cinq entreprises observées sur une durée relativement longue de six à vingt-quatre mois permet de repérer des évolutions dans le temps, relatives au processus d'appropriation de l'outil de gestion DIAGRH.

3.1. La méthode de l'étude de cas

Notre démarche de recherche est exploratoire. Elle se fonde sur des études de cas. Le recours à l'utilisation de cas se justifie théoriquement, et à l'instar d'autres méthodes, comme un outil au service du chercheur. Comme le rappelle David (2003) « l'étude de cas permet de traiter un matériau empirique très varié, ce qui constitue l'une de ses forces. » Nous reprendrons avec David la définition proposée par Yin : une étude de cas « est une recherche empirique qui étudie un phénomène contemporain dans un contexte réel, lorsque les frontières entre le phénomène et le contexte n'apparaissent pas clairement, et dans laquelle on mobilise des sources empiriques multiples » (1994 : 25).

Cette définition permet surtout, selon David, de distinguer l'étude de cas de l'expérimentation, de l'histoire et de l'enquête. C'est une définition technique, qui ne se comprend qu'en regard d'un domaine de validité. L'étude de cas est appropriée « lorsque se pose une question du type « comment » ou « pourquoi » à propos d'un ensemble contemporain d'événements, sur lesquels le chercheur a peu ou pas de contrôle » (Yin, 1994 : 20). L'étude de cas est une stratégie de recherche qui permet « l'élaboration de conjectures explicatives de l'observation ».

3.2. Présentation de l'étude de cas

Nous avons retenu cinq entreprises. Cet échantillon n'a pas fait l'objet d'une sélection de notre part, mais il s'est imposé dans le cadre d'un contrat territorial³ qui proposait le

³ Le Gouvernement a instauré en février 2003 une procédure de contrat de site visant à permettre aux territoires victimes de restructurations de reconstruire leur tissu économique.

diagnostic et l'accompagnement RH. Toutes volontaires, ces entreprises souhaitent bénéficier de ce dispositif pour résoudre un certain nombre de difficultés propres à chacune.

- elles ont toutes bénéficié d'un accompagnement sur plusieurs mois ;
- l'intervention dont elles ont fait l'objet a eu lieu entre 2006 et 2008 ;
- elles ont toutes les cinq des effectifs compris entre 10 et 50 salariés ;
- elles ont toutes les cinq une motivation pour l'intervention proposée.

Et enfin toutes les cinq étaient confrontées à des problèmes de GRH. L'intervention en GRH a consisté à chaque fois à introduire un outil de GRH au sens de Moisdon (1997). Les données disponibles sur la situation de ces cinq entreprises couvrent une période relativement longue, de quelques mois à quelques années, ce qui permet de repérer des évolutions.

Cinq journées de suivi ont été réalisées par le consultant dans chacune des entreprises.

Les cinq entreprises engagées dans le processus d'accompagnement ont, au moment de l'intervention, des motivations et attentes différentes. Il est à souligner que seul 20% du coût de la prestation d'accompagnement a été imputé aux entreprises, les 80% restants ont été pris en charge dans le cadre du contrat territorial (financement DATAR).

Tableau 1 : Les motivations des entreprises pour un accompagnement en GRH

Entreprise	B	A	N	S	M
Motivations d'un accompagnement en GRH	Souhait de transmettre l'entreprise et d'évaluer le capital humain	Mise en conformité avec la Loi du 4 Mai 2004 et adoption d'une certification qualité enjeu économique pour maintenir l'activité de sous-traitance.	Souhait de faire évoluer une fonction administrative de gestion du personnel vers une fonction RH afin de réduire le turn over et les conflits.	Amélioration des processus RH en rapport avec de nouveaux enjeux économiques et anticipation des départs à la retraite.	Performance de l'organisation ; Obtention de la certification qualité.
Plan d'actions	Référentiels des fonctions et des compétences ; Recensement des compétences clés détenues par les collaborateurs	Clarification des rôles et responsabilités ; Processus clés et matrice de définition des responsabilités ; formalisation du plan de formation avec recueil des besoins	Positionnement de la fonction RH dans l'organigramme et introduction de processus RH : recrutement, entretien et plan de formation.	Réactualisation de l'organigramme en intégrant une matrice des fonctions ; recomposition du comité de direction ; évolution des fiches de postes et préparation aux entretiens annuels	Référentiels de fonctions et de compétences ; procédure de recrutement et mise en place de nouveaux supports pour les entretiens professionnels et plan de formation

La question qui nous préoccupe et à laquelle nous allons tenter de répondre en mobilisant la grille de valeurs des outils de gestion est celle du devenir de ces prescriptions.

