



**HAL**  
open science

# L'actionnabilité des dispositifs institutionnalisés d'incitation à la GRH dans les PME

Brigitte Nivet

► **To cite this version:**

Brigitte Nivet. L'actionnabilité des dispositifs institutionnalisés d'incitation à la GRH dans les PME. Gestion et management. Université d'Auvergne - Clermont-Ferrand I, 2013. Français. NNT : 2013CLF10417 . tel-01165182

**HAL Id: tel-01165182**

**<https://theses.hal.science/tel-01165182>**

Submitted on 18 Jun 2015

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# UNIVERSITE D'AUVERGNE

Ecole Doctorale de Sciences Economiques, juridiques et de gestion n°245

## THESE POUR L'OBTENTION DU DOCTORAT EN SCIENCES DE GESTION

*Conforme au nouveau régime défini par l'arrêté du 30 mars 1992*

### **L'actionnabilité des dispositifs institutionnalisés d'incitation à la GRH dans les PME**

**Présentée et soutenue publiquement le 31 mai 2013**

**Par Brigitte NIVET**

#### **MEMBRES DU JURY**

**Directeur de Recherche**    **Monsieur Philippe TROUVE**

Professeur HDR, FBS Campus de Clermont- CRCGM

**Rapporteurs**                    **Monsieur Marc BONNET**

Professeur des Universités, Lyon 3-ISEOR

**Monsieur Ewan OIRY**

Professeur des Universités, Université de Poitiers- CEREGE

**Suffragants**                    **Monsieur Gérald NARO**

Professeur des Universités, Université de Montpellier 1-ISEM

**Monsieur Joseph ROMANO**

Maitre de Conférences, HDR en sociologie, Université de Lorraine-2L2S

*L'Université n'entend donner aucune approbation,  
ni improbation aux opinions émises dans la thèse,  
celles-ci devant être considérées comme propres à leur auteur.*

A mes parents,  
A Mary et à Florian.

*« Que vaudrait l'acharnement du savoir s'il ne devait assurer que l'acquisition des connaissances, et non pas, d'une certaine façon et autant que faire se peut, l'égarement de celui qui connaît ? Il y a des moments dans la vie où la question de savoir si on peut penser autrement qu'on ne pense et percevoir autrement qu'on ne voit est indispensable pour continuer à regarder ou à réfléchir » « Usage des plaisirs et techniques de soi », Le Débat, n° 27, novembre 1983, pp. 46-72. Michel Foucault.*

*« Toute vie qui ne se voue pas à un but déterminé est une erreur » Stefan Zweig. Extrait de Vingt-quatre heures de la vie d'une femme, le Livre de poche, 1<sup>ière</sup> édition 1924-125 p.*

*« Toi qui marche, il n'y a pas de chemin, le chemin se fait en marchant » Antonio Machado. Extrait du recueil, Champs de Castille, 1912.*

# REMERCIEMENTS

Je tiens tout d'abord à remercier :

Le Professeur Philippe Trouvé, directeur de ma thèse, pour son soutien et ses précieux conseils dans l'encadrement de mes travaux de recherche,

Les Professeurs Marc Bonnet et Ewan Oiry qui ont bien voulu être rapporteurs de ma thèse,

Les Professeurs Gérald Naro et Joseph Romano, d'avoir accepté d'être membres de mon jury.

Mes remerciements vont également aux dirigeants des entreprises qui m'ont accueillie dans leur structure et qui se sont prêtés à l'exercice d'entretiens, dans les phases d'expérimentation de ma thèse.

Je remercie aussi les membres de l'équipe du CRCGM et particulièrement sa directrice, Sonia Capelli, qui m'ont accueillie pour ma thèse, ainsi que mes collègues du Groupe ESC Clermont, désormais FBS Campus de Clermont qui m'ont encouragé dans ce projet. Parmi, eux je souhaiterais particulièrement exprimé ma gratitude à Jean-Claude Casalegno pour ses qualités humaines et la complémentarité et complicité dans le travail et à Pascal Legrand pour son implication dans ma recherche, grâce à son expertise en statistique.

Mes remerciements vont tout particulièrement à Andres Atenza, (ancien Directeur du Groupe ESC Clermont) sans qui cette aventure n'aurait jamais débutée.

Je tiens enfin à remercier ma famille, mes proches et particulièrement mes parents, pour leur présence, leur amour, mes neveux chéris, mes cousins et mes amis (Pascal, Fabrice, Jean-Marc, Marie-Pierre et bien d'autres...) qui m'ont apporté un soutien tout au long de mon travail de thèse.

# RESUME

Les PME sont en France la cible de nombreuses sollicitations depuis plus de trente ans. Les opérations de conseil se sont particulièrement intensifiées auprès de ces petites entreprises afin de les rendre plus performantes. Sous l'impulsion des pouvoirs publics, des programmes d'accompagnement spécifiques leur sont proposés au cours de ces dernières décennies. Notamment, le modèle de la gestion des compétences qui est présenté, à la fin des années quatre-vingt-dix, comme la voie à suivre pour faire face aux enjeux de la mondialisation et de la compétitivité. La diffusion de ces nouvelles normes organisationnelles s'effectue par le biais d'une nébuleuse d'acteurs. Parmi ces formes de conseil, quel rôle jouent les organisations intermédiaires, à la fois prescriptrices et productrices de dispositifs institutionnalisés d'incitation à la GRH ?

Ces dispositifs sont-ils actionnables ? Quels impacts ont ces approches dans les entreprises et plus particulièrement dans les plus petites d'entre elles ? Ces opérations de conseil modifient-elles les pratiques des dirigeants de PME ? Les prescriptions des consultants jouent-elles un rôle identique, ou sont-elles appropriées, incorporées de façon spécifique par les dirigeants, selon une diversité de trajectoires d'appropriation liée à la pluralité des configurations de petites entreprises ?

**Mots clés :** PME, GRH, actionnabilité, dispositifs institutionnalisés, configuration.

# ABSTRACT

For over thirty years, a great number of appeals have been made to SMEs. Consultancy operations have significantly intensified with regard to these companies, in order to increase their performance. Under the influence of public governance, specific recommendations and support programmes have been proposed to SMEs over the past few decades. Among these, the skills management model, which was presented at the end of the 1990s as the best path to take in order to respond to the challenges companies now face with regard to globalisation and competitiveness. The dissemination of these new organizational norms occurs through a nebula of actors. With regard to these recommendations, what is the role of intermediary organisations, which simultaneously produce and prescribe institutionalized incentive plans for Human Resources Management?

Can these plans be seen as actionable? What are the impacts of these approaches on firms, and especially on the smallest firms? Do these consultancy operations modify the practices of the directors of SMEs? Do the prescriptions of consultants always play the same role, or are they incorporated and appropriated differently by company directors, in accordance with a diversity of modes of appropriation adapted to the plurality of organizational structures present in small companies?

**Key words:** SMEs, Human Resources Management, actionability, institutionalised plans, configuration.



# SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE	10
PREMIERE PARTIE : CADRAGE THEORIQUE: LE CHAMP DE L'INTERVENTION	21
Chapitre 1: revue de la littérature	24
1. L'intervention: un concept flou, une approche incomplète	24
2. De nombreux référentiels théoriques sur l'intervention	26
3. La méthodologie et les technologies de l'intervention	38
Chapitre 2: Le conseil en management: un phénomène en plein essor	47
4. La montée des professions de l'expertise et du conseil au cours des années 80 ou le développement de « l'esprit gestionnaire »	47
5. La relation de consultance	51
6. Caractéristiques, formes, typologies et environnement du conseil en management	56
Chapitre 3: L'actionnabilité de l'intervention	60
7. La diffusion de nouvelles normes d'organisation	61
8. Transformation des pratiques, apprentissage organisationnel	68
9. L'intervention comme une pratique (ré) éducative	82
DEUXIEME PARTIE : LE DIAGNOSTIC RH ET SON OBJET : LA PETITE ENTREPRISE	90
Chapitre 4 : L'intervention spécifique en GRH : description du système intervenant	92
10. Fondements	92
11. Le rôle de l'Etat	93
12. Caractéristiques structurelles et fonctionnelles du DIAGRH (Diagnostic Individualisé Accompagnement Gestion Ressources Humaines)	106
Chapitre 5: La PME	120
13. Références théoriques et diverses manières d'appréhension de la PME	121
15. Figures imposées : diffusion des « bonnes pratiques » de GRH	141
TROISIEME PARTIE: LA METHODOLOGIE	156
Chapitre 6 : le programme de recherche	160
16. Du praticien au chercheur: positionnement épistémologique	160
17. Le raisonnement scientifique	166
18. Les données de terrain	170
Chapitre 7: La méthodologie de la recherche	181
19. Vers un cadre d'analyse interactionniste	181
20. Le choix d'une approche qualitative pour notre recherche	187
21. La mise en œuvre de l'approche qualitative	199

QUATRIEME PARTIE : ANALYSE DES RESULTATS	214
Chapitre 8 : le modèle de la gestion des compétences en PME : état des lieux	217
22. La diffusion du modèle : les interventions de conseil en GRH et leurs limites en PME	217
23. La gestion des compétences en PME : du discours aux pratiques	239
Chapitre 9. Les variables influentes des formes spécifiques de gestion des ressources humaines en PME	253
24. Les six variables explicatives de notre recherche	255
25. L'apport des configurations : variables supplémentaires	307
26. Apport complémentaire d'une analyse statistique	312
CONCLUSION GENERALE	323
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES	335
LISTE DES FIGURES	349
LISTE DES ENCADRES	349
LISTE DES TABLEAUX	349
ANNEXES	351
TABLE DES MATIERES	385
RESUME	389

# INTRODUCTION GENERALE

Afin de présenter notre sujet de recherche, cette introduction se décomposera en trois parties. Nous présenterons d'abord le contexte de recherche et ses enjeux. Puis, nous définirons le domaine de recherche et la problématique. Enfin, le plan de cette thèse sera expliqué.

## **1. Contexte et enjeux de la thèse :**

Notre recherche s'intéresse aux Petites et Moyennes Entreprises (désormais, PME). Ces entreprises et les plus petites d'entre elles préoccupent les décideurs politiques et économiques français depuis plus d'une vingtaine d'années. Aujourd'hui, ces acteurs les désignent comme la principale source de dynamisme économique, d'innovation et de création d'emplois. Elles font alors l'objet de nombreuses sollicitations.

### **Contexte : PME, nouveau champ en émergence pour l'intervention en GRH (Gestion des Ressources Humaines)**

Contribuer au développement des PME est donc une priorité partagée par les responsables politiques en France depuis plus de deux décennies. Les PME vont désormais être soutenues de multiples manières. Nous nous intéresserons dans cette thèse plus particulièrement aux opérations de conseil les ciblant.

Nous observons en effet une intensification des interventions de conseil et de politiques publiques dans les PME. Après avoir été longtemps négligées ou sous-estimées au profit des grandes organisations, les PME font l'objet, depuis quelques années, d'un consensus vague. Elles sont désignées comme étant la principale source de dynamisme économique et de création d'emplois.

Cet intérêt pour les PME n'est pas nouveau mais il s'est intensifié au cours des années quatre-vingt. Après s'être longtemps concentrées sur les grandes entreprises et sur la fraction la plus importante des PME, les politiques publiques d'appui au secteur privé se sont depuis le milieu des années soixante-dix

(Levratto, 2009), orientées vers les petites entreprises. Cette redécouverte des PME coïncide alors, avec le recul de la production de masse, la tendance à la décentralisation et à la fragmentation des grands groupes ainsi qu'à l'émergence de nouvelles sources de compétitivité basées sur la réactivité et la flexibilité des petites structures productives (Piore et Sabel, 1984). C'est également le début de la tertiarisation de la société...

Représentant plus de 99% du tissu économique, les PME françaises<sup>1</sup> au sens de la définition européenne, suscitent bien des controverses : elles seraient trop petites comparées à leurs homologues allemandes, pas suffisamment exportatrices et manqueraient d'instrumentation en gestion. En France le Mittelstand<sup>2</sup> fascine, n'est-ce pas sur la performance des PME industrielles de taille moyenne qu'est assise la réputation du *made in Germany* ? (Bourgeois, 2010). La PME française est quant à elle, la plupart du temps abordée comme un ensemble homogène souffrant de tares génétiques : la petite taille, la centralisation de la gestion, une faible spécialisation, des systèmes d'information simples ou peu organisés, une stratégie intuitive ou peu formalisée. (Julien, 1994).

Politiques, institutionnels, praticiens, chercheurs partagent le même postulat en France : la nécessité de transformer ces entreprises afin qu'elles répondent aux nouvelles exigences des marchés et qu'elles se développent. Les justifications sont multiples : il s'agit au début de les moderniser, ensuite de les réformer, puis de les rendre plus compétitives, enfin que ces PME deviennent innovantes... Ces injonctions se sont traduites chaque fois par des programmes d'accompagnement spécifiques. Ce qui va générer un marché de l'intervention auprès des PME, facilité par les procédures d'aides financières mises en place par les pouvoirs publics. Ce secteur du conseil qui explose dans les années quatre-vingt va connaître une croissance exceptionnelle dans la décennie qui suit en explorant d'autres cibles dont la PME et d'autres domaines, dont la GRH. La dernière

---

<sup>1</sup> En 2008, sur les 2.925.124 entreprises françaises, 99,8% sont des TPE-PME (de 0 à 250 salariés) source : INSEE, <http://www.insee.fr/>

<sup>2</sup> Ce terme désigne communément la nébuleuse des PME (*kleine und mittlere Unternehmen – KMU*), c'est-à-dire toutes ces sociétés qui ne sont pas cotées en bourse et dont on estime la part dans le tissu des entreprises à quelque 99,9 %.

décennie du XXème siècle a vu grandir de façon exponentielle des cabinets de conseils devenant de réelles entreprises, parfois plus puissantes que leurs clients.

L'intervention en GRH se développe à la fin de ces années quatre-vingt, la fonction ressources humaines arbore en effet, une dimension de plus en plus stratégique dans un contexte de mutations économiques et d'incertitudes. Les entreprises sont encouragées à être de plus en plus flexibles et à anticiper leurs besoins en compétences. La notion de compétences s'impose dans les grandes organisations et devient un nouveau paradigme sur lequel repose la compétitivité des entreprises. Les dirigeants des PME sont à leur tour appelés à transformer qualitativement leur système de gestion de la main d'œuvre selon les normes admises dans la logique compétences.

Les cabinets de conseil vont alors profiter de ce nouvel élan et aussi de l'opportunité de la réglementation sur le temps de travail pour investir cette nouvelle cible des PME. Les cabinets de conseil en GRH en France, font en effet face à un contexte social très particulier. La faiblesse de la concertation entre partenaires sociaux laisse une place importante à l'Etat et à la Loi. La mise en œuvre des 35h, en est un exemple élatant. Cette réforme a semble-t-il, généré tout un marché de la formation professionnelle continue, du conseil et de l'expertise autour de la petite entreprise en s'appuyant en grande partie sur les fonds publics alors engagés pour aider les PME à se réformer. Ce marché quasi vierge de toute démarche de consultance fait découvrir à ces intervenants les besoins en innovations organisationnelles et en GRH, exprimés plus ou moins explicitement par les dirigeants de ces PME.

La GRH étant considérée comme inexistante dans les petites entreprises, toute une offre construite sur la gestion des compétences va ainsi prendre forme. Ce qui est remarquable, dans la caractérisation de ce conseil en PME, c'est d'une part, le rôle que jouent l'Etat et les politiques publiques dans l'incitation et la structuration tant du côté de la profession de conseil que des PME elles-mêmes. C'est d'autre part le rôle des organisations intermédiaires à la fois prescriptrices et productrices de formes organisées de conseil et relais de l'intervention publique (Romano, 1995). Au cœur de ces structures, une nébuleuse d'acteurs se

positionne, nous prendrons l'exemple des organisations consulaires avec un dispositif singulier d'incitation à la GRH, intitulé DIAGRH.

### **Enjeux de la recherche**

A quelques rares exceptions, peu de travaux académiques n'interrogent en profondeur l'efficacité des opérations de conseil en entreprise. Il s'agit pourtant d'un phénomène prépondérant. Le conseil en management est devenu un secteur économique en soi, avec sa contribution à l'économie nationale et à la création de valeur des entreprises. Son volume d'affaires s'exprime en milliard d'euros. Le métier de consultant en management s'est donc installé durablement dans le paysage de la vie des entreprises. (Bouchez, 2012). Et pourtant ce marché du conseil questionne, d'une part, parce qu'il n'est pas régi par un ordre, il n'est pas réglementé et d'autre part, parce qu'il se structure, évolue et se développe dans les interactions entre sujets (Januel, 2010). Il est en outre très difficile de connaître précisément le contenu d'une prestation (car immatérielle) et de mesurer ses effets.

Notre recherche n'explore pas directement le conseil en management issu des cabinets privés, mais une forme de conseil générée par des dispositifs publics et réalisée par des organismes intermédiaires. Par le terme « dispositif », nous entendons un ensemble coordonné d'instruments normatifs. En préférant ce terme à d'autres, parce qu'il désigne un ensemble hétérogène comportant à la fois des techniques et des discours, nous voulons souligner que l'intervention en entreprise est aussi une manifestation du pouvoir qui s'infiltré au nom de la gestion dans toutes les organisations : des plus grandes aux plus petites, du privé au public. Il s'agit d'un phénomène majeur de la vie des organisations qui tend à une homogénéisation des pratiques au service d'un idéal gestionnaire.

Ces dispositifs de gestion proposés, voire imposés, depuis plus d'une vingtaine d'années aux PME, pour les adapter aux contraintes de l'environnement mondialisé, ont peu fait l'objet d'approches critiques de la part des gestionnaires, plutôt de la part de chercheurs d'autres disciplines : sociologues, historiens, économistes.

Nous souhaitons dans notre recherche les questionner et évaluer leurs effets à travers un dispositif spécifique d'incitation à la GRH. L'évaluation des effets des mesures de soutien aux PME est d'autant plus difficile à conduire que les dispositifs sont nombreux et que les techniques d'évaluation sont, soit inexistantes, soit incomplètes (Levratto, 2009).

Est en jeu l'évaluation de ces dispositifs d'intervention financés en totalité ou partiellement par les pouvoirs publics ; sont-ils efficaces et appropriés ? Est en jeu également la connaissance des petites entreprises et de leurs besoins spécifiques en gestion des ressources humaines. Trop de chercheurs, même ceux qui abordent la PME, consacrent leurs observations aux plus grandes d'entre elles.

Notre réflexion s'inscrit alors dans celle de J. Romano (1995) qui a abordé dans une perspective historique le rôle d'un triptyque d'acteurs encore peu mis en avant dans la recherche sur les organisations : « l'expert, le patron et le politique » dans le processus de modernisation des entreprises, enclenché en France après la seconde guerre mondiale. Il illustre sa thèse à travers les démarches qualité, introduites à la fin des années soixante-dix, s'inscrivant, nous précise-t-il dans le prolongement des préoccupations de rationalisation qui ont marqué le monde du travail depuis l'OST et qui ne l'ont jamais quitté.

Notre recherche concerne le conseil en GRH et plus particulièrement le modèle de la gestion des compétences présenté au cours de la fin des années quatre-vingt-dix comme la voie à suivre pour faire face aux enjeux de la mondialisation et de la compétitivité. Tout comme Romano explique comment : « la qualité comme démarche exemplaire de modernisation (...) s'est progressivement et puissamment affirmée comme une nécessité » (Romano, 1995 : 32), nous examinerons en quoi la gestion des compétences s'est imposée comme cadre de référence de la compétitivité et de l'adaptation des entreprises au contexte de la mondialisation.

Le parallèle est d'autant plus intéressant à faire que les deux dispositifs qualité d'un côté, gestion des compétences de l'autre, sont à penser « à la fois comme une dynamique d'innovation et comme un processus de rationalisation accrue de l'organisation (Romano, 1995 : 33) qui n'ont pu se développer et se renforcer que

grâce à un mouvement managérial, politique et éducatif qui s'est construit puis diffusé dans la sphère économique, politique et administrative » (*ibid*, 32).

En soulevant ces différents questionnements, cette thèse tend à s'inscrire dans la continuité des recherches en PME et plus précisément dans celles qui se centrent sur la GRH dans les PME. Il est important d'insister sur le fait que notre recherche n'a pas l'ambition d'englober toutes les PME, mais seulement, celles qui sont réceptives aux démarches de conseil, celles qui sont les plus ouvertes sur leur environnement. Cette restriction faite, cette recherche a le mérite d'analyser, voire d'autopsier la perception des dirigeants de PME, des activités de conseil et de la mise en place de la fonction ressources humaines.

## **2. Une question de recherche centrée sur l'impact de l'intervention en GRH**

Notre question de recherche est centrée sur l'impact de l'intervention en Gestion des Ressources Humaines et plus précisément sur le devenir des prescriptions en GRH faites aux dirigeants de PME. Il nous est très difficile de situer notre question de recherche dans un champ théorique particulier car aucune théorie n'apporte d'éclairage pertinent à notre question de recherche... La littérature sur l'intervention n'aborde pas la relative opacité du processus de production des activités du conseil. Ce sont des prestations essentiellement immatérielles dont l'impact dans les organisations et notamment dans les Petites Entreprises, posent de sérieuses difficultés à l'analyse et cependant, à lire certains travaux, le transfert de nouvelles connaissances ou pratiques irait de soi.

Notre problématique mêle alors de façon très étroite les notions d'intervention, d'actionnabilité et de PME. Nous croiserons ainsi plusieurs travaux, ceux qui abordent l'intervention, orientés presque exclusivement sur la grande entreprise, ceux qui se centrent sur les questions de dispositifs et de diffusion de normes, ceux qui traitent de la question de l'apprentissage organisationnel, des outils de gestion et de leur appropriation. Enfin, nous nous référons à la littérature sur la PME.

En outre, nous cherchons à clarifier les relations entre l'Etat et les institutions intermédiaires telles que les organismes consulaires et le rôle de ces structures



auprès des PME. Nous faisons enfin intervenir le dirigeant de PME, en mettant en exergue ses marges de manœuvre face à ces nouvelles normes et prescriptions. Il est à préciser qu'encore peu de recherches interrogent les transformations qui affectent les PME et les plus petites d'entre elles.

Comment s'effectue l'introduction de ces nouvelles normes, ces nouveaux standards dans les organisations ? Ces dispositifs sont-ils actionnables ? Quels sont les acteurs les plus influents ? Quels impacts ont ces approches dans les entreprises et plus particulièrement dans les plus petites d'entre elles ? Comment les dirigeants de ces PE apprennent ? Modifient-ils leurs pratiques ? Quelles sont les conditions favorisant les changements dans les PE ? Quels sont les obstacles freinant l'apparition de ces nouvelles pratiques ? « Les opérations de conseil peuvent-elles être considérées comme une pratique éducative, une pratique de transfert de connaissances/compétences, voire de production de connaissances nouvelles, production indispensable à la gestion et à l'implantation des changements projetés » (Romano: 65). Ce sont ces questions qui nous mobilisent dans notre recherche.

Force est de constater que ces opérations d'intervention dans les PME:

-Ne donnent pas les résultats escomptés

-Présentent des difficultés particulières (par rapport à ce qui se passe dans les GE).

### **Nos hypothèses**

Notre hypothèse principale annonce que les opérations d'intervention en GRH dans les PME ne donnent pas les résultats escomptés, il y a un écart entre ce qui est prescrit et ce qui est réalisé. Nous pourrions également préciser que c'est toujours le cas, même dans les grandes organisations, mais ce n'est pas notre sujet.

Les prescriptions faites en GRH auprès des dirigeants des petites entreprises échouent car elles sont conçues au sein d'une théorie de l'intervention

expertisante et aussi parce qu'elles véhiculent surtout des normes très éloignées du « monde des petites entreprises ».

Hypothèse générale 1. Il y a un écart entre ce qui est prescrit et ce qui est réalisé

Hypothèse générale 2. Nous faisons l'hypothèse que la trajectoire des prescriptions dans les PE est différente de celle imaginée par les concepteurs des dispositifs.

Une sous-hypothèse nous amène à considérer que comme les dirigeants de PME ne sont encore que très rarement issus des cursus normatifs des grandes écoles, ils ont encore la possibilité de développer des savoirs alternatifs découlant aussi de l'action qui leur donnent des marges de manœuvre face aux prescriptions des consultants.

Une autre sous-hypothèse: gérer une PME conduit à cumuler des fonctions et donc à conserver de la cohérence entre ces fonctions sans qu'elles rentrent en concurrence ou en conflit les unes avec les autres ; la place de la GRH est relative dans cette vision d'ensemble.

Hypothèse générale 3. Ce n'est pas parce que les dirigeants de PE n'appliquent pas à la lettre les prescriptions des consultants que certains changements ne s'y opèrent pas. D'où, l'idée que la prescription joue un rôle, mais qu'elle est appropriée, incorporée, de façon spécifique par les dirigeants de PE, avec sans doute une diversité de trajectoires d'appropriation liée à la pluralité des configurations de petites entreprises.

### **Positionnement épistémologique et contributions visées**

Notre thèse émerge de données empiriques. Notre démarche de recherche s'inscrit ainsi dans un cadre abductif, qui nous permet de partir du terrain et de procéder à des comparaisons et des ajustements entre le travail empirique effectué et les concepts et théories mobilisés. Nous cherchons à comprendre ce qui se passe dans les petites organisations après l'intervention de consultants. Nous revendiquons une approche constructiviste modérée, basée sur la non-séparabilité

entre le chercheur et le phénomène observé, en adéquation avec l'expérience professionnelle et de terrain sur laquelle nous appuyons nos travaux.

Les contributions visées sont d'abord de nature managériale. En mettant en avant les trajectoires possibles d'appropriation des prescriptions de conseil dans les petites entreprises, nous alertons les différents acteurs promoteurs d'opérations de conseil sur les limites de leur intervention. En outre, nous tentons de définir les facteurs facilitant le déploiement de nouvelles pratiques et ceux les freinant. Enfin, nous essayons de préciser quels sont les besoins en matière de GRH des dirigeants de PME.

Les contributions visées sont également de nature théorique. En exploitant l'approche configurationnelle des TPE/PE/PME, nous lui attribuons une variable complémentaire concernant le recours et l'impact du conseil en management et GRH. Nous enrichissons de fait, la littérature sur les PME en abordant cette perspective de l'efficacité du conseil.

### **Méthodologie**

Nous avons opté pour une approche qualitative, notre objectif étant de comprendre l'écart entre les prescriptions des consultants et les pratiques réelles des dirigeants de PME et d'observer les trajectoires de ces prescriptions dans des contextes différents, cette approche s'est imposée. De ce fait le recueil de données a été assuré par la réalisation d'entretiens semi-directifs auprès de vingt dirigeants de PME. Tous les entretiens ont été enregistrés, puis retranscrits pour garantir une fidélité des données par rapport aux discours. Ces données ont ensuite été traitées par la méthode de l'analyse de contenu de manière manuelle.

### **3. Organisation de la recherche**

Dans une première partie, nous explorons le champ de l'intervention. Ce champ est vaste et comprend de nombreux référentiels théoriques. Nous retenons uniquement les courants pouvant éclairer notre recherche. Nous constatons qu'ils ont ciblé surtout la grande organisation et qu'il n'aborde ni l'opacité du processus de production de l'offre, ni son efficacité. La forme de conseil que nous

approchons : celle de relais des politiques publiques, conduites par des organisations intermédiaires n'est pas non plus interrogée par la littérature.

Dans une deuxième partie est décrit le diagnostic RH, il s'agit d'un objet singulier. Les compagnies consulaires ont conçu une démarche d'accompagnement en GRH pour les petites entreprises. L'interrogation sur cet objet implique une double avancée : celle de l'intervention en GRH : Il y a en effet un intérêt, depuis les années cinquante/soixante pour les PME dans notre pays, mais ce qui est nouveau, c'est cette prétention à intervenir en GRH dans les petites et moyennes entreprises. Il s'agit ici de décrire le système intervenant (Ardoino, 1980). Nous présentons ensuite le système client : les PME.

La deuxième avancée concerne les systèmes sociaux de la PME, voire de la petite entreprise (PE). Encore trop soumises à la caricature ou à l'approximation dans la littérature, il importe d'approcher ces organisations afin de mieux les connaître en les resituant convenablement dans la dynamique globale de transformation des tissus productifs. C'est quoi tout d'abord une PME ? Cette question est embarrassante et a longtemps fait débat et continue à le faire. Notre propos n'est pas d'ajouter une énième pierre à cet édifice, il est de souligner qu'au-delà de l'engouement que suscite cette catégorie d'entreprises pour de bonnes ou mauvaises raisons, les PME restent encore méconnues et font toujours l'objet de fantasmes, de représentations, de projections... qui renforcent l'incompréhension et l'ignorance (Marchesnay, 2003) à leurs égards. N'y aurait-il pas pour les dirigeants de PME un regard condescendant de la part des élites qui les considèrent toujours de manière lacunaire. ?

La troisième partie reprend la méthodologie et son originalité. Notre approche consiste à décrire des entreprises, surtout des petites (PE) au plus près de ce qu'elles sont et surtout à donner la parole à des dirigeants de ces entreprises, parole trop rare. Nous optons pour un constructivisme modéré et un raisonnement abductif, nous permettant de comprendre les situations observées. Notre matériau de recherche est donc constitué d'entretiens faits auprès de 20 dirigeants d'entreprises; ils ont été repérés à partir d'une première base de 197 diagnostics réalisés dès 2002 dans les PME régionales dans le cadre consulaire.

Parmi ces diagnostics, 60 ont été isolés selon les critères suivants : diagnostics réalisés à partir de 2005, entreprises de moins de 50 salariés privilégiées, situées de préférence dans le département du Puy de Dôme, (compte tenu de leur proximité d'accès pour l'observation) et ayant connu une forme de stabilité économique, c'est-à-dire pérennes pendant la période considérée. Les entretiens ont été conduits à partir d'un guide et ont bénéficié d'un enregistrement qui a ensuite été retranscrit. L'analyse qualitative a été choisie pour traiter ce matériau.

Enfin la quatrième partie analyse les résultats. Les nombreux verbatim permettent d'appréhender au plus près, les perceptions et comportements des dirigeants de PME face aux prescriptions des consultants. L'analyse de contenu, éclairée d'un certain nombre de variables explicatives fait apparaître des trajectoires variées des prescriptions. Les dirigeants de PME développent plusieurs attitudes face aux normes véhiculées par les interventions : ils les reprennent entièrement, partiellement, voire pas du tout.

Enfin adoptant l'approche configurationnelle, nous mettons en exergue deux groupes de PME :

Un groupe composé de petites entreprises appartenant à des réseaux, elles sont intégrées plus ou moins fortement dans des systèmes productifs qui les obligent à certaines évolutions de leurs pratiques de gestion des ressources humaines : plus de formalisation, plus de reporting, plus de traçabilité ... La gestion des compétences apparaît alors sous des formes plus ou moins élaborées.

Un groupe composé de petites entreprises, que nous pourrions qualifier de PME génériques, relativement isolées et dont les pratiques de gestion des ressources humaines restent relativement informelles et spontanées, se centrant surtout sur la dimension administration du personnel et mise en conformité avec la réglementation.

La dynamique instaurée par l'appartenance à un environnement exigeant est particulièrement mis en exergue dans notre analyse.

**PREMIERE PARTIE : Cadrage théorique: le champ de  
l'intervention**

## Résumé:

Nous abordons dans le premier chapitre la difficulté à cerner le champ de l'intervention et nous rendons compte ensuite des nombreux référentiels théoriques proposés par la littérature, enfin nous faisons un éclairage sur la méthodologie et les technologies de l'intervention.

Ce que nous retenons de ce premier chapitre au regard de notre recherche, c'est que l'intervention concerne à l'origine principalement les grandes entreprises, elle est conçue à partir de modèles gestionnaires importés depuis les années cinquante des Etats-Unis. Elle diffuse des normes organisationnelles au service d'un idéal gestionnaire de la productivité et de la performance. Ses promoteurs sont multiples et agissent dans des sphères influentes : le système éducatif au sens large, l'Etat et l'ensemble de ses relais, les organisations professionnelles et bien entendu les professionnels de la consultation.

Ce que cette première revue de littérature ne nous dit pas c'est d'une part, comment ce modèle d'intervention a été étendu à la PME, comment il s'est structuré autour d'un acteur clef : l'Etat et dès lors, quelle efficacité de ces interventions effectuées auprès de ces entreprises, et par ailleurs comment les dirigeants de petites entreprises s'emparent de ces prescriptions et pour quel résultat ?

Le deuxième chapitre précise d'abord l'essor du conseil et plus particulièrement du conseil en management dans les années quatre-vingt, période d'émergence d'un grand secteur des services, en signalant l'enchevêtrement de « mondes » et d'acteurs influents. La relation de consultance est ensuite étudiée pour mieux comprendre les ressorts du recours au conseil et ses ambiguïtés. Enfin ce chapitre aborde les caractéristiques, formes, typologies et environnement du conseil en management.

Ce que nous retenons de ce chapitre, c'est le phénomène incontournable et irréversible que représente l'intervention et plus précisément le conseil en management dans l'économie actuelle. C'est devenu un secteur économique en soi qui tout en se professionnalisant continue à poser question : c'est une activité

fondée sur une prestation intellectuelle et qui de ce fait, n'est pas directement visible ni mesurable mais qui a un coût de plus en plus élevé. D'autre part, il est difficile de se repérer pour un dirigeant de PME, dans l'offre pléthorique émanant de cabinets (dont la taille varie d'un collaborateur à des dizaines de milliers) véhiculant des modes et modèles managériaux dont l'efficacité n'est jamais démontrée !

Ce qui n'est pas abordé dans cette structuration de l'activité du conseil en management c'est le rôle de l'Etat et autres intermédiaires qui jouent un rôle essentiel en termes de prescription auprès des dirigeants de PME (des Petites Entreprises en particulier).

Enfin le troisième chapitre s'interroge sur l'actionnabilité de l'intervention. Outre la diffusion de nouvelles normes organisationnelles, quels sont les effets produits par le conseil en management dans les organisations ? Cette question est embarrassante car peu d'auteurs se sont penchés sur l'évaluation des résultats des interventions.

Des éclairages nous sont apportés par les chercheurs ayant réfléchi à l'apprentissage organisationnel tels que les travaux fondateurs d'Argyris et Schön, d'autres pistes sont privilégiées avec le courant théorique qui conceptualise l'activité instrumentée des individus (Lorino, 2002) et avec le courant de la sociologie de l'usage (Perriault, 1989, Proulx, 2000, Flichy, 2003) qui s'est intéressé à l'appropriation des usages des médias et des nouvelles technologies et analyse particulièrement les formes d'usages déviants et inattendus. Enfin une perspective « pédagogique » nous permettra de mieux appréhender les savoirs utiles à l'action et l'importance de l'échange entre praticiens et sachants.

Nous concluons cette première partie en ouvrant sur la notion de dispositifs de gestion plus à même de rendre compte de l'objet que nous observons.

L'intervention est caractérisée par un flottement terminologique et par une multiplicité de référentiels théoriques.



## Chapitre 1: revue de la littérature

### Remarque liminaire:

Le champ de l'intervention est singulier car les auteurs qui se sont intéressés à ce concept, sont également pour la plupart des consultants promoteurs de pratiques d'intervention et de nouvelles connaissances autour de l'intervention : leur réflexion porte autant sur le phénomène social observé que sur leurs propres pratiques et postures.

Ce qui produit une littérature engagée, impliquée mais pas suffisamment critique et distante. Les chercheurs sont également porteurs de normes et de modèles qu'ils tentent d'introduire et d'expérimenter dans les organisations à travers leurs ouvrages, articles, communications, enseignements et conseils.

Ce que l'on trouve alors dans cette littérature, c'est une réflexion méthodologique très intense. Ce que l'on ne trouve pas ou peu c'est une analyse critique de l'efficacité de ces interventions.

### 1. L'intervention: un concept flou, une approche incomplète

La notion d'intervention, en dépit d'une pratique effective de plus de soixante ans, reste floue et ambiguë. Qu'est-ce qu'une intervention ? Intervenir, c'est venir entre, s'interposer. Le terme est identique pour signaler un acte militaire ou un acte chirurgical et d'autres acceptions sont possibles dans des univers très différents. Nous nous situons dans le domaine des sciences sociales et nous précisons avec Ardoino (1980 : 12) que « l'intervention apparaît comme le fait d'un tiers survenant par rapport à un état préexistant ».

Dans ce contexte disciplinaire, l'intervention peut être associée à deux pratiques: la formation et le conseil. Nous aborderons uniquement l'intervention en tant que pratique de conseil. Les termes consultance ou consulting seront également utilisés dans nos propos. Le conseil peut être défini comme une activité de prestation de services intellectuels s'appliquant à de nombreux métiers dans

l'entreprise: résolution de problèmes, recherche d'opportunités, développement de l'apprentissage, conduite du changement... (Kubr, 2002).

L'intervention telle que nous l'envisageons dans notre recherche est une forme de conseil générée par des dispositifs publics et réalisée par des organismes intermédiaires relais de ces politiques étatiques auprès des PME. Cette forme de conseil n'a pas à notre connaissance été observée par les chercheurs. La plupart des travaux disponibles concernent la relation de consultance classique avec ces trois courants caractéristiques: le courant du consulting, le courant de la recherche-action (Lewin, 1951; Argyris, 1985) et le courant de la recherche - intervention (CGS, CRG, ISEOR)<sup>3</sup>.

Ces travaux ciblent largement la grande organisation comme principale cliente du conseil et quand ils abordent l'extension de ce conseil à partir des années quatre-vingt aux Petites et Moyennes Entreprises (PME), ils occultent les spécificités de la PME et du marché du conseil auprès des PME ainsi que le rôle de l'Etat dans la structuration de ce marché.