3.3. Une lecture appropriative de la mise en œuvre du DIAGRH

Nous avons attribué la « valeur caution » de la mise en œuvre de l'outil de gestion DIAGRH aux entreprises *B*, *A* et *N* :

➤ *L'entreprise B* est une entreprise familiale créée en 1983 par le dirigeant actuel. L'activité est celle d'une scierie spécialisée principalement dans les planches à palette et de manière plus marginale dans le mobilier urbain. Les métiers sont très physiques et tenus par des gens peu qualifiés (d'origine rurale, cumulant pour une partie d'entre eux une activité agricole) ; ils ont tout appris sur le tas. Dans cette entreprise, les collaborateurs sont très expérimentés. Comptant transmettre son entreprise le dirigeant souhaite donner le plus de valeur possible à son patrimoine et la valorisation de son personnel dont l'ancienneté moyenne est élevée (14 ans) en fait partie, c'est ce qui motive son engagement dans le dispositif. Il recherche la légitimité sociale apportée par les acteurs du champ institutionnel. Pour ce dirigeant l'intervention en GRH va lui permettre de valoriser l'entreprise.

➤ *L'entreprise A* est également une entreprise familiale reprise par le fils à 21 ans (tout juste diplômé d'un DUT en mécanique et productique) suite au décès du père créateur et dirigeant de l'entreprise. L'essentiel de l'activité est une activité de sous-traitance pour des grands comptes : réparation de pièces mécaniques en urgence, réalisation de pièces mécaniques et ingénierie de conception pour la réalisation de prototypes. L'entreprise compte 13 salariés. Avec l'intervention, le dirigeant souhaite d'une part se mettre en conformité avec la Loi sur le champ des ressources humaines ; il se réfère à la Loi du 4 mai 2004⁴ et s'interroge sur la mise en place du DIF et des entretiens professionnels et, d'autre part, envisage de mettre en place une certification qualité : ISO 9001, version 2000, celle-ci étant souvent évoquée par ses clients. Dans ce cas, le dirigeant recherche la mise en conformité avec la législation en cours et l'adoption de normes et standards prescrits dans la chaîne de valeur à laquelle son entreprise appartient. Ce sont bien les exigences des donneurs d'ordre et de la Loi qui lui imposent l'intervention en GRH.

➤ *L'entreprise N* a été créée en octobre 1990. Elle était au départ spécialisée dans le moulage de plâtre pour cheminées, et s'est depuis étendue à d'autres activités : la conception et fabrication de produits techniques pour cheminées et poêles, l'activité de ramonage ainsi que la vente et l'installation de poêles et de cheminées. Elle compte 3 sites, l'effectif est de 20 salariés mais il est en constante évolution. L'intervention s'est faite à la demande de la responsable du personnel (épouse du dirigeant) qui souhaite orienter son métier vers une fonction plus ressources humaines. Elle constate que sa mission est très administrative et

⁴ La Loi du 4 mai 2004 a introduit des innovations majeures en matière de formation professionnelle continue : DIF, Professionnalisation, obligation de conduire des entretiens professionnels... Elle remplace la Loi de 1971.

qu'elle subit les décisions. Les deux derniers recrutements de commerciaux, postes clés dans l'entreprise, se sont effectués sans elle. Elle souhaite accéder à plus de responsabilités au sein de l'organisation. A travers l'accompagnement, elle recherche une professionnalisation lui permettant d'être impliquée davantage au niveau stratégique. Dans ce cas-là, l'épouse du dirigeant recherche une légitimité de son rôle et de sa fonction en tant que responsable des ressources humaines au sein de l'entreprise. Le fait de participer à cette action organisée par les institutionnels, est un blanc seing qu'elle pourra faire valoir en interne. La femme du dirigeant utilise le dispositif pour que sa compétence et sa légitimité soient reconnues.