Selon Romano, trois dimensions sont oubliées dans la caractérisation du conseil en PME par les auteurs :

« La première a trait à la nature des rapports interentreprises et notamment des relations grandes entreprises/PME. Cette dimension intervient dans les rapports de subordination directe que constitue la sous-traitance; elle joue également dans les rapports de proximité spatiale et de développement local, elle a cours aussi au niveau plus idéologique de la diffusion de normes, innovations, modèles. La seconde occultation fondamentale renvoie au rôle de l'Etat, aux politiques publiques incitatives et structurantes tant du côté de la profession de conseil que des PME elles-mêmes. Enfin doit-être intégré dans l'analyse le rôle des organisations intermédiaires à la fois prescripteurs/producteurs de formes organisées de conseil et relais de l'intervention publique. Au cœur de ces structures, ce sont les organisations et associations patronales qui doivent être prises en compte. » (Romano, 1995 : 182,183).

Ces éléments constituent la marque distinctive essentielle du marché du conseil aux PME. C'est un marché produit et structuré par l'Etat français sous

---

<sup>3</sup> CGS, CRG, ISEOR : Centre de Gestion Scientifique (CGS-Ecole des Mines de Paris), Centre de Recherche en Gestion (CRG-Ecole Polytechnique, Paris) et Institut de Socio-Economie des Entreprises et des Organisations (ISEOR, Lyon)

l'emprise du paradigme de la grande organisation (autrement dit, ce n'est pas un marché du tout, car il est largement subventionné).

Ce chemin de dépendance nationale au niveau des politiques publiques envers les PME génère un modèle de conseil expertisant. « Il y a plusieurs catégories de conseils intervenant auprès des PME/PMI », précise Belet (1993: 116). « Le critère intéressant n'est pas leur statut juridique, mais les conceptions dominantes de leurs pratiques professionnelles » L'approche de l'expert s'inscrit dans une vision où le savoir à dominante technique est détenu par une minorité éclairée, spécialiste d'une discipline ou fonction d'entreprise et qui doit imposer son savoir tel un instituteur.

Après avoir fait un rappel rapide des différentes théories qui ont inspiré l'intervention, nous approcherons les technologies et types d'intervention.

## **2. De nombreux référentiels théoriques sur l'intervention**

### **2.1. Quelques points de repères**

Les auteurs, relativement rares qui se sont penchés sur l'intervention rappellent ce qu'elle doit aux travaux de Lewin (dans les années quarante, il amorce « le courant des relations humaines »), pionnier de la recherche-action. L'intervention est alors perçue comme un processus de changement qui met en jeu un intervenant qui veut agir ou connaître et une organisation cliente ayant accepté de coopérer et ce dans un objectif de compréhension. Le « processus de la consultation » est alors constitué d'une phase d'analyse de la demande et d'une autre phase de changement planifié.

Il est évident que la pratique du conseil est liée au développement de certaines disciplines en sciences sociales comme les sciences de gestion, la sociologie industrielle, la psychologie sociale industrielle à partir des années cinquante/soixante. Toutefois il est important d'articuler cette pratique à la question de l'organisation par la recherche constante de voies de rationalisation. « Comment systématiquement mettre au point des règles et des normes organisationnelles au service de l'impératif central de plus forte productivité du

travail ? Telle est la question majeure qui est posée au conseil » remarque Romano (1995: 111).

Le consultant est alors perçu comme vecteur d'une normalisation généralisée, porteur d'une idéologie prônant l'unidimensionnalité des comportements. L'intervenant externe est un censeur de nouveau type, agent d'un nouveau contrôle social (Ebersold et De Montlibert, 1994). La critique est vive mais elle correspond à certaines continuités fondamentales du taylorisme qui affectent les formes d'organisation du travail ainsi que les conditions de leur transformation. Il ne faut pas oublier que les premiers consultants furent des « ingénieurs conseils ».

## **2.2. Principales théories ou courants:**

### **L'école de Palo Alto**

C'est le concept d'« interaction » et plus particulièrement sa technique du « recadrage de la demande » qui a été emprunté à ce courant de pensée. Surtout appliqué dans les domaines de la psychologie, de la psycho-sociologie ainsi que des sciences de l'information et de la communication, ce courant de recherche est né dans les années cinquante dans une petite ville de Californie autour d'un groupe de chercheurs dont l'anthropologue Bateson (1942) est l'un des plus illustres.

L'école de Palo Alto s'intéresse à l'individu pris dans son environnement, c'est ce qui est qualifié de système. Les chercheurs vont alors étudier tout ce qui vit dans ce système, c'est-à-dire un réseau de communication, dont tous les nœuds sont en interaction les uns avec les autres. Ces interactions se produisent selon des modalités bien spécifiques et tendent globalement à l'équilibre général du système (homéostasie) ou au déséquilibre de celui-ci.

En observant dans notre recherche le dirigeant de PME dans son entreprise, nous empruntons à ce courant. Nous prenons en compte en effet, l'ensemble des interactions auxquelles est soumis le dirigeant de la PME avec son environnement. L'approche est stratégique dans le sens qu'elle est toute tournée vers le problème à résoudre. L'intervention est alors perçue comme un élément

provocateur de changement. Le changement a-t-il eu lieu ? Quelle est sa nature ? Son intensité ? Son impact ?

Cette approche systémique est à mettre en relation avec le constructivisme. Chacun de nous développe sa propre conception de soi, des autres et du monde qui l'entoure. Cette conception est une construction, fruit de notre éducation, de notre milieu familial et social, des influences subies et des expériences vécues. Il y a donc autant de construction de la réalité qu'il y a d'individus.

Les concepts que l'on peut retenir et appliquer à l'intervention sont ceux que Wiener (1894-1964) a regroupé sous le terme de cybernétique : parmi eux, le feedback ou boucle de rétroaction, décrivant comment un système maintient son équilibre grâce à l'adaptation permanente de chaque élément à ses homologues et son environnement.

### **Le rôle de «l'Organizational Development»**

Ce courant se développe parallèlement à celui de la recherche-action lewinienne, il est également ouvert sur la conduite du changement dans les systèmes sociaux. Perez (2006: 152) nous rappelle que la théorie de l'O.D. « repose sur sept principes clés : une stratégie éducative; une stratégie de résolution de problèmes ; une logique d'expérimentation ; la présence d'agents du changement extérieurs au système chargés de le faire évoluer ; des relations de coopération et de confiance ; une philosophie du changement fondée sur des valeurs humanistes et enfin une stratégie de conduite du changement spécifique au sein des organisations ».

Parmi les auteurs principaux de ce courant, nous soulignerons les contributions d'Argyris et Schön (1974) et de Schein (1969, 1987).

- Les deux premiers constatent à partir de leurs observations dans les organisations que les théories en usage empêchent les acteurs d'évoluer. Ils proposent donc de mettre en place un processus d'apprentissage qui permette aux individus d'explorer et de reconcevoir leurs théories d'action, c'est ce qu'ils ont nommé l'apprentissage en double boucle ou le praticien réflexif.

- Schein (1987), propose un modèle de consultation qui rappelle l'art socratique (Process consulting), autrement dit, le processus de conseil est abordé comme apprentissage. Il suggère trois types de démarche: le modèle de l'expert, le modèle médecin/patient et « la consultation dynamique ». Dans le premier cas, le problème a été diagnostiqué par le client, il fait appel à un consultant extérieur pour résoudre la situation. Pour fonctionner ce modèle présuppose que le client a bien identifié le problème et que le consultant est bien à même de le résoudre. Le problème doit être purement technique. Dans le deuxième cas c'est le médecin consultant qui élabore le diagnostic et remédie à la situation. Le client est alors très dépendant du consultant. Les étapes de diagnostic et d'intervention sont forcément associées et le patient doit donner toutes les informations pour que la prescription soit efficace. Sont écartés de ce type d'intervention des problèmes complexes. Enfin le troisième modèle : la « consultation dynamique » ou Socrate revisité, repose sur la théorie du changement dans les organisations de Lewin. Celui-ci distinguait trois phases de changement : dégripper, changer et consolider. Pour que le changement s'opère nous dit Schein, il faut absolument verrouiller les trois étapes et cela doit se faire essentiellement par le questionnement. Seule cette écoute active proche de l'art de Socrate permet de faire émerger le problème et le client trouve lui-même les solutions. L'intervention est alors perçue comme un processus partenarial. Ce processus de consultation basé sur la « relation d'aide », contraste avec celui du modèle expert. Le consultant travaille avec et non plus pour le client.

Cette approche du conseil promue par Schein, peut être considérée comme un style supérieur de consultance. Dans la pratique, cependant, la quasi-totalité des propositions de conseil implique un mélange d'expertise et de consultation dynamique pour répondre aux besoins de la situation. Schein note lui-même la nécessité d'une telle fluidité dans la pratique.

Dans notre recherche le dispositif que nous allons décrire nous paraît plus imprégné du modèle expertisant que de celui du Process Consulting. Pourtant, il nous semble que les besoins actuels des organisations petites ou grandes, pour lesquelles le changement constant est la norme et dans lesquelles l'amélioration continue est une nécessité, le modèle de la consultation dynamique telle que l'a

proposé Schein devrait être à nouveau à l'honneur. Ses points forts sont en effet: l'orientation vers la capacité continue à résoudre des problèmes et l'apprentissage, l'implication et la participation de l'ensemble des acteurs de l'organisation, une application plus large des techniques et des méthodes et enfin le lien permanent de cette mission conseil avec les valeurs et la vision partagée de l'organisation.

En complément de la contribution de Schein, nous pouvons également évoquer l'influence de Carl Rogers (1902-1987), psychologue humaniste américain, qui a mis l'accent sur la qualité de la relation entre le thérapeute et le patient (écoute empathique, authenticité et non jugement) dans une approche centrée sur la personne. C'est le concept de non directivité aussi désigné par le thème de Counseling rogerien. Ces travaux se sont étendus à la pédagogie et au consulting.

**Autre courant de recherche-action celui de l'Ecole anglaise de Tavistock Institute of Human Relations (à compter de 1945).**

Dans la lignée des travaux de Mayo (1927-1932), ces chercheurs considèrent l'entreprise à la fois comme un système technique et un système social, on parlera d'approche socio-technique.

Nous allons plus particulièrement nous arrêter sur les travaux d'Eliott Jaques (1917-2003), auteur le plus conséquent dans le domaine de l'application de la psychanalyse au champ organisationnel. Outre ses activités de psychanalyste, de spécialiste des sciences sociales, Eliott Jaques eut un rôle influent en tant que consultant en management auprès de diverses firmes et en particulier auprès de la Glacier Metal Company, une entreprise anglaise de la mécanique, avec laquelle il collabora pendant plus de trente ans. Il y élaborera une méthode d'analyse et d'intervention, la socio-analyse. La plupart de ses travaux utilisent comme base empirique, les analyses issues de cette intervention psychosociologique. Le processus type de cette recherche intervention a été décrit de manière synthétique par Dubost:

« 1. La reconnaissance du problème : le travail réalisé alors, amorce la participation de l'organisation à son propre traitement. Il permettra souvent de

découvrir que l'énoncé de la première demande en cachait d'autres et qu'il faudra aller au-delà de ces symptômes.

2. L'étude (ou l'action) pilote: Engager une action à petite échelle destinée à recenser et à éprouver la validité de techniques susceptibles d'être appliquées à des problèmes plus vastes et permettant l'apprentissage au niveau d'un petit groupe.

3. La réalisation du projet: prise en charge par l'organisation elle-même des techniques et du processus thérapeutique. » (Dubost, 1972:12)

Le grand apport de Jaques est d'avoir ainsi introduit une visée de thérapie sociale à l'intervention et de mettre au centre de l'approche « collaboratrice », le problème de l'ambivalence, le phénomène de transfert et l'interprétation des résistances.

« Mon expérience personnelle récente m'a montré, de façon impressionnante, combien les individus utilisent les institutions dont ils sont membres pour renforcer des mécanismes individuels de défenses contre l'anxiété, en particulier contre le retour de ces anxiétés primaires, paranoïdes et dépressives, décrites pour la première fois par Mélanie Klein.(...) L'hypothèse spécifique que j'examinerai est que l'un des éléments primaires de cohésion reliant les individus dans des associations humaines institutionnalisées est la défense contre l'anxiété psychotique.

En ce sens, on peut penser que les individus projettent à l'extérieur les pulsions et les objets internes qui, sinon, seraient la source d'anxiété psychotique, et qu'ils les mettent en commun dans la vie des institutions sociales où ils s'associent. Ceci n'est pas dire que les institutions utilisées de cette façon deviennent « psychotiques », mais ceci implique effectivement que nous nous attendions à trouver dans les relations de groupe des manifestations d'irréalisme, de clivage, d'hostilité, de suspicion et d'autres formes de conduites mal adaptées » (Elliott Jaques 1972: 546).

L'institution est ainsi abordée comme un support d'étayage à l'inconscient des individus (mécanisme collectif) et à l'inconscient individuel. Ces travaux ont été repris par des psychosociologues français dont les plus illustres sont Dubost (1972), Ardoino (1980) et Enriquez (1992).

Nous pourrions nous interroger, si nous suivions cette voie dans le cadre de notre recherche, sur la dimension inconsciente du rapport consultant/dirigeant de PME tels que l'ont fait des chercheurs du Centre Universitaire de coopération économique et sociale (CUCES) de Nancy dans les années soixante.<sup>4</sup> Au détour d'une critique sur l'approche rationaliste, il y aurait tout un pan à traiter autour de

---

<sup>4</sup> Cf thèse de sociologie de P Caspar, (1970), *Formation des adultes ou transformation des structures de l'entreprise. Une expérience du CUCES*, Paris, Ed l'organisation



l'inconscient des patrons de PME et l'image du père, mais ce n'est pas le choix que nous avons fait dans cette thèse.

Nous nous limitons à ces quelques courants et précisons que les auteurs ont cherché à opérationnaliser leurs concepts afin qu'ils soient repris par les consultants. Ces chercheurs anglo-saxons du courant « des relations humaines » ont eu une très grande influence dans le développement du conseil en général et plus particulièrement du conseil en management. Nous ne pouvons pas occulter le fait qu'ils ont d'une certaine façon orienté la manière de faire du conseil, d'écouter le client, de reformuler sa demande... Aujourd'hui il semble peut-être difficile de faire directement le lien, et les consultants eux-mêmes, spontanément ne se réfèrent plus à ces courants de pensée, mais l'héritage est cependant bien réel.

Il faut en effet rappeler l'essor que connaît le conseil à partir des années cinquante aux Etats-Unis, mais également en Europe et plus particulièrement en France. En France où l'école sociologique va prolonger notamment les apports de la recherche-action ou de l'apprentissage organisationnel en proposant une sociologie d'intervention. Nous nous appuyerons sur les travaux synthétiques d'Herreros (2002).

### **Les apports de l'école sociologique**

« Parmi les écoles relevant sans ambiguïté de la sociologie d'intervention », Herreros (2002: 35) n'identifie « que celles qui s'en revendiquent explicitement, à savoir d'un côté le corpus classique, de l'autre le courant dit de sociologie clinique ». Dans le premier sont inclus l'actionnalisme et l'intervention sociologique (Touraine, Dubet, Wieviorka...), l'analyse stratégique (Crozier et Friedberg...) et le mouvement des institutionnalistes (Hess, Lourau, Lobrot, Lapassade, Mendel, Ardoino...). Dans le second corpus, G. Herreros soulignent les travaux d'Enriquez, de Gaulejac, Aubert et Roy.

La sociologie d'intervention s'efforce de répondre à une série de questions que rencontrent les praticiens du conseil : quelles relations établir avec un commanditaire ? Quelles sont les postures de l'intervenant ? Comment se déroule

une intervention ? Quelles contraintes théoriques respecter ? Quelle position adopter face à la notion d'expertise ? Quelle vocation accorder à la connaissance produite ?... Nous ne pourrions pas apporter toutes les réponses à ces questions, mais nous nous limiterons à quelques concepts et plus particulièrement à ceux développés par l'analyse stratégique qui dans le champ de la sociologie des organisations propose « une réflexion relative à la méthodologie d'intervention »<sup>5</sup> (Herreros, 2002).

Les organisations sont des construits sociaux, des « construits humains irréductiblement contingents » (Crozier, Friedberg, 1977: 33). Dans une telle perspective « l'homme garde toujours un minimum de liberté... il ne peut s'empêcher de l'utiliser pour battre le système » (Crozier, Friedberg, 1977: 42). Pour changer une organisation, il faut d'abord l'appréhender comme un système produit par des jeux individuels et collectifs en interaction. Ce qui intéresse ces auteurs ce sont les rapports de pouvoir.

Crozier et Friedberg considèrent qu'il n'y a pas d'analyse de phénomènes organisationnels sans analyse des rapports de pouvoir à l'intérieur de l'organisation (comportements et formes de comportement spécifiques). L'acteur a ses propres buts, ses propres projets souvent issus de sa vie hors de l'organisation et partiellement autonomes par rapport aux objectifs de l'organisation. Il n'y a pas de comportements irrationnels pour ces auteurs, les comportements des individus sont à relier à la recherche permanente de leurs intérêts.

Ces chercheurs se démarquent de trois grands modèles: « celui de la rationalisation technique, celui des ressources humaines et enfin celui de l'intervention „dysfonctionnaliste“ » (Herreros, 2002 : 72). Leurs intentions, quant à la finalité de l'intervention, sont des plus modestes : « la volonté de créer les conditions propices à une transformation du jeu dans l'organisation étudiée » (Crozier, Friedberg 1972: 115).

---

<sup>5</sup> Herreros nous précise que l'analyse stratégique est la seule à proposer une réflexion sur la méthodologie d'intervention, mais les institutionnalistes ont presque exclusivement traité de la méthodologie.

Cette retenue s'explique par le fait que pour les auteurs « les rapports de pouvoir sont (aussi) omni présents entre l'intervenant et les acteurs du système, non seulement au cours de la négociation de l'intervention et lors de la collecte des matériaux, mais aussi pendant la restitution et après » (Herreros, 2002:76). Il est important de préciser ici que les adeptes de l'analyse stratégique se sont surtout attachés aux grandes organisations, souvent bureaucratiques.

L'analyse stratégique a énormément influencé les interventions en management depuis une quarantaine d'années pour plusieurs raisons, alors qu'elle n'a pas été conçue pour l'action. Elle peut être mise en place dans n'importe quelle situation, quand on s'interroge sur l'acceptabilité sociale de l'introduction du changement et elle apprend qu'il faut cesser d'avoir une représentation homogène de l'organisation, distinguer les objectifs de l'organisation, de l'acceptabilité sociale du changement que l'on veut introduire.

Cette grille de lecture est applicable également aux petites organisations. Nos travaux s'intéressent à l'impact d'une opération de conseil en GRH dans les PME et prennent en compte ces dimensions dans l'analyse des changements produits ou non par l'intervention.

### **L'approche socio-pédagogique**

Nous pouvons également citer l'intervention socio-pédagogique, approche soutenue dans les années soixante-dix à la faveur de la Loi de 1971<sup>6</sup> et qui affirme que toute intervention provoque des effets éducatifs sur les personnes. L'intervention comprend, selon les auteurs de ce courant, des activités d'évaluation (diagnostic, bilan), des activités d'appui (démarrage d'une opération, introduction de solutions, conseil), des activités de promotion de l'innovation (expérimentation, éléments nouveaux à introduire...) (Le Boterf, 1974 : 10).

Ce courant proche des institutionnalistes (Loureau, Lapassade...) s'est surtout diffusé dans les sciences de l'éducation et a particulièrement influencé les

---

<sup>6</sup> La loi Delors portant organisation de la formation professionnelle continue dans le cadre de l'éducation permanente est issue de l'accord interprofessionnel de 1970. Elle concerne principalement les entreprises, mais s'applique également aux agents de l'Etat et des collectivités territoriales. La formation continue est présentée non plus seulement comme un outil d'adaptation des salariés mais aussi comme un moyen de développement personnel et de promotion sociale.

professionnels de la formation pour adultes. Outre les travaux de Le Boterf, il faut signaler ceux de Meignant qui se fait connaître en 1972 avec « l'intervention socio-pédagogique » avant de se diriger dans le champ du conseil sur la formation en entreprise (Meignant, 2001) :

« Il y a intervention socio pédagogique, quand une personne ou une institution (système intervenant) entretient des relations avec une organisation ou un sous-groupe d'une organisation (système client), que ces relations prennent leur origine dans une demande adressée par le système client au système intervenant, et que le travail entrepris et la nature de ces relations visent à opérer un changement dans le système client » (Meignant, 1972, p. 12).

De même, Bertrand Schwartz reste un personnage clé et le mentor de toute une génération de militants, intervenants et spécialistes de la formation en entreprise, comme le souligne Baron (2008: 32).

Cette approche n'est pas à négliger, compte tenu de la frontière perméable existant entre ces deux activités, d'une part la formation continue et d'autre part le conseil. Pour de nombreux auteurs, comme par exemple Romano (1992), le conseil est d'ailleurs indissociable de la formation.

Nous avons dans notre recherche mis délibérément la priorité sur l'intervention de conseil, mais nous sommes consciente<sup>7</sup> des proximités existantes entre les deux types d'intervention.

De ce rapide rappel de la littérature sur l'intervention, nous retiendrons l'influence des courants dits de « relation humaine », dont les origines sont anglo-saxonnes et qui se sont imposés dès les années cinquante/soixante. Toutefois il ne faut pas oublier la persistance des approches rationnelles émanant elles aussi du continent américain avec les pionniers du conseil que sont Taylor et Gilbreth, diffusées par l'ingénieur Bedaux en France dans les années 1960-1970. Il s'agit d'une école éminemment expertisante et de rationalisation.

Ainsi le conseil en entreprise s'est nourri à ces deux sources. Il faut enfin souligner avec Ardoino (1980:17) que « La vision du monde à laquelle ces pratiques coïncident est toujours celle de systèmes sociaux régis par des lois et des

---

<sup>7</sup> D'autant plus que nous avons nous-même précédemment exercé les deux activités : d'abord responsable de formation continue et ensuite chargée de conseil en GRH.

règles dont le bon fonctionnement peut évidemment être gêné par des déficiences, des dégradations ou des carences auxquelles il s'agit de remédier ».

**Tableau 1 : Synthèse des références bibliographiques**

<b>Courants</b>	<b>Ecole de la rationalisation</b>	<b>Courant des relations humaines</b>	<b>L'école de Palo Alto</b>	<b>Organizational Development</b>	<b>Tavistock Institute of Human Relations</b>	<b>L'Ecole Sociologique (le corpus classique)</b>
<b>Auteurs</b>	Frederick Taylor (1856-1915) Franck Bunker Gilbreth (1868-1924)	Elton Mayo (1880-1949) Kurt Lewin (1880-1947)	Georges Bateson (1942) Norbert Wiener (1894-1964) Paul Watzlawick (1921-2007)	Chris Argyris (né en 1923) et Donald Schön (1930-1997) Edgar Henry Schein (né en 1928)	Frederick Edmund Emery (1925-1997) Eric Trist (1909-1993) Eliott Jaques (1917-2003)	L'analyse stratégique: Michel Crozier (né en 1922) et Erhard Friedberg (né en 1942) Les insitutionnalistes : Jacques Ardoino (né en 1927)
<b>Principaux concepts</b>	Le management scientifique	Primauté du facteur humain sur le facteur technique La recherche-action	Théories systémiques : l'homme pris dans son environnement	Argyris et Schön : L'apprentissage organisationnel L'apprentissage en double boucle ou le praticien réflexif Schein: La culture organisationnelle La consultation dynamique	Perspective socio-technique Interaction entre le système technique et le système social de l'organisation Jaques : socioanalyse	Crozier et Friedberg : L'organisation est un construit humain Existence d'agents libres ayant leurs propres intérêts au sein des organisations Ardoino : Concept d'accompagnement
<b>Apports pour la recherche</b>	Vision expertisante du conseil	L'intervention comme un processus de changement	Interactions entre le dirigeant de PME et son environnement  Feed back ou boucle de rétroaction	Argyris et Schön : Savoir pratique du praticien sur l'entreprise est vecteur de changement. L'acte d'enquêter influence la situation sur laquelle on enquête. Schein : Le processus de conseil comme apprentissage. Approche de l'intervention avec un caractère thérapeutique, un caractère systémique et non linéaire.	Capacité d'autorégulation des groupes Visée de thérapie sociale de l'intervention Dimension inconsciente dans la relation intervenant/client	Crozier et Friedberg : Appréhension des sources de pouvoir au sein de l'organisation Ardoino : Illusions autour de l'activité du consultant Distinction entre commande et demande

### **3. La méthodologie et les technologies de l'intervention**

Nous aurions pu évoquer la méthodologie avec les référents théoriques, car cela est lié. Nous l'avons dédoublé artificiellement, parce que la plupart du temps les opérateurs de conseil valorisent leur méthodologie comme un élément différenciant. Il nous a semblé ainsi intéressant de distinguer dans ce paragraphe la méthodologie et les technologies d'intervention.

#### **3.1. Méthodologie de l'Intervention**

L'intervention est abordée comme expertise et non pas comme thérapie. En outre, « La plupart des auteurs qui traitent de la consultation présentent l'intervention comme un processus, c'est-à-dire une série d'opérations ou d'étapes menées par l'intervenant en vue de transformer une situation particulière ou un problème en une nouvelle situation plus souhaitable et plus adéquate » (Lescarbeau et al, 1990: 19).

Le concept de processus décrit par les auteurs préoccupés par la pratique du conseil, (Schein, 1987, Lescarbeau et al, 1990, Gadrey et al, 1992) implique quatre éléments :

- une série d'opérations: activités distinctes, succession d'opérations, cheminement, démarche ;

- un enchaînement logique: l'ordre des opérations se fait de façon systématique, cet enchaînement n'est pas forcément linéaire mais parfois circulaire, spiralé ou itératif ;

- un mouvement: un processus indique la notion de progrès; c'est un mécanisme actif, dynamique ;

- une transformation: les opérations du processus sont orientées vers une fin et doivent produire normalement quelque chose. Une amélioration ?

Ce que nous précisent également ces auteurs, c'est que ce qui se passe en cours de route est au moins aussi important que le but atteint. Un consultant professionnel est capable de réfléchir et d'intervenir sur le processus.

Nous distinguons deux types d'intervention. D'autres catégories peuvent être mises en exergue. Cependant, elles peuvent être rapprochées schématiquement soit de l'intervention de type « jobbing » : exécution, soit de l'intervention de type « sparring » : partenariat interactif.

Il y a en effet deux manières de faire du conseil et donc deux postures : celle de l'expert qui met en œuvre une méthodologie et celle du facilitateur, de l'agent du changement qui fait accoucher de nouvelles pratiques.

### **L'approche expertisante**

C'est la forme originelle de l'intervention et elle s'est longtemps imposée et continue à être influente. Au début du capitalisme marchand au XIX<sup>ème</sup> siècle, les premières formes de conseil étaient liées aux pratiques comptables et juridiques, ensuite le conseil au management fut lié au développement du taylorisme, après la seconde guerre mondiale à l'informatique... Le conseil a donc toujours accompagné les grandes étapes du développement des entreprises.

Ce conseil qualifié de conseil en gestion comme le précise Gadrey et Al (1992 : 31) « s'adressant aux dirigeants d'entreprise remonte pour l'essentiel au début du XX<sup>ème</sup> siècle. Il concerne alors principalement l'efficacité du travail dans l'atelier ». L'ensemble des auteurs s'accordent ensuite pour signaler que la première période de forte croissance de conseil correspond aux années cinquante et soixante. Il prend de nouvelles formes et « dans l'ensemble des services complexes destinés aux entreprises, les services de conseil en management occupent à bien des égards une place centrale » (Gadrey *et al*, 1992 : 29).

Au cours de ces années « de nouvelles pratiques spécialisées, telles que la planification, le développement de systèmes et l'informatique, sont introduites dans les grandes entreprises américaines, à partir de la révolution simultanée de l'ordinateur et des sciences du comportement » (Gadrey *et al*, 1992 : 31). Ce



modèle américain de l'après-guerre porteur de nouvelles normes d'organisation va être importé en France par le biais d'une « technocratie » moderniste comme le souligne Romano (2002 : 70).

Boltanski (1982: 195) quant à lui, insiste particulièrement sur le rôle des cadres qui en France vont être « convertis à la nouvelle idéologie économique » et seront des acteurs décisifs de l'importation de ces « technologies sociales ». Ces cadres majoritairement ingénieurs, sont très sensibles aux arguments de la rationalisation en général, comme le souligne Romano (2002:114) en rappelant qu'« une spécificité française tient sans doute à l'importance prise par les ingénieurs du corps des Mines ».

Le conseil en France va donc être fortement imprégné par d'une part, l'importation du modèle de management à l'américaine et d'autre part, le rôle d'acteurs décisifs dont la formation initiale est caractérisée par un cursus à dominante scientifique et technologique. Ce type de conseil est marqué par la croyance en la toute puissance des solutions envisagées pour régler un problème.

Il se fonde sur des enchaînements logiques de causes et d'effets dans les arbres d'évènements possibles (Veltz et Zarifian, 1991). L'expert « bénéficie d'une autorité de compétence prouvée et reconnue. Souvent „propriétaire“ du problème qu'il s'approprie pour pouvoir le résoudre. Il peut certes évoluer et naviguer entre plusieurs attitudes, mais demeure, de par sa posture, en situation de relative autorité par rapport au client » précise Bouchez (2012:59).

### **L'approche partenariale**

Cette forme de conseil s'apparente davantage à un partenariat entre système client et système intervenant. Elle consiste à aider le client à s'aider. Le client est „propriétaire“ de son problème, le consultant va lui transmettre une capacité, une compétence lui permettant de maîtriser les processus qui produisent des problèmes. C'est le principe de la consultation dynamique que Schein (1987) a promue et qui repose sur une théorie du changement dans les organisations.

Dans cette posture du « partenaire », le consultant propose un cadre d'action collective et favorise l'émergence de solutions participatives. La force du consultant-partenaire tient principalement à son extériorité du système actuel auquel il doit contribuer.

Cette technique est également qualifiée de maïeutique. Elle consiste à faire accoucher les esprits de leurs connaissances. En référence à l'art socratique, elle se propose de questionner afin d'aider une personne ou un groupe à déterminer ses croyances présumées et l'étendue de son savoir. Le consultant agit comme un révélateur, qui par sa présence et ses questions va conduire son interlocuteur à trouver en lui les ressources, les savoirs lui permettant de résoudre son problème. La puissance symbolique de cette approche constitue un apport déterminant : elle stimule et rassure, elle encourage et certifie.

Dans ce cadre, « l'efficacité d'une consultation ou d'une intervention résulte :

- de la capacité des membres de l'organisme demandeur à résoudre eux-mêmes le problème qu'ils posent;

- de la compétence technique du consultant ou du cabinet de conseil: ses méthodes, ses outils, son expérience;

- du prestige de l'organisme de conseil et des intervenants (on parlera parfois de leur charisme), de la confiance qui s'établira, de la croyance partagée dans la possibilité de produire des changements, traiter des conflits, améliorer des performances... » (Bercovitz, 1995: 105).

Ce mode d'action symbolique peut être comparé à l'effet placebo en médecine. En effet, la présence ainsi que le statut de l'intervenant sont suffisants pour faire émerger les solutions attendues. Des interventions singulières se développent alors dans cette inspiration, telles que les formations aux techniques de groupe, les méthodes de créativité, de « brainstorming »... et plus particulièrement l'activité de coaching qui connaît depuis une dizaine d'année un engouement considérable en entreprise, mais aussi dans de nombreux autres domaines.

Ces formes de conseil quoique distinctes sont cependant fondées sur des modèles largement imprégnés du paradigme de « l'acteur rationnel » dans

lesquels les consultants apparaissent comme les conseillers du Prince et l'aident à déployer des stratégies anticipatrices (Perez, 2006).

### **3.2. Technologies de l'intervention**

L'intervention en gestion repose sur une instrumentation sans laquelle, elle ne pourrait être prise au sérieux. « L'intervention se donne avant tout à connaître en tant qu'outil » (Ardoino, 1980 : 22). Les consultants ont toujours véhiculé et diffusé un certain nombre d'outils, de techniques dans les organisations. Constatant leur importance et prolifération, des chercheurs se sont penchés sur cet objet. 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 quatre-vingt.

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. Moisdon (1997) insiste sur le fait que les outils de gestion ne se réduisent pas à « normer, rendre conformes les comportements » (Moisdon, 1997 : 34-35), mais peuvent aussi favoriser « la connaissance et l'exploration du réel » (Moisdon, 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 qui pourrait éclairer notre objet de recherche même si elle nous semble insuffisante. 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 ». Nous préférons retenir le terme de dispositif de gestion pour qualifier cet ensemble hétéroclite.

### 3.3. L'instrumentation en GRH

Notre recherche s'interroge sur l'impact d'une intervention dans le domaine des ressources humaines, intervenir en GRH, c'est donc aussi prescrire des outils de GRH. Des chercheurs, au cours des années quatre-vingt-dix se sont intéressés à cette instrumentation.

Ainsi, Gilbert (1998), propose une réflexion globale sur l'instrumentation de gestion en GRH. 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).

Pour étudier l'impact de l'intervention en GRH dans les petites entreprises nous nous inspirons de ces travaux en questionnant les dirigeants sur l'usage qu'ils font des outils de gestion en GRH et des nouvelles pratiques qu'ils développent à partir de ces outils.

## Conclusion du chapitre 1

Ce premier chapitre nous a permis d'explorer le champ de l'intervention. Nous avons fait le choix de parcourir les nombreux courants théoriques et de les énumérer. Cette présentation peut surprendre et paraître scolaire, mais il nous était difficile de procéder autrement tant ce champ est dense et nourri de différentes écoles de pensée qui bien souvent se superposent. Il nous a fallu le restreindre à l'intervention en entreprise. La figure 1 résume ces corpus théoriques.

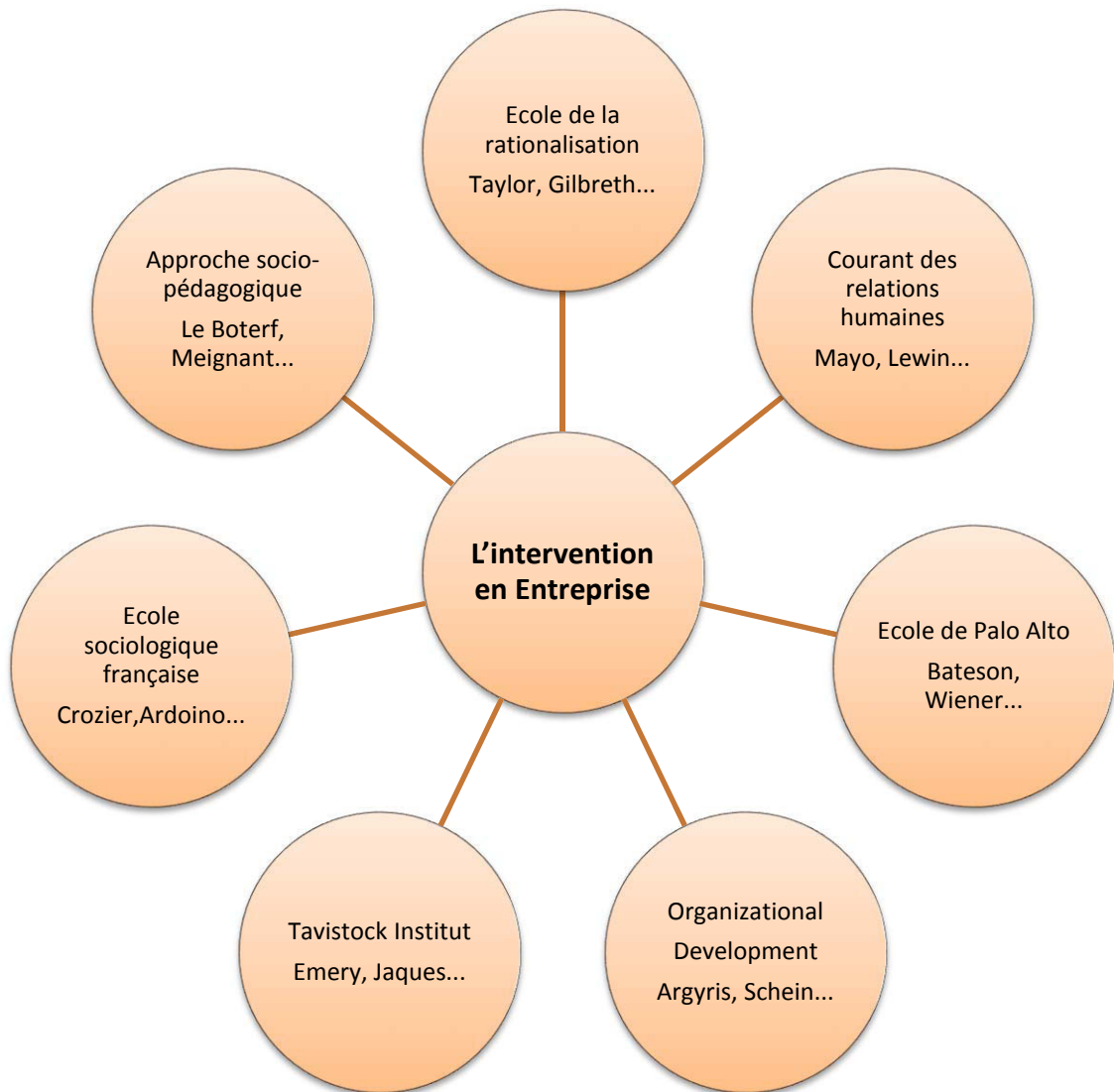
Les travaux que nous avons mobilisés, font apparaître l'articulation entre la pratique du conseil, le développement de certaines disciplines en sciences sociales et la recherche constante de voies de rationalisation au sein des organisations. Toutefois ces travaux n'ont pas apporté d'éclairage à notre question de recherche : l'intervention en PME, car ils sont centrés principalement sur le conseil dans les grandes entreprises.