Nous avons attribué la « valeur construite » de la mise en œuvre de l'outil de gestion DIAG RH à *l'entreprise S*.

➤ *L'entreprise S* a été créée en 1962 et le dirigeant actuel, ancien salarié a pris ses fonctions de gérant en 1990. L'entreprise se positionne sur le secteur du rotomoulage. L'entreprise S appartient à un groupe international et développe trois activités : la signalisation routière, la sous-traitance et le mobilier urbain. Une démarche qualité (ISO) a été initiée. Elle a permis d'améliorer les processus internes mais elle n'a pas pu être menée à son terme. Et comme les clients ne l'exigent pas pour l'instant, le dirigeant se satisfait de cette interruption. L'entreprise emploie 47 salariés. Le dirigeant de l'entreprise S souhaite améliorer ses processus RH, car en dépit d'une activité porteuse, la hausse des coûts de matière première survenue depuis le début de l'année 2005 a un impact sur la performance de l'entreprise. Anticiper les départs à la retraite et s'entourer de nouvelles compétences sont donc les défis prochains de cette entreprise. Nous sommes dans le cadre d'une entreprise industrielle bénéficiant d'un début de structuration et de méthodes de gestion transmises par le Groupe. La demande d'intervention en GRH s'inscrit dans une volonté d'améliorer les dispositifs existants. Les outils de gestion sont mis en acte avec une finalité bien précise.

Nous avons attribué la « valeur à l'usage » de la mise en œuvre de l'outil de gestion DIAG RH à *l'entreprise M*

➤ *L'entreprise M* a été créée en 1998 par son dirigeant actuel. En 2002 un changement de statut a été opéré, avec un passage de l'EURL à la SARL. (Le dirigeant ayant préféré au départ créer une entreprise unipersonnelle à responsabilité limitée, car il démarrerait seul et souhaitait assumer tous les risques). La SARL dispose de 11 salariés. L'activité principale de l'entreprise est le marquage industriel sur tout support plat ou 3D selon différentes

techniques : gravure sur laser, gravure mécanique (50% du CA), sérigraphie, tampographie et impression numérique. Innover, réfléchir à de nouveaux produits est stratégique pour l'entreprise M. Le dirigeant se rapproche des universités et des grandes écoles et suit un parcours de formation continue dispensée par la CCI, intitulée « Profession chef d'entreprise » au cours de laquelle, il reçoit des cours en stratégie, marketing, contrôle de gestion, GRH, système d'information. Sa priorité est d'introduire tous ces outils de gestion dans son organisation afin de la rendre plus performante et d'obtenir la certification qualité ISO 9001 version 2000, notre intervention se situant dans cette préparation avec une forte demande d'outils de la part du dirigeant. Nous sommes face à un dirigeant de PE « converti » à la nécessité d'optimiser le pilotage de son entreprise à travers une instrumentation de gestion. Acteur de l'instrumentation, ce dirigeant expérimente et adapte chemin faisant les outils à son environnement.

Tableau 2 : Synthèse des résultats obtenus

Entreprises	B	A	N	S	M
Valeur de l'outil de gestion DIAGRH	<p><i>Valeur caution</i></p> <p>Il s'agit dans la perspective d'une succession de mettre l'entreprise en phase avec les attentes du marché, donner une légitimation sociale</p>	<p><i>Valeur caution</i></p> <p>Les donneurs d'ordre imposent des standards à cette entreprise pour qu'elle reste un acteur de la chaîne de valeur</p>	<p><i>Valeur caution</i></p> <p>Attente d'une légitimité de la fonction RH ; l'épouse du dirigeant souhaite s'affirmer et prendre plus de place dans l'organisation</p>	<p><i>Valeur construite</i></p> <p>Le dirigeant souhaite faire évoluer des pratiques de GRH déjà adoptées ; c'est surtout la co-construction locale et chemin faisant qui compte.</p>	<p><i>Valeur à l'usage</i></p> <p>Le dirigeant est convaincu des bienfaits de l'outil du simple fait de son utilisation mais interroge aussi l'outil, le teste et le fait évoluer de manière réflexive</p>