En outre, nous avons également décrit dans ce chapitre, les principales méthodologies et techniques d'intervention en vigueur, particulièrement l'approche expertisante et l'approche partenariale. Ces formes de conseil quoique distinctes, co-existent parfois. La première semble cependant être privilégiée au détriment de la seconde, car elle s'appuie sur une instrumentation qui la légitime davantage auprès de dirigeants en quête de rationalité.

La question des outils de gestion est ainsi au cœur de notre recherche. Caractérisés par une double face : instrumentale et symbolique, les outils de gestion (plus particulièrement les outils de gestion en GRH), constituent un élément fondamental de la prescription des interventions. Evaluer l'usage qu'en font les dirigeants des PME éclaire en partie l'impact de ces opérations de conseil.

Le développement de l'activité du conseil et la prolifération des outils de gestion, s'inscrit dans le processus de modernisation des entreprises, enclenché en France, après la seconde guerre mondiale.

**Figure 1 : Cartographie des écoles de pensée mobilisés pour approcher l'intervention en entreprise**



## **Chapitre 2: Le conseil en management<sup>8</sup>: un phénomène en plein essor**

Le conseil en management correspond à l'ensemble des activités de conseil externe, destinées à aider les entreprises ou organisations à s'adapter au changement. Cette activité de conseil en management est apparue à la fin du XIX<sup>ème</sup> siècle aux Etats-Unis et à partir des années vingt en France. Dès lors, ce secteur ne cessera de se développer au cours du vingtième siècle et de prendre une place influente dans l'économie française.

### **4. La montée des professions de l'expertise et du conseil au cours des années 80 ou le développement de « l'esprit gestionnaire »**

#### **Eléments chiffrés**

La décennie quatre-vingt apparaît comme une période de très forte expansion des professions d'expertise et de conseil (Sauviat, 1991). Ce développement des très grosses firmes de conseil (la plupart anglo-saxonnes) à l'échelle mondiale, « s'inscrit dans une logique d'industrialisation des services où la compétitivité, les phénomènes de concurrence mais aussi les opérations de concentration, d'absorption/fusion de firmes contribuent à recomposer sans cesse ce secteur » précise Romano (1995: 137).

C'est aussi la période du recul de la production de masse dans toute l'industrie, de la tendance à la décentralisation et à la fragmentation des grands groupes, associées à la découverte de nouvelles sources de compétitivité basée sur la réactivité et la flexibilité des petites structures productives (Piore et Sabel, 1984), et de la tertiarisation de la société.

---

<sup>8</sup>Nous limiterons notre approche générique du conseil à celle du conseil en management qui occupe une place centrale dans les activités de conseil et c'est aussi le marché qui connaît la plus grande croissance à partir des années 80. Par ailleurs notre recherche porte sur un segment de ce marché: le conseil en GRH.

Il est important de signaler qu'il est difficile d'obtenir des données chiffrées précises sur le phénomène du conseil en management, du fait que cette activité a des contours flous et peut-être proposée à la fois par des personnes en free-lance, dont c'est la seule activité, ou bien par des grandes entreprises en complément de leur activité principale.



Selon une enquête de l'INSEE<sup>9</sup>, l'effectif total employé dans les cabinets de conseil en organisation et d'études informatiques est passé de 45 125 à 146 629 entre 1982 et 1989 tandis que le nombre d'entreprises de conseil en organisation a doublé de 1984 à 1989 (4634 en 1984 contre 8587 en 1989). En 1989, précise Romano (1995: 138) « les vingt plus grandes firmes de conseil en management au niveau mondial sont toutes américaines sauf deux d'origine britannique. En 1990, parmi les onze plus grandes firmes de conseil implantées en France, cinq sont d'origine anglo-saxonne ». Cette progression s'est poursuivie au cours des décennies suivantes.

Il faut noter toutefois que ce secteur se révèle en pratique particulièrement difficile à cerner car il est extrêmement hétérogène. En termes d'acteurs d'abord, qui vont du consultant indépendant à la multinationale, en termes d'activités ensuite : les frontières sont floues entre stratégie, organisation, management, systèmes d'information, politique de ressources humaines : tous ces domaines interfèrent entre eux et rares sont les cabinets qui n'exercent que dans un des segments ; de plus, des offres de services connexes au conseil "pur" se développent (intégration informatique, outsourcing, ingénierie,...) compliquant encore la détermination précise du périmètre du secteur<sup>10</sup>.

Bouchez (2012: 68,69) note que « la croissance du secteur du conseil en management s'inscrit dans le cadre de la croissance générale des activités de services marchands », mais aussi que cette tendance lourde fait apparaître dans la période récente des phases de décroissance courtes et parfois sévères notamment dans les années 2002-2003 (-13,3%) et en 2009 (-7%).

L'histoire du syndicat professionnel des métiers du conseil SYNTEC (fondé en 1979) est liée à cette montée en puissance des professions de conseil et, plus généralement, à l'émergence en France du "tertiaire supérieur", c'est-à-dire des activités de prestations de services intellectuels aux entreprises.<sup>11</sup> La profession

---

<sup>9</sup>Ces données INSEE sont rapportées in O. Henry, C. Sauviat: *l'espace de la production de conseil*, Rapport IRES, 1991.

<sup>10</sup>Nous avons trouvé ces informations dans les cahiers du CROCIS (Centre Régional d'Observation du Commerce, de l'Industrie et des Services), n°31, mars 2009, CCIP.

<sup>11</sup> En 1998, afin d'accompagner les grandes tendances d'évolution de ces différents métiers, et d'élargir la représentativité de la profession, le comité Conseil en management de SYNTEC Conseil devient SYNTEC

tente de s'organiser, malgré la très grande hétérogénéité du secteur composé de généralistes, de spécialistes, de très grands cabinets à dimension internationale, de PME et de micro entreprises...

### **L'enchevêtrement de "mondes"**

Cette implantation et diffusion du modèle de management américain (initié on l'a vu dans le paragraphe 3.1. dès les années cinquante) s'effectue parallèlement dans tout le système éducatif. Ce sont les Universités, les grandes écoles et grands laboratoires de recherche qui vont contribuer à la formation des futurs consultants des cabinets de conseil ou cadres dirigeants des grandes entreprises, en proposant des cursus dont les inspirateurs et concepteurs sont autant les enseignants chercheurs se prêtant à des activités de conseil que les consultants composant le volant de professeurs associés incontournable pour la professionnalisation des programmes des universités ou grandes écoles. Là encore ce sont les grandes universités américaines qui imposent leur modèle construit sur l'interpénétration entre ces professions: universitaires, consultants et cadres dirigeants.

Cette perméabilité entre ces différents univers a été étudiée par Boussard (2008, 2009) qui met en exergue un idéal commun pour l'organisation, recherché par ces acteurs décliné en trois principes : « Le premier définit la raison d'être de la gestion, en l'occurrence assurer le contrôle et la maîtrise d'une organisation (Maîtrise). Le second lui fixe un objectif : permettre aux organisations d'être efficaces et performantes (Performance). Le troisième en détermine les modalités, l'utilisation d'une approche méthodique et rationnelle des problèmes (Rationalité). Maîtrise, Performance et Rationalité forment ainsi le „logos“ gestionnaire. » (Boussard, 2009: 103).

L'auteure entend par ce terme de « logos » le principe organisateur et le discours qui justifie ce principe. Pour le dire autrement ce « logos » gestionnaire comprend « des ensembles de savoirs, techniques, outils, matériels, lieux, acteurs,

---

Conseil en Management, il recouvre environ 60% de la profession. L'analyse du marché fait apparaître un panorama protéiforme : dans le Conseil en Management proprement dit, rares sont les acteurs qui s'en tiennent à l'un seulement des sous-segments (conseil en stratégie, conseil en ressources humaines, conseil en systèmes d'information, ...). Ce qui rend difficile l'appréhension de ce marché.

de discours, symboles qui s'interpénètrent et s'articulent » (Boussard, 2009: 104). Dans cet « entre soi », on partage une même vision de l'entreprise et le processus d'apprentissage organisationnel et de conception/diffusion de nouvelles règles et normes d'organisation va s'auto renforcer compte tenu de cette „communauté“ d'esprits.

C'est en effet au cours des années quatre-vingt qu'on constate que conseil et recherche en sciences sociales convergent, la recherche se met au service de l'entreprise : les exemples du Centre de Gestion Scientifique (CGS-Ecole des Mines de Paris), du Centre de recherche en Gestion (CRG-Ecole Polytechnique, Paris) ou bien de l'Institut de Socio-Economie des Entreprises et des organisations (ISEOR, Lyon) sont évocateurs d'une nouvelle approche scientifique : la recherche intervention.

C'est tout une dynamique qui se crée en France autour des savoirs gestionnaires : colloques, conférences, ouvrages, revues, formations et séminaires et qui participent à leur diffusion dans toutes les sphères de la société. Les savoirs gestionnaires sont donc constitués autant de discours que de techniques qui prescrivent des pratiques pour l'organisation.

Ces observations sont très séduisantes, mais elles ciblent principalement d'une part, le modèle dominant de la grande entreprise dont les cadres dirigeants sont issus des « business schools » et d'autre part, les grands cabinets de consulting qui se livrent à une véritable guerre à l'embauche de ces profils dans ces mêmes écoles. La „consanguinité“ de ces professionnels ne fait pas de doute. Mais qu'en est-il des profils d'autres organisations tels que les dirigeants de PME voire de PE, dont la trajectoire semble très différente ? Sont-ils soumis au même paradigme gestionnaire et comment ? Et qu'en est-il des consultants qui œuvrent pour le compte d'organisations intermédiaires au service des politiques publiques, sont-ils imprégnés du même modèle cognitif et normatif ?

Peut-on alors toujours faire référence à un marché où se rencontrent des clients, dirigeants d'entreprise en quête d'aide et des consultants, offreurs de prestations d'accompagnement ?

## **5. La relation de consultance**

Cette relation suppose un client et un consultant et plus précisément une demande, sinon l'interaction semble impossible. Donc à l'origine d'une intervention, « il existe toujours une situation particulière qui amène une ou plusieurs personnes à demander l'aide d'un intervenant ou à se montrer réceptives face à une offre de service professionnel. Il s'agit par exemple, d'un problème à résoudre, d'une difficulté à surmonter, d'une amélioration à trouver ou d'un apprentissage à faire » (Lescarbeau et al, 1990 : 17).

La demande est donc un produit social, ce n'est pas une donnée, c'est un construit susceptible d'évolution qui doit être contextualisée. Ce qui est récurrent dans les situations de gestion que vivent les managers c'est l'incertitude, ce qui semble-t-il, provoque et entretient la demande d'aide.

### **Un contexte facilitateur**

Au cours des années quatre-vingt, la montée des incertitudes et de la complexité s'accroît, le modèle de la grande entreprise capitalistique indestructible est mis à mal. Les restructurations résultent de la conjonction de plusieurs facteurs, avec notamment : la montée de la financiarisation de l'économie ; la globalisation de la production et de la concurrence ; le développement des services.

Ainsi, « désormais l'économie et les entreprises tendent à entrer dans un état durable d'instabilité : la recherche de flexibilité et d'adaptation conduit à des redéfinitions récurrentes des contours des activités et des frontières de la firme, ce qui s'accompagne de la montée de modèles organisationnels en réseaux ». (Marie Raveyre, 2005 :9). On serait donc moins désormais confronté à des crises liées à des désajustements ou à des adaptations transitoires, qu'en présence d'un « mouvement de reconfiguration permanent ».

Un tel contexte génère beaucoup d'anxiété de la part des dirigeants et autres managers d'entreprises et la recherche de solutions nouvelles est une quête permanente pour ces acteurs. La demande stimule le marché de la consultance.

## **Une offre en évolution**

Des approches nouvelles apparaissent alors dans les années quatre-vingt en matière de conseil en dehors des segments classiques : conseil en stratégie et conseil en organisation de production, comme nous le précisons Gadrey et al (1992 : 32), elles concernent le conseil informatique et le conseil en gestion des ressources humaines. Pendant des décennies des gains de productivité ont été obtenus grâce aux investissements technologiques. L'usage des nouvelles technologies d'information et de communication (NTIC) se généralise au cours de ces années dans les entreprises et introduit une nouvelle révolution industrielle qui nécessite un besoin d'accompagnement à la prise en main de ces technologies.

Parallèlement l'automatisation des systèmes de production arrivant à maturité, le constat est fait que désormais, le facteur humain contribue de manière notable aux gains de productivité. Les acteurs décisionnaires, les élites, les leaders d'opinion optent pour l'investissement dans le capital humain. C'est aussi les prémisses et le pari de l'économie de la connaissance. En outre ce sont toujours les grandes entreprises qui demeurent les cibles privilégiées comme cela fut le cas dès l'origine, la consultation s'est surtout développée pour et autour des grandes firmes.

## **Emergence de nouvelles cibles**

Il est à noter, cependant, que dès cette période (années 80), de nouvelles cibles émergent pour les professionnels du conseil: celle des PME et celle du secteur public. En fait un phénomène de transfert des modes et modèles managériaux s'opère des grandes entreprises privées vers les petites et moyennes entreprises ainsi que des grandes entreprises privées vers le secteur public. Ceci s'explique comme le précise Bouchez parce que : « Ces macro-innovations managériales se sont construites, développées, déployées à travers la combinaison, l'enchevêtrement, mais aussi la co-opétition, entre au moins six „mondes“ d'acteurs référents majeurs, dotés d'un capital d'influence conséquent : quelques grandes firmes et cabinets de conseil prestigieux, le monde académique, les „gourous“, experts et autres „penseurs des affaires“, et la littérature managériale. » (Bouchez, 2012 :22).

Manquent dans cette énumération, les petits cabinets de conseil ainsi que le „monde“ de l’Etat et de ses multiples relais. L’Etat français, lui-même phagocyté par les grands cabinets de consultants, d’origine anglo-saxonne, serait sous l’emprise de ces gourous<sup>12</sup>. Cette hypothèse est cependant à nuancer, Bezes (2012 : 22-23) montre en effet, que c’est peut-être l’inverse qui s’est produit et qu’à partir des années 1960-1970, la technocratie française a été plus libérale qu’on ne le croit.

### **Succession de modes managériales**

Ces savoirs managériaux véhiculés par les consultants ont d’abord été imprégnés par les idées de rationalisation du travail industriel, ensuite par la perspective de la psycho-sociologie industrielle (années cinquante et soixante), puis par la perspective stratégique autour de la planification et le triomphe des matrices « cultes » (années soixante-dix), la perspective du management de l’excellence et de la qualité (années quatre-vingt), le retour de la raison et de la rationalisation : le cas du reengineering des process (années quatre-vingt-dix) et enfin le retour aux fondamentaux du conseil en management (années deux mille) (Bouchez, 2012).

Ce rapide tour d’horizon des idées managériales dominantes a le mérite de montrer le caractère hégémonique de la gestion, comme s’en étonne Boussard (2008:14). « Comment ces savoirs et techniques ont-ils pu devenir ce phénomène si banal et inévitable, ce mot d’ordre de nos sociétés modernes, au point d’envahir également la sphère privée autour des nécessités affirmées de la „gestion de soi“? ».

### **Du mythe à l’imitation**

Le recours au conseil et aux innovations managériales semble d’abord une évidence. Pour les organisations, ne pas y recourir serait une faute. La croyance dans les bienfaits du conseil relèverait alors du mythe gestionnaire (March, 1999) et de phénomènes d’isomorphisme (DiMaggio et Powell, 1983), soit la pression

---

<sup>12</sup> La révision générale des politiques publiques (RGPP), menée en France à partir de 2007, est l’illustration de cette influence.

que rencontrent les organisations à se conformer aux normes sociales dominantes afin de gagner en réputation ou légitimité. Est-ce que tout ceci n'est pas extérieur au monde des PME ?

La référence aux travaux de March est très intéressante pour appréhender la relation de consultance. March suggère que :

« Dans le domaine du management les représentations partagées sont portées par les histoires que racontent et utilisent tant les praticiens que les étudiants et leurs professeurs. (...) Des histoires très différentes sont construites, bricolées à partir d'éléments que nous partageons. Ce sont ces éléments que j'appelle les thèmes mythiques. C'est sur eux que se fonde notre compréhension du fonctionnement des organisations. (...) Dans cette perspective, les histoires créent l'existence humaine. Elles structurent les identités, les croyances, les appartenances et modèlent la communauté. Elles fournissent des illusions de compréhension du monde qui sont nécessaires pour l'action. » (March, 1999: 5-9).

Dans le processus d'intervention, le consultant s'abrite sous la qualité d'expert capable de comprendre l'organisation et ses dysfonctionnements; les managers ont besoin de croire en cette histoire, car elle leur fournit une piste pour résoudre les difficultés auxquelles ils sont confrontés. March nous précise que l'adhésion aux mythes s'effectue grâce à trois mécanismes: la sélection naturelle des « bons mythes », la dérive des mythes et surtout le plus institutionnel : « les mythes sont acceptés, en tant que tels, parce qu'un groupe d'acteurs en vue les légitime ou, au contraire, les rejette. Cette légitimation sociale n'est pas définitive. La popularité changeante des acteurs ou d'autres effets de mode valident tantôt certains mythes, tantôt d'autres, qui leur sont opposés ».

Nous l'avons vu, les modes managériales sont véhiculées par un ensemble d'acteurs influents en interaction qui légitiment les savoirs gestionnaires transmis lors des interventions. L'autocongratulation étant de mise parmi ces acteurs, la pièce jouée est forcément bonne.

Quant à DiMaggio et Powell (1983), auteurs se rattachant au courant sociologique, ils démontrent que les organisations sont de plus en plus soumises à des interactions avec leur environnement, ils qualifient ce phénomène de « processus d'institutionnalisation du champ organisationnel » et ils lui attribuent quatre caractéristiques :

- une croissance des interactions organisationnelles dans le champ;
- l'émergence de structures inter-organisationnelles dominantes et de coalitions ;
- une augmentation du niveau d'information à traiter ;
- la prise de conscience des participants de leur appartenance commune à un domaine d'activités.

Ces auteurs précisent que les fortes pressions institutionnelles que rencontrent les organisations les conduisent à se conformer aux normes sociales dominantes afin de gagner en réputation ou légitimité, ils développent alors le concept d'isomorphisme qui rend compte de ce phénomène. Selon eux, il y a trois formes d'isomorphisme:

L'isomorphisme coercitif qui est le résultat de pressions tout autant formelles qu'informelles exercées par les organisations appartenant à un champ ; il est également issu des attentes culturelles d'une société. La promulgation de nouvelles lois et réglementations par l'Etat a des incidences sur le fonctionnement des entreprises. Le respect de ses obligations conduit l'organisation à introduire des changements.

L'isomorphisme normatif qui se distingue du précédent en apportant un intérêt tout particulier à la professionnalisation des acteurs, ce qui fait écho à la relation de consultance dans laquelle se jouent le transfert et la diffusion de nouveaux savoirs managériaux. Les décideurs sont amenés à adopter des comportements qualifiés de rationnels et à appliquer les techniques qui leur sont transmises pour justifier les décisions prises dans le but de rendre leurs organisations plus performantes. Ainsi ils se conforment aux schémas normatifs imposés et bénéficient de la reconnaissance de leurs pairs et partenaires. Le recours au conseil en management relèverait précisément de ces injonctions normatives.

Cette approche semble qualifier les comportements des dirigeants de très grandes entreprises en concurrence les unes avec les autres en termes de marché et



de réputation, nous nous interrogeons sur l'applicabilité de cette théorie sur les dirigeants de petites entreprises dont les motivations nous semblent autres.

Enfin l'isomorphisme mimétique, dans un contexte de grande incertitude, conduit les managers à imiter les comportements des autres acteurs, ils y sont particulièrement encouragés par l'ensemble des consultants qui identifient et véhiculent les bonnes pratiques.

Le concept de mythes gestionnaires ainsi que la théorie néo-institutionnelle nous aident à comprendre les motivations des acteurs à recourir au conseil, toutefois ces approches nous semblent particulièrement adaptées aux managers des grandes entreprises, sont-elles applicables aux comportements des dirigeants de PE ?

La réponse n'est peut-être pas évidente. Il serait naïf de croire cependant que les petites entreprises sont en dehors de toute cette réalité. Non seulement le monde des PME est d'une grande hétérogénéité mais, à partir du seuil de 50 salariés, la moitié d'entre elles sont rattachées à de grandes entreprises (Chabaud, 2013).

## **6. Caractéristiques, formes, typologies et environnement du conseil en management**

En France, la profession s'est structurée au sortir de la seconde guerre mondiale, en partie à la faveur du financement de la reconstruction par le plan Marshall et en partie par le rôle de l'Etat au travers du lancement des missions de productivité. Le Boston Consulting Group (BCG) dans les années soixante-dix fut un acteur essentiel de l'importation du management stratégique en France, même si d'autres références pré - existaient dans notre pays comme celles de Fayol, qui tout comme Taylor, ont profondément contribué à introduire des modèles de rationalisation dans les entreprises françaises. « La restructuration, la production, la formation et la rééducation des cadres contribuent durant la période, à faire de l'organisation une industrie florissante » souligne Boltanski (1982 :203). On assiste alors à l'émergence d'une nouvelle profession celle d'ingénieurs - conseils

qui vont se charger de diffuser leurs connaissances dans divers secteurs, activités et entreprises.

Ces activités de conseil en management qui ont connu depuis une croissance exceptionnelle, restent encore aujourd'hui difficiles à cerner du fait de la multiplicité des acteurs, compte tenu également des interférences entre les différents domaines et le contenu des prestations, souvent imbriquées. « Les effets de langage et de rhétorique sont particulièrement importants dans le milieu, les stratégies de distinction sont d'autant plus vives que la concurrence est forte et la lisibilité des prestations pas toujours évidente » (Romano, 1995: 149).

Le marché du conseil sous l'effet de cette forte croissance va connaître deux tendances, l'une à l'industrialisation, l'autre à la spécialisation. L'industrialisation correspond à la rationalisation de l'activité du point de vue des méthodes de travail et du point de vue de l'organisation plus fonctionnelle. La spécialisation s'impose pour certains cabinets compte tenu de la complexité des situations de gestion, l'approche « généraliste » n'est plus adaptée. On assiste alors à une bipolarisation de l'offre (Gadrey, 1989), d'un côté une concentration de très grandes entreprises mondiales, de l'autre la multitude de niches créées et exploitées par des PME du conseil.

Comme nous le rappellent les auteurs, la caractéristique la plus importante des services de conseil en management est le fait que les consultants ne vendent pas un « produit », mais *qu'ils fournissent directement des compétences pour une certaine durée*, soit une prestation purement intellectuelle.

Deux types d'intervention sont possibles (cf. paragraphe 3.1.). L'un « jobbing » correspond à une logique d'exécution de mission, dans ce cas, la demande est précisée en amont par le client qui sait précisément ce qu'il attend. L'autre « sparring », dans ce cas la mission et les tâches se co – construisent chemin faisant. Dans les deux cas, le conseil en management peut aborder la mise en œuvre de solutions avec la vente d'outils clés en main, produits standards conçus par les consultants dont la légitimité vient de leurs succès dans d'autres organisations. Ce qui nécessite pour l'activité de conseil un professionnalisme incontestable.

Henry et Sauviat (1991) repèrent deux types de stratégie en termes de recrutement dans les entreprises de conseil: les cabinets de conseil souvent de petite taille qui embauchent des cadres expérimentés de l'industrie ou de la fonction publique et qui valorisent cette expérience dans leur offre ; les grandes firmes de conseil souvent d'origine anglo-saxonne qui sélectionnent des consultants débutants issus des plus grandes écoles d'ingénieur et de gestion. « [...] en l'absence de barrière à l'entrée dans la profession, les diplômés fonctionnent comme une sorte de référent réel ou de garantie de „sérieux“ vis-à-vis de la clientèle » (Sauviat, Peyrache, 1994: 12). Quelle que soit la stratégie du cabinet, le métier s'apprend aussi par la formation interne comme le souligne Januel (2000), c'est-à-dire par lecture, base de données, séminaires internes, compagnonnage, parrainage...

Enfin le professionnalisme, ce sont aussi des règles de conduite, une posture comme le précise Bouchez (2012: 58): « une distanciation et une extériorité suffisante, vis-à-vis du client commanditaire-décideur et le recours à un dispositif méthodologique explicite ». L'argument est de proposer une assistance en toute indépendance qui recouvre trois formes principales:

-l'aide à la décision ;

-la création de nouveaux « systèmes d'organisation » et de « nouvelles structures » ;

-l'action sur les organisations en place.

Cette professionnalisation du conseil en management est encadrée d'une part par les deux associations et organisations professionnelles dans le champ du conseil en management : SYNTEC Conseil en Management <sup>13</sup> et CICF Management <sup>14</sup> et d'autre part, par l'Office Professionnel de Qualification des

---

<sup>13</sup> SYNTEC Conseil en Management regroupe 86 cabinets, représentant plus de 60% de l'offre de conseil en France.

<sup>14</sup> CICF Management est un syndicat pluridisciplinaire de la Chambre de l'ingénierie et du conseil de France (Fédération CICF), il englobe toutes les filières de l'ingénierie et du conseil, cette organisation patronale (CICF) a été créée en 1912 par quelques „ingénieurs civils“ souhaitant développer leur rôle de rationalisation et d'organisation de la production. Cette initiative a révélé l'ingénieur conseil. (Romano, 1995).

Conseils en Management (OPQCM), créée en 1979, qui a pour objet d'attribuer un certificat de qualification professionnelle aux cabinets de conseil en management.

En outre depuis quelques années, le métier de consultant s'apprend dans des cursus de formation initiale et continue délivrant des masters (Universités Dauphine Paris, Paris 8, Toulouse 1...).

Le marché du conseil s'adapte donc à des exigences de professionnalisation, de qualité et de performance. Toutefois le processus de production de l'offre de conseil reste relativement opaque et ses résultats difficiles à identifier. « Le résultat en tant que tel, affirme Sauviat (1991: 24), c'est-à-dire la mise en œuvre d'un changement dans l'entreprise, est plus difficilement palpable et ses effets non immédiatement discernables et mesurables ».

## **Conclusion du chapitre 2**

Au cours de ce deuxième chapitre, nous avons abordé le conseil en management, comme une activité économique en plein essor au cours des années quatre-vingt. Cette activité de conseil en management s'est développée en irriguant de nombreuses sphères : économique auprès des grandes entreprises, et aussi éducative au sein des universités et grandes écoles mais également auprès des laboratoires de recherche, enfin politique en servant les orientations des pouvoirs publics en quête de modernisation du tissu productif français.

La financiarisation accrue de l'économie et la globalisation de la production et de la concurrence, au cours de cette période favorisent la montée des incertitudes et de la complexité, ce climat est alors très favorable au développement de l'activité de conseil. Les PME et le secteur public deviennent de nouvelles cibles pour des prescriptions managériales, qui se renouvellent, selon des modes souvent d'origine anglo-saxonne, visant toujours l'implantation d'un idéal gestionnaire.

Ces prescriptions managériales sont-elles alors utiles aux praticiens ?

### Chapitre 3: L'actionnabilité de l'intervention

Un des principaux paradoxes de l'intervention, c'est qu'elle est considérée comme un processus planifié mais rarement évalué et pourtant la raison d'être de ces interventions est fondée sur des pratiques qui prétendent avoir fait leurs preuves. Prudents, Bouchez et Simonet (2009) relèvent que toutes les interventions ne conduisent pas à des résultats observables pouvant être définis préalablement et induits par la seule action du consultant.

Les recommandations des professionnels (Chambre de l'Ingénierie et du conseil en France et SYNTEC)<sup>15</sup> ainsi que l'AFNOR (norme FD X50-054) se limitent à l'idée d'une obligation de moyens bilatérale et précisent que la prestation s'apprécie par la satisfaction mutuelle de ces parties. Une sorte de tabou règne sur l'évaluation des interventions car les professionnels du conseil, qu'ils soient simples consultants indépendants ou associés à un cabinet plus ou moins côté ou chercheurs dans un laboratoire... sont soumis à la sanction de leur réputation, un échec les condamnerait et l'entreprise cliente ne tient pas non plus à communiquer auprès de ses parties prenantes ce type d'égarement. Le processus de l'intervention est inachevé mais cela convient à tous les protagonistes.

Ce qui est d'autant plus surprenant, c'est que le contenu des interventions porte la plupart du temps sur l'introduction de normes et de standards conduisant à l'évaluation quantitative de l'activité et des ressources de l'organisation cliente selon le modèle gestionnaire partagé. Aucune instance, aucun contre-pouvoir ne peut contredire efficacement les „visions“ et prévisions des consultants à la fois analystes, prescripteurs et évaluateurs.

« L'autorité dont les consultants peuvent se prévaloir tient à la fois aux références clients qu'ils mobilisent et au fait qu'ils vendent un produit dont l'efficacité reste difficile à mesurer, y compris à moyen terme. En somme, on peut ici paraphraser John Meynard Keynes en affirmant que la valeur d'une prestation de conseil *dépend dans une large mesure de sa valeur future telle que l'opinion dominante estime qu'on la voit* » (Thine, 2006: 37). On est alors face à un

---

<sup>15</sup> Ce sont les deux principaux organismes reconnus par le Ministère du Travail...

« ensemble de croyances fondamentales qui n'ont même pas besoin de s'affirmer sous la forme d'un dogme explicite et conscient de lui-même » (Bourdieu, 1997: 145)

Alors comment dépasser le discours positif sur les bienfaits du conseil et la croyance dans l'efficacité de l'intervention malgré le manque de mesure, d'indicateurs et de données la concernant ? Et si l'intervention ne produit pas ce qu'elle annonce, que fait-elle ? Quels sont ses effets et comment peut-on appréhender son impact dans l'organisation ?

Dans les divers usages de l'intervention, nous privilégions tout d'abord une fonction d'aide aux entreprises dont l'objectif est de prescrire des normes organisationnelles au service de la productivité de l'entreprise, ensuite il y a la mise en œuvre des prescriptions, là sont étudiées les capacités des entreprises à s'approprier et à maîtriser les nouvelles normes, nous nous en référons au travail fondateur d'Argyris (1970) qui pose les bases d'une réflexion en la matière. Enfin l'intervention possède une dimension pédagogique, elle va contribuer à former le dirigeant de l'entreprise à de nouvelles approches de gestion.

## **7. La diffusion de nouvelles normes d'organisation**

Il nous faut analyser maintenant ce qui est en jeu au cours d'une intervention. Nous ferons alors appel au programme foucauldien qui est en capacité d'éclairer les théories modernes de la gestion des organisations et plus précisément la notion de *dispositif de gestion*. Nous réfléchirons ensuite avec Hatchuel au principe d'inséparabilité des « Relations » et des « Savoirs

### **Foucault et la notion de dispositifs**

Le conseil en management diffuse dans les organisations des innovations managériales. Comment peut-on définir ce phénomène qui a la caractéristique d'être *invisible* ? Nous faisons le choix d'utiliser la terminologie spécifique de „dispositifs de gestion“ pour décrire ces phénomènes gestionnaires d'intervention et de prendre appui sur les travaux conduits au sein du Laboratoire

« Printemps » par le groupe « Dispositifs » dirigé à l'époque par P Tripier<sup>16</sup> et sur ceux coordonnés par Hatchuel, Pezet, Starkey et Lenay (2005) autour de l'héritage de Michel Foucault en sciences de gestion. Il est à souligner également que cette référence à la pensée de M Foucault est mobilisée par le courant des « critical studies in management »<sup>17</sup>, représenté par des chercheurs pour la plupart de formation sociologique.

Il n'est absolument pas question ici de rendre compte de la pensée extrêmement puissante, dense et intimidante de ce philosophe, mais d'entrevoir que sa démarche exigeante peut éclairer les chercheurs en sciences de gestion, au moins ceux qui, parmi eux, souhaitent résister aux formes de savoirs/pouvoir dominantes et ne pas prendre l'ordre du monde tel qu'il se donne.

« Le choix du terme de *dispositif* permet (en effet) de mieux rendre compte à la fois de la variabilité des éléments mobilisés, de leur nature hétérogène, mais aussi de leurs interdépendances » (Boussard, Maugeri, 2003: 28). Pour Foucault (1977: 299) « le dispositif est d'abord un ensemble résolument hétérogène, comportant des discours, des institutions, des aménagements architecturaux, des décisions réglementaires, des lois, des mesures administratives, des énoncés scientifiques, des propositions philosophiques, morales, philanthropiques, bref: du dit, aussi bien que du non-dit, voilà les éléments du dispositif. Le dispositif lui-même, c'est le réseau qu'on peut établir entre ces éléments. »

Dans cette définition s'inscrivent les principaux postulats de la théorie foucauldienne du pouvoir. Le pouvoir est relation plutôt que substance et réseau plutôt que puissance souveraine. Le pouvoir produit plus qu'il ne réprime. Cette production du pouvoir est réelle et non pas idéologique comme on a trop tendance à l'envisager.

Le dispositif ne se réduit donc pas à un simple système de dispositions pratiques destinées à accomplir une action donnée de manière neutre, comme il se

---

<sup>16</sup> Ce groupe de travail a donné lieu à une publication collective en septembre 2001, le titre de l'ouvrage est : Maugeri S. (Coordinateur), *Délits de gestion*, Paris, La Dispute, 2001.

<sup>17</sup> Le chercheur critique tente de résister «au managérialisme» qui tient pour acquises la légitimité et l'efficacité des modèles établis de pensée et d'action. Il s'oppose à la logique dominante, conformiste et instrumentaliste qui règne dans les Business Schools. Ce courant de pensée reste en France, encore marginal et en construction.

donne à voir, mais comme une manifestation du pouvoir qui s'infiltré dans tous les champs de la vie au nom de la gestion. La force de la pensée de Foucault est de nous montrer à travers cette notion de dispositifs « le rôle indispensable des réseaux hétérogènes dans la production des savoirs, des relations de pouvoir, des subjectivités et des objectivités » (Beuscart et Peerbaye, 2006: 5).

Les dispositifs et plus particulièrement les dispositifs de gestion tels ceux que nous observons pour notre recherche, contribuent ainsi à l'instrumentalisation des individus, c'est-à-dire à leur *mise en conformité*, à leur adaptation aux attentes sociales et économiques.

Le conseil en management correspond à cette approche dans la mesure où il regroupe des domaines très larges de la stratégie, du management, de l'organisation et des ressources humaines et qu'il englobe ainsi des champs d'interventions particulièrement diversifiés. Il introduit aussi dans les organisations des instruments de gestion très variés et cependant tous formés de trois composantes: un substrat technique, une représentation schématique de l'organisation et une philosophie gestionnaire (Hatchuel, Weil, 1992). Il véhicule enfin le discours dominant d'un idéal gestionnaire et relaie dans les entreprises les différentes décisions réglementaires afin qu'elles se conforment à la Loi.

Boussard (2009: 100) précise que : « Quels que soient leur champ et mode d'application, les interventions des consultants sont sous-tendues par un raisonnement visant l'optimisation de la performance et par l'instauration de démarches rationnelles, méthodiques et contrôlées. Elles transforment profondément les organisations dans lesquelles elles s'inscrivent en introduisant de nouvelles normes d'action mais aussi des structures et des techniques différentes. »

Nous ne doutons pas de ces transformations, nous nous interrogeons dans notre recherche sur les latitudes des dirigeants et plus particulièrement, ceux des petites organisations face à ces savoirs gestionnaires imposés, ce en quoi, nous rejoignons le programme foucauldien dont l'objet d'étude a toujours été « ce que font les hommes et comment ils le font », autrement dit quelles sont les formes de rationalité qui organisent les manières de faire ? Il s'agit alors de réinterroger la



vision classique du concept de rationalité (Weber) avec ses trois composantes - économique, bureaucratique et technocratique - qui sont présentées comme étant singulières, universelles et transhistoriques - et envisager des rationalités locales. Or Simon (1969) l'a montré, la rationalité est limitée pour l'individu par deux grandes contraintes: l'incomplétude de l'information et des capacités cognitives restreintes.

« Dans un univers socio-économique où la rationalité est la norme légitime, les dispositifs de gestion sont des simulacres de cette rationalité. Ils masquent des comportements parfois bien loin des qualités affichées, mais ils agissent tels des symboles de rationalité », soulignent Bousard et Maugeri (2003: 48). Ce qui devient alors essentiel, c'est la croyance des dirigeants d'entreprise, des managers à un certain ordonnancement du monde et pour que cela fonctionne, il est aussi crucial que les consultants soient également convaincus de cet idéal gestionnaire, ainsi que tous les acteurs agissants auprès des acteurs de l'entreprise: organisations professionnelles, acteurs d'intermédiation... Ils le sont parce qu'ils ont pour la plupart, été formés dans les meilleures écoles ou universités au modèle managérial dominant.

Le discours diffusé, depuis les premiers ingénieurs conseils du début du vingtième siècle, est toujours celui de la rationalisation et de l'organisation de la production au service de la productivité. Un siècle plus tard la finalité du discours n'a pas changé. Ce qui a évolué ce sont les moyens d'y parvenir. Le système d'interactions auquel est soumis l'ensemble de ces acteurs s'est alors intensifié, accéléré, complexifié et nécessite davantage de traductions. La question se pose alors du lien entre ces multiples relations et les savoirs gestionnaires véhiculés.

### **Le principe de l'inséparabilité des « Savoirs » et des « Relations »**

Hatchuel (2001) a posé le principe de l'inséparabilité des « Savoirs » et des « Relations » dans les organisations. Ce qui signifie que tout changement dans la nature ou la répartition des savoirs dans une organisation se traduit systématiquement par une transformation des relations entre membres de l'organisation et inversement.

Appliqué à la situation de consultance, ce principe démontre que les savoirs apportés par les consultants auront des effets dans l'organisation :

« Dès lors qu'un acteur A possède des savoirs qui lui sont propres, nous retrouvons en effet la nécessité de penser l'«impact» de ce savoir sur le savoir d'autrui (celui d'un acteur B). Cet impact nécessite une relation qui constitue le mode d'interaction de A et B. Mais cette relation peut à son tour être modifiée par cet impact. Dans cette perspective, ce que nous appelons généralement «transmission», «communication», «transfert», n'est donc pas seulement le moyen de l'action collective, il en est à la fois le but et la condition nécessaire. De plus, le terme «d'impact» évite la métaphore du «transfert de savoir», car rien ne nous permet d'affirmer que le savoir se «transfère» comme un objet qui ne serait pas modifié pendant sa transmission. Il n'y a donc de dynamique possible de l'action collective que si la proposition suivante est vraie : certaines configurations de savoirs et de relations rendent possibles l'«impact» d'une partie du savoir de A vers B. Il y a alors «rapport de prescription de A vers B» (Hatchuel: 27).

Toute la question est alors de qualifier la nature des savoirs et des relations que produit la relation de consultance.

Hatchuel (2001: 28) l'analyse comme une variété du rapport de prescriptions « (...) relevant d'un équilibre contextuel et provisoire entre savoirs et relations, (...) devenant obsolète si cet équilibre se transforme ». En d'autres termes, nous pouvons dire que la relation de consultance est fragile et qu'elle produit un résultat dans l'interaction entre offreur de conseils et demandeurs de conseils. C'est donc dans le cadre de l'action réciproque « susceptible de rendre compte des interactions entre demandeurs et consultants que nous nous situons, en plaçant ces interactions dans une optique où les individus sont liés les uns aux autres par un mode spécifique de dépendances réciproques et dont la reproduction suppose un équilibre mobile de tensions<sup>18</sup> » (Skeiredj-Hahn, 2005: 105).

Par ailleurs, les savoirs véhiculés par les consultants s'appuient sur des modèles, soient des « réductions ou des restrictions » (Hatchuel, 1998), qui permettent de décrire des actions et des relations incorporant un « substrat technique », « une philosophie gestionnaire » et « une représentation simplifiée du rôle des acteurs » (Hatchuel, Weil, 1992).

En effet « toute situation de gestion est d'une complexité dépassant les capacités d'analyse des hommes, (...) (en outre) les agents sont amenés à

---

<sup>18</sup> N Elias, (1991), *Qu'est-ce que la sociologie ?*, Editions de l'Aube, collection Pocket, pp. 154-161.

formuler des jugements et des choix en disposant d'une information incomplète et d'une fiabilité incertaine (Berry, 1983: 8) ». Les décideurs recherchent alors des raccourcis, des « abrégés du vrai », des schémas, des chiffres et des idées simples pour comprendre et décider.

Les consultants leur apportent des réponses à travers des dispositifs de gestion, cette « technologie invisible » (Berry, 1983) que Boussard et Maugeri (2003: 28) désignent « d'abord comme des assemblages disparates et complexes d'outils, de techniques, de règles, de procédures, mais aussi d'acteurs, de discours, de représentations et de visions organisationnelles – c'est-à-dire d'éléments matériels, humains et discursifs étroitement imbriqués les uns dans les autres, s'étayant les uns les autres, visant la conduite des organisations ».

Ce qui est promu avec les dispositifs de gestion c'est d'abord la rationalisation des activités de gestion et l'optimisation des résultats au service de la performance des organisations. Ce qui reste une interrogation pour notre recherche, c'est en quoi le processus de consultation participe à des processus d'apprentissage pour le client, si oui lesquels et dans quelles conditions ? Mallard (2011) dans un même questionnaire nous invite à suivre la manière dont les petites entreprises tissent des liens avec leur environnement.

**Tableau 2 : Synthèse sur la question de la diffusion de normes organisationnelles**

Courant	Dispositifs de gestion	Théorie «axiomatique» de l'action collective
Auteurs	Foucault (1926-1984)  Maugeri (2001), Boussard (2003,2008, 2009)  Hatchuel et Al (2004)	Hatchuel (2001)
Principaux concepts	Le «dispositif» est d'abord «un ensemble résolument hétérogène, comportant des discours, des institutions, des aménagements architecturaux, des décisions réglementaires, des lois, des mesures administratives, des énoncés scientifiques, des propositions philosophiques, morales, philanthropiques, bref: du dit, aussi bien que du non-dit, voilà les éléments du dispositif. Le dispositif lui-même, c'est le réseau qu'on peut établir entre ces éléments ».	Principe de l'inséparabilité des «Savoirs» et des « Relations» dans les organisations.
Apports pour la recherche	Un dispositif de gestion recouvre des discours, des techniques et des rapports de pouvoir	Les savoirs apportés par les consultants ont des effets dans l'organisation concernée.  L'interaction Relations/Savoirs est à considérer comme base de conceptualisation aussi bien des outils de gestion que de l'organisation.

## 8. Transformation des pratiques, apprentissage organisationnel

### Les précurseurs

Il nous faut alors étudier comment la littérature aborde ces questions des savoirs<sup>19</sup> pour l'action et de la transmission de ces savoirs. Comment apprend-on ? Quels mécanismes permettent de construire la connaissance ? Piaget (1896-1980) a consacré sa vie à apporter des réponses à cette question fondamentale. Il établit des rôles respectifs de la génétique et de l'apprentissage, de l'habitude et de l'évolution dans la psychologie de l'intelligence. Pour ce scientifique, la connaissance ne se transmet pas verbalement, elle doit être nécessairement construite et reconstruite par celui qui apprend. Elle s'élabore grâce au processus d'équilibration des structures cognitives, en réponse aux sollicitations et aux contraintes de l'environnement.

Vygotski (1896-1934) a lui aussi réfléchi à cette question et s'oppose à la conception mentaliste de Piaget (qui pense que le développement précède l'apprentissage) en arguant que l'individu peut progresser avec l'appui de l'autre. Il développe dès lors une pédagogie de la médiation et s'interroge sur la situation d'interactivité la plus favorable à l'apprentissage. « Pour lui, l'interaction entre une personne et son environnement se fait par l'intermédiaire d'« instruments ». Ces instruments, souvent de nature sémiotique jouent un rôle de médiation entre le fonctionnement mental individuel et les conditions sociales dans lesquelles il se développe » (Gilbert et Al, 2012: 3). Vygotski a fondé la théorie psychologique de l'activité. Les systèmes d'activité qu'il a étudiés étaient de nature individuelle, Leontief (1903-1978), son élève a ensuite étendu l'analyse à l'activité collective. Plus récemment, Engeström (1987, 2001) a repris ces travaux en mettant l'accent sur les dynamiques d'apprentissage dans les organisations.

---

<sup>19</sup> Nous nous référons à la citation suivante pour expliciter les termes de savoirs et de connaissances. « Dans les sciences de l'éducation. Les notions de savoirs et de connaissances sont distinguées (Legroux, 1981). La connaissance est décrite comme un processus se développant dans et par l'expérience. (...) Le savoir quant à lui exprime sous forme de représentations communicables la connaissance qui est intérieure à des sujets. (...). Cette distinction correspond grosso modo à la distinction entre connaissance tacite et savoir explicite discutée par Nonaka (1994). Remarquons que si l'on peut effectivement distinguer ces deux notions, en pratique, savoirs et connaissances sont intimement liés » (Avenier, 2004 : 16).

## La théorie de l'activité

Il n'est pas envisagé ici de développer cette théorie, mais seulement de repérer en quoi elle peut répondre à la question de l'apprentissage dans le contexte d'intervention. Deux éléments mis en exergue par Engeström (2001) dans le prolongement des travaux de Vygotski et Leontief, nous semblent intéressants à noter. La prise en compte du contexte dans la compréhension d'une activité qualifiée de « système d'activité » d'une part, et l'importance des contradictions comme sources de changement et de développement d'autre part. Cette approche considère que l'activité humaine est un phénomène en contexte, soit un écosystème de relations entre l'être humain et son environnement, le système d'activité ainsi défini s'ancre temporellement et historiquement. Lorsque le contexte évolue, apparaissent alors des contradictions dans le système ou les systèmes d'activité; ces contradictions génèrent des conflits mais aussi des innovations.

Appliqué à notre recherche, nous pourrions établir que le consultant intervient dans des « systèmes d'activité » qu'il bouscule du fait même de son intervention. Il rompt un équilibre. Ces perturbations externes du « système d'activité » produisent soit des améliorations, soit des dysfonctionnements pour l'organisation. Toutefois, dans les deux cas observés se produisent des changements, des évolutions et donc de nouveaux apprentissages. L'idée que les apprentissages naissent des tensions, des contradictions, du débat, n'est pas nouvelle dans les sciences humaines, mais appliqué au champ de l'intervention, cela nous semble un apport original. Cela pourrait signifier que quels que soient le contenu et la qualité de l'intervention, le simple fait de l'existence de cette intervention est suffisant pour générer des changements et des innovations.

Par ailleurs, dans le modèle de base de l'activité, Engeström (1987) soutient que l'activité humaine s'exprime par l'interrelation dynamique et réciproque de plusieurs entités. La relation Sujet-Instrument-Objet est au cœur du modèle de la théorie de l'activité. Cet auteur introduit alors le concept d'instrument-médiateur, intéressant pour notre recherche. Le sujet se sert de l'instrument (entité matérielle : outil, artéfact / ou symbolique : concept, signe...) pour réaliser ses

intentions, mais l'instrument en tant que tel influence aussi l'activité du sujet. Cette relation appliquée à notre recherche pourrait se résumer à une intention poursuivie par le dirigeant de la PME et le consultant, en l'occurrence la recherche d'une meilleure performance pour l'entreprise. Le consultant utilisant alors des instruments afin de transformer les pratiques du dirigeant de PME dans ce sens. L'appropriation des instruments par le dirigeant, qu'Engeström qualifie d'*objectivation* ou d'*extériorisation* de l'activité mentale, rend possible le changement. Ce processus de spirale entre l'intériorisation et l'extériorisation est compris par Engeström (1987), comme l'expansion de l'action d'apprendre vers une nouvelle activité. Cet auteur nous permet d'appréhender la notion d'instrument-médiateur sur laquelle nous reviendrons à travers d'autres terminologies : dispositifs de gestion, technologies gestionnaires, outils de gestion...

### **L'apprentissage organisationnel**

Les dispositifs de gestion véhiculés par les consultants sont abordés comme des supports d'apprentissage. Ce qui signifie que les décideurs dans le cadre de la relation de consultance apprennent, acquièrent des connaissances : le conseil auprès des dirigeants pourrait être assimilé à une action de formation. Pour éclairer ce propos, nous allons revenir au concept d'apprentissage organisationnel mis en valeur par Argyris (1970), Argyris et Schön (1974, 1996) qui soulève quatre questions fondamentales:

- Quelles conditions une organisation doit-elle réunir pour espérer apprendre ?
- De quelle manière les organisations sont-elles capables d'apprendre ?
- Parmi les apprentissages repérés, lesquels sont bons pour l'organisation ?
- Par quels moyens les organisations peuvent-elles développer leurs capacités à apprendre ?

Pour répondre à ces questions, les auteurs conviennent tout d'abord que le concept d'apprentissage organisationnel fait référence aux connaissances, savoir-faire, techniques et pratiques diverses qu'une organisation peut produire et mettre

en œuvre, c'est ce qu'ils vont qualifier de théories d'action (théories qui ont été transmises). Ces théories d'action se manifestent dans des situations embarrassantes dans lesquelles il existe un écart non conscient pour les acteurs entre « ce que l'on dit vouloir faire » théorie professée et « ce que l'on fait en réalité » théorie d'usage (théorie apprise très tôt dans la vie et qu'on met réellement en œuvre).

Selon Argyris et Schön, la théorie d'usage est construite et reconstruite par les acteurs de l'organisation. Ceux-ci modifient en permanence leur propre représentation de l'organisation et de la théorie d'action en vigueur et peuvent collectivement maintenir des schémas de pensée ou d'action qui inhibent l'apprentissage organisationnel productif.

Les auteurs proposent alors les concepts d'apprentissage en simple et double boucles. L'« apprentissage en simple boucle » renvoie aux situations où l'on met en œuvre l'une des stratégies d'action disponible dans le répertoire existant, sans modifier le système d'informations en amont (les valeurs directrices de l'entreprise). L'« apprentissage en double boucles » quant à lui, induit un changement des valeurs de la théorie d'usage, mais aussi des stratégies et de leurs paradigmes. Seul ce dispositif remet en cause les routines défensives qui limitent l'apprentissage. Ces deux auteurs proposent alors un modèle d'intervention pour le changement et l'amélioration qui repose sur le repérage des défenses organisationnelles qui empêchent l'acquisition de nouvelles connaissances. Ce modèle interpelle la relation chercheur/praticien; le chercheur ne doit pas sous-estimer les compétences des « praticiens » dépositaires d'un savoir pratique sur l'entreprise observée et vecteur de changement, s'il veut produire des connaissances actionnables par les acteurs. C'est le principe de recherche-action qui est préconisé ici par Argyris et Schön, disciples de Lewin.

Ces chercheurs ont un regard sur les consultants et leurs pratiques, il les encourage à bâtir un savoir actionnable, c'est-à-dire utile pour l'action. Il faut tendre, nous dit Argyris à modifier la manière dont les individus raisonnent pour créer des entreprises apprenantes, d'où l'attention particulière portée au comportement du dirigeant. Cette théorie de l'apprentissage organisationnel



constitue dès lors un cadre essentiel pour étudier l'impact du conseil dans les entreprises.

Cependant deux critiques ont été faites : l'une vient des sociologues de l'organisation Crozier et Friedberg qui constatent qu'Argyris et Schön n'ont pas suffisamment pris en compte dans cette théorie l'importance des jeux de pouvoir présents dans l'entreprise ; l'autre souligne la difficulté d'opérationnalisation d'une telle théorie.

### **Le rôle des technologies gestionnaires**

Par ailleurs, des auteurs se sont spécialisés sur les technologies de gestion, c'est-à-dire sur « les dispositifs fabriqués au sein des entreprises pour conduire les individus et les objets qu'elles englobent, vers des finalités assignées » (Moisdon, 2005: 135). Ces chercheurs, ont développé selon Lorino (2002) deux positions théoriques :

-L'une qualifiée de « représentationniste » qui développe l'idée que « l'efficacité opératoire de l'outil est attribuée à son aptitude à répliquer la réalité et à la simuler ». Cette approche s'inscrit dans une tradition rationaliste qui réduit les outils de gestion à leur dimension normative et prescriptive. Les outils de gestion sont alors censés induire les comportements ou types d'action clairement spécifiés dans la prescription et les agents acceptent passivement les changements.

-L'autre qualifiée de « pragmatique », que l'on retrouve dispersée dans les travaux de psychologie de la connaissance (Piaget), de la théorie instrumentale (Vygotski) et autres travaux, insiste sur le caractère fondamental de l'interaction sujet-objet et rend compte de la nature complexe de l'outil. « L'outil agit comme signe, et comme signe d'action. (...), il a une double nature : celle de constituer un objet, un artefact engagé physiquement dans l'action, et celle de constituer un schème d'action, un concept dans la pensée du sujet » (Lorino, 2002: 13).

Cette deuxième approche, dite aussi « instrumentale », nous éclaire davantage que l'approche positiviste sur la manière dont les apprentissages peuvent se construire dans la relation de conseil : « l'outil, et en particulier l'outil de gestion

n'est pas porteur de connaissances en soi. La connaissance ne peut être construite que par un sujet engagé dans une action, dans une expérience personnelle » (Lorino, 2002: 17). En d'autres termes, l'intervention produit de la connaissance utile pour le client dans la mesure où le consultant propose des outils en résonance avec l'action et les préoccupations du dirigeant dans un contexte précis. « L'acquisition de connaissances n'a lieu que si l'acteur s'approprie l'outil en développant son propre schème d'utilisation » (Lorino, 2002: 18).

La question que nous nous posons dès lors, est la suivante : comment les décideurs s'emparent des outils de gestion ou plus précisément pour notre recherche, des dispositifs de gestion, quels usages en font-ils ? Quels savoirs acquièrent-ils ? ...

**Tableau 3 : Synthèse sur la question de la transformation des pratiques, de l'apprentissage organisationnel**

Courants	Cognitiviste	Théorie de l'activité	L'apprentissage organisationnel	Approche instrumentale
Auteurs	Piaget (1896-1980) Vygotski (1896-1934)	Vygotski (1896-1934) Leontief (1903-1978) Engeström (1987, 2001)	Argyris (1970) Argyris et Schön (1974 ; 1996)	Lorino (2002)
Principaux concepts	La connaissance doit être construite et reconstruite par celui qui apprend par un processus d'équilibration des structures cognitives en réponse aux sollicitations et aux contraintes de l'environnement	Les actions sont toujours insérées dans une matrice sociale composée d'individus et d'artefacts qualifiée de „„système d'activité““.	L'apprentissage en simple boucle se réfère à la théorie d'usage  L'apprentissage en double boucle induit un changement des valeurs de la théorie d'usage et permet l'apprentissage  Existence de routines défensives qui limitent l'apprentissage	Caractère fondamental de l'interaction entre sujet et objet.  L'outil de gestion a une double nature : artefact et schème d'action
Apports pour la recherche	Apprentissage par les interactions entre le milieu social et le cerveau	Le système d'activité est ancré temporellement et historiquement. Les contradictions dans le système d'activité génèrent des tensions qui vont créer des innovations	Repérage des mécanismes de défense qui empêchent l'acquisition de nouvelles connaissances	Conception et mise en œuvre de l'outil de gestion sont liées. Ce qui produit des réinventions et détournements d'usage des outils de gestion

## **La question de l'appropriation**

Plusieurs travaux se sont approchés de cette question, plus particulièrement en privilégiant les usages des technologies matérielles pour ceux qu'ont initiés les sociologues du courant de la sociologie des usages. Les théoriciens du courant absorptive capacity ont quant à eux plutôt exploré la notion d'« aptitude à reconnaître la valeur de l'information nouvelle, à l'assimiler, et à l'appliquer à des fins commerciales » (Cohen et Levinthal, 1990: 128).

Enfin les chercheurs orientés outils de gestion se sont penchés sur les processus de l'adoption à l'appropriation de ces outils en dépassant les simples rôles d'« intendance » et de « prescription des comportements » traditionnellement attribués à ces outils et en les inscrivant dans des dynamiques organisationnelles (processus d'apprentissage, de changement, d'innovation)...

Il est à souligner que ces travaux sont relativement récents, complexes et étendus. Les chercheurs continuent à explorer ces questions d'apprentissage et d'appropriation autour des oppositions : logiques de conception/logiques d'usage, usages prescrits/usages réels et des rapports de domination.

En outre, il est judicieux de souligner que si « dans la littérature francophone le terme appropriation semble faire l'unanimité, (ce n'est pas le cas) dans la littérature anglophone où il existe une diversité terminologique qui permet de faire ressortir des nuances particulières » (Olageanu et Staii, 2009 : 2).

Ces chercheurs nous font également remarquer: « Que la plupart des auteurs mettent beaucoup l'accent sur l'action de l'utilisateur dans l'appropriation qui est ainsi considérée comme un processus dialogique, continu ou pas, où la technologie subit des modifications et les usagers font des efforts d'adaptation. Il nous faut ensuite remarquer l'importance accordée aux dynamiques de groupe, ainsi qu'à l'environnement organisationnel » (Olageanu et Staii, 2009 : 4).

## **La sociologie des usages**

Le courant de la sociologie des usages propose des travaux qui portent eux, principalement sur les médias et les technologies de communication (Perriault,

1989, Proulx (1988), Flichy, 2003 ...) et la question de l'appropriation de leurs usages. Pour ces auteurs « l'appropriation est un procès » (Jouet, 2000: 502) au croisement de quatre logiques : celle du social, celle du technique, celle du concepteur et celle de l'utilisateur. Dans ce cadre, malgré les modes d'emploi prescrits par les concepteurs de la technologie, les utilisateurs vont développer des pratiques qui font apparaître des déviations, des variantes, des détournements...

Perriault (1989 :206) établit une différence entre « l'usage conforme, qui respecte en tout point le protocole de l'inventeur » et l'usage qu'en font les utilisateurs en détournant l'instrument pour leur propre intérêt : « on l'emploie pour un projet autre que le projet initial en lui conférant une autre fonction ». Ce que met en exergue la sociologie des usages, outre la part de responsabilité et de créativité des acteurs dans l'utilisation des technologies c'est aussi l'évolution des usages faits, ce que Jouet (2000) appelle *généalogie des usages* : « Faut-il rappeler que le développement de nouveaux usages n'émerge pas *ex nihilo*, (...) ? ».

L'apparition de nouvelles pratiques se greffe sur le passé, sur des routines, sur des survivances culturelles qui perdurent et continuent à se transmettre bien au-delà de leur apparition » (Mallein, Toussaint, 1994, cité par Jouet, 2000 : 500). Cette idée est développée également par Proulx (1988) qui évoque les « trajectoires d'appropriation » et par Gléonnec, (2003) qui évoque lui le changement organisationnel sous la forme d'une « chaîne d'appropriations ».

Cet apport nous semble extrêmement précieux pour notre recherche, il nous semble en effet que les consultants ne prennent pas suffisamment en compte dans leur intervention la situation de gestion qu'ils rencontrent avec son historique de pratiques, cela semble particulièrement avéré dans le cadre des petites entreprises considérées trop souvent comme une table rase par les intervenants.

### **Absorptive capacity**

Le courant „absorptive capacity“ étudie quant à lui, l'aptitude des entreprises à acquérir de nouvelles connaissances au sein d'un environnement extrêmement concurrentiel. Ces nouvelles connaissances constituant un potentiel d'innovation

pour les organisations. Dans cette perspective, cette approche se situe dans un courant beaucoup plus vaste surtout exploré par les économistes : le courant de la compétitivité, dans lequel se situe l'approche par les ressources.

Marchesnay (2002), dans une synthèse sur l'approche par les ressources, nous montre la complémentarité de plusieurs perspectives : celle fondée sur le management stratégique des compétences (Prahalad et Hamel (1990) ; celle fondée sur les connaissances (Spender et Grant, 1996) ; celle fondée sur la capacité dynamique (Tence et Al, 1997) et la perspective relationnelle (Dyer et Singh, 1998), tout en insistant sur une racine commune : celle de la théorie des ressources développée dès 1959 par Penrose. Marchesnay aime revenir à ce fondement et à la définition de la notion de ressources proposée par la préceuseure : « les ressources, c'est tout ce que génère des flux de services, on dirait de nos jours qui créent de la valeur » (Marchesnay, 2002: 37).

La notion de ressources cependant pose d'énormes problèmes d'identification: la capacité d'absorption de nouvelles informations et connaissances (Cohen et Levinthal, 1990) est considérée comme une ressource, rare, inimitable et contribuant à l'avantage concurrentiel d'une entreprise comme beaucoup d'autres ressources ! Plusieurs travaux se rejoignent, ceux portant sur l'apprentissage organisationnel ou sur le management des connaissances...

Outre cette difficulté à définir la notion de ressources, un autre reproche est fait à ces théories, c'est le faible pouvoir empirique de ces recherches.

A ce titre, les travaux sur la capacité d'absorption d'une entreprise ont peu fait l'objet d'une opérationnalisation. Zahra et George (2002) ont proposé quatre dimensions de la capacité d'absorption : l'acquisition, l'assimilation, la transformation et l'exploitation. Ils suggèrent alors une reconceptualisation du concept « en distinguant la capacité d'absorption potentielle (l'acquisition et l'assimilation des connaissances) et la capacité d'absorption réalisée (la transformation et l'exploitation des connaissances) » (Noblet et Simon, 2010). Comme le souligne Marchesnay (2002 : 23), cette approche fondée sur les capacités « implique plus d'aptitudes potentielles à être capable que de capacités effectivement mises en œuvre ».

Ce que nous retiendrons pour notre recherche ce sont les déterminants (Daghfous, 2004) qui affectent la capacité d'absorption :

« Il y a d'une part les facteurs internes qui comprennent : la base de connaissances préalables, la capacité d'absorption individuelle, le niveau d'éducation et les grades académiques obtenus par le personnel, la diversité des origines, le rôle de certains acteurs, la structure organisationnelle, la communication transactionnelle, la culture organisationnelle, la taille de la firme, l'inertie organisationnelle, l'investissement en R&D et la gestion des ressources humaines. D'autre part les facteurs externes intègrent l'environnement des connaissances externes, et la position dans le réseau de connaissances » (Noblet et Simon, 2010: 7).

### **La perspective appropriative**

Enfin, la perspective appropriative se veut une synthèse entre la théorie de la « conception à l'usage » et de la théorie de la « mise en acte » des outils de gestion (De Vaujany et Grimand : 2005: 225). Le premier courant met l'accent sur la consubstantialité de la conception d'un outil de gestion et de son usage. C'est-à-dire que les concepteurs de la technologie imaginent les trajectoires dans lesquelles cette technologie va s'intégrer.

De nombreux travaux s'inscrivent dans ce courant, notamment ceux d'Orlikowski (1996, 2000) qui étudient les ajustements mutuels, continus et progressifs entre la technologie et les usagers... Les usages et les outils sont indissociables, c'est une vision proche de celle des travaux structurationnistes liés à Giddens (1979, 1984).

« Le second cadre théorique valorise davantage une interaction entre des acteurs et des outils » (De Vaujany, 2005 : 226). Les acteurs vont apprendre du fait de l'incomplétude des outils, ils vont s'efforcer de les adapter à leur contexte local. Hatchuel (1996), Moisdon (1997) et David (1996) partagent cette idée que l'appropriation est un vaste processus interactif; les acteurs agissent successivement sur les outils en les formant, déformant, interprétant... Cette vision se rapproche des recherches réalistes critiques (Archer et al, 1998).

Pour De Vaujany et Grimand (2005), ces deux courants se rejoignent sur les fondements suivants : le phénomène d'appropriation est un processus contingent, continu, complexe et impliquant une certaine flexibilité interprétative qui est peut-

être perçue selon trois perspectives interdépendantes (socio-politique, psycho-cognitive et rationnelle).

La première perspective nous enseigne que l'outil de gestion est un vecteur de rationalisation, un outil de travail et l'appropriation est instantanée. Les fondements théoriques sont ceux de la théorie micro - économique classique ainsi que les théories fayoliennes et tayloriennes.

La deuxième perspective nous indique que l'outil de gestion est un outil de valorisation, de rhétorique ou d'influence. Au cours de cet acte social, l'appropriation est un processus collectif qui s'inscrit dans la durée ; les fondements théoriques sont à rechercher dans la sociologie des organisations et la sociologie générale. Enfin la perspective psycho-cognitive nous propose la dimension support d'apprentissage. L'outil de gestion est perçu comme un objet affectif ou un objet de traitement de l'information.

Dans ce cadre-là, l'appropriation est un processus individuel ou collectif qui s'inscrit dans la durée. Les références théoriques sont à trouver cette fois dans la théorie de la rationalité limitée ainsi que dans la psychologie cognitive et la perspective psychanalytique.

### **Un détour par le pragmatisme**

Enfin il semble pertinent d'évoquer aussi les sources d'inspiration issues du pragmatisme américain chères à Marschenay (2010). Elles sont même peut-être plus en adéquation avec notre recherche, axée sur une observation directe, que les précédents courants de pensée, fondés sur une démarche de conceptualisation ...

Le pragmatisme, en philosophie, conçu par Charles Peirce (1839-1914) et repris par William James (1842-1910) et John Dewey (1859-1952), désigne principalement une manière de définir la vérité par ses conséquences. La vérité est de l'ordre de l'événement : elle se définit par ses résultats. Pour James « ce qui existe réellement ce ne sont pas les choses, mais les choses en train de se faire ». (James, 1968 :281).



Dans cette perspective, le monde est toujours en train de se faire - tissus d'interactions et d'expérimentations. C'est pourquoi la notion d'expérience est centrale pour le pragmatisme. Les perceptions et les déclarations des acteurs, en l'occurrence dans notre recherche, les dirigeants de PME ayant bénéficié d'actions de conseil, constituent une matière à partir de laquelle nous pourrions élaborer des concepts sur les pratiques de ces mêmes dirigeants.

De la sorte l'expérience, constitue toujours un processus de transformation. Elle est à l'origine et à l'arrivée de toute connaissance. Elle ne revient pas à imposer aux choses un ordre prédéfini, à réaliser un plan préétabli. L'expérience transforme les choses mais aussi celui qui l'accomplit : sujet et objet se modifient réciproquement. Ainsi selon le pragmatisme, la question de l'appropriation des prescriptions en GRH ne peut se concevoir sans celle de l'expérience du dirigeant de PME.

**Tableau 4 : Synthèse de la question de l'appropriation**

<b>Courants</b>	<b>Sociologie des usages</b>	<b>Absorptive capacity</b>	<b>Perspective appropriative</b>	<b>Pragmatisme</b>
Auteurs	Perriault(1989), Proulx (1988) Jouet (2001) Flichy (2003) Gleonnec (2003)	Cohen et Levinthal (1990) Zahra et Georges (2002) Daghfous (2004)	De Vaujany, Grimand (2005) Orlikowski (1996, 2000)	Pierce (1839-1914) James (1842-1910) et Dewey (1859-1952). Marchesnay(2010)
Principaux concepts	L'appropriation est un procès au croisement de 4 logiques : celle du social, celle du technique, celle du concepteur et celle de l'utilisateur	Aptitude et capacité des entreprises à acquérir de nouvelles informations et connaissances au sein d'un environnement concurrentiel	Synthèse entre la théorie de «la conception à l'usage» et de la théorie de «la mise en acte» des outils de gestion Les usages et les outils sont indissociables L'appropriation est un processus contingent, continu, complexe et flexible	Théorie empirique de la connaissance. Toute connaissance est changeante, car l'expérience humaine se transforme elle-même en permanence.
Apports pour la recherche	Généalogie des usages Trajectoires d'appropriation Chaines d'appropriation	Déterminants qui affectent la capacité d'absorption : facteurs externes (environnement des connaissances externes et position dans le réseau de connaissances) et facteurs internes (base de connaissances préalables, niveau de qualification du personnel, structure et culture organisationnelle, investissement R&D et GRH)	Apprentissage du fait de l'incomplétude des outils de gestion L'appropriation est un processus interactif	L'expérience transforme les choses mais aussi celui qui l'accomplit : sujet et objet se modifient réciproquement.

## 9. L'intervention comme une pratique (ré) éducative

L'intervention est-elle en capacité de modifier les savoirs des dirigeants d'entreprise ? En fait le conseil en management vise à diffuser des pratiques gestionnaires qui trouvent leur origine dans les entreprises dites *modernes* qui servent de modèles ; il s'agit bien souvent de grandes entreprises qui expérimentent des techniques managériales en fonction des paradigmes dominants.

Ces techniques s'étendent ensuite auprès des petites et moyennes entreprises et aussi au sein de l'Etat. « Les instruments managériaux sont désormais mobilisés<sup>20</sup> sur la plupart des dimensions constitutives du système administratif - organisation, personnel, finances, service au public - et sont présentés comme les éléments articulés d'une doctrine globale et cohérente » (Bezes, 2012: 27). C'est donc le fonctionnement organisationnel au sens large qui est touché par cet *esprit gestionnaire*. « On serait tenté, nous suggère Boussard (2008: 14), de caractériser la gestion comme un *fait social total* (Mauss, 1925), dans la mesure où elle traverse plusieurs espaces institutionnels et concerne plusieurs espaces professionnels ».

On ne peut en effet que constater son effet hégémonique. D'autant plus que ces savoirs managériaux sont enseignés, transmis dans les Universités et Grandes Ecoles par ceux qui occupent également une activité de consultants et qui forment les futurs dirigeants et managers des grandes entreprises.

Ces savoirs gestionnaires sont en outre légitimés par l'existence de la discipline académique « Sciences de Gestion ». « Cette reconnaissance institutionnelle marque la formalisation d'un champ de pratiques et de savoirs, constitués en discipline depuis la fin du XIX siècle sous des appellations ou usages extrêmement diversifiés » (Boussard, 2008: 24).

De quoi sont alors constitués ces savoirs qualifiés de managériaux ou de gestionnaires ? Et sont-ils utiles pour l'action ? Il y a d'une part des discours « la

---

<sup>20</sup> La Loi Organique du 1<sup>er</sup> août 2001, dite LOLF a été lancée en 1998, votée le 1<sup>er</sup> août 2001 et mise en œuvre à partir de janvier 2006.

gestion dit ce qu'elle est et ce qu'elle fait » (Boussard, 2008: 25) et d'autre part des techniques.

Ces savoirs sont ensuite segmentés en sous-espaces gestionnaires: la comptabilité et le contrôle de gestion, la gestion de production, la gestion des ressources humaines...

Pour notre recherche nous nous intéressons à la diffusion de savoirs en gestion des ressources humaines. Ce que transmettent les consultants ce sont les dernières normes organisationnelles, celles qui ont permis à de nombreuses organisations d'être plus performantes et de faire des gains de productivité, (c'est le discours).Elles se traduisent concrètement par des logiciels SIRH (Systèmes d'Information en Ressources Humaines), référentiels de compétences, tableaux de bord sociaux, grilles d'évaluation ... (ce sont les techniques).

Les dirigeants ou managers disposent d'un socle de connaissances qu'ils ont acquises pour la plupart dans les grandes écoles ou universités, leurs pratiques professionnelles les ont ensuite confirmés en tant que gestionnaires. L'interaction avec des consultants en management dont la proximité cognitive, voire idéologique est évidente va faciliter l'échange d'idées, de savoirs, de techniques et produire de nouveaux apprentissages. Le consultant sécurise le dirigeant en le rassurant dans ses choix.

Les incertitudes auxquelles est soumis le manager se réduiraient du fait de propositions de techniques de gestion innovantes, dans le prolongement du socle gestionnaire acquis lors de sa formation initiale. L'adhésion au modèle et en la croyance en ses vertus est telle que la question de l'efficacité des prescriptions ne se pose pas. On serait pourtant amené à s'interroger, comme le fait Moisdon (2005: 140) sur les échecs ou les effets contreproductifs de l'instrumentation gestionnaire.

Ce qui se réalise pour les dirigeants ou managers déjà initiés à cet idéal gestionnaire, donc acquis au modèle, peut-il se transposer auprès de dirigeants ou décisionnaires ayant connu une autre trajectoire d'apprentissage dans le cadre scolaire, mais aussi professionnel ?

On pense aux cadres de la fonction publique formés au principe de service public, mais aussi à des dirigeants de petites entreprises dont le parcours scolaire est parfois original ou prématurément interrompu avec des expériences professionnelles très diverses, on pense aussi aux dirigeants de l'économie sociale et solidaire. Les consultants en management les *éduquent*-ils à ces savoirs managériaux, voire doivent-ils les *rééduquer*? Et ces dirigeants résistent-ils à ces savoirs, sont-ils en capacité de développer d'autres savoirs plus en harmonie avec leurs valeurs et contexte ? Le rôle du manager est-il de se conformer ou d'inventer en partenariat avec les consultants de nouveaux savoirs utiles pour l'action ?

Des chercheurs se sont penchés sur cette notion d'actionnabilité des savoirs, Avenier et Schmitt ont coordonné un ouvrage en 2007 intitulé « la construction de savoirs pour l'action » qui vise à dépasser le dualisme théorie-pratique. Car comme le rappelle David (2007: 109) « si les sciences de gestion sont des sciences de l'action, alors l'actionnabilité des connaissances qu'elles produisent est une question centrale ». Produire de la connaissance à la fois utile pour l'action et enrichissante pour le corpus des connaissances scientifiques est une responsabilité des chercheurs dans le cadre de recherche action ou recherche intervention.

Pourtant ce rapprochement entre les savoirs empiriques des praticiens et les savoirs élaborés par les chercheurs n'est pas simple, il suppose de nombreux échanges et traductions. « De quels repères dispose-t-on pour évaluer la rigueur du travail épistémique réalisé au cours d'une recherche et la qualité de son couplage avec le travail empirique ? » s'interroge Avenier (2007 : 166) dans ce même ouvrage.