Conclusion

L'apport principal de cette étude repose sur le caractère exemplaire du cas. En effet, au vu du contexte de mise en œuvre de l'outil de gestion, on aurait pu s'attendre à ce que la valeur structurelle de cet outil de gestion soit dominante, c'est-à-dire qu'elle se traduise par une stricte application des recommandations. En effet, c'est le même consultant qui suit la mise en œuvre de l'outil de gestion dans les entreprises. Or il n'en est rien. Mieux, celle-ci n'apparaît pas. En revanche, c'est la valeur caution qui est dominante. Parallèlement, des valeurs en terme d'appropriation se font jour : valeur construite et valeur à l'usage.

Comment est-il possible de rendre compte de ce paradoxe ? La première réponse qu'il est permis de faire tient au niveau de granularité de notre investigation. Avons-nous été assez loin dans la compréhension de la situation ? Est-ce que la valeur structurelle ne serait pas présente dans tous les cas mais à un moment donné ? On pourrait pu aussi faire une investigation plus fine de la nature de l'outil de gestion en mobilisant plus précisément la grille de Hatchuel et Weill. Est-ce que la nature de l'outil de gestion a une influence sur les résultats de cette étude ? La deuxième réponse que nous pouvons proposer tient au modèle de référence sur lequel repose l'outil de gestion qui est celui de la grande entreprise et du coup qui ne tient pas compte de la spécificité de la PME. Si l'outil avait intégré *les mondes sociaux* de la PME (Trouvé, 2010), nous aurions pu –peut-être- retrouver alors cette valeur

structurelle car l'outil aurait été plus adapté ? Enfin dernière type de réponse qui renvoie à la perspective de l'énaction mobilisée par des chercheurs comme Orlikowski sur ces questions. L'acteur en situation « énonce » le monde dans lequel il agit à l'écart de tout cadre extérieur à lui-même. Le processus d'appropriation d'un outil de gestion est fondamentalement un processus singulier de ré-création qui renvoie à la valeur construite développée dans la grille de De Vaujany et Grimand.

Références

Belet D. (1993), Prestations de conseil auprès des PME-PMI et processus d'apprentissage de leurs dirigeants, *Revue Internationale PME*, Vol 6, n°2.

Berry M. (1983), *Une technologie invisible ? L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains*, Editions de l'Ecole Polytechnique, Paris.

CNPF (1998), *La revue des entreprises – CNPF, n°600 :70-72*, Paris.

Crozier M., Friedberg E. (1981), *L'acteur et le système : les contraintes de l'action collective*. Paris, Le Seuil, 1^{ière} édition, 1977.

David A. (1996), Structure et dynamique des innovations managériales, *Cahiers de Recherche du Centre de Gestion Scientifique*, n° 12, pp. 1-43.

David A. (1998), Outils de gestion et dynamique du changement, *Revue Française de Gestion*, n° 120, pp. 44-59.

David A. (2003), *Questions de recherche autour des outils de gestion*, Communication à la Journée d'Etude sur les Outils de Gestion, Aix-en-Provence, janvier.

De Vaujany F.X., (2003), *Les figures de la gestion du changement sociotechnique, Sociologie du travail*, (45) : 515 - 536.

De Vaujany F.-X., Ed. (2005), *De la conception à l'usage : vers un management de l'appropriation des outils de gestion*, Editions Management & Société, Caen.

De Vaujany F.X., (2006), Pour une théorie de l'appropriation des outils de gestion : vers un dépassement de l'opposition conception-usage, *Revue Management et Avenir*, n°9.

Gilbert P. (1998), *L'instrumentation de gestion*, Economica, Paris

Gilbert P., Gonzalez D., Aubret, J. (2007), Les politiques RH comme actes de communication, GREGOR – Cahier n° 2005-02.

Grimand A., De Vaujany F.X. (2005), Réflexion sur la place de la perspective appropriative en sciences de gestion, dans F.X. DE VAUJANY (Coord.), *De la conception à l'usage. Vers un management de l'appropriation des outils de gestion*, Editions EMS, Coll. Questions de société, p. 223-234.