### **Conclusion du chapitre 3**

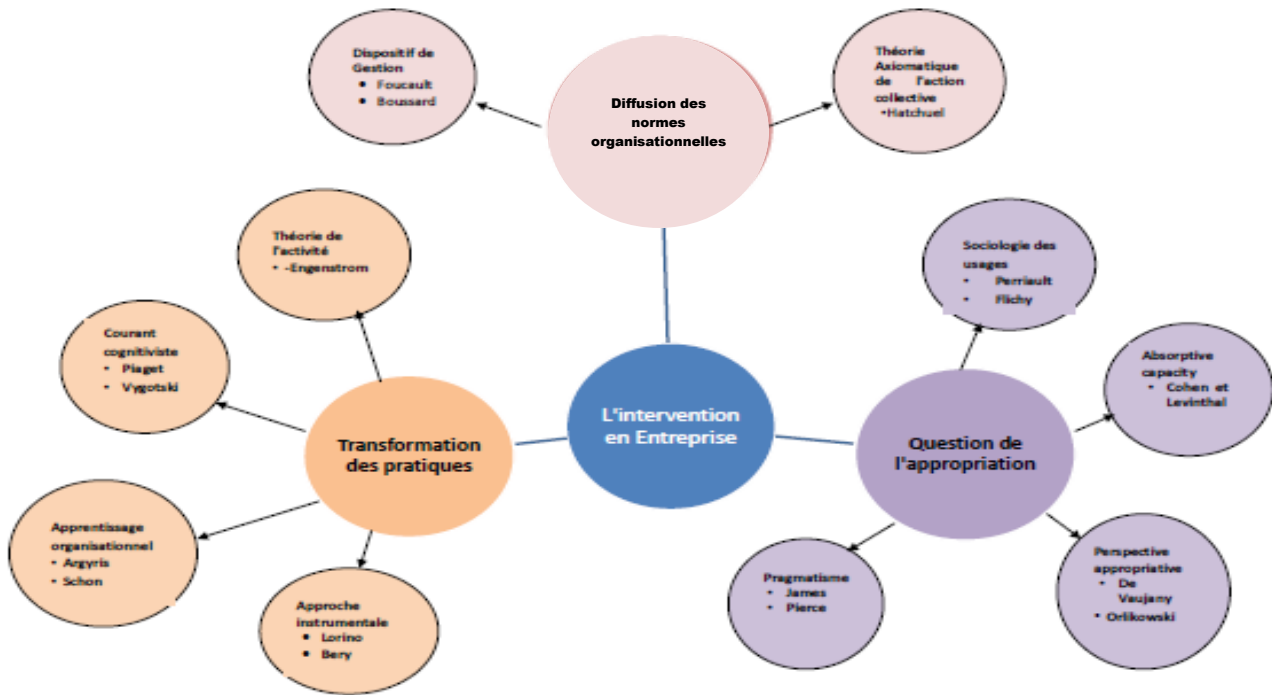
Les travaux académiques concernant l'efficacité de l'intervention sont rares. Nous avons tenté de répondre à cette question en explorant successivement des concepts qui apportent des éclairages différents et complémentaires. La figure 2 rend compte de ces nombreux cadrages théoriques.

Nous avons cherché à répondre à cette question en abordant d'abord, la notion de pouvoir. La diffusion de nouvelles normes d'organisation, s'effectue en effet,

par l'intermédiaire de dispositifs de gestion qui visent la rationalisation des activités de gestion et l'optimisation des résultats au service de la performance des organisations. L'interaction réalisée alors entre le système intervenant et le système client est constituée de relations et de savoirs qui sont inséparables. Les acteurs sont liés entre eux par un mode spécifique de dépendances réciproques.

Cette interaction produit-elle alors de nouveaux apprentissages ? Ce qui est prescrit par le consultant est-il réalisé par le « manager » d'entreprise ? Les instruments de gestion introduits par les consultants constituent-ils des supports d'apprentissage ou jouent-ils un simple rôle symbolique dans la relation ? La littérature nous livre des pistes à travers les concepts d'apprentissage organisationnel, d'absorptive capacity ou de sociologie des usages mais la question de l'appropriation des savoirs reste encore à explorer ainsi que celle de l'efficacité des interventions. L'approche que nous adoptons est peut-être plus conforme à une tradition empiriste et s'inscrirait dans le pragmatisme nord-américain ?

Figure 2 : Cartographie générale des cadres théoriques dans le champ de l'intervention



## Conclusion de la partie 1

Le cadrage théorique sur le champ de l'intervention nous a permis dans un premier temps de balayer un ensemble de référentiels théoriques vastes et incomplets. Nous retenons qu'au-delà des premiers ingénieurs penseurs de l'organisation tels que Taylor et Fayol, Lewin, psychologue américain d'origine allemande, a durablement influencé ce phénomène en tant que pionnier de la recherche-action. L'intervention s'inscrit dans un processus accru de demande de rationalisation de l'organisation au service de la productivité.

Après la seconde guerre mondiale, le conseil en entreprise en Europe est fortement influencé par le modèle managérial importé des Etats-Unis. En France il cohabite avec la vision techniciste développée par la catégorie socio-professionnelle dominante des ingénieurs. Ces cadres vont contribuer à diffuser ces nouvelles normes organisationnelles à travers des opérations de conseil auprès de toutes les entreprises. Le phénomène s'accélère dans les années quatre-vingt et devient une activité économique en pleine croissance avec la multiplication des cabinets et plus particulièrement, ceux spécialisés dans le domaine du management.

Cette période est marquée par l'accroissement des incertitudes, les grandes entreprises perdent en compétitivité, de nouveaux acteurs apparaissent, les pays émergents sont de plus en plus agressifs et présents dans les échanges internationaux, les systèmes financiers se reconfigurent, les technologies d'information et de communication font une entrée fracassante dans les organisations bouleversant les pratiques professionnelles, le chômage de masse s'installe... Face à ces incertitudes et à la complexité du pilotage de leur entreprise, les dirigeants recherchent des solutions leur permettant d'avoir la maîtrise, le contrôle de la situation, ils se tournent vers les consultants qui leur proposent des modèles managériaux conçus en étroite collaboration avec les chercheurs.

C'est au cours des années quatre-vingt que la convergence entre plusieurs « mondes »: grandes entreprises, cabinets de conseil, laboratoire de recherche, écoles et universités, organisations professionnelles et syndicales, est renforcée et



se traduit dans les prescriptions d'un modèle gestionnaire idéal (*le logos: Maitrise, Performance, Rationalité*).

Cette littérature sur l'intervention de conseil telle que nous venons de la parcourir nous semble insuffisante pour appréhender la forme d'intervention que nous souhaitons décrire dans notre recherche : celle proposée par des organisations intermédiaires à la fois prescriptrices et productrices de formes de conseil et relais des politiques publiques auprès des PME et des PE.

Dans un deuxième temps, nous nous sommes interrogée sur ce qui se passe dans la relation de consultance, car des écarts existent entre ce qui est prescrit et ce qui est réalisé. Nous nous sommes alors penchée sur les travaux qui abordent les outils de gestion et leur devenir dans les organisations ; nous préférons le concept de dispositifs de gestion qui prend mieux en compte l'ensemble disparate constitué à la fois de pratiques discursives et de techniques.

La littérature ne se préoccupe pas ou peu des résultats de l'intervention. Elle considère que la nature même de la prestation immatérielle conduit à des résultats peu observables, peu tangibles et par conséquent peu mesurables. Les auteurs qui ont étudié l'impact des interventions restent sur des propositions trop souvent conceptuelles et peu actionnables. Ce qui nous semble important de retenir pour notre recherche c'est le *principe d'inséparabilité entre savoirs et relations*, la relation de consultance n'est possible que dans l'interaction entre acteurs. Ce qui est promu avec les dispositifs de gestion, c'est d'abord la rationalisation des activités de gestion et l'optimisation des résultats au service de la performance des organisations.

Même si l'approche des auteurs sur les outils de gestion ne se réduit plus à une vision déterministe et rationnelle, les outils pouvant également explorer le réel et fournir d'autres usages que ceux pour lesquels ils ont été conçus, il semble bien que l'injonction à se conformer à des modèles managériaux ayant fait leurs preuves soit la plus prégnante. Ce qui s'explique par la dimension de *mythes gestionnaires* qu'incorporent les dispositifs de gestion auxquels l'adhésion est facilitée par une rhétorique très efficace adoptée par les consultants, chercheurs, enseignants et autres acteurs influents.

Les chercheurs qui ont observé les usages des technologies de communication et d'information montrent qu'il y a des *trajectoires* et des *chaines d'appropriation* qu'il est important de considérer lorsqu'on veut étudier les effets de l'introduction d'une nouvelle technologie dans une organisation. Nous retiendrons également qu'un certain nombre de facteurs internes et externes agissent dans la capacité des organisations à acquérir de nouveaux savoirs. Les acteurs apprennent du fait de l'incomplétude des outils qu'ils s'efforcent dès lors d'adapter à leur contexte local, mais aussi quand ils abandonnent des *routines défensives* qui font obstacle au changement et à l'apprentissage.

Enfin les concepteurs de dispositifs de gestion (chercheurs, enseignants, consultants, managers...) doivent élaborer des savoirs utiles à l'action. Or, ils ne peuvent le faire qu'en coopérant au plus près avec les praticiens (destinataires de ces savoirs).

Une approche plus politique et critique nous semble complémentaire pour étudier les enjeux du conseil aux PME, en effet jusqu'ici nous avons à peine abordé les notions de rapports de pouvoir et de domination pourtant bien réels dans les dispositifs de gestion que l'œuvre de Foucault autorise à penser. Nous développerons cette approche dans la deuxième partie en évoquant un dispositif institutionnalisé d'incitation à la GRH dans les Petites Entreprises.

**DEUXIEME PARTIE : Le diagnostic RH et son objet : la  
Petite Entreprise**

## Résumé

Dans un premier chapitre, nous décrivons le phénomène d'intensification des interventions auprès des PME et plus spécifiquement un système intervenant en GRH dans les PE. Nous précisons le rôle de l'Etat et d'un de ses relais : les CCI dans la diffusion du modèle de la gestion des compétences. Notre démonstration met d'une part, en exergue l'étroite relation entre les pouvoirs publics et des structures relais telles que les chambres consulaires (en quête permanente de légitimité) et d'autre part s'appuie sur un dispositif d'incitation à la GRH : le diagnostic RH (DIAGRH) initié par les CCI.

Ce dispositif promeut et diffuse auprès des petites entreprises à la fois une dynamique d'innovation en matière de GRH, mais aussi un processus de rationalisation accrue de l'organisation. Le DIAGRH est alors décortiqué et analysé en tant que dispositif de gestion selon trois éléments: sa « philosophie gestionnaire », son « substrat technique » et sa « vision simplifiée de l'organisation » (Hatchuel, Weil, 1992).

Dans le deuxième chapitre, nous abordons le système client avec toutes ses ambiguïtés et malentendus. Les PME à partir des années quatre-vingt sont les grandes bénéficiaires des aides publiques dont la finalité est de les moderniser et de les transformer selon un idéal gestionnaire. Elles sont également de plus en plus ciblées et observées par les chercheurs qui tentent de les définir comme objet de recherche. Malgré ces nombreuses sollicitudes, elles restent méconnues pour la plupart de ces acteurs du fait de leur grande hétérogénéité.

Une équipe de chercheurs du CEREQ propose des typologies qui nous semblent pertinentes pour mieux appréhender les « mondes sociaux » des petites entreprises. Forte de ces modèles, nous explorons la relation de consultance entre conseillers consulaires et dirigeants des PE, entre ambiguïtés et malentendus.

## **Chapitre 4 : L'intervention spécifique en GRH : description du système intervenant**

Au cours de ce chapitre, la description d'un dispositif institutionnalisé d'incitation à la GRH, nous conduit à nous interroger au préalable sur les liens très étroits existants entre l'Etat et un certain nombre d'organisations intermédiaires, en l'occurrence les compagnies consulaires, dans la diffusion de dispositifs de GRH.

### **10. Fondements**

Comme nous l'avons vu précédemment, les acteurs cités dans les travaux des chercheurs lorsqu'est abordé le concept d'intervention, se réduisent au système intervenant constitué de consultants qui peuvent posséder plusieurs identités professionnelles : ingénieur-conseil, enseignant-chercheur, cadre dirigeant d'entreprise... et le système client composé de dirigeants et managers d'entreprises (plutôt de grandes entreprises).

Ces approches laissent entendre que le conseil se restreint à la relation duelle entreprise/conseil.

Dans la poursuite des recherches de Romano (1992, 1995), nous avançons une autre hypothèse : « le conseil ne peut se réduire au pôle du conseil externe formalisé, rétribué en tant que tel ; il importe de prendre en compte le pôle du conseil externe non formalisé, lequel renvoie au rôle des prescripteurs de conseil et des organisations intermédiaires » (Romano: 1995 : 151).

C'est en reprenant la trame de l'histoire industrielle française et l'originalité des conditions qui président à la conception/diffusion de normes organisationnelles que l'on est amené à prendre en compte d'autres opérateurs et intervenants comme les mouvements patronaux français, les grandes entreprises, l'Etat. (ibid: 153).

Nous nous focalisons pour notre recherche sur le rôle de l'Etat et d'un de ses relais dans l'application des politiques publiques en direction des entreprises : les

chambres de commerce et d'industrie, et nous l'illustrons avec la diffusion du modèle de la compétence.

## 11. Le rôle de l'Etat

L'Etat n'échappe pas aux évolutions que connaît le capitalisme dès le milieu des années soixante-dix mettant un terme à la période « des trente glorieuses ». Le tournant néolibéral que prend au niveau mondial le capitalisme dans ces années-là, intègre en effet l'Etat, contrairement au discours dominant qui prétend le tenir à l'écart du fonctionnement du marché.

Les théoriciens néolibéraux accordent à l'Etat un rôle actif, celui d'agir afin de créer les bonnes conditions pour les entreprises.

Le rôle de l'Etat dans la sphère économique n'a pas cessé d'évoluer, jusque dans les années trente, l'Etat intervient peu, c'est un *Etat gendarme*. Avec la crise des années trente, il apparaît comme le seul recours : c'est *l'Etat providence* au sens large, avec deux grands types d'actions. L'une de nature structurelle, vise une modification profonde du fonctionnement de l'économie par le biais de politiques structurelles : ce sont des grands programmes qui agissent à moyen et long terme tels que la politique industrielle, la politique de la formation, la politique de R&D...

L'autre de nature conjoncturelle, agit par le biais des politiques conjoncturelles. C'est une intervention sur le court terme qui vise à orienter l'activité économique. Durant les trente glorieuses et jusqu'au début des années quatre-vingt, les politiques économiques sont donc très interventionnistes. A partir des années quatre-vingt-dix, dans le contexte néolibéral, le rôle de l'Etat ne va pas disparaître mais bien au contraire considérablement progresser, c'est la nature des interventions qui se modifie. Elles paraissent plus diluées et sont relayées par de nombreux acteurs privés et publics.

Dans son livre, Serfati reproduit des données de l'OCDE sur les dépenses des administrations publiques des pays les plus importants de l'OCDE :

« Les données concernent les Etats-Unis, la France, le Royaume-Uni, l'Allemagne, la zone euro et l'ensemble des pays de l'OCDE. En 1989, les dépenses publiques représentaient pour l'ensemble de ces pays 39,2% de leur PIB et la prévision pour 2004 était de 40,9% (les données datent de 2004). Non seulement la place économique qu'occupe l'état n'a pas diminué, mais elle s'est même légèrement accrue. » (Serfati, 2004: 173)

Après avoir rappelé les cinq principales phases de l'action économique de l'Etat français, depuis 1945<sup>21</sup>: « la reconstruction et la modernisation (1945-1965), l'impératif industriel et l'ouverture des frontières (1965-1974), le redéploiement industriel, de 1974 à 1981, la ré-industrialisation puis les restructurations, de 1981 à 1988, à partir de 1988, c'est l'affirmation d'une politique plus tournée vers l'amélioration de l'environnement général des entreprises. »

Il est intéressant de préciser ici avec Romano le cadre de pensée qui, en France, a présidé au renforcement de l'intérêt porté aux services aux entreprises :

« Les grands principes de la politique publique tiennent à un certain nombre d'orientations définies par le Plan<sup>22</sup>, dont nous pouvons souligner certains axes : une concertation impliquant les prestataires de services, les universités et centres de recherche, les services internes de certaines entreprises, les organismes patronaux syndicaux et consulaires publics ou parapublics, la mise au point de produits financiers adaptés aux investissements immatériels, une organisation et un financement précompétitifs de la recherche et de l'innovation à un niveau européen, une gestion décentralisée des infrastructures du tertiaire industriel où l'université occupe un rôle pivot. » (Romano, 1995: 159).

---

<sup>21</sup> Depuis 1945, l'action économique de l'Etat français a compris cinq principales phases (Y. Morvan, *Fondements d'économie industrielle*, 2e édition, Economica, 1991) :

– *la reconstruction et la modernisation* (1945-1965) : une politique d'économie mixte s'appuie sur un « pôle public structurant » et conduit l'Etat à concéder des aides importantes aux entreprises privées, en particulier en termes de soutien aux investissements ;

– *l'impératif industriel et l'ouverture des frontières* (1965-1974) : cette phase est caractérisée par une intensification des mesures directes à caractère horizontal (aides en faveur des concentrations et des incitations à la croissance externe ; aménagement économique du territoire), aux côtés de grands programmes de développement et de politiques sectorielles, notamment à travers la doctrine de l'Etat acheteur, et en favorisant des « champions nationaux » ;

– *le redéploiement industriel*, de 1974 à 1981 : l'Etat poursuit à la fois une politique d'intervention plus directe via les grands programmes technologiques et une politique d'aide aux secteurs fragilisés. Les activités de R & D sont de plus en plus encouragées ;

– *la « ré-industrialisation » puis les restructurations*, de 1981 à 1988 :

Extension du secteur public, effort de couplage de l'industrie et de la recherche, meilleur drainage de l'épargne vers l'industrie, actions en faveur des PME, actions sectorielles caractérisent une volonté de consolidation de l'appareil productif national. Le choix de la « désinflation compétitive » en 1983 et une concurrence mondiale accrue précipitent des « restructurations » dans de nombreuses activités industrielles (sidérurgie, automobile, textile, construction navale...);

– à partir de 1988, c'est l'affirmation d'une *politique plus tournée vers l'amélioration de l'environnement général des entreprises* : les aides vont s'orienter davantage vers la recherche et l'innovation et l'attractivité du territoire ; les modes d'intervention sont plus tournés vers l'amélioration de l'environnement fiscal et juridique alors que les politiques sectorielles sont abandonnées.

<sup>22</sup> Le Commissariat Général au Plan produit en 1986 plusieurs centaines de rapports à ce titre.

C'est à partir de ce moment-là qu'est mis en lumière ce qui auparavant était occulté : l'interpénétration « de réseaux construits et fonctionnant autour de compagnonnages d'écoles, d'habitus, de normes et de référents communs » (Sauviat, 1994). Un ensemble d'acteurs influents s'associent donc dans un but commun de prescriptions de nouvelles normes organisationnelles (importées du modèle américain) afin de rendre plus compétitif et performant le tissu productif français.

Le développement des services de conseil et de ses diverses formes va bénéficier directement de cette incitation au conseil portée en premier par les pouvoirs publics. Encouragement qui dans les années quatre-vingt s'oriente en faveur des PME dont la demande de conseil est jugée trop *timide* et dont la croissance et la modernisation sont espérées par tous les acteurs dominants.

C'est la grande période de réhabilitation de la petite organisation face à l'effondrement des grandes structures (plans de licenciement massifs au cours de ces années quatre-vingt).

De nombreuses mesures vont être proposées aux PME-PMI, dont la plus significative est en 1984, la création des FRAC (Fonds régionaux d'aide au conseil), aide conçue par l'Etat mais mise en œuvre par les Régions et financée à 50% par l'Etat et à 50% par les Régions. L'Etat va alors s'appuyer sur une pluralité d'acteurs pour diffuser en direction des patrons de PME le nouveau modèle gestionnaire et va soutenir financièrement le conseil aux PME estimé peu rémunérateur.

Ce marché du conseil aux PME qui n'en est pas vraiment un, compte tenu de l'intervention régulatrice de l'Etat, outre la très grande hétérogénéité des consultants privés qui l'approche, est surtout caractérisé par la présence d'autres acteurs : experts comptables, fonds d'assurance formation, organisations professionnelles, organismes consulaires... qui jouent tous à leur niveau, un rôle de prescripteur et de diffuseur de normes. Nous allons particulièrement dans notre recherche nous intéresser à l'un de ces acteurs : les Chambres de commerce et d'industrie.



## 11.1. Les CCI, relais des politiques publiques

Tout d'abord nous allons tenter de les définir et ensuite nous précisons leur rôle et leurs liens avec les pouvoirs publics. Les CCI<sup>23</sup> sont des établissements publics, à caractère administratif, rattachés à l'Etat et dirigés par des élus. La loi du 9 avril 1898 fait d'elles « auprès des pouvoirs publics, les organes des intérêts commerciaux et industriels de leur circonscription » (art. 1<sup>er</sup>).

Leurs ressources proviennent d'un impôt : la taxe additionnelle à la taxe professionnelle (TATP)<sup>24</sup>. Elles ont reçu de l'Etat trois grandes missions: des activités consultatives et représentatives, des activités administratives et des activités à caractère industriel et commercial.

Pour la première mission, comme le suggère Puaux (2003 : 151), « compte tenu de la multiplication moderne des instances de concertation, l'institution consulaire ne constitue plus désormais qu'un groupe de pression parmi d'autres corps constitués (partis politiques, collectivités locales, syndicats, associations diverses... »).

La deuxième mission comprend l'aide aux entreprises et la formation. Dans l'aide aux entreprises, on distingue les assistances techniques des actions conjoncturelles de promotion. Les premières consistent à intervenir en entreprise pour leur apporter l'aide de service dans les domaines de gestion adéquats en vue de maintenir et améliorer ses performances. L'ensemble de ces prestations sont généralement gratuites, ce qui déplaît particulièrement au secteur privé du consulting accusant les CCI de concurrence déloyale dans certains domaines. Quant aux actions conjoncturelles, elles concernent toujours l'aide aux

---

<sup>23</sup> Environ 150 établissements (126 CCIT et 27 CCIR en 2009 selon le site de l'ACFCI), sur le territoire national. Ils sont soumis depuis 2009 à la RGPP (Révision Générale des Politiques Publiques) qui se fonde, pour les compagnies consulaires sur trois grands principes :

- Renforcement de l'échelon national et des échelons régionaux, mutualisation des structures, adaptation des missions au service des entreprises, mise en place d'une fiscalité unique régionale, sans abandonner la proximité territoriale des Chambres, essence même de leur légitimité.
- Amélioration de la qualité et de l'homogénéité des services rendus par les chambres aux entreprises de leurs territoires.
- Réduction de la pression fiscale exercée sur les entreprises.

<sup>24</sup> La suppression de la taxe professionnelle en 2009 inquiète les CCI des conséquences directes ou indirectes sur le financement des services gratuits rendus aux entreprises. Le réseau des CCI demande aux pouvoirs publics que des ressources fiscales autonomes et pérennes de substitution à la TATP soient garanties afin de continuer à financer les missions que leur confie la loi. Site ACFCI, ([www.acfci.fr](http://www.acfci.fr)), désormais CCI France, [www.ccif.fr](http://www.ccif.fr)).

entreprises, mais elles relèvent davantage de préoccupations du moment et se réalisent dans le cadre de « Programmes, plus ou moins ambitieux ou pérennes, menés soit au sein de l'institution, soit avec des organismes partenaires (gouvernement, collectivités locales, organismes divers...) soit spontanément, soit à la demande des pouvoirs publics, pour les accompagner ou leur servir de relais dans leur politique économique, d'où dans certains cas, une participation financière de l'Etat ou de l'Union Européenne » (Puaux, 2003 : 159).

Au fil des ans, depuis les années quatre-vingt, les Chambres Consulaires se sont faites ainsi les relais des gouvernements en matière de prescriptions et de diffusion de modèles de rationalisation et de normes organisationnelles : transfert de technologies, démarche qualité, système d'information, exportation, formation, gestion des compétences... Il est à noter que dans l'aide aux entreprises est aussi envisagée l'assistance aux formalités administratives ainsi que l'information économique. Les CCI disposent pour diffuser cette information économique de nombreux observatoires, centres de documentation et publications diverses...

L'enjeu de l'information étant considérable, l'ACFCI<sup>25</sup> a mis en place en 1995 avec le soutien de l'Etat « un Comité pour la Compétitivité et la Sécurité Economique », accessible sur le portail consulaire. Enfin l'appui à l'international entre dans cette activité d'aide aux entreprises.

Quant à la formation, il est intéressant de souligner que l'institution consulaire représente le deuxième formateur de France après l'Education Nationale. Les chiffres consolidés en 2009 par l'ACFCI précisent : 600 000 jeunes et adultes formés par an soient 100 000 étudiants dans 120 écoles supérieures, 100 000 apprentis dans 150 Centres de Formation pour Apprentis (CFA) et 500 établissements de formation.

Tous ces établissements sont autorisés par les pouvoirs publics et délivrent des diplômes déposés au Répertoire National des Certifications Professionnelles(RNCP) : ils sont gérés sous forme soit de services intégrés aux

---

<sup>25</sup> L'Assemblée des Chambres Françaises de Commerce et d'Industrie, ACFCI, qui a son siège à Paris, «effectue sur le plan national, la synthèse des positions adoptées par les CCI, ..., elle peut se voir confier la gestion de services à l'usage du commerce et de l'industrie lorsque cette gestion ne peut être convenablement assumée au plan régional ou local». (Décret du 18 juillet 1991)

CCI, soit de façon plus autonome en Associations loi 1901. Parmi l'enseignement supérieur, citons les prestigieuses écoles parisiennes: HEC, ESSEC et ESCP qui forment depuis des décennies « l'élite managériale » de notre pays. Il n'est pas inutile de rappeler ces éléments afin de montrer la contribution forte sous différentes formes (système éducatif, information, conseil, aides...) de ces institutions à l'élaboration d'un idéal gestionnaire.

Le troisième domaine d'intervention des CCI après les activités consultatives et les fonctions administratives consiste à mener des activités administratives et commerciales telles que la gestion de ports et d'aéroports, soit seules, soit en association avec des collectivités locales sous forme de sociétés d'économie mixte ou de syndicats mixtes. Elles gèrent également des centres routiers (complexes, gares, aires de services, parking...) des palais des congrès, des parcs d'exposition, des entrepôts et magasins généraux, des zones d'activités ou pépinières d'entreprises, des bâtiments industriels... Ce qui ne va pas sans poser un certain nombre de problèmes juridiques (code des marchés publics, prise illégale d'intérêts, participation à des intérêts privés...)

Cette fonction d'interface est conférée aux CCI par leur statut juridique ambigu (Jouve, 2002) qui en fait d'une part, des établissements publics dotés d'un exécutif composé d'un personnel politique élu parmi les chefs d'entreprise mais qui d'autre part, sont soumis à la tutelle directe du Ministère de l'Economie et des Finances. Cette ambiguïté conduit alors en permanence les chambres consulaires à une posture justificatrice.

Comme nous venons de le voir, ces institutions dont les origines remontent à plusieurs siècles et qui peuvent paraître aujourd'hui comme poussiéreuses et inadaptées ont largement contribué au développement économique de la France et continuent à être influentes même si on constate depuis une quinzaine d'années une réelle difficulté de leur part à se renouveler et à s'adapter à un contexte en pleine mutation. Les missions économiques renforcées des Conseils Régionaux viennent par exemple en concurrence directe avec leurs missions d'origine.

Toutefois ce constat ne doit pas réduire la participation et l'engagement des compagnies consulaires dans un certain nombre d'actions décisives. Nous

pouvons en effet citer l'accompagnement des PME à l'entreprise de réformes auxquelles elles sont soumises de manière intensive depuis une trentaine d'années. Véritable relais des politiques publiques, nous allons les suivre dans l'introduction et la diffusion du modèle de la gestion des compétences avec la caution des organisations patronales: orientation permettant aux CCI de relégitimer leur rôle auprès des acteurs économiques et politiques.

## **11.2. La gestion des compétences: illustration de ce partenariat entre l'Etat et les CCI**

Au cours de l'histoire industrielle du XXème siècle, la question de la productivité du travail au sens large a toujours été un impératif pour les entreprises. Analysant cette histoire sur une longue période, Hatchuel et Glise (2003) repèrent les trois révolutions qui ont façonné le management : la *compania* italienne avec ses centres de profit, ses comptoirs et ses « collective ventures », le management des manufactures avec ses entités « corporate » et ses départements techniques et la fondation de l'entreprise moderne, résultat des efforts de Fayol et de Taylor.

Chacune de ces ruptures dans l'évolution des doctrines de management constitue une vague de rationalisation (Hatchuel et Weil, 1995) qui vise l'essence du management, donnant naissance à un nouveau modèle de management. (David et Hatchuel, 2007). Le management est donc une pratique qui recouvre un certain nombre de techniques qui introduisent de nouvelles normes d'organisation. Il n'est pas question ici de décrire tous les modèles de management qui se sont succédés et enchevêtrés tout au long du siècle, mais juste de rappeler les plus significatifs: scientifique d'abord avec les perspectives ouvertes par l'OST, mêlant productivité et relations humaines ensuite, participatif et soucieux de la qualité, dans les années quatre-vingt.

Nous allons nous intéresser au modèle de la gestion des compétences qui apparaît à la fin des années quatre-vingt et au début des années quatre-vingt-dix et que nous pouvons situer dans la perspective fondée sur les ressources s'inspirant à l'origine des travaux de l'économiste Penrose (1959). Même s'il nous faut souligner que ce n'était pas le but à l'origine pour les initiateurs patronaux.

La gestion des compétences est une technique de gestion des ressources humaines (GRH) qui est un domaine de connaissances fort jeune, même s'il traite de questions qui ne le sont pas comme le rappelle Cadin et al (2004).

En effet de tous temps les organisations ont été amenées à prendre des décisions relevant de la gestion de leur main d'œuvre: recruter, former, rémunérer... Cette pratique correspond à une fonction de l'entreprise telle que les a définies Fayol (1916), (même si celui-ci ne l'avait pas identifiée en tant que telle), à savoir un ensemble d'activités ayant un rôle spécifique à jouer par rapport à la mission générale de l'organisation, notamment de permettre à celle-ci de disposer en temps voulu des ressources humaines correspondant à ses besoins en qualité et quantité.

Ce qui change au cours du XXème siècle c'est la terminologie utilisée pour décrire cette fonction, on passe de l'administration du personnel à la gestion des relations humaines, à la gestion du personnel, au développement social puis à la gestion des ressources humaines (GRH). Que signifie ce changement de vocabulaire, correspond-il à de simples modes managériaux ou de véritables modifications dans le contenu et la manière d'exercer la fonction ?

Cadin et al (2004: 8) nous rappellent qu'à chaque intitulé correspond des références théoriques et des pratiques variées. De façon schématique, l'intitulé « d'administration du personnel » s'inscrit dans l'approche bureaucratique et se traduit par des actions de réglementation et des procédures.

Le terme « relations humaines » renvoie au courant des relations humaines et à des actions de communication et de culture. Enfin la notion de « développement social » se réfère au courant socio-technique et propose des actions privilégiant l'organisation et les conditions de travail. Les intitulés ne sont pas neutres et indiquent des inspirations théoriques liées aux préoccupations dominantes du moment.

A partir des années quatre-vingt, l'importance reconnue à la gestion du personnel est relativement nouvelle, et la fonction va connaître un développement spectaculaire durant les années 1970/1990. La dimension stratégique de la gestion

des ressources humaines est devenue, au cours des années 1980, un leitmotiv, précise Gazier (2010: 16): « la qualité et la mobilisation du personnel tendent à devenir un atout central des entreprises, au même titre qu'une avance technologique ou une position dominante sur un marché ».

Les entreprises, dans un contexte de mutations de l'espace économique dans la mondialisation sont confrontées de plus en plus à l'incertitude sur leur devenir (Veltz, 2008). Elles y répondent en faisant le choix de la flexibilité interne. Les années quatre-vingt voient apparaître des approches de gestion prévisionnelle qui portent sur les emplois et les compétences.

La notion de compétence devient alors cruciale. Même si elle est difficile à cerner : de nombreuses définitions sont proposées par des consultants (Le Boterf, 1994), des acteurs économiques, des chercheurs (Zarifian, 1999, Brochier, 2002, Klarsfeld, Oiry, 2003), mais aucune ne fait consensus. Nous retiendrons celle suggérée par Masson et Parlier, (2004) : « Etre compétent signifie savoir combiner et savoir mobiliser des ressources de façon pertinente au regard des finalités poursuivies dans l'activité de travail et en prenant en compte les caractéristiques de la situation de travail ».

La compétence est apparue dans les années soixante dans la littérature de gestion, mais seulement dès le milieu des années quatre-vingt dans les organisations et ce sont essentiellement les grandes entreprises qui ont commencé à s'intéresser à ce concept. Les premières expériences visaient l'orientation et la réorientation des carrières et l'organisation de la formation interne à moyen et long termes.

N'oublions pas qu'au cours de ces années les grands groupes connaissent de nombreuses restructurations. La « logique compétence » prend forme dans le cadre du projet A CAP 2000 signé en 1991 dans la sidérurgie. De nouvelles pratiques émergent alors en matière de gestion prévisionnelle des ressources humaines (Thierry et Sauret, 1993) Est souhaité alors l'abandon progressif de la logique de poste au profit d'une logique fonctionnelle du travail, défini comme un ensemble d'activités requérant chacune des savoirs spécifiques.

Progressivement le mouvement s'est étendu et on assiste à la signature d'accords collectifs dans les grandes entreprises sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (G.P.E.C.). « Le point d'orgue (de l'intérêt pour la compétence) s'est matérialisé au congrès du MEDEF en 1998 qui a placé „„officiellement““ la compétence au cœur du management de l'entreprise » (Merck et Sutter, 2009 : 41).

Nous rejoignons l'hypothèse développée par Zarifian (1993) d'un basculement des PME vers une logique « compétence », basculement qui s'est effectué selon Trouvé *et al.*(1999), il y a quelques années en Europe où les Etats ont essayé de faire reposer la compétitivité des entreprises sur « la mobilisation des compétences » en s'inspirant des technologies de GRH issues de la grande entreprise. Les dirigeants des PME sont appelés à transformer qualitativement leur système de gestion de la main d'œuvre qui est présenté comme *le point de déblocage privilégié* pour améliorer la performance de l'organisation ainsi que la création d'emploi.

La gestion des compétences devient désormais un enjeu de négociation collective dans les grandes entreprises et de réglementation. Dès le début des années quatre-vingt-dix, des dispositifs de gestion des compétences sont mis en place. L'Etat s'engage progressivement dans des mesures d'incitation à la gestion des compétences telle que la Loi du 2 août 1989 qui crée l'obligation annuelle de consultation du comité d'entreprise sur « l'évolution de l'emploi et des qualifications ».

L'entreprise est censée faire des « prévisions » et également des « préventions » en direction des salariés les plus exposés par les mutations économiques. Il est à noter que le terme « qualification » est encore préféré à celui de compétences, ce qui changera au cours des années suivantes. En sus, l'Etat apporte des aides conséquentes au financement des actions de formation adaptation-prévention. Le législateur crée également en 1991 le bilan de compétences qui devient un droit du salarié inscrit dans le Code du Travail.

A partir de 1992, l'intervention des pouvoirs publics est plus incisive : une jurisprudence conduit à la loi du 27 janvier 1993 sur les plans sociaux

(d'inspiration allemande) qui impose à l'employeur le devoir de reclassement de tout salarié avant toute décision de licenciement économique. Suit ensuite la loi du 19 janvier 2000, plus connue sous le nom de Loi Aubry 2 qui introduit dans le Code du travail, en matière de formation professionnelle, l'obligation pour l'employeur « d'assurer l'adaptation de ses salariés à l'évolution de leurs emplois ».

La Loi du 17 Janvier 2002, dite Loi de Modernisation Sociale<sup>26</sup>, vient renforcer cet édifice juridique créant une nouvelle aide de l'Etat en faveur des entreprises d'au maximum 250 salariés désireuses d'élaborer une G.P.E.C. (Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences). L'aide est, ici, valorisée comme un levier devant permettre aux entreprises d'anticiper les effets sur l'emploi dus aux évolutions économiques dans une perspective d'évitement d'un Plan de Sauvegarde de l'Emploi (PSE).

Ces actions à la fois d'incitation et de sanction de l'Etat favorisent le développement du modèle de la gestion des compétences qui « en tant que pratique se stabilise, en tant que discours se banalise, bien qu'un décalage se dessine entre intentions et pratiques effectives » (Merck et Sutter, 2009 : 60). La PME est également concernée par ce modèle, nous le verrons à travers un dispositif particulier.

Il nous semble important de nous interroger alors sur les raisons qui ont poussé l'Etat, le patronat et les experts (Chercheurs, consultants ...) à favoriser ce modèle de la compétence.

Il n'est pas question, ici, de rendre compte des nombreux échanges qu'ont entretenus les chercheurs autour des notions de qualification et de compétence.

Pour Zarifian (2004) par exemple, le mot « compétence » renvoie à un nouveau modèle social parce que le modèle du poste de travail s'est progressivement effondré. L'évolution du travail, (celui-ci devenant de plus en plus complexe, intellectuel, avec des changements de plus en plus rapides, une

---

<sup>26</sup> En janvier 2005, la loi Borloo entérine l'obligation de signature d'accords GPEC triennaux au sein des entreprises de plus de 300 salariés. La compétence fait aussi l'objet d'une normalisation par l'AFNOR, la Norme X50-750 définit la compétence comme « mise en œuvre, en situation professionnelle, de capacités qui permettent d'exercer convenablement une fonction ou une activité ». Suit la certification ISO 9000 dans la version 2000 qui impose « le développement continu et contrôlé des compétences des salariés ».



imprévisibilité plus grande des événements, une décentralisation des prises de décision opérationnelle...) condamnerait la logique figée de poste et de tâches prédéfinies. Il est alors demandé aux individus de prendre des initiatives, de faire preuve d'arbitrage et de responsabilités face à des situations totalement nouvelles. Pour cet auteur, la compétence se distingue de la qualification du fait qu'elle est rattachée à l'individu et non pas au poste de travail comme l'est la qualification.

Pour d'autres auteurs (Oiry, 2005), il n'est pas aussi aisé de définir objectivement la qualification et de la réduire uniquement à la dimension poste de travail car elle est liée aussi à la personne qui détient cette qualification. Nous retiendrons avec cet auteur qu'il y a eu évolution du modèle de la qualification avec l'introduction de celui de compétence et hybridation des deux modèles.

Nous nous pencherons sur les motivations des organisations patronales, qui ont vu dans cette approche compétence un moyen de mettre à mal ou tout du moins d'altérer le socle des relations professionnelles fondé sur le collectif. Ce qu'ont bien perçu les organisations syndicales qui se sont opposées au début à cette logique compétence.

Dans un contexte de restructuration, le patronat, mais aussi l'Etat ont estimé que cette approche introduirait plus de flexibilité dans les organisations et permettrait d'impliquer les salariés et de s'appuyer sur des pratiques d'évaluation des compétences garantissant un meilleur contrôle de la productivité individuelle. Ce nouveau paradigme traduit l'évolution à partir des années quatre-vingt-dix vers une GRH dans laquelle la gestion des compétences est pensée comme nouvelle dynamique managériale au service d'un processus de rationalisation accrue de l'organisation.

Elle bénéficie dès lors d'un large consensus dans toutes les sphères: économique, politique et administrative.

C'est dans ce contexte que les CCI vont s'emparer de cette logique compétence comme d'un nouveau thème d'accompagnement auprès des PME, répondant ainsi d'une part, à l'injonction récurrente des pouvoirs publics à réformer les petites organisations perçues comme trop éloignées des pratiques

gestionnaires de la grande entreprise, et d'autre part, renforçant leur marché de la formation continue.

Au cours des années quatre-vingt-dix, les CCI sont effectivement de plus en plus concurrencées sur leur activité formation continue : la gestion des compétences leur paraît alors comme une réelle opportunité de développement de leur offre.

Le partenariat avec l'Etat à propos de la diffusion du modèle de la compétence dans les PME va se faire aisément dans la continuité d'autres coopérations : l'accompagnement des créateurs d'entreprises par exemple, le FRAC déjà évoqué ou les EDDF (engagement de développement de la formation).

Les CCI sont alors reconnues par les pouvoirs publics comme représentantes naturelles des entreprises. Ceux-ci vont apporter leur financement aux opérations proposées par les compagnies consulaires : les premières actions vont comprendre des phases de sensibilisation à travers des réunions collectives auxquelles sont associées des « experts » et des dirigeants de grandes entreprises prêts à témoigner de leurs pratiques. Des plaquettes et autres documents valorisant les gains d'une telle démarche sont également conçus et largement diffusés. Les conseillers formations modifient leurs discours et introduisent dans leurs démarches auprès des PME la notion de compétences. Des enquêtes également sont menées par les services consulaires pointant les difficultés de gestion de la main d'œuvre dans les petites organisations.

Toute une rhétorique autour de ce concept se met en œuvre dans les milieux influents : organisations professionnelles, syndicats, élus, professionnels du conseil... Une convergence de vue apparaît entre ces acteurs qui mutualisent parfois leurs moyens pour intervenir auprès des entreprises.

Enfin, plus spécifiquement la législation en proposant des actions d'accompagnement à la gestion des compétences auprès des PME va faciliter le positionnement des CCI sur ce champ : l'aide au conseil GPEC à destination également des PME, EDDF réformés, contrat de site... Le dispositif qui va être évoqué sera largement financé dans le cadre de convention à la sensibilisation à la

GPEC signée entre les CCI et la DGEFP (Direction Générale à l'Emploi et à la Formation Professionnelle).

## **12. Caractéristiques structurelles et fonctionnelles du DIAGRH (Diagnostic Individualisé Accompagnement Gestion Ressources Humaines)**

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.

### **12.1. Le DIAGRH : un outil fortement arrimé à la logique compétence**

L'outil de gestion DIAGRH 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 <sup>27</sup> britanniques pour répondre aux besoins spécifiques des PME/PMI.

Dans un deuxième temps, début 2001, un groupe de travail est créé, composé de dix 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 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

---

<sup>27</sup> Sur ce dispositif des *National Vocational Qualifications* mis en place dans la période thatchérienne, voir Ravet S., Loyte M. (1998).

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.

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.

## 12.2. Le DIAGRH: la boîte noire

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. L'outil est achevé 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 »<sup>28</sup> sous-jacente aux outils utilisés et aux actions entreprises, coincée 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.

---

<sup>28</sup> 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 forme 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 est toutefois en rupture avec l'approche traditionnelle développée par les CCI.

Les services conseils des CCI sont en majorité tenus par des agents consulaires qui au préalable, ont tous été formés au Centre d'Etudes et de Formation des Assistants techniques du Commerce, des services et du tourisme (CEFAC)<sup>29</sup> (c'est le passage obligé avant de prendre son poste). Cet organisme

<sup>29</sup> Créé en 1961, le Centre d'Etudes et de Formation des Assistants Techniques du Commerce, des Services et du Tourisme (CEFAC) assure la formation et le perfectionnement des assistants techniques du commerce, des services et du tourisme, cadres qui accompagnent les mutations des TPE et des PME et participent au développement des territoires économiques. Le CEFAC réalise également des études

forme depuis cinquante ans des conseillers d'entreprise selon le modèle gestionnaire idéal et selon une vision expertisante.

Les conseillers CCI recrutés vont se spécialiser ensuite sur une fonction de l'entreprise ou un secteur et vont l'aborder de façon parcellaire en valorisant les fonctions productives et techniques. Leur intitulé de poste est de ce fait significatif, ce sont des Assistants Techniques à l'Industrie (ATI) ou au Commerce (ATC)... Les conseillers en formation, quant à eux ne sont pas choisis sur les mêmes critères, la plupart n'ont pas suivi de formation au CEFAC et ont plutôt des parcours divers: psychologues, formateurs ...

La co-existence de deux populations appréhendant l'entreprise de manière différente s'est traduite lors des formations à l'outil de diagnostic RH (DIAGRH) à des confrontations vives entre les deux approches.

Toutefois il est à noter que la vision retenue par l'ACFCI est davantage celle partagée par les techniciens consulaires que celle défendue par les conseillers en formation, c'est-à-dire une vision expertisante au détriment d'une approche plus partenariale.

Comme le précise la plaquette présentant l'outil DIAGRH, celui-ci se déroule 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.

---

économiques et contribue à la diffusion des connaissances sur le commerce, la distribution, le tourisme, les services et l'aménagement des territoires. Placé auprès du ministère chargé des PME, du commerce et de l'artisanat, le CEFAC travaille avec les organisations professionnelles du commerce et auprès des 181 Chambres de Commerce et d'Industrie qui couvrent l'ensemble du territoire national.



-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.

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.

### **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<sup>30</sup>. »

Ces consignes transmises aux conseillers intervenants, peuvent paraître peu en rapport avec les enjeux annoncés. En effet, 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 difficilement réalisable !

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 deux 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 deux jours: « Maîtriser 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;

---

<sup>30</sup> Charte du réseau des développeurs de l'emploi et des compétences : ACFCI.

-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.

D'après les analyses réalisées par l'ACFCI, il en ressort deux problématiques fortes :

« ➤ 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. »

Ce document de synthèse 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 ».

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. Ils relèvent de CCI qui ont souhaité afficher 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.

Forte 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.

### **12.3. Le DIAGRH : un dispositif de gestion au service des PME**

« Toute technique est une construction socio-historique dont la nécessité n'a rien d'absolu » (Boussard, Maugeri, 2003 : 26). Pour reprendre les termes de Hatchuel et Weil, les dispositifs de gestion supposent pour mettre en œuvre le « substrat technique », une « philosophie gestionnaire » et une « vision simplifiée de l'organisation » (Hatchuel, Weil, 1992).

Essayons d'appliquer cette approche au diagnostic RH (DIAGRH).

Le diagnostic RH serait l'articulation d'outils de discours, de règles ... qui interagissent. Il y a d'abord les acteurs qui ont participé à l'élaboration de la démarche, les lieux où elle s'est progressivement consolidée, les « inscriptions »

diverses qui l'ont peu à peu matérialisée, incarnée, structurée et rendue visible, et les différentes étapes de mises en œuvre technique (Boussard, Maugeri, 2003:32 ).

Il y a plusieurs acteurs qui ont contribué à la création du dispositif DIAGRH. Les consultants en management, les chercheurs, les pédagogues, les organisations patronales, l'Etat, qui au cours des années quatre-vingt-dix se convertissent à « la valorisation des ressources humaines » et plus particulièrement au modèle de la compétence en tant que « défi et enjeu pour les entreprises en général et les PME en particulier » (Charte du réseau des développeurs de l'emploi et des compétences/ ACFCI, 2002) et qui créent une *ligne de force* autour de cette approche.

Leurs discours mêlent étroitement des constats alarmistes (difficultés de recrutement, gestion des âges, perte de savoirs...) et des injonctions à la rationalisation de pratiques s'appuyant sur des illustrations soi-disantes incontestables et incontestées (émanant de grandes entreprises) au service de la compétitivité et de la productivité des entreprises. Ce qui indique la mise sous tension des dirigeants de PME.

L'*ambiance* ainsi créée va contribuer à la conversion d'autres acteurs. Nous prendrons plus particulièrement l'exemple des chambres consulaires qui vont trouver là, l'opportunité d'une nouvelle dynamique autour de ce modèle de la compétence. Prétendant l'« absence d'opérateurs pour apporter un appui aux PME/TPE sur le champ des ressources humaines adapté à leur taille et à leurs moyens », les CCI « s'engagent, dans le prolongement de leurs activités historiques d'appui et de soutien à leurs ressortissants, et en application de la Politique de l'Emploi et des Compétences, à mener toutes les mesures utiles aux entreprises, aux hommes et aux territoires » (Charte du réseau des développeurs de l'emploi et des compétences /ACFCI, 2002).

La constitution d'un groupe d'intervenants à partir de 2002, développeurs de l'emploi et des compétences (DEC), va permettre d'asseoir la légitimité des CCI sur ce champ autant en interne qu'en externe. L'ACFCI se donne la mission « de fournir aux CCI, les outils RH utiles pour répondre aux questions des entreprises et pour les aider à anticiper leurs évolutions » (Formation DIAGRH 2002).

Le conseiller dont les pré-requis se limitent à « la connaissance des enjeux et des données économiques et sociales de la PME; il possède des connaissances générales en RH (ou expérience équivalente); il a l'habitude des entretiens de diagnostics avec les dirigeants de PME » (Programme de formation DIAGRH, 2002) va bénéficier d'une action de formation-action d'une durée de cinq jours.

L'intervenant qui a été sollicité par l'ACFCI est qualifié de « consultant-formateur disposant d'une expertise confirmée en Gestion des Ressources Humaines spécifiquement dans les PME ».

La première session intitulée « La pratique des ressources humaines dans tous ses états... » comprend la présentation du guide DIAGRH. Des apports sont également faits durant cette session sur « la contribution des RH dans la performance de l'entreprise » et « sur les thèmes essentiels RH ». Enfin la session se termine sur un « travail sur l'entretien et le questionnement au chef d'entreprise ». Une intersession est alors proposée d'une durée de trois à quatre semaines: « pendant l'intersession, les stagiaires s'approprient les méthodes et outils soumis et s'entraînent à les mettre en œuvre en entreprise ».

La formation-action se conclut par une deuxième session intitulée « La pratique du diagnostic RH : de l'analyse à la restitution au chef d'entreprise ». Cette phase consiste en l'« expression et repérage des difficultés rencontrées, travail sur les cas d'entreprises traités par les participants pendant l'intersession, apports de techniques complémentaires sur les difficultés récurrentes, pratique d'une méthode de restitution du diagnostic au chef d'entreprise (méthodologie commune...) ».

Faisons l'hypothèse que moins les individus sont équipés culturellement plus ils sont perméables aux idéologies, nous pouvons imaginer que les conseillers DEC qui, pour certains d'entre eux, ont comme seul acquis cette formation accélérée aux fondements RH et à la mise en œuvre du diagnostic RH, vont être très dépendants de la méthodologie et outillage fournis.

La « philosophie gestionnaire » transmise dans ce cadre est orientée autour des bienfaits de la mise en œuvre du modèle de la gestion des compétences pour la

performance de l'organisation. Cela relève presque de la pensée magique ou de la conversion religieuse : « valorisez vos ressources humaines, adoptez le modèle de la gestion des compétences et votre entreprise se portera mieux sur le plan économique ». Concrètement, les conseillers proposent aux dirigeants de PME d'introduire des procédures de recrutement, d'établir des référentiels de compétences, de formaliser ce qui ne l'est pas... Le formel est considéré comme ce qui est rationnel, l'informel comme le non rationnel. Les « missionnaires » sont encouragés alors à investir les PME et plus particulièrement les plus petites d'entre elles, là où les *mécréants* sont les plus nombreux !

Au-delà d'un rôle de prêcheur de la bonne parole, les conseillers DEC sont amenés à endosser le rôle de l'expert, de celui qui sait ce qui est bon pour l'autre. L'expertise, quoique acquise de manière expresse, légitime ses nouveaux développeurs emplois et compétences au sein de leur propre organisation et auprès des dirigeants de PME ainsi qu'auprès des autres partenaires de l'environnement de la PME : il s'agit aussi d'être reconnu auprès des experts comptables (interlocuteurs privilégiés des PME), des conseillers des organismes collecteurs des fonds d'assurance formation (OPCA), des représentants de l'Etat et collectivités locales, des agents de l'emploi (tout acteur dans le périmètre de la petite entreprise), comme détenteur d'un nouveau savoir (sur et pour l'entreprise), donc d'un nouveau pouvoir.

Cette nouvelle identité des acteurs contribue à renforcer la légitimité de la structure à laquelle ils appartiennent; les rendre visibles à travers des conférences ou autres réunions collectives ou plaquettes de promotion, les inscrit durablement dans le paysage institutionnel. Ce qui rejoint la conception wébérienne du pouvoir rationnel.

Weber explique qu'un pouvoir ne peut s'exercer si les individus n'acceptent pas ce pouvoir. La légitimité rationnelle s'appuie sur des règles anonymes, universelles, c'est le pouvoir qui s'est développé dans les grandes bureaucraties, c'est la réglementation qui transcende les critères individuels.

La légitimité des CCI à intervenir sur le champ des ressources humaines auprès des PME repose sur cette légitimité rationnelle d'autant plus qu'elle est

renforcée par les accords et autres conventions signés avec les pouvoirs publics ainsi que le cadre réglementaire.

Nous l'avons vu, outre un « substrat technique », le DIAGRH comprend des pratiques discursives et des rapports de pouvoir étroitement entrelacés qui nous conduisent à le considérer davantage comme un dispositif de gestion plutôt que comme un outil.

#### **Conclusion du chapitre 4**

Au cours de ce chapitre, nous avons apprécié le rôle des pouvoirs publics et de leurs relais dans la diffusion de nouvelles normes organisationnelles au service d'un idéal gestionnaire promu de manière consensuelle par les consultants, les chercheurs, les enseignants et les dirigeants des grandes entreprises. Nous illustrons cette convergence d'intérêts privés et publics à travers le modèle de la gestion des compétences et plus particulièrement un dispositif intitulé diagnostic RH (DIAGRH), diffusé par les agents consulaires auprès des PME.

Après avoir décortiqué le dispositif, nous nous sommes interrogée sur les arguments mobilisés pour le promouvoir auprès des plus petites organisations.



## Chapitre 5: La PME

Pendant très longtemps les PME ont été ignorées autant par les décideurs économiques et politiques - soumis au paradigme de la grande organisation - qui les considéraient trop petites et instables, que par les chercheurs qui les trouvaient trop hétérogènes pour en faire des modélisations. Il a fallu attendre les années quatre-vingt pour les redécouvrir. C'est alors la période du recul de la production de masse, des restructurations et déconcentration productive associées à la découverte de nouvelles sources de compétitivité basée sur la réactivité et la flexibilité des petites structures productives (Piore et Sabel, 1984), et de la tertiarisation de la société...

C'est à une vision idéalisée des petites organisations que nous invitent ces travaux académiques à partir des années quatre-vingt. Entre éloge et reproche, nous choisissons une voie modérée, plus réaliste pour questionner l'objet PME.

Il est à noter que les premiers travaux consacrés aux PME ne sont pas le fait des gestionnaires, mais des économistes et sociologues, voire des géographes ou des historiens. Il a fallu attendre des auteurs comme Marchesnay<sup>31</sup> ou Mahé de Boislandelle pour avoir les premières publications sur les PME en sciences de gestion.

O. Torrès qui a recensé, en 2007, la recherche académique française en PME pour le compte d'OSEO<sup>32</sup> précise que c'est au cours des années 1980, que les PME ont acquis un véritable statut en tant qu'objet de recherche scientifique. Tous ces travaux se rejoignent en soulignant la difficulté de rendre compte de la diversité organisationnelle à l'œuvre dans les PME. Nous nous aiderons de cette

---

<sup>31</sup> Michel Marchesnay, Professeur en sciences de gestion à l'Université de Montpellier 1, Michel Marchesnay crée le laboratoire de l'ERFI (Equipe de Recherche sur la firme et l'industrie) en 1975. En 1988, est publié *«La petite entreprise»*, collectif de 11 auteurs coordonné par P.A. Julien et M. Marchesnay, dans lequel Mahé de Boislandelle, Professeur également à Montpellier 1 présente les premiers travaux de recherche relatifs à la gestion des ressources humaines en PME.

<sup>32</sup> OSEO: créée en 2005, issue de l'ANVAR, la BDPME et de la Sofaris, la holding Oséo est un Établissement public à caractère industriel et commercial (EPIC), c'est un observatoire des PME qui finance leur croissance via ses trois métiers : innovation, garantie et co-investissement.

synthèse pour présenter succinctement dans un premier temps les fondements et les divers courants qui caractérisent ce domaine de recherche.

Nous constaterons ensuite les limites de certaines de ces recherches et nous exposerons nos choix théoriques au regard de notre recherche. Nous nous appuyerons, en effet sur une approche configurationnelle développée au sein du CEREQ<sup>33</sup> par des chercheurs (Bentabet *et al*, 1999) ayant réalisé une étude des pratiques réelles de formation et de construction des compétences dans les petites entreprises. Nous nous interrogerons enfin sur les pratiques de GRH dans les PME et la spécificité de l'intervention institutionnalisée d'incitation à la GRH dans les PME.

### **13. Références théoriques et diverses manières d'appréhension de la PME**

Nous sommes redevable à Torrès, d'avoir structuré dans une synthèse plus de vingt-cinq ans de recherche en PME et de faire état ainsi des principaux courants qui caractérisent cet objet. Nous compléterons ce recensement avec des grilles de lecture plus récentes nous permettant de mieux appréhender ce „monde“ des PME.

#### **13.1. Quelques points de repères**

Torrès identifie trois grands moments depuis le milieu des années soixante:

---

<sup>33</sup> Centre d'Etudes et de Recherches sur les Qualifications.

## **1965-1975**

Au début, selon Torrès (1997, 1998, 2007) les chercheurs se sont intéressés à la taille des entreprises, considérant que ce critère n'est pas un facteur neutre sur le plan organisationnel. Il cite les travaux de l'Ecole d'Aston (Pugh *et al.* 1968, 1969) qui ont surtout insisté sur les effets prédictifs de la taille des entreprises, sur leur mode d'organisation et sur leur fonctionnement.

Ensuite les chercheurs se sont focalisés sur le thème de la « croissance de l'entreprise ». Torrès fait alors référence aux travaux de Mintzberg (1982) et à la théorie des organisations.

Ils vont s'efforcer de comprendre les métamorphoses de ces petites organisations qui grandissent par étapes et d'identifier les modèles de croissance et les seuils critiques. Une des limites à ces recherches, c'est que chaque entreprise a son propre chemin de croissance. Même si la taille et la croissance ne suffisent pas à clarifier l'ensemble des caractéristiques d'une PME, les travaux sur ces deux critères fournissent les fondements de la recherche en PME.

## **1975-1985**

C'est donc sur la base de ces travaux que se développent ensuite deux courants distincts : « le courant de la spécificité et le courant de la diversité ».

Le premier soutient l'idée que la PME est une institution singulière et que l'on peut identifier des caractéristiques propres à la PME qui sont constantes, permanentes, avec des traits communs. Julien et Marchesnay (1988) identifient ces invariants au nombre de cinq : « une centralisation de la gestion, des systèmes d'information internes et externes simples et informels, une faible décomposition des tâches, une stratégie implicite et souvent à court terme, un contact direct avec la clientèle. ». Cette thèse semble toutefois encore trop réductrice de la variété des PME et Torrès (1998) apporte une critique en suggérant le concept d'anti-PME pour les entreprises qui ne rempliraient pas ces caractéristiques.

Le second courant défend le principe de l'hétérogénéité de la PME et élabore en examinant les multiples facteurs de contingences qui pèsent sur elles, des

typologies. Il existe des « PME » avec des réalités diverses selon le secteur d'activité, le degré technologique, le système productif, les caractéristiques de leur environnement...soient une multiplicité de facteurs. Il parait alors pertinent de se limiter aux facteurs les plus influents pour les chercheurs, et de simplifier la diversité du champ de la PME en proposant des types distincts.

« A l'approche universelle du courant de la spécificité s'oppose donc l'approche contingente du courant de la diversité » conclut Torrès en se demandant comment réconcilier ces deux courants de recherche ?

### Les années 1980

C'est le courant dit de « synthèse » qui s'est développé dans les années 1980 qui tenterait ce rapprochement. Selon Trouvé :

« Il oscillerait entre une conception qui, tout en approfondissant la thèse de la spécificité s'intéresserait aux multiples variations des caractéristiques singulières de la petite firme et une interrogation sur les processus de « dénaturation » du modèle générique des PME, désormais sous dépendance, voire sous la domination des grandes entreprises (perte d'autonomie, rationalisation etc. ». (Trouvé, 1999:13).

Des typologies *ad hoc* sont proposées qui ont comme point commun : la spécificité d'un mode de fonctionnement de l'entreprise qui s'apparente à la « forme-PME ».

Torrès (1998) approfondit le courant de la dénaturation en proposant une démarche critique de la thèse de la spécificité nécessairement contingente de l'objet PME. Il s'appuie alors sur « le concept de contrôlabilité », c'est-à-dire « la capacité de garder la maîtrise de la mise en œuvre et du développement d'un ensemble de ressources » développé par Guilhon *et al* (1995) qui a l'avantage de contourner le dilemme spécificité/diversité.

**Tableau 5 : Synthèse de la recherche sur la PME selon la recension de Torrès**

Période	1945-1975	1975-1985	Années 80
Courant	Ecole d'Aston (1968-1969) Théorie des organisations (Mintzberg, 1982)	Courant de la spécificité (Julien, Marchesnay, 1988) et Courant de la diversité	Courant de synthèse

Apports	Effets prédictifs de la taille des organisations sur le mode de gestion; Impact de la croissance sur le mode de gestion	PME institution singulière avec des caractéristiques propres (cinq invariants); Multiples facteurs de contingences	Typologies ad hoc Concept de dénaturation
Limites	Chaque entreprise a son propre chemin de croissance	Concept d'anti-PME Trop de facteurs de contingences	Idéaux-types correspondants à des cas extrêmes

### 13.2. Des critères combinés pour une meilleure connaissance de la PME

L'intérêt académique pour cet objet « PME », à la lecture des nombreux articles, thèses, ouvrages et colloques ne fait pas de doute. Mais ces travaux ne nous permettent pas de mieux appréhender la Petite Entreprise, elle reste encore méconnue. L'approche quantitative centrée sur la taille et le chiffre d'affaires précise l'importance économique de la PME, mais reste insuffisante. Quant à l'approche qualitative, elle est difficilement opérationnelle compte tenu du nombre de critères. La proposition de la Commission Européenne qui voit dans la production d'une définition commune un moyen d'améliorer la cohérence des mesures prises en faveur de ces entreprises et de limiter les distorsions de concurrence (Levratto, 2009) apporte un autre éclairage.

A la première recommandation de 1996, en a succédé une nouvelle datée du 6 mai 2003, qui n'en modifie pas les critères mais a seulement procédé à l'actualisation des seuils financiers. Selon cette nouvelle recommandation, « la catégorie des micro, petites et moyennes entreprises (PME) est constituée des entreprises qui occupent moins de 250 personnes et dont le chiffre d'affaires annuel n'excède pas 50 millions d'euros ou dont le total du bilan annuel n'excède pas 43 millions d'euros » (Extrait de l'article 2 de l'annexe à la recommandation 2003/361/CE). Au-delà de la définition de l'ensemble « PME », l'Union européenne a recommandé une segmentation type en quatre sous-ensembles:

**Tableau 6 : La définition des PME dans la Communauté européenne (révision 2003)**

Appellation	Nombre d'emplois ETP (équivalent temps plein)	Chiffres d'affaires (annuel en euros)	Autonomie
La micro-entreprise	0 à 1		
La Très Petite Entreprise (TPE)	2 à 9	< 2 millions d'euros	25% ou plus du capital ou des droits de vote d'une autre entreprise
La Petite Entreprise (PE)	10 à 49	< 10 millions d'euros	25% ou plus du capital ou des droits de vote d'une autre entreprise
La Moyenne Entreprise (ME)	50 à 49	< 50 millions d'euros	25% ou plus du capital ou des droits de vote d'une autre entreprise

Source : Commission Européenne, 2003c

Ces différentes approches nous montrent encore les difficultés actuelles à saisir cet objet PME. Longtemps considérée comme une grande entreprise en miniature, la PME reste encore largement mal connue.

Représentant 99,8% des entreprises en France et deux salariés sur trois<sup>34</sup>, les PME françaises suscitent bien des controverses : elles seraient trop petites comparées à leurs homologues allemandes, pas suffisamment exportatrices et manqueraient d'instrumentation en gestion. En France le Mittelstand fascine. La PME française est la plupart du temps abordée comme un ensemble homogène souffrant de tares génétiques : la petite taille, la centralisation de la gestion, une faible formalisation...

Cette vision lacunaire des PME a contribué à ce qu'elles soient les grandes bénéficiaires des politiques économiques. Le soutien public au financement des PME en France est ancien, comme le souligne Levratto (2009 ; 141). Dès 1936 est créée la Caisse nationale des marchés de l'Etat, ancêtre de la Banque de

<sup>34</sup> En 2008, sur les 2.925.124 entreprises françaises, 99,8% sont des TPE-PME (de 0 à 250 salariés)

source : INSEE, <http://www.insee.fr/>.

Développement des PME, devenue désormais Oséo (2005) et dont les finalités sont d'intervenir pour garantir la solvabilité de certaines catégories d'entreprises.

Le rapprochement entre le pouvoir et les PME, dont le motif est celui de la reconquête d'une légitimité pour l'entreprise au cours de cette période de crise (plan de restructuration, explosion du chômage...) va s'accroître au cours des années quatre-vingt. L'Etat met en place des fonds de garantie, destinés à supporter une partie du risque encouru par les banques, qui seront complétés (sous des modalités diverses) par les collectivités locales dans le cadre des lois de décentralisation (Levratto, 2009). D'importants programmes de soutien à l'activité productive sont également lancés dans le cadre européen, ils comprennent des dépenses budgétaires et des exonérations ou allègements de charge.

Trois grandes sources de financement sont proposées : l'Europe avec des aides directes, l'Etat avec de nombreux dispositifs dont les principaux consistent en des allègements de charge et les collectivités territoriales avec des dépenses budgétaires et des allègements de contribution ou d'obligations diverses (Levratto, 2009 : 142).

Cette aide publique aux entreprises fait l'objet d'interrogations liées à son efficacité et à sa mesure. Il s'agit de mettre en évidence les effets d'un dispositif sur une cible donnée. L'évaluation des impacts des mesures de soutien aux PME est d'autant plus difficile à conduire que les dispositifs sont nombreux (plus de 6000 selon Sémaphore, Système d'Information des CCI) et que les techniques d'évaluation sont soit inexistantes, soit incomplètes.

Les bilans effectués se limitent parfois à citer le nombre d'entreprises ayant bénéficié du dispositif : une simple participation d'un dirigeant de PME à une réunion collective peut être suffisante dans l'appréciation du dispositif. Le manque, d'une part, de prise en compte de ce qui se passe réellement sur le terrain, et d'autre part, de sérieux dans l'évaluation des effets à court, moyen et long terme conduit à une autosatisfaction des acteurs de tels dispositifs, encouragés dès lors à reproduire leur offre d'intervention.

Ces aides, bien qu'elles relèvent de politiques différentes : aides individualisées, incitation à la coopération, aménagement du territoire... sont considérables et s'estiment en plusieurs dizaines de milliards d'euros. Elles ont été récemment complétées par la création de pôles d'activité au niveau des Régions qui se sont vues confier la coordination de la politique de développement économique et par la constitution de pôles de compétitivité impulsée en 2005 par l'Etat français s'inspirant d'exemples étrangers. Ces nouveaux programmes ont pour « enjeu la production d'innovations et au-delà, la dynamisation des entreprises et des territoires en mettant en relations les entreprises, grandes et petites, les centres de recherche publics et privés et des institutions de formation » (Levratto, 2009 : 147).

Les PME, outre des frontières floues ne permettant pas facilement de les définir, sont sous influence et au cœur d'interdépendances complexes entre de multiples acteurs publics et privés. Elles semblent parfois être prises en tenaille entre des ambitions et des intérêts qui les dépassent et limitent de plus en plus leurs latitudes.

Pour mieux les appréhender dans nos travaux, nous suivons le conseil de Marchesnay (2003) qui nous invite à « sortir de l'ignorance, adopter une démarche autonome et se pencher plus avant sur l'identité profonde des PE, ce qu'elles sont et ce qu'elles font ». Ce qui nous encourage pour notre recherche sur la GRH dans les PE à favoriser l'approche contingente qui mobilise les configurations de PME et à aborder le concept de *mondes sociaux* de la PME plus à même de rendre compte de l'hétérogénéité de cet objet.

### **13.3. L'approche configurationnelle**

Les référentiels théoriques pour définir la PME, restent donc encore insatisfaisants, la théorie des configurations (qui ne constitue pas un ensemble de travaux homogène), ainsi que la théorie des conventions vont fournir d'autres pistes.

Introduite au cours des années quatre-vingt, l'approche par les configurations analyse l'entreprise comme un ensemble d'éléments inter reliés, touchant à la fois



à la stratégie, la structure et l'environnement. Ces travaux enrichissent la théorie des organisations et plus précisément le concept de changement organisationnel. Mintzberg (1982,1989, 1990), principal représentant du courant de la sociologie des organisations appelé également, *école de la contingence*, construit un ensemble de configurations à partir des différentes variables qui caractérisent les structures, les acteurs et leur pouvoir, les buts ainsi que le contexte ; ces différentes variables se combinant pour construire un type théorique. Le changement organisationnel est alors perçu comme le passage d'une configuration à une autre. Ces travaux sous-entendent que les idéaux-types ne constituent que des cas extrêmes et proposent l'idée de configurations hybrides ou intermédiaires.

La vision contextualiste (ou contingente) que défendent notamment François Pichault et Jean Nizet insiste elle, sur la diversité des politiques et des pratiques R.H. en fonction de facteurs internes (configurations organisationnelles et orientations stratégiques) et externes (environnement).

Ces auteurs distinguent ainsi cinq modèles : le modèle *arbitraire*, où l'informel domine dans les pratiques R.H ; le modèle *objectivant*, où l'effort porte sur l'explicitation systématique et objective des processus et critères de G.R.H ; le modèle *individualisant*, qui repose sur une individualisation de la relation d'emploi (rémunération personnalisée, gestion par les compétences...) ; le modèle *conventionnaliste*, où les critères d'action et de décision sont le résultat de discussions collectives ou conventions entre professionnels ; et le modèle *valoriel* qui est surdéterminé par l'identification des membres d'une organisation à ses valeurs et sa mission.

Toutefois ces travaux semblent cibler principalement la grande entreprise, ils mériteraient d'être complétés d'études sur leur applicabilité à l'objet PME.

Parallèlement les travaux conduits par les économistes de l'école des conventions (Boltanski et Thévenot, 1987) contribuent également à l'évolution de la théorie des organisations. Pour ces auteurs, les conventions sont définies comme des éléments implicites nécessaires à la coordination des échanges économiques aussi bien dans les entreprises que pour les marchés financiers. Ils vont alors étudier les logiques d'action et les formes d'accord implicites mises en

œuvre dans les organisations. A travers la théorie des « mondes communs » qui émane de cette étude, Boltanski et Thévenot proposent une extension de la théorie conventionnaliste qui repose sur des modèles macro-économiques.

Les travaux de ces différents chercheurs constituent de réelles avancées pour appréhender le déchiffrement des configurations des grandes ou des moyennes entreprises. Cependant ils ne nous semblent pas suffisants en l'état, pour définir les petites structures. En effet, la grande hétérogénéité de ces organisations pose problème quant à leur répartition dans les différents types de configurations. Une approche grossière pourrait conduire à les réduire à une seule catégorie qui serait la configuration « simple » dans les modèles de Mintzberg, « arbitraire » dans ceux de Nizet et Pichault et « domestique » dans ceux de Boltanski et Thévenot.

Il nous faut considérer d'autres travaux qui rendent davantage compte de la spécificité des modèles de PME. Les recherches les plus pertinentes nous semblent-il, sont celles qui reposent sur une définition socio-économique multicritères des PME qui associent profils d'entreprises et profils de dirigeants. Julien et le GREPME (1997 : 1-16) ont synthétisé ces typologies et nous proposent une « typologie complexe globale » qui intègre plusieurs « continuum » : « la dimension brute (effectif, actif, chiffre d'affaires), le secteur ou la branche d'activité, le type de marché, la centralisation ou le contrôle et la structure ou l'organisation, le niveau d'indépendance, le type de stratégie suivie, le type de technologie utilisée et le recours à l'innovation ou non » .

Selon Julien (1997), on retrouve de manière générale, six grandes caractéristiques pour définir la PME dans la littérature : la petite taille, la centralisation de la gestion, une faible spécialisation, une stratégie intuitive ou peu formalisée, un système d'information interne peu complexe ou peu organisé et un système d'information externe simple.

La littérature sur la PME s'est aussi intéressée à la trajectoire des dirigeants de PME et propose un certain nombre de typologies. Celle-ci étant souvent caractérisée dans la littérature par l'importance du profil du dirigeant, des typologies de comportements des dirigeants existent. Citons celle de Julien et Marchesnay (1988), très attentifs aux petites entreprises industrielles, de

l'artisanat ou des services, ces auteurs proposent une typologie d'entrepreneurs basée sur leurs buts et inspirée de l'observation des pratiques courantes en matière de stratégie.

Il en ressort deux types d'entrepreneurs.

Un premier type appelé PIC (pérennité-indépendance-croissance) dont le but prioritaire est de pérenniser son affaire. L'entreprise est créée et développée pour qu'elle survive à son créateur. Le chef d'entreprise maîtrise un métier et réinvestit les bénéfices dans l'affaire au prix d'une logique familiale. Il a la préoccupation de détenir le capital social et d'éviter l'endettement long. La croissance de l'entreprise est plutôt réactive et appréhendée de manière émergente.

Le second type d'entrepreneur est appelé CAP (croissance-autonomie-pérennité). C'est plutôt un opportuniste qui privilégie les secteurs d'activités pour lesquels il peut espérer pour son entreprise, des marges de profit élevées, même si ces activités présentent plus de risques. La volonté de puissance se manifeste par la recherche du développement des activités et des ventes, tout en cherchant à préserver son autonomie. Le chef d'entreprise cherche à conserver une flexibilité dans la prise de décision stratégique. Il n'hésite pas alors à s'endetter ou à faire appel à des capitaux extérieurs.

Ces deux grandes formes d'entrepreneuriat représentent des situations extrêmes, celles-ci n'excluant pas d'ailleurs l'existence de formules plus ou moins permanentes ou transitoires d'« entrepreneuriat déviant » de type AMI (autonomie-maintien avec indépendance) et API (autonomie – puissance sous condition d'indépendance).

Selon ces travaux et bien d'autres - Mahé de Boislandelle qui en 1988 croise des typologies de dirigeants de PME et le système de GRH en PME ou Bauer qui en 1993 met l'accent sur l'extrême hétérogénéité des figures patronales dans les PME en conjuguant trois logiques : économique, politique et familiale - sont mises en exergue les relations entre les profils socioculturels de leurs dirigeants et le fonctionnement des petites entreprises.

L'originalité des travaux d'une équipe du Céreq (Bentabet, Michun, Trouvé, 1999)<sup>35</sup> qui s'inscrivent dans la lignée de toutes les recherches précédemment citées est d'abord de penser la TPE comme une forme spécifique de PME. Leur approche configurationnelle des petites entreprises nous semble adaptée à notre objet de recherche : la GRH dans les PME, car elle est construite à partir des pratiques de gestion de la main d'œuvre et de formation dans les TPE. La typologie de « combinaisons productives » a été, depuis, confrontée à d'autres thématiques ou comparée à d'autres productions européennes et perfectionnée à l'occasion de publications ultérieures (Trouvé, 2001, 2003 ; Letowski et Trouvé, 2004 ; Bargues, 2012 ; Trouvé, 2012).

#### **14. Les pratiques de GRH dans les PME**

Un nombre infime d'études empiriques portent sur la GRH au sein des PME ; les travaux du Céreq sont à ce titre d'autant plus précieux même s'ils sont davantage centrés sur les problématiques d'emploi et de marché du travail que sur l'ensemble des pratiques de GRH.

##### **14.1. L'approche par les configurations de TPE/PE/PME**

Bentabet *et al* (1999 : 99-117) à partir d'une multitude de monographies qualitatives, statistiques ou longitudinales, sectorielles ou territoriales, ont distingué différents idéaux-types de combinaisons productives dans les PME, sur la base de modes de coordination externe et interne.