Grimand A., Ed. (2006), *L'appropriation des outils de gestion : vers de nouvelles perspectives théoriques ?*, Publications de l'Université de Saint-Etienne, Saint-Etienne.

Grimand A. (2007), Une analyse des blocages à l'appropriation des outils de gestion des ressources humaines : l'exemple du management des compétences, Actes du XVIIIème Congrès de l'AGRH, Fribourg, 19-21 Septembre.

Hatchuel A., Weil B. (1992), *L'expert et le système*, Economica, Paris.

Hatchuel A. (2001), Quel horizon pour les sciences de gestion ? Vers une théorie de l'action collective, in David A., Hatchuel A., Laufer R. (Eds.), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion : éléments d'épistémologie de la recherche en management*, Vuibert-Fnege, Paris, pp. 21-45.

Oiry E. (2001), *De la gestion par les qualifications à la gestion par les compétences : une analyse par les outils de gestion*, Thèse en Sciences de Gestion, Université d'Aix-Marseille II.

Oiry E. (2009) La dynamique des instruments de gestion : propositions pour un cadre d'analyse, HDR.

Marchesnay M. (2003), La petite entreprise : sortir de l'ignorance. *Revue française de gestion*, n° 144, p.107-118.

Moisdon J.-C. (1997), *Du mode d'existence des outils de gestion. Les instruments de gestion à l'épreuve de l'organisation*, Editions Seli Arslan, Paris.

Ravet S., Loyte M. (1998), *Bien valider ses compétences avec les NVQs*, Paris, Démos, coll. Les pratiques Démos, 1998.

Trouvé P., (2010), La formation dans les très petites entreprises : un champ d'étude en voie de construction, *Actualités de la formation permanente*, n° 184, mai-juin, p. 103-110.

Yin R.K. (1994), *Case Study Research: Design and Methods*, London, Sage.

Annexe 1 : Présentation des cinq entreprises et de leurs caractéristiques

Entreprise	B	A	M	S	N
Activité principale	Scierie	Sous-traitance mécanique	Marquage industriel	Rotomoulage pour la signalisation routière	Conception et fabrication de produits techniques pour les cheminées et poêles
Effectif	14	13	11	47	20
Organisation du travail	Autour de la production avec une polyvalence technique et des horaires collectifs	Priorité à l'atelier de production Grande réactivité, amplitude horaire 5h/16h	4 services : administratif/financier, commercial, qualité et achat/Production 2 équipes en 2X8	3 grands Pôles : Commercial/bureau d'études, Production et Comptabilité/Gestion, Annualisation du temps de travail, polyvalence développée, production organisée selon la méthode des « 5S », équipes en 3X8 ou 2X8	3 sites, un responsable sur chaque site et dirigeant qui coordonne l'ensemble. La fonction commerciale est externalisée (VRP)
Recrutement	Pas de création de poste, seulement remplacement des salariés retraités / Pas de pré-requis, seulement motivation Pratique du bouche à oreille	Pas de recrutement envisagé, Pré-requis techniques exigés, en relation avec les acteurs du recrutement	Turn over Difficultés	Procédure existe, recrutement de proximité	Recrutement en cours, pas de procédure, recours à l'intérim
Formation	Uniquement les formations obligatoires et formation sur le tas	Formation d'adaptation aux nouvelles machines, formation sur le tas	Formations obligatoires et formations d'adaptation au poste de travail, formation sur le tas	Priorité aux formations techniques et formation interne	Priorité pour les formations obligatoires et formation sur le tas
Rémunération	Salaire fixe + prime d'assiduité + prime de fin d'année	Salaire fixe + primes au rendement	Salaire fixe + primes en juillet et décembre	Salaire fixe+prime d'intéressement, + plan d'épargne, + prime de panier et mutuelle	Salaire fixe + intéressement + primes
Gestion des Compétences	Aucune pratique	Aucune pratique	Un entretien conduit une fois/an, mais pas de supports	Des entretiens chaque année, mais pas pour l'ensemble des salariés et pas formalisés	Pas de pratique