L'hypothèse générique repose sur l'alignement entre les stratégies marchandes, les formes d'organisation et les pratiques de gestion des ressources humaines en vue d'élaborer une taxinomie pertinente de l'objet PME. Les variables mobilisées sont : (1) le statut de la PME (indépendance, intégration à un groupe etc.), (2) le secteur d'activité et la dynamique intra-sectorielle (pouvoir de marché, position dans la chaîne de valeur), (3) le périmètre d'action (ancrage

---

<sup>35</sup> L'étude a été réalisée sur huit secteurs d'activité et a identifié six variables explicatives du comportement des TPE en matière de gestion de la main-d'œuvre (secteur ou filière, statut juridique et place dans la chaîne de valeur, ancrages territoriaux, degré de structuration des professions exercées, orientations stratégiques, trajectoire et profil des dirigeants). A Letowski, P Trouvé (2004 : note 1 p 91) L'approche typologique : pertinence et identification de sous-groupes au sein des dirigeants de TPE ou la puissance explicative des « modèles d'entreprise », dans le rapport « les aides publiques aux TPE ».

territorial, dépendance à l'égard de la localisation...), (4) le degré de structuration des professions présentes dans la PME (repliement sur l'aspect technique, élargissement ou transformation de la profession initiale), (5) la trajectoire et le profil socioprofessionnel du dirigeant, (6) la stratégie de la PME et, aujourd'hui (7) la place des PME dans les chaînes de valeur.

L'hypothèse de cohérence systémique à l'intérieur d'une configuration implique que le point d'entrée choisi soit indifférent, chacun constituant un facteur à part entière de contingence organisationnelle. Les auteurs ont construit une typologie de trois configurations organisationnelles au départ, une dernière configuration s'est imposée à côté des trois précédentes, elle est double (Trouvé, 2003 : 105). Nous décrivons les caractéristiques de chaque configuration, en nous appuyant sur les travaux historiques : Bentabet *et al*, 1999 ; Trouvé, 2001, 2003 ; Letowski et Trouvé, 2004, et les précisions apportées par Trouvé, 2012.

### ***Les PME patrimoniales traditionnelles***

Les plus nombreuses, elles constituent la forme générique des PME. La forme sociale est familialiste, patrimoniale voire domestique. La main d'œuvre y est peu qualifiée et polyvalente. Le dirigeant est, soit autodidacte entré jeune dans le métier, soit héritier de l'entreprise par transmission patrimoniale. Ces PME se caractérisent par une proximité immédiate avec les clients, les employés et les fournisseurs et la qualité est garantie par la tradition dans les modes de production. La gestion est une activité non prioritaire, l'usage de la formation des salariés internalisé et le recours au conseil en gestion peu développé.

### ***Les PME managériales insérées ou modernisées***

Elles sont soit insérées dans un groupe ou réseau sous formes de filiales, succursales ou unités franchisées, soit modernisées de façon endogène à partir d'une configuration patrimoniale ou entrepreneuriale. La gestion y est rationalisée, plus fortement instrumentée, objectivée. Leur clientèle est le plus souvent formée d'autres entreprises ou administrations. Les modes de production sont standardisés. Les dirigeants, qui attribuent plus volontiers leur réussite à leur

parcours de formation, peuvent développer une certaine capacité de renoncement à l'indépendance juridique et financière de leur entreprise.

### ***Les PME entrepreneuriales***

Elles se définissent par le projet et la trajectoire du dirigeant qui est avant tout d'ordre économique, impliquant un besoin permanent d'innovation et de rupture dans les produits, process, types de clientèles, et dans l'organisation interne de l'entreprise. Le dirigeant est prêt à déléguer la production à des salariés de confiance pour la gestion. Ce modèle constitue un modèle hybride non-stabilisé entre les deux configurations précédentes : hybridation dans la configuration des compétences (coexistence de nouvelles pratiques de formations et persistance de formations immergées dans l'activité), hybridation du profil du personnel. Ces PME se trouvent soit dans les secteurs émergents, soit sur des niches de marché dans les secteurs traditionnels où elles pratiquent une stratégie de différenciation ou de focalisation.

### ***Le double modèle professionnel :***

« Il s'agit d'entreprises singulières qui exercent soit dans le contexte des professions libérales, soit dans les secteurs à haute intensité intellectuelle, notamment les concepteurs (producers par opposition aux simples users) du pôle tertiaire des technologies de l'information et de la communication – TIC (sociétés Internet ou de conception de logiciels, conseil en systèmes informatiques...) qui connaissent la plus forte expansion, ainsi que dans les activités de services aux entreprises comme l'ingénierie et les études techniques, le conseil en management, en marketing ou en communication où la majorité des unités sont des TPE » (Letowski, Trouvé, 2004 : 96)

#### *o Les PME professionnelles libérales*

Les organisations « professionnelles libérales » regroupent des professions fermées (c'est-à-dire organisées en ordres professionnels qui protègent leur titre ou dont l'exercice est réglementé par l'Etat) du secteur de la santé, des activités juridiques et comptables ou de l'expertise, au sein d'entreprises qui créent par ailleurs de nombreux emplois salariés : cabinets médicaux ou para-médicaux multi-spécialité, d'avocats, de notaires, d'experts comptables, de géomètres-

experts etc. Leur activité commerciale est strictement limitée. Certaines d'entre elles se rapprochent d'une configuration « traditionnelle indépendante » par transmission intergénérationnelle de l'activité.

- *Les PME professionnelles « cognitives » et flexibles*

Ces PME recrutent des salariés à des niveaux de formation élevés (forte proportion d'ingénieurs, de cadres et techniciens). Ici, le caractère professionnalisé du travail repose moins sur des savoirs standardisés ou la détention de titres, que sur des qualités cognitives construites ou induites à travers l'expérience de problèmes à résoudre, que sur des savoirs reconnus par la communauté professionnelle d'appartenance. Elles se caractérisent par une mobilité externe élevée de leurs salariés en raison de la grande transférabilité des compétences de ces derniers d'une entreprise à l'autre. Elles exercent souvent dans les secteurs à haute intensité intellectuelle (les *Knowledge-intensive Business Services*) et ont des modes de fonctionnement très flexibles. De ce point de vue, elles ne sont pas très éloignées sous certains aspects de la configuration « entrepreneuriale » avec laquelle elles partagent la nécessité de l'innovation permanente, les conditions de travail (forte intensité des horaires mais non imposée), les relations salariales instables mais non forcément précaires.

Ces modèles de PME sont retenus comme grille de lecture pour notre recherche sur l'impact du conseil en GRH dans les PE. Il peut être, en effet, pertinent d'observer ou non des trajectoires différentes d'appropriation en fonction de la typologie des entreprises.

#### **14.2. Les pratiques de GRH des PME ou gère-t-on le personnel autrement dans les PME?**

La question des pratiques de GRH dans les PME n'est pas simple.

Comme le souligne Trouvé (2004 : 1), c'est « d'abord parce que la gestion des ressources humaines dans les PME apparaît généralement comme une fonction, sinon inexistante, du moins peu sophistiquée, quand on la compare à son état de développement dans les grandes entreprises. Ensuite, parce que le risque est grand

de confondre la modernisation de cette fonction avec un alignement pur et simple du fonctionnement souhaitable des PME sur un modèle de la grande entreprise ».

Nous tenterons d'abord de définir la GRH en général avant d'étudier de manière particulière ce qu'elle est ou serait dans les PME.

### **La GRH, un objet difficile à cerner**

La GRH est définie comme un ensemble de politiques, de méthodes et d'outils permettant d'acquérir, de mobiliser et d'adapter les individus et groupes de personnes en fonction des besoins des organisations. C'est surtout une fonction qui depuis quelques années a considérablement évolué du fait d'une multitude de facteurs.

Nous reprenons à notre compte les facteurs d'évolution de la GRH listés par l'Association Aravis<sup>36</sup> dans le cadre d'une étude prospective conduite par cette structure en 2011 :

- L'évolution de la législation ;
- La reconnaissance du capital humain dans les problématiques stratégiques de l'entreprise ;
- Une réalité en contradiction du discours affiché : les entreprises cherchent à optimiser leurs coûts salariaux ;
- L'évolution du rapport de l'individu au travail ;
- Les changements internes et externes (liés à l'économie, aux technologies et à la législation) multiples, complexes et fréquents.

Ces différents facteurs ont conduit à renforcer la dimension juridique et stratégique de la GRH, à développer des approches compétences dans les organisations (Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences / GPEC,

---

<sup>36</sup> Aravis est l'Agence Rhône-Alpes pour la valorisation de l'innovation sociale et l'amélioration des conditions de travail. C'est une association loi 1901 à but non lucratif, administrée par les partenaires sociaux, soutenue par l'Etat et la Région. Aravis adhère au réseau national Anact-Aract. (Association nationale/régionale pour l'amélioration des conditions de travail). Aravis a publié un document en 2011, Démarche prospective : quel travail dans 20 ans ?



gestion des parcours et des mobilités...), à introduire une individualisation croissante, en particulier pour les cadres et à partager la fonction RH avec les managers.

Cela s'est traduit pour les grandes entreprises, d'une part par la conception d'outils et méthodes RH adaptés à une politique de segmentation des salariés et d'autre part par une réorganisation de la fonction RH avec des processus d'externalisation et mutualisation des services.

Il semble que la question qui mobilise les chercheurs, ainsi que les praticiens au sens large, est celle de l'impact de la GRH sur la performance des entreprises. Depuis quelques décennies, tous, politiques, économistes, consultants... s'accordent pour dire que nous sommes entrés dans l'ère de l'économie de la connaissance et que la valorisation du capital humain est un enjeu crucial pour la compétitivité des entreprises, d'abord des plus grandes, ensuite des moyennes et des petites. La gestion des ressources humaines a alors pris une dimension stratégique,

« La littérature des vingt-cinq dernières années parle de gestion stratégique des ressources humaines (GSRH) (...). La GSRH s'est développée depuis le début des années 1970, avec une accélération dans les années 1980 et 1990 en raison de trois phénomènes que nous avons pu observer soit : un changement dans le rythme et l'ampleur des transformations de l'environnement des organisations; la nécessité de créer de nouvelles compétences stratégiques et organisationnelles et finalement, la reconnaissance d'une nouvelle intelligence des ressources humaines au sein de l'organisation » (Bayad *et al*, 2004 : 75).

Il y a alors une adhésion à ce nouveau mythe « gestionnaire », qui fait reposer la performance des entreprises sur leur système de GRH. Pour Dietrich et Pigeyre (2005), il est évident que la façon dont les entreprises organisent la gestion de leur main d'œuvre découle d'une part du modèle productif en vigueur et d'autre part de la pensée managériale dominante.

Pendant les trente glorieuses, on ne constate pas de grands changements dans les pratiques de gestion du personnel, c'est la période du compromis fordien qui a consisté comme le souligne Igalens (2006 : 25) à « acheter la paix sociale et à obtenir des gains de productivité par des augmentations régulières de pouvoir d'achat sur fond de quasi plein emploi ».

C'est à partir des années soixante-dix que la fonction personnel va connaître ses plus grandes transformations dans un contexte économique en tensions (ouverture des marchés, *serviciarisation*...) et dans un contexte sociétal également en pleine transformation (mai 68 et ses valeurs d'autonomie, d'épanouissement et de réalisation de soi...).

On passe de la gestion du personnel à la gestion des ressources humaines avec l'élargissement à de nouvelles missions et responsabilités : assister les managers, négocier avec les partenaires sociaux, accompagner le changement... tout en continuant à recruter, former, évaluer... S'impose alors une conception implicite, mais fortement structurante de la GRH : celle d'une vision normative et universaliste, largement instrumentale.

Y a-t-il une GRH unique pour tous types d'entreprises ou une GRH adaptée au contexte ? Sommes-nous passés d'une vision universaliste à une vision contingente ?

Les courants majeurs ont développé la vision universaliste de la GRH, cette perspective suppose que certaines pratiques de GRH sont toujours supérieures à d'autres et que toutes les organisations (grandes et petites, privées et publiques) doivent adopter ces *best practices*. Cette approche demeure encore très répandue parmi les chercheurs et autres acteurs prescriptifs. C'est la plupart du temps celle qui est décrite dans tous *bons* ouvrages de management et manuels scolaires valorisant la fonction GRH dans les entreprises. Elle est toutefois contestée par les partisans des perspectives contingente et configurationnelle.

« L'hypothèse de base de la perspective contingente (nous précisent Bayad et Liouville en 2001 : 5) est que l'alignement (également qualifié de « fit ») d'une stratégie spécifique et des pratiques de GRH permet à l'organisation d'améliorer ses performances et que l'organisation ayant le meilleur fit affichera les meilleurs résultats ». Autrement dit cette approche tente de rendre compte de l'influence des variables de contexte sur les caractéristiques des organisations (marché, technologies, système institutionnel au sens large). Aussi pertinente soit-elle cette perspective théorique a peu été explorée par des travaux empiriques dans le champ français.

Quant à l'approche configurationnelle, tout en étant très proche de la précédente (elle part des mêmes apports théoriques), elle s'en distingue en considérant que les différentes parties qui composent un système social doivent être étudiées ensemble et non pas séparément (comme dans la vision contingente) au risque de ne pas être comprises (Bayad et Liouville, 2001).

Ces différentes perspectives ont toutes tenté de mettre en exergue le lien GRH/performance. Toutefois la littérature compte à notre connaissance peu de résultats empiriques en France confirmant cette relation de causalité.

C'est pourtant au nom de la performance et de la productivité que continuent à être développées des pratiques de GRH très sophistiquées<sup>37</sup> dans les grandes entreprises. Pratiques prises en exemple par les pouvoirs publics, décideurs économiques, chercheurs, consultants... pour justifier leur nécessaire diffusion dans les PME ou administrations dans le but de les réformer.

#### **La GRH et la PME sont-elles compatibles?**

Les premiers travaux de recherche relatifs à la gestion des ressources humaines en PME sont apparus dans la littérature francophone au milieu des années 1980. Nous devons à Julien, Marchesnay et Mahé de Boislandelle<sup>38</sup> cette première réflexion.

L'intérêt de ces observations porte sur la vision englobante et systémique de la GRH en contexte de PME. Pour Mahé de Boislandelle (1998a), la GRH comporte trois niveaux :

« -L'administration du personnel qui recouvre la mise en conformité avec les règles en usage (lois et conventions) et l'exécution des directives de la direction ;

-le management organisationnel et stratégique qui concerne les choix d'exercice du pouvoir et l'intégration ou non du personnel (noyau dur, sous-traitance...) ;

-la politique du personnel qui en résulte s'exprime ainsi par un mix social, c'est-à-dire par un ensemble d'orientations ou de décisions portant sur des variables

---

<sup>37</sup> Nous n'aborderons pas ici les éventuels effets néfastes de ces pratiques dans les grandes entreprises (souffrance au travail, stress, compétition entre individus...).

<sup>38</sup> P.A. Julien et M. Marchesnay (coord.), (1988), *La Petite Entreprise*, 1988, Vuibert, dans lequel H. Mahé de Boislandelle a rédigé deux chapitres.

d'actions essentielles telles que : l'emploi, la rémunération, la valorisation et la participation du personnel. » (Mahé de Boislandelle, 1998).

Pour cet auteur chaque entreprise adopte son mix social en fonction de l'environnement, de l'organisation et du profil du dirigeant. Ces travaux ont été repris par de nombreux chercheurs.

Nous ne citerons pas ensuite toutes les publications, revues et autres colloques qui ont suivi et enrichissent le corpus, cependant en ciblant encore trop souvent les observations et études empiriques sur des entreprises comptant plusieurs centaines de salariés et en occultant les plus petites des PME : les PE (de 10 à 50 salariés) ou TPE (moins de 10 salariés), à l'exception notoire des chercheurs de l'Equipe de Recherche sur la Firme et l'Industrie (ERFI)<sup>39</sup> à Montpellier qui depuis plus de trente ans, ont centré leur activité sur le thème de l'Entrepreneuriat du Management et de la Société et produisent des travaux très précieux sur les petites et très petites organisations ainsi que des gestionnaires québécois fondateurs de l'Association internationale de recherche sur la PME (AIRPME).

Marchesnay (2003 : 109) ne dit pas autre chose quand il souligne que « l'inventaire des publications les plus diverses au cours de ces dix dernières années (ouvrages, articles, communication, etc.) décourage le lecteur le plus assidu et le moins disposé ! Mais dans cette somme impressionnante, les TPE, voire les PE, sont réduites à la portion congrue ».

Soulignons aussi comme exception les travaux du Céreq et plus précisément, ceux conduits depuis une trentaine d'années par Philippe Trouvé au Centre Associé de Clermont-Ferrand qui, dès les années quatre-vingt, par les chemins détournés de la sociologie de l'entreprise et de l'emploi ou de l'économie industrielle, ont mis l'accent sur l'importance des PME et ont très tôt jugé nécessaire de développer sur elles un corps spécifique de connaissances à usage gestionnaire.

---

<sup>39</sup> Michel Marchesnay est l'un des fondateurs de ce laboratoire. Les travaux d'autres chercheurs sont également à souligner : C Fourcade, O Torrès, A Paradas, M Polge....

Le concept de „monde social”<sup>40</sup> est revendiqué par Trouvé (2011), mais également par Mallard (2011) ou Renault (2011) pour définir la PME en tant qu’« institution composite, lieu de construction du social, simultanément espace de contrainte et de domination, de coopération et de fonctionnement collectif, d’insertion professionnelle et sociale, système de négociation d’identités professionnelles, creuset d’apprentissages de normes culturelles et de socialisation, lieu d’évaluation des qualités du travail etc. » (Trouvé, 2011).

Dans les PME, on gère le personnel autrement. « Ce qui ouvre à toutes sortes d’alternatives et de processus créatifs : par rapport aux normes traditionnelles de gestion, par rapport à des modèles stabilisés ou aux habitudes de pensée apprises dans les écoles de management » nous précisent Louart et Vilette (2010 : 9). Pourtant cette originalité ne semble pas être comprise et satisfaire les politiques publiques et les acteurs d’intermédiation qui ont multiplié au cours des deux dernières décennies les initiatives pour encourager les PME - surtout les plus petites d’entre elles – à adopter des méthodes de GRH plus rationnelles et conformes à la modernité, c’est-à-dire selon le modèle de la grande entreprise.

On peut citer par exemple les aides au conseil, les diagnostics RH, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, les opérations multiples de sensibilisation et de formation...

Et pourtant si il y a bien une fonction à laquelle tient particulièrement le dirigeant de PME, c’est bien celle de gérer en direct ses collaborateurs. Le concept de « proximité » - étymologiquement, le terme proximité vient du latin *proximitas*, apparu au XIV<sup>ème</sup> siècle qui signifie alors « parenté proche » au sens propre – a été particulièrement étudié par Torrès (2004). Celui-ci considère ce concept comme pertinent pour analyser la gestion spécifique des PME. Il développe particulièrement l’ambivalence que renferme cette notion de proximité pour la PME, à la fois positive avec les critères de réactivité et de polyvalence, mais aussi négative quand elle réduit le dirigeant de PME à l’isolement.

---

<sup>40</sup> la notion de « mondes sociaux » est dérivée à la fois de la lointaine tradition sociologique de l’école de Chicago (Strauss, 1978) et d’une sociologie de l’entreprise plus récente (Francfort et al. 1995 ; Osty et al. 2007).

L'observatoire des PME, dans la revue *Regards sur les PME* mentionne que « dans la petite entreprise, gérer les ressources humaines, ce n'est pas tant mettre en place des procédures visant à attirer, recruter, motiver, fidéliser les salariés ou à négocier avec les syndicats, c'est d'abord assumer directement des responsabilités humaines lourdes, y compris dans les situations les plus délicates (évaluation des salariés, licenciement) » (2003 : 37-38).

Une partie des prérogatives du dirigeant de PME est dans cette relation, il assume seul la pérennité de l'emploi de ses salariés. C'est une très lourde responsabilité, mais qui lui confère un pouvoir considérable au sein de son entreprise et sur le bassin d'emploi correspondant.

Alors peut-on envisager que le dirigeant de PME est disposé à remettre en cause une partie de ses prérogatives en se soumettant à des dispositifs l'incitant à formaliser, à structurer voire à déléguer ce qui relève de l'implicite ou parfois de l'arbitraire, tout du moins d'un construit relationnel contextué ?

C'est pourtant ce que prétendent les intervenants en GRH, et plus précisément ceux qui nous intéressent pour notre recherche, les organismes institutionnels telles que les compagnies consulaires en accompagnant les dirigeants de PME dans leurs pratiques de GRH.

## **15. Figures imposées : diffusion des « bonnes pratiques » de GRH**

Convaincu de la nécessité pour les petites entreprises d'adopter des pratiques de GRH, conçues et développées dans les grandes entreprises, un ensemble d'acteurs, à la fois privés et publics va se mobiliser pour promouvoir et introduire ces pratiques au sein des plus petites entreprises.

### **15.1. Le conseil aux PME et la demande des dirigeants**

Les faits sont là, (plusieurs enquêtes le confirment), une bonne partie des dirigeants de PME ne sont pas en demande de conseil. La rencontre entre les consultants et ces mêmes dirigeants est porteuse dès l'origine de malentendus.

## L'état du conseil aux PME

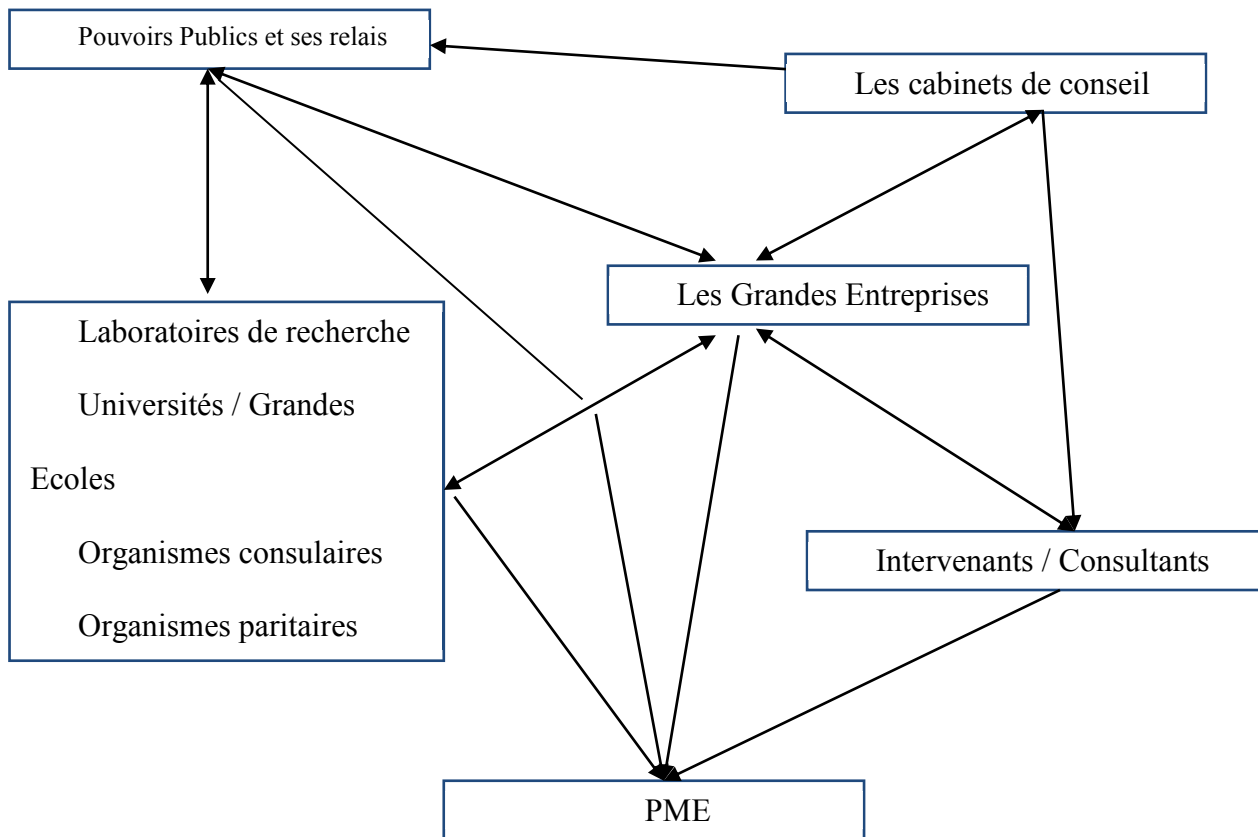
Le conseil aux PME a constitué une diversification pour tous les grands cabinets de conseil en management au cours d'une décennie réhabilitant la petite organisation comme le nouveau modèle productif. Mais ce sont surtout les procédures d'aides financières mises en place par les pouvoirs publics qui vont favoriser le développement du conseil d'entreprises aux PME/PMI (FRAC, ANVAR, ARTT...). On va alors assister à une prolifération d'offres de cabinets de conseil d'entreprise et à une grande diversité d'interventions.

Notre recherche se focalise sur un type de conseil auprès des petites entreprises, celui des acteurs d'intermédiation liés aux pouvoirs publics. Ce conseil est complètement oublié de la littérature à quelques très rares exceptions : Sauviat (1994) qui montre combien une analyse en termes de *marché réseau* rend mieux compte des déterminations qui pèsent sur le conseil ainsi que Romano (1995) qui introduit les notions de conseil externe formalisé et non formalisé.

Cet auteur souligne que lorsqu'on étudie le conseil aux PME, trois dimensions sont oubliées : « celle des relations grandes entreprises / PME qui intervient dans les rapports de sous-traitance, celle de l'Etat et des politiques publiques incitatives et structurantes et celle des organisations intermédiaires, à la fois prescripteurs / producteurs de formes organisées de conseil et relais de l'intervention publique » (Romano, 1995 : 183).

C'est cette troisième forme que nous allons observer dans notre recherche tout en tenant compte des autres car les formes de conseil aux PME sont à considérer comme étroitement imbriquées. Comme nous l'avons déjà noté la PME est un monde sous influence et sous dépendance. De nombreux intervenants et opérateurs privés et publics tournent autour de la PME. Toute opération de consultation dans les PME doit être saisie au travers de cette nébuleuse d'acteurs.

**Figure 3 : La nébuleuse du conseil auprès des PME**



L'action des pouvoirs publics en direction des PME se justifie à travers d'abord des enjeux de modernisation, puis de réforme, de compétitivité ensuite et enfin d'innovation. Elle s'est élaborée en mettant sous son contrôle les agents de transformation que sont les organisations de conseil d'une part, mais aussi les acteurs d'intermédiation d'autre part, afin qu'ils contribuent à transférer des connaissances produites selon un modèle gestionnaire idéal : modèle conçu dans les universités et grandes écoles américaines et relayé par le système éducatif français.

Le marché du conseil aux PME n'est donc pas un marché comme un autre quel que soit le thème de l'intervention. Nous nous limiterons aux spécificités de l'intervention en GRH qui nous semble-t-il, a connu un réel développement lors de la mise en œuvre des 35h, qui a fait apparaître à ces intervenants pour la plupart, opportunistes et novices en contexte de petites entreprises, les besoins en innovations organisationnelles et en GRH, exprimés plus ou moins explicitement par les dirigeants de ces PE.



L'hebdomadaire des ressources humaines « Entreprises et Carrières » dans un cahier spécial en 1998<sup>41</sup> titrait « Les nouvelles missions des consultants RH » et précisait en introduction : « Pour la seconde année consécutive, les entreprises ont accentué leur recours au conseil en ressources humaines. La croissance des sociétés de conseil et la lutte à laquelle beaucoup se livrent en matière de recrutement de consultants témoignent assez de la belle santé du secteur.

Pour un certain nombre de grandes entreprises concernées par la mondialisation de leurs marchés, les concentrations, les fusions dans leur secteur, tout comme pour les PME, ces années de sortie de crise sont en effet, propices à la réflexion sur l'organisation et les process, et justifient un recours accru aux consultants. En outre, un chantier d'ampleur nationale tel que les 35 heures dynamise énormément l'activité de conseil ». Une page entière est alors consacrée à : « ARRT/ 35 heures : l'affaire de l'année », avec la précision suivante « La loi Aubry est une véritable manne pour les cabinets : tout le monde ou presque, s'est mis à faire de l'ARRT ».

Tout un travail en réseau prend alors naissance en s'appuyant sur les acteurs déjà présents dans les PME, parmi lesquels on trouve les chambres consulaires, qui vont également saisir cette opportunité des 35 h pour se spécialiser sur le champ des ressources humaines et de la gestion des compétences. C'est, en effet, en 1998, qu'est créé le dispositif de Certification des Compétences au sein de l'ACFCI et dès 2001, que se constitue un groupe de travail (à l'origine des développeurs Emploi et Compétences, DEC) et que s'élabore une nouvelle offre (le diagnostic RH, DIAGRH).

Une offre d'accompagnement va alors se structurer autour de ces problématiques, selon le modèle managérial décliné dans les grandes organisations. Nous assistons alors à un phénomène de professionnalisation de l'ensemble des acteurs influents en PME selon un modèle unique : celui de la compétence.

---

<sup>41</sup> Supplément du N°457 d'Entreprise & Carrières du 24 au 30 novembre 1998. L'hebdomadaire Entreprise & Carrières, lancé en kiosque en 1989, est édité par Wolters Kluwer France, l'un des leaders mondiaux des solutions d'information dédiés aux professionnels du droit, de la réglementation, de la santé, des finances

## La demande de conseil des dirigeants de PME

Le paradoxe est là, les PME et les plus petites d'entre elles ne sont pas, ou peu demandeuses de conseil. Toutes les enquêtes le prouvent. Nous nous appuyons sur les résultats d'une étude<sup>42</sup> conduite par la CICF (Chambre de l'Ingénierie et du Conseil en France) en 2011 dont la motivation est de valoriser le conseil auprès des PME<sup>43</sup>. « L'étude s'inscrit dans une démarche de valorisation du métier du conseil et de recherche d'opportunités de marché.

Elle souhaite comprendre les PME : comprendre leurs freins et leurs motivations pour les prestations de conseils, cerner le discours conseil qu'elles sont prêtes à entendre, chercher comment le conseil permettrait de les rendre plus compétitives, de les mettre sur la voie des ETI » (CICF, 2011). Tout est là. D'un côté des PME qui ne sont pas intéressées par le conseil et de l'autre, un ensemble d'acteurs qui proposent de manière intensive des interventions aux PME, afin d'une part, de développer de nouvelles parts de marché au conseil privé et d'autre part, de façonner ces entreprises selon un modèle managérial développé dans les grandes organisations (les faire rentrer dans le rang).

Cette étude a été conduite auprès de 1012 dirigeants et tops managers de PME. Leur définition de la PME n'est pas celle que nous avons présentée (paragraphe 13.2. définition de la communauté européenne de 2003), ils l'étendent aux entreprises ayant jusqu'à 500 salariés. Toutefois 81% de leur échantillon est composé d'entreprise de 10 à 49 salariés, ce qui correspond à notre objet de recherche.

Les résultats qui nous semblent éclairants pour notre recherche sont les suivants :

---

<sup>42</sup> Etude inédite, portant sur les achats de conseil dans les entreprises de moins de 500 personnes, pilotée par CICF Management, réalisée par le CSA, avec le concours de La FNCPC et le soutien de la DGCIS

<sup>43</sup> Rapport DGCIS sur la PME à partir de l'étude précédemment citée (CICF, 2011) :  
« Les PME françaises, qui doivent améliorer leur compétitivité, sollicitent peu les professionnels du conseil, qui peuvent pourtant y contribuer.

Dans le même temps, l'offre de conseil s'accroît considérablement. Environ 100 000 structures exercent ce métier sous des formes juridiques multiples.

Ce déséquilibre flagrant entre une demande « plate », au regard d'une offre importante, en croissance, amène la profession de conseil à se préoccuper d'une situation qui a des conséquences tant sur le volume et la qualité des prestations, que sur les prix de journée, qui stagnent, voire subissent de fortes pressions à la baisse.

Il est pourtant crucial que les conseils puissent exercer leur métier dans de bonnes conditions économiques. Il en va de la reconnaissance, de l'attractivité, de la qualité de l'offre de la profession. »

### Encadré 2 : Les résultats de l'enquête de la CICF (2011)

« -Spontanément, les dirigeants de PME font avant tout appel aux compétences internes ou se tournent vers leur réseau professionnel ;  
-En réalité ils n'ont qu'une image assez floue de l'activité de conseil souvent réduite au domaine RH, et secondairement au domaine commercial et financier ;  
-Une expertise exigée et des références attendues ;  
-Le sur-mesure plébiscité ;  
-Des attentes fortes autour d'un interlocuteur dédié ;  
-Profil des PME n'ayant jamais eu recours à des cabinets de conseil : de 10 à 49 salariés  
54% des PME de 10 à 49 salariés n'ont jamais fait appel à du conseil.  
-Le recours au conseil se fait essentiellement sur la base d'une démarche proactive afin d'améliorer l'organisation de l'entreprise ;  
-Le réseau professionnel est le principal prescripteur ;  
-La recommandation se fait par les pairs et passe par un bon relationnel dès la prise de contact ;  
-Les freins au recours au conseil sont liés à la délimitation floue de l'activité de conseil en management, à la peur de l'ingérence et à un manque de besoins identifiés. »

Ces résultats nous confirment l'ambiguïté existante entre cette volonté affirmée et insistante de l'Etat, des organisations patronales, des cabinets conseil ... à vouloir transformer les PME et la résistance que celles-ci expriment car les propositions émises ne rencontrent pas leurs besoins. Belet<sup>44</sup> dès 1993, souligne ce décalage en prenant appui sur sa propre expérience de consultant. Il souligne les ambiguïtés dans les motivations du recours au conseil en se fondant là encore sur de nombreuses enquêtes effectuées sur le thème du conseil au PME/PMI en France. « En réalité, dans de nombreux cas, les PME/PMI ont recours au conseil malgré eux, sous la pression d'un prescripteur (DRIRE, ANVAR, CCI, banques, etc.) ou la recommandation d'un collègue » (Belet, 1993).

Entre 1993 et 2011, les mêmes constats sont faits et pourtant peu de remises en cause ont été effectuées du côté du conseil et des prescripteurs, les petites entreprises sont toujours considérées comme « inconscientes » et gâchant la chance que leur offrent les consultants d'être plus performantes et plus compétitives grâce à leurs propositions. La conception de la PME *dans ces mondes* est telle qu'on ne peut pas imaginer qu'elles puissent se passer du conseil. En outre, l'obligation de développement de l'activité de conseil justifie à leurs yeux cette intrusion et pression. Il y a une sorte de déni de la réalité.

<sup>44</sup> D Belet, (1993), « Prestations de conseil auprès des PME/PMI et processus d'apprentissage de leurs dirigeants : pour une autre conception du métier de conseil en management », article paru dans la Revue Internationale PME, vol. 6, n° 2.

La formation du dirigeant de PME, sa situation personnelle et patrimoniale par rapport à l'entreprise, ses expériences antérieures, ont une incidence forte sur son recours au conseil, comme le démontrent les études conduites par l'OPQCM ou la CICF. En faisant appel au conseil, les dirigeants de PME souhaitent avoir un point de vue externe, une aide à la réflexion sur des thèmes ou des situations posant problèmes le plus souvent à court terme et attendent en retour des solutions opérationnelles.

Ayant le plus souvent une image floue du conseil, ils se tournent plus naturellement vers leur expert-comptable qui continue à être leur interlocuteur privilégié. Quelle place accordent-ils alors aux conseillers d'appui que sont les agents consulaires et ceux-ci sont-ils en mesure de régler concrètement leurs difficultés ?

## **15.2. Le conseil non marchand en PME et sa légitimité**

Ce qu'on appelle conseil non marchand relève d'interventions d'organismes qui échappent à la logique de rémunération des cabinets privés car ces structures ont pour mission d'accompagner et d'aider les PME et sont financés autrement et en partie par les entreprises bénéficiant de leurs services, à travers des taxes. On compte parmi ces acteurs les chambres consulaires. Aucun travail académique à notre connaissance, ne s'est penché sur la satisfaction des services apportés aux entreprises par ces institutions et leur véritable rôle : quelques enquêtes de satisfaction ont été conduites dans ce sens, elles comportent toutes le biais d'avoir été impulsées et financées par les CCI elles-mêmes. Nous les délaisserons et nous nous référons à un autre indicateur pour nous interroger sur la légitimité dont bénéficient ces organismes auprès de ceux qu'elles qualifient de ressortissants, les entreprises (particulièrement les PME et les plus petites d'entre elles les PE) : le taux de participation aux élections consulaires. Ce taux est passé en 2010 à 17,28%; il était de 26% en 2004.

Il faut remonter en 1982 pour avoir un taux supérieur à 30% (40,5%),<sup>45</sup>, ce taux n'a alors pas cessé de dégringoler au cours des trois dernières décennies. Ce

---

<sup>45</sup> Chiffres communiqués par l'ACFCI

taux de participation globale masque, il faut en convenir, des réalités très différentes selon les chambres et secteurs, toutefois il interpelle par sa faiblesse.

Les petites entreprises reconnaissent-elles les chambres consulaires comme de véritables interlocutrices pour les aider à résoudre leurs problèmes managériaux et organisationnelles ? Quelle légitimité ont-elles à les accompagner dans leur gestion des ressources humaines ?

Dans le prolongement des travaux de Weber (1971) et de Parsons, (1960), Suchman (1995 : 574) définit le concept de légitimité comme « une perception ou une représentation généralisée selon laquelle les actions d'une entité sont désirables, justes et appropriées, à l'intérieur d'un certain système socialement construit de normes, des valeurs, de croyances et de définitions ».

Nous reprendrons la typologie que Cullière (2006 : 184, 185) a proposée (en s'inspirant de celle de Suchman) en l'appliquant à la légitimité du conseil proposé par les CCI aux petites et moyennes entreprises. L'auteur distingue trois types de légitimité : expertale (cognitive chez Suchman), axiologique (morale chez Suchman) et praxéologique (pragmatique chez Suchman).

Selon la légitimité expertale, les dirigeants de PME croient a priori que les conseillers des CCI détiennent un savoir-faire véritable dans le domaine du management et de la GRH, étant eux-mêmes peu à l'aise sur ces questions, voire défaillants (c'est ainsi qu'ils sont perçus), ils s'en remettent à l'analyse des conseillers consulaires sans réellement être en mesure d'en apprécier la pertinence. C'est l'approche expertisante du conseil qui s'impose dans ce cas, le conseiller CCI sait ce qui convient à l'entreprise en termes de GRH, il l'a appris.

Le dispositif DIAGRH proposé aux dirigeants de PME pour améliorer leurs pratiques s'appuie sur des conseillers DEC (développeurs emploi compétences) formés en cinq jours; sont-ils alors tous devenus des experts de la GRH en PME ? La question peut être posée.

Quant à la légitimité axiologique, elle sous-entend que les conseillers consulaires et les dirigeants d'entreprise recherchent ce qui est « bon » pour l'entreprise. L'intervention en GRH vise à rendre l'entreprise plus performante,

plus compétitive. Il y a convergence des systèmes de valeurs entre les intervenants et les dirigeants. On partage le même idéal gestionnaire. Le modèle auquel se réfèrent les conseillers de la CCI est celui qui leur a été transmis lors de leur formation à l'ACFCI, construit à partir des normes et standards de la GRH en grande entreprise. Ce modèle de la compétence a le mérite de correspondre à un discours commun de l'ensemble des acteurs œuvrant dans la sphère du dirigeant de la PME : OPCA, Organisations professionnelles, organismes de formation ...

Enfin la légitimité praxéologique s'appuie sur la connaissance intime que doivent posséder les conseillers consulaires du terrain sur lequel leurs prescriptions devront être actionnées. Ils doivent bien connaître les *mondes sociaux* de la PME. La prise en compte du contexte de la PME pour l'appropriation de la démarche semble, en effet essentielle.

Les conseillers consulaires ne sont-ils pas pourtant aveuglés par leurs préjugés sur les petites entreprises comme le sont l'ensemble des acteurs: élus, chercheurs, consultants, enseignants... ?

Il nous semble qu'ils peuvent difficilement échapper à la vision dominante des PME, véhiculée dans toutes les instances de pouvoir.

La question de la légitimité de l'accompagnement des dirigeants de PME par des conseillers consulaires est à relier avec celle de l'impact de cette intervention. Il nous semble en effet que la confiance dans la « parole d'expert » a une incidence sur l'appropriation du dispositif de gestion proposé (Atamer *et al*, 1989).

### **15.3. La PME et le conseil en GRH : un malentendu durable ?**

Une première source de malentendu provient de la référence unique en matière de GRH au modèle normatif, instrumental et formalisé pour apprécier la GRH dans les PME. Ce qui conduit les observateurs à affirmer que les PME ne développent pas de système de GRH. « Si on étudie (la GRH dans les PME) sous l'angle du constat critique ou de la recherche d'amélioration par rapport à des normes générales, on peut certes y déceler des insuffisances ou des incohérences.

Mais les remarques sont parfois déplacées, en tout cas peu justes au regard des pratiques » soulignent Louart et Vilette (2010 :10).

Lorsqu'il est question des processus de gestion au sein des PME, la question de la formalisation ne tarde pas à faire surface, mais de quelle façon doit-on cerner ce concept ?

Dans la littérature, plusieurs études confirment que les pratiques de ressources humaines dans les petites entreprises sont caractérisées par l'informalité, mais est-ce que cela constitue un problème en soi ? Est-ce que la formalisation des pratiques de GRH conduit à une meilleure efficacité de ces pratiques ? A notre connaissance aucun travaux ne le démontre.

Par ailleurs, des auteurs semblent conclure que les pratiques de GRH au sein des PME n'ont pas besoin du même degré de formalisme que dans les GE (grandes entreprises) pour s'avérer suffisamment efficaces. C'est ce que laisse entendre Mahé de Boislandelle (1998 : 29) lorsqu'il explique que « la formalisation qui est un moyen de lutte contre le désordre d'un système (l'entropie) cesse d'être nécessaire lorsqu'on maintient la taille d'un système à une échelle maîtrisable ».

La deuxième source de malentendu a pour origine le manque de prise en compte par les consultants des pratiques existantes au sein de l'entreprise. La PME n'est pas une table rase, elle développe des pratiques de coordination et de régulation des rapports sociaux qui doivent être considérées de façon neutre. Les démarches de diagnostic RH proposées ont toutes été élaborées à partir d'un modèle standard de gestion, les questions soumises au dirigeant constatent l'écart entre leurs pratiques et le modèle idéal. Les pratiques ne sont pas alors envisagées de manière absolue, mais toujours de manière relative, donc en deçà de l'idéal type qu'il faut bien admettre n'existe pas, même dans les grandes entreprises car il relève d'une illusion sur le comportement humain, celle de la prévisibilité et de la rationalité de celui-ci.

On se prive alors de la créativité propre à l'environnement et aux caractéristiques des PME (Louart et Vilette, 2010) et ces approches ne font que renforcer et entretenir toute une orthopédie conçue par les politiques publiques (nationales et européennes)

avec une multitude d'acteurs d'intermédiation pour leur venir en aide<sup>46</sup>. « Pourtant, sous certaines conditions, les PE/PME n'en sont pas moins capables, de se construire des ressources collectives pour résoudre les problèmes qu'elles rencontrent individuellement dans le domaine de la GRH » (Trouvé *et al*, 2010 : 20) ou de se prévaloir d'expériences significatives en matière de gestion innovante des ressources humaines (Trouvé, 2004).

Selon cet auteur les innovations en GRH en PME sont associées à des stratégies de « compétitivité hors coûts », c'est-à-dire qu'elles reposent sur la qualité de service et qu'elles dépendent aussi du type de clientèle.

Nous prendrons l'exemple de la gestion des compétences. Elle est abordée par les conseillers en management le plus souvent selon la nature de ses instruments (normes, règles, standards, conventions, contrats d'objectifs, accords) mais pas par l'usage qui en est fait par les entreprises pour s'assurer une certaine stabilité dans la coordination des rapports sociaux. Et pourtant, « ce sont moins les indicateurs qui posent problème, que la construction de compromis entre les acteurs de l'entreprise sur la légitimité des nouvelles règles portant non seulement sur la reconnaissance de leurs qualifications individuelles mais aussi sur l'intensité de leur implication au travail. En ce sens les compétences comportent une dimension conventionnelle non négligeable » (Trouvé, 2004 : 2, 3).

Cette dimension n'est pas envisagée par les diffuseurs du modèle de la compétence en PME, trop prompts à délivrer la boîte à outils, ce qui en réduit considérablement ses effets, voire compromet son implémentation.

Parlier (2010 : 185) a examiné les modalités de mise en œuvre de la gestion des compétences dans onze PME. Il en retire que « loin de constituer un modèle "standardisable" obéissant à des règles et à des formes cohérentes sinon unifiées, ce que l'on désigne par l'expression „gestion des compétences“ recouvre un ensemble assez hétéroclite de philosophies, d'outillages et de pratiques ».

Ce point est important car il constitue le troisième malentendu concernant le conseil et la PME. C'est la vision passive du dirigeant de PME qui recevrait les

---

<sup>46</sup> Actions législatives pour favoriser la mise en place de délégués de site, de la négociation collective territoriale, du dispositif de « mandatement » à l'occasion des lois sur l'ARRT, de l'aide au conseil, de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, des « diagnostics RH », sans compter les opérations multiples de sensibilisation et de formation menées ici ou là de façon dispersée.



prescriptions de l'intervenant comme relevant du sacré qu'il serait condamné à assimiler et à mettre en pratique. Nous pourrions faire ici un parallèle avec le rapport maître/élève dans certaines conceptions éducatives (encore largement répandues) qui relève du même schéma : passivité d'un côté, transmission du *Savoir* de l'autre et absorption en l'état.

Les pratiques professionnelles qui caractérisent le conseil en GRH en PME sont encore trop souvent fondées sur une conception expertisante conduisant à de multiples malentendus ou ambiguïtés selon l'expression de Belet (1993). Il semble impératif pour améliorer les impacts du conseil en PME de « prendre en compte les spécificités de la personnalité du dirigeant de PME, ses expériences et apprentissages passés, appréhender ses motivations, ses capacités et ses modes principaux d'apprentissage », et tenir compte du contexte dans lequel s'inscrit l'entreprise.

Ce qui est troublant c'est qu'en 1993, Belet en appelait aux mêmes principes d'action pour un nouvel exercice du métier de conseil en management auprès des PME.

## **Conclusion du chapitre 2**

Au cours de ce chapitre, nous avons appréhendé l'objet PME à travers d'une part, les différentes approches théoriques et d'autre part, à partir d'autres critères, tels ceux proposés par la Commission Européenne. Malgré ces nombreux travaux, la PME reste encore un objet difficile à saisir.

Nous avons retenu pour notre recherche, qui s'interroge sur l'impact du conseil en GRH dans les PME, une approche configurationnelle proposant des idéaux types. Cette grille de lecture nous permet en effet, de mieux cerner l'hétérogénéité des « mondes sociaux » de la petite entreprise et d'explorer l'ambiguïté du conseil en PME et plus particulièrement du conseil en gestion des ressources humaines.

## Conclusion de la 2<sup>ème</sup> partie

Nous avons tenté de montrer que les PME sont au cœur d'un réseau d'influences et de dépendance dans lequel l'Etat joue un rôle décisif. L'intérêt qu'on leur porte s'est développé à partir des années quatre-vingt, période de fragmentation des grandes entreprises et de recherche de réactivité et de flexibilité dans un contexte de mondialisation accrue. La PME semble alors représenter une alternative prometteuse à condition qu'elle se modernise. Un ensemble d'acteurs influents issus de plusieurs *mondes* (les prestataires de services, les universités, les centres de recherche, les services internes de grandes entreprises, les organismes patronaux syndicaux et consulaires publics ou parapublics...) s'associent dans un but commun de prescriptions de nouvelles normes organisationnelles afin de rendre plus compétitif et performant le tissu productif français.

La diffusion de cet idéal gestionnaire auprès des PME est soutenue financièrement par l'Etat et relayée par un ensemble de prescripteurs et organismes intermédiaires. Mais le rôle et l'impact de ce conseil non marchand sont bien souvent occultés alors que leur influence est loin d'être négligeable. L'intervention auprès des PME constitue une nébuleuse où s'enchevêtrent de nombreuses structures publiques et privées. De manière générale l'activité de conseil en management s'intensifie en direction des PME bénéficiant ainsi de ce marché subventionné.

Nous avons alors mis en évidence le rôle joué par les chambres de commerce et d'industrie dans ce processus et plus particulièrement, en ce qui concerne les interventions en GRH et la diffusion du modèle de la gestion des compétences à la fin des années quatre-vingt-dix. A travers un dispositif intitulé DIAGRH, nous montrons le rôle de relais des politiques publiques que joue l'institution consulaire en quête permanente de légitimité. La logique compétences s'inscrit à la fois comme une dynamique d'innovation et comme un processus de rationalisation accrue de l'organisation.

La GRH étant perçue de manière consensuelle comme le point de déblocage privilégié pour développer la performance des entreprises, toute une rhétorique et un arsenal juridique se mettent en place créant un nouveau *mythe gestionnaire* autour de la gestion stratégique des ressources humaines. Les dispositifs proposés outre une instrumentation en GRH, véhiculent cette nouvelle philosophie gestionnaire.

Les PME sont alors les grandes bénéficiaires de ces dispositifs d'incitation à la GRH et on attend d'elles la mise en conformité avec les nouvelles normes ainsi véhiculées. Pourtant elles restent largement méconnues par ces acteurs qui ont tendance à les regrouper sous une même enseigne et à leur proposer un modèle de gestion des compétences standard issu des grandes entreprises. Le monde académique a lui aussi été longtemps déstabilisé par l'objet PME, le considérant seulement depuis une trentaine d'années.

Toutefois les chercheurs en sciences de gestion se heurtent encore à une difficulté à le saisir. Les frontières de la PME restent floues, elles sont difficiles à définir entre des approches quantitatives réductrices et des approches qualitatives peu opérationnelles.

Nous retenons pour notre recherche l'approche par les configurations de TPE/PE/PME, développée par une équipe du Céreq qui propose une typologie de combinaisons productives sur la base de modes de coordination externe et interne.

Nous tenterons de l'enrichir en mettant en évidence des trajectoires d'impact du conseil en GRH selon les quatre idéaux-types (patrimonial, traditionnel, entrepreneurial, managérial et professionnel (professionnel libéral/professionnel cognitif et flexible)). Nous nous appuyons en effet sur des recherches et des observations qui mettent en évidence les capacités d'innovation des dirigeants de PME en matière de GRH.

Ce qui nous amène à rejeter l'approche expertisante du conseil encore trop souvent proposée aux dirigeants de PME suspectés d'être ignorants.

Aux savoirs gestionnaires dominants imposés, s'opposent parfois des savoirs alternatifs ou savoirs de résistance que les dirigeants de PME ont développés tout au long d'une trajectoire qui échappent aux standards d'enseignements diffusés dans les business schools ou universités. « Il n'y a pas de pratiques bonnes dans tous les contextes, mais il y a autant d'ensembles de pratiques appropriées qu'il y a de contextes particuliers, c'est-à-dire de contingences » (Guérin et Wils, 1990 : 674).

Les intervenants ne prennent pas suffisamment en compte les pratiques développées par les dirigeants de PME ainsi que leurs capacités à innover en matière de GRH, convaincus par le modèle gestionnaire dominant.

Il nous reste à découvrir ces pratiques et ces capacités d'innovation.

## **TROISIEME PARTIE: La méthodologie**

## Résumé

La validité d'une recherche s'appuie en grande partie sur la pertinence du cadre méthodologique. Nous présenterons en détail la méthode utilisée pour répondre aux questions posées dans la présente thèse. Nous évoquerons le positionnement épistémologique que nous avons adopté ainsi que la méthode de recueil de données mobilisée. Nous ferons également une présentation précise des matériaux exploités dans cette recherche.

Rappelons que ce travail de recherche s'inscrit dans une évolution vécue par l'auteure qui, après une expérience de conseil en GRH auprès des PME, devient chercheure. Ce changement de statut de l'état « marchand » (sous couvert d'institution) à l'état « désintéressé » de doctorante s'est effectué à partir de l'année 2007. Après quelques années de pratiques sur le terrain, nous avons en effet eu la possibilité d'interroger notre action et de mener notre réflexion à partir d'un faisceau d'éléments congruents dont les plus décisifs ont été le rapprochement avec les travaux de Trouvé (1999, 2003, 2004, 2007...) sur la PME, et l'inscription en 2007 dans un programme de recherche en gestion socio-économique à l'ISEOR<sup>47</sup>.

Compte tenu de cette caractéristique, l'approche retenue pour la recherche est différente des démarches classiques dont l'objet de recherche découle soit de la connaissance que la communauté scientifique a développée, soit d'un problème que les praticiens d'entreprises ont identifié. Dans notre cas, la recherche s'est construite à partir d'une expérience de terrain et du travail réflexif opéré par la praticienne devenu chercheure. Au départ il y a une conviction forte qui prend racine dans une articulation entre l'observation des faits et la lecture de certains travaux.

La difficulté réside dans le fait que les connaissances qui émanent du terrain sont souvent tacites, incarnées (Lam, 2000) et non immédiatement convertibles en savoirs explicites. Avenir se demande :

---

<sup>47</sup> Obtention en 2009 du Master 2 mention Management Socio-Economique spécialité Gestion Socio-Economique délivré par l'Institut Administration des Entreprises (Lyon).

« Si, à partir de connaissances tacites que des praticiens semblent mobiliser dans leur action, il serait possible de construire des savoirs qui puissent être considérés comme valables à la fois par d'autres praticiens et par la communauté académique. Cette interrogation entraîne immédiatement d'autres: comment construire des savoirs à partir d'expérience gestionnaire ou managériale? A quelle condition des savoirs ainsi construits peuvent-ils être considérés par d'autres praticiens comme susceptibles d'être utiles à leur action? A quelles conditions des savoirs ainsi construits peuvent-ils être considérés comme des savoirs scientifiques valables? » (Avenier, 2007 :139).

Ces questions tout à fait légitimes pour notre recherche sont confrontées à un élément supplémentaire qui est celui du déplacement d'identité entre le statut de praticien et celui de chercheur. Un praticien peut-il devenir chercheur et faire de sa pratique un objet de recherche ?

Cette trajectoire identitaire, intrigue beaucoup dans les deux camps : nombre de praticiens considèrent que les chercheurs ne peuvent pas appréhender, à travers les théories, la réalité du terrain et produisent des savoirs peu utiles pour l'action; certains chercheurs imaginent quant à eux, que les praticiens sont peu capables d'analyser leurs propres pratiques et de produire des connaissances enrichissant les théories. Les praticiens qui feraient de la recherche seraient des traîtres aux deux camps ? N'y a-t-il pas moyen de réconcilier ces deux mondes ?

Cette opposition s'inscrit dans une longue tradition de la philosophie occidentale qui sépare la théorie de la pratique. Avec ironie, Drouard (2006 : 2) explique :

« Autant il est pensable de passer du statut de praticien à celui de chercheur, après longue probation, abjuration, rupture épistémologique. Autant il semble peu admissible que le chercheur puisse «rétrograder» au stade de praticien (hormis, le moment contrôlé de l'observation participante, de la comédie du comme si). Il y aurait une sorte de trahison insupportable aux deux camps. Car il faut choisir son camp: la pensée ou l'action. On peut sortir du dilemme et avoir une double vie mais dans des champs et des temps séparés: acteur la nuit, chercheur le jour (Durkheim, Foucault, Bourdieu); praticien dans son métier, expert ailleurs » (Drouard 2006 : 2).

N'est-ce pas un problème culturel français que l'on trouve à tous les échelons et domaines d'activité ?

Un certain nombre de chercheurs contemporains qui prennent appui sur les travaux précurseurs de Schön, (1983) et d'Argyris, (1993) considèrent cette

dichotomie obsolète. Ils recherchent alors des complémentarités, défendent des rapprochements et revendiquent divers éclairages des savoirs pour l'action.

Quelle est alors la nature des connaissances produites et quel positionnement épistémologique adopter alors ?

La plupart des travaux qui abordent ces questions le font sous l'angle de la recherche intervention qui est une méthode interactive (entre le chercheur et son terrain) à visée transformative (Savall, 1977,1979; Savall, Zardet, 1984; David, 2000). « La finalité d'une recherche-intervention est de faire émerger des problématiques nouvelles, de créer des occurrences d'invention » (Savall, Zardet, 2004: 79).

Notre démarche ne s'inscrit pas dans ce contexte. De ce fait, elle présente une originalité : nous partons des données empiriques et nous les interprétons. Il nous faut alors recourir à un autre cadre d'analyse : il nous semble que les cadres de l'interactionnisme et de l'ethnométhodologie correspondent à notre approche qui s'affilie davantage à un type de raisonnement par abduction.



## Chapitre 6 : le programme de recherche

Dans ce chapitre, nous expliciterons d'abord le passage d'acteur à auteur. Ensuite, nous inscrirons notre projet de recherche dans un cadre épistémologique. Enfin nous présenterons les données de terrain qui constituent le point de départ de cette recherche.

### 16. Du praticien au chercheur : positionnement épistémologique

#### 16.1. Le déplacement de postures : un impensé ?

Peu de travaux en sciences de gestion, à notre connaissance, abordent le déplacement d'un état de praticien à un état de chercheur sur son terrain professionnel. De nombreuses recherches interrogent, depuis le début des années 2000 la collaboration entre chercheurs et praticiens en gestion, nous citerons plus particulièrement les travaux d'Avenier (2004, 2007); de David (2000, 2007); de Martinet (2000,2007); de Schmitt (2004, 2007)...autour de la notion de savoirs actionnables. Ces recherches s'intéressent à des „savoirs liés à l'action“.

Ils soulèvent la question du statut accordé aux praticiens et à leurs connaissances et tentent de dépasser le dualisme théorie-pratique. La perspective adoptée dans ces travaux est « celle du sujet chercheur dans son activité d'élaboration de savoirs actionnables relatifs à une pratique professionnelle autre que la sienne propre, et/ou de communication de savoirs à des praticiens de cette autre pratique professionnelle » (Avenier et Schmitt, 2007 : 20).

Les notions de *savoir d'action* ou *savoir actionnable* sont attribuables à Schön (1983), puis à Argyris (1993) et « désignent des propositions telles que les acteurs puissent les utiliser pour mettre en œuvre efficacement leurs intentions » (Martinet, 2007: 31). Ces notions sont difficiles à cerner et continuent à faire débat, elles concernent en partie notre démarche de recherche sur la dimension de réflexivité ou sur la dimension épistémique chère à Weick (1979) qui nous incite à „savoir ce que nous faisons“.

Le « cas limite » du praticien devenu chercheur sur son terrain professionnel a été surtout observé en sciences de l'éducation, car de nombreux chercheurs sont d'anciens praticiens, qui à un moment donné de leur carrière ont pris les pratiques de leur groupe professionnel pour objets de leurs recherches. Clerc et Tomamichel (2004: 2) en décrivant cette trajectoire, observent que :

« Les praticiens/apprentis chercheurs dans leurs hésitations, à travers les difficultés qu'ils rencontrent, révèlent ce que les chercheurs confirmés tentent souvent de minimiser, voire de nier: le rapport conflictuel et parfois douloureux de la recherche aux pratiques professionnelles. Tandis que les praticiens sont assez peu enclins à «consommer» les productions de la recherche et se montrent très critiques à l'égard des chercheurs qu'ils accusent de juger (voire agresser) le « terrain» dont ils méconnaîtraient les exigences et les difficultés, les chercheurs s'agacent de l'opacité que les pratiques opposent à l'investigation et défendent la légitimité de leur regard sur le réel. » (Clerc et Tomamichel, 2004: 2).

Notre expérience confirme ce point de vue : dès le début se pose la question de la bonne distance pour être en capacité d'élaborer un savoir savant. En outre, il nous semble que la connaissance du terrain nous permet de poser des problématiques plus ciblées et pertinentes, mais serons-nous capable de trouver la rigueur nécessaire pour ne pas être disqualifiée par des universitaires garants de la scientificité de toute démarche de recherche ?

Le passage d'un univers à l'autre n'est pas sans tension, il se fait progressivement; la thèse constituant un rite de passage au cours duquel, le chercheur débutant apprend à prendre ses distances avec son groupe d'origine (Clerc et Tomamichel, 2004).

Tous les praticiens ne sont pas dans une démarche réflexive et ne désirent pas devenir chercheurs, ceux qui entament ce processus de transformation identitaire sont animés par l'envie de comprendre les problèmes liés à leurs activités, de capitaliser les savoirs sur l'expérience et de les légitimer. Il s'agit aussi de satisfaire un appétit de connaissances. Dans notre cas, un regard critique des pratiques en jeu est également intervenu, qu'il est plus aisé de soutenir dans la relative autonomie que comporte l'activité de recherche.

Mener une recherche, c'est accepter d'entrer dans un processus de création de connaissances. Même si toute activité professionnelle crée du savoir plus ou moins rigoureux, explicite et communicable, cette prise de recul, cette mise à

distance impliquée par la réflexion ne s'impose pas toujours dans la vie d'un professionnel quel qu'il soit. « Nous pensons, en effet, qu'il faut définir le *chercheur* avant tout à partir de son intentionnalité explicite, de son projet de *production de connaissance*, assortis, toutefois, des moyens stratégiques et méthodologiques qu'il se donne pour ce faire » (Ardoino, 1990: 30).

## **16.2. Le processus de création de connaissances**

Toute recherche ne peut échapper à trois questions fondamentales: quelle est la nature de la connaissance produite ? Comment la connaissance scientifique est-elle engendrée? Quels sont la valeur et le statut de cette connaissance ?

Pour y répondre nous disposons de deux grands paradigmes épistémologiques usuellement identifiés en sciences de gestion : le paradigme positiviste et le paradigme constructiviste, nous prenons le parti de ne pas les opposer mais de les combiner, car le chercheur peut alterner des postures différentes selon les étapes de la recherche. Comme l'indique David (1999 : 1) :

« Il faut dépasser l'opposition entre positivisme et constructivisme, dissiper certaines confusions, par exemple celles résultant d'associations trompeuses entre positivisme et méthodes quantitatives ou, de manière symétrique, entre constructivisme et méthodes qualitatives pour explorer les différentes implications d'une conception constructiviste en science de gestion » (David, 1999 : 1).

Dans le cadre de cette recherche, il y a eu tout un cheminement de la pensée qui a nécessité des séries d'allers et retours entre terrain et littérature appelant à reconstituer, apparemment a posteriori, le positionnement épistémologique.

### **Les limites du positionnement positiviste radical pour notre recherche :**

Le positivisme est un paradigme dominant dans les sciences en général. A la base de ce paradigme scientifique, il y a le postulat inspiré notamment par la physique et la mécanique, selon lequel toute connaissance scientifique est une connaissance vérifiée au cours d'une méthode expérimentale. Autrement dit il y a une réalité objective du monde observé qui préexiste à l'intervention du chercheur.

Ce dernier doit rester extérieur et neutre vis-à-vis de son objet et de son terrain de recherche, ce qui le conduit à occulter sa « subjectivité » devant la réalité empirique. Le but de la science est de découvrir la réalité à travers les lois de la nature qui déterminent le réel. La recherche est formulée en termes de « pour quelles causes... » et l'explication est le chemin privilégié de la connaissance.

Dans notre recherche, nous ne partons pas d'une théorie que nous voulons tester sur un terrain. Même si nous convenons que les entreprises existent en dehors de notre intervention, nous n'admettons pas que notre subjectivité disparaisse au cours de l'observation empirique, ni celle des dirigeants interviewés. Notre objet et notre terrain de recherche portent sur l'observation de faits sociaux, donc sur des processus d'interaction entre personnes. Nous allons alors recourir à une compréhension des significations mises en œuvre par les différentes parties en présence.

Le positivisme pose trois critères de validité de la connaissance:

-*la vérifiabilité*: un énoncé n'a de sens que si il est susceptible d'être vérifié empiriquement;

-*la confirmabilité*: on ne peut pas dire d'une proposition qu'elle est absolument et certainement vraie, mais qu'elle est probable;

-*la réfutabilité*: Popper indique qu'une proposition scientifique n'est pas une proposition vérifiée (avec certitude) - ni même vérifiable par l'expérience (c'est-à-dire par l'intermédiaire de tests scientifiques) -, mais une proposition *réfutable* (ou *falsifiable*) dont on ne peut affirmer qu'elle ne sera jamais réfutée. C'est donc la démarche de *conjectures* et de *réfutations* qui permet de faire croître les connaissances scientifiques.

Toute recherche doit bien sûr s'assurer de ces critères. Il nous semble cependant difficile d'appliquer le critère de vérifiabilité à notre démarche. En effet, l'observation étant ancrée à un moment de l'histoire de l'entreprise, les données recueillies sont situées et seraient forcément différentes à un autre moment d'observation empirique.

### **Les limites du positionnement constructiviste radical pour notre recherche :**

Ce paradigme se fonde sur la base des travaux de Piaget qui démontrent que l'enfant construit progressivement sa propre représentation de la réalité. On considère alors que le monde dans lequel nous vivons est façonné par l'Homme, qu'il est en cela plus « artificiel » que naturel, qu'il est soumis à une intention et est fait de possibilités.

L'essence de l'objet ne peut être atteinte, voire n'existe pas. Il y a une interdépendance du sujet et de l'objet, la neutralité du chercheur n'existe pas, car l'interaction entre observateur et observé est par définition constitutive de la construction de la connaissance. La connaissance produite n'est pas objective, mais subjective et contextuelle. Elle a le statut d'hypothèses plausibles adaptées à l'expérience des sujets qui l'élaborent. La recherche est formulée en termes de « pour quelles finalités... » ou pour « pour quelles motivations des acteurs... ».

Le chemin de la connaissance privilégié est soit celui de la construction ou celui de la compréhension. Les critères de validité de la connaissance sont la *convenance entre connaissance et réalité ainsi que l'enseignabilité, c'est-à-dire la reproductibilité, l'intelligibilité et constructibilité de la connaissance.*

Constatons néanmoins, avec David :

« D'une part, que le courant dit «constructiviste» regroupe en réalité un ensemble d'approches très variées (il y aurait davantage une «galaxie constructiviste» qu'une «école» bien identifiée) et, d'autre part, qu'il se produit un certain retour de balancier vers des formes moins extrêmes de constructivisme, retour qui se manifeste, en particulier, par le rejet d'un relativisme trop radical et par l'importance à nouveau accordée à la modélisation ». (David, 1999: 19)

Dans notre recherche, nous ne pouvons pas dire en effet que nous construisons la réalité que nous observons. Nous tentons de révéler et de comprendre la représentation qu'en ont les dirigeants d'entreprise. Nous étions davantage co-conceptrice de la réalité dans notre posture précédente de consultante en GRH. En tant que chercheuse nous cherchons à décrire et comprendre la réalité observée.

## **Notre position : un constructivisme modéré**

Constatant que les faits sociaux ne peuvent être réduits à des lois „naturelles“; mais aussi qu’ils existent en dehors de l’intervention du chercheur, il nous semble qu’en sciences sociales, il est difficilement tenable d’opter pour un positivisme radical, d’autant plus, que quelle que soit la science, le problème n’est pas que l’observateur intervienne sur son terrain- les chercheurs interviennent tous - mais qu’il contrôle tout au long du processus de recherche ce qu’il fait.

Les sciences de gestion se définissent selon Le Moigne, (1990) par leur projet et non par leur objet. Autrement dit, le chercheur doit s’interroger en permanence sur la démarche rigoureuse qu’il choisit pour rendre compte des phénomènes observés et ainsi il peut être amené à alterner et combiner deux attitudes possibles. Un positivisme modéré lui permettant d’« effectuer des examens fragmentaires, pour vérifier des énoncés partiels, pour contrôler pas à pas, *a posteriori*, les différentes étapes d’une théorie » (Morin, cité par David, 1999: 12); et une attitude prônant la relativité des points de vue sur les objets que l’on trouve dans le constructivisme.

Le choix d’une position intermédiaire qui à la fois rejette le côté déterministe et rationnel des « positivistes purs », et s’éloigne des « constructivistes purs » qui surestiment les capacités des individus et des organisations à échapper au réel, semble nécessaire pour mener à bien nos travaux. En effet comme le souligne Martinet (1990: 31) « les phénomènes sociaux existent non seulement dans les esprits mais aussi dans le monde réel et on peut découvrir entre eux quelques relations légitimes et raisonnablement stables ».

En dépassant le débat positivisme radical/constructivisme radical, nous sommes amenée à penser que d’une part, la réalité n’est pas entièrement donnée et extérieure et que d’autre part, elle n’est pas construite collectivement avec une coordination complète entre les acteurs.

Ce qui nous conduit à rejoindre David (1999: 15) lorsqu’il précise que « nous pouvons admettre, en sciences de gestion, que la réalité existe, mais qu’elle est construite de deux manières:

-construite dans nos esprits, parce que nous n'en avons que des représentations,

-construite parce que, en sciences de gestion, les différents acteurs-y compris les chercheurs- la construisent ou aident à la construire ».

Compte tenu de ces remarques, les débats scientifiques sur le positionnement épistémologique des sciences de gestion ne sont pas prêts de se tarir. Nous optons pour notre recherche plutôt pour un positionnement constructiviste modéré.

Ce qui devient essentiel c'est le raisonnement scientifique adopté car il porte sur la production des idées et sur leur enchainement. Miles et Huberman nous encouragent dans cette voie en précisant:

« Nous privilégions aussi un certain pragmatisme. Même si nous exposons notre position épistémologique, nous croyons, peut-être moins naïvement que ne pourrait le penser le lecteur à première vue, que toute méthode qui marche, qui permet de parvenir à des conclusions claires, vérifiables et reproductibles, à partir d'un ensemble de données qualitatives, est bonne à prendre quels que soient ses antécédents ». (Miles et Huberman, 2007:15).

## **17. Le raisonnement scientifique**

La présente thèse s'est fixée l'objectif d'apprécier l'impact des interventions incitatives en GRH dans les PME. Pour y parvenir nous avons à notre disposition trois formes historiques de raisonnement scientifique: le raisonnement déductif, le raisonnement inductif et le raisonnement abductif. Après les avoir présentés successivement et brièvement nous clarifierons notre choix.

### **17.1. Le raisonnement déductif**

Le raisonnement déductif également appelé logico-déductif ou hypothético-déductif « consiste à poser une *hypothèse*, puis à collecter des données pour valider l'hypothèse, enfin à en *déduire* logiquement le degré de validation de l'hypothèse » (Savall et Zardet, 2004). Il s'agit alors de tester, par le biais d'hypothèses, une théorie ou de mettre à l'épreuve des connaissances développées

préalablement, dans des situations particulières. A l'issue de ce processus, une conclusion peut-être proposée par le chercheur, à la fois explicative et prédictive.

Dans l'approche déductive, la conclusion est nécessairement vraie si les hypothèses initiales le sont. La déduction consiste donc à tirer une conséquence à partir d'une règle générale. Cette forme de raisonnement sied mieux aux sciences monolithiques et semble être remise en cause dans les sciences sociales.

Les problématiques sociales et humaines ne se posent pas dans les mêmes termes que celles issues des sciences physiques ou chimiques. Les comportements humains se caractérisent davantage par leur imprévisibilité ou instabilité plutôt que par leur rationalité ou irréversibilité.

Dans notre recherche, nous ne partons pas d'une théorie que nous testons sur un terrain; nous observons le terrain et ensuite nous émettons des hypothèses que nous confrontons de manière itérative avec la littérature et le terrain. Le raisonnement déductif n'est donc pas adapté à notre recherche.

## **17.2. Le raisonnement inductif**

« Le raisonnement inductif consiste à découvrir des *régularités* à partir de l'*observation* de l'objet, et à formuler des hypothèses à partir de l'observation » (Savall et Zardet, 2004: 65). Ces hypothèses sont exprimées sous forme de règles abstraites ou de principes d'action, qui peuvent être pronostiquées pour expliquer et prédire de nouvelles expériences ou situations.

Cette démarche vise à construire des connaissances nouvelles à partir de l'étude de situations empiriques. Il est recommandé de recourir à cette forme de raisonnement lorsqu'on a un petit nombre de cas à étudier ou lorsqu'on est confronté à un phénomène ou à une situation spécifique. Le risque d'un tel processus est le raisonnement tautologique, comme le souligne Savall et Zardet (2004: 65): « je formule une hypothèse à partir de ce que j'observe, puis je valide l'hypothèse à partir de ce que j'observe. L'hypothèse est alors „nécessairement“ validée de sorte que ce raisonnement constitue un truisme! ».



De nombreux auteurs conseillent alors d'utiliser de façon itérative déduction et induction, voire même de parcourir « une boucle récursive abduction-déduction-induction » pour dépasser l'opposition classique entre raisonnement hypothético-déductif et inductif.

### **17.3. Le raisonnement abductif**

La démarche abductive dépassant le clivage entre induction et déduction, consiste à progresser dans la recherche, en procédant par allers et retours entre la formulation des hypothèses et l'observation du terrain. On adopte d'abord des hypothèses plausibles qui sont susceptibles d'être vérifiées ultérieurement.

Ce processus de raisonnement semble plus approprié aux pratiques de recherche intervention ou démarches s'en rapprochant et surtout à la prise en compte de la complexité. Il s'agit de méthodes « mixtes » reposant d'une part sur l'efficacité des outils dont dispose le chercheur et d'autre part sur l'exploration et la capacité à révéler l'inattendu.

La notion de pratique abductive s'inscrit dans le cadre épistémologique des travaux du philosophe Charles S. Peirce, et notamment sa théorie de l'abduction<sup>48</sup>.

De nombreuses recherches rendent compte de cet héritage, en particulier en sémiologie, il n'est pas question pour nous de nous référer aux écrits de Peirce que nous n'avons pas approfondis, mais de comprendre à travers les travaux qui font référence à cette théorie en quoi l'abduction est une démarche adaptée à notre recherche.

### **17.4. Le choix du raisonnement abductif pour notre recherche**

« Peirce insiste sur le fait qu'à l'origine de l'abduction, il y a la surprise ou l'étonnement du sujet (...). Le point de départ de l'abduction est un fait perçu comme surprenant, qui s'inscrit donc contre des attentes, contre l'habitude, ou contre ce qui était jusqu'alors tenu pour acquis » (Catellin, 2004 : 181).

---

<sup>48</sup> Théorie qui n'est pas nouvelle car déjà Aristote évoquait comme forme de raisonnement « l'apagogué », traduction de l'abduction.

C'est cette dernière acception qui raisonne avec notre recherche. Ce qui est tenu pour acquis, c'est l'efficacité des interventions de conseil en général et plus particulièrement l'efficacité des dispositifs institutionnalisés d'incitation à la GRH dans les PME.

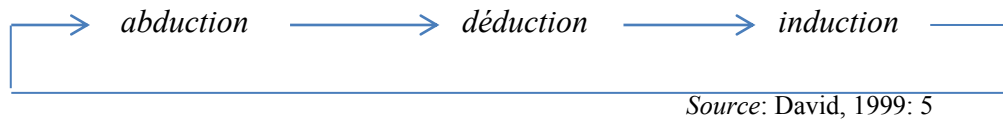
L'hypothèse plausible que nous formulons au début de notre recherche est que les opérations d'intervention en GRH dans les PME ne donnent pas les résultats escomptés, il y a un écart entre ce qui est prescrit et ce qui est réalisé. Cette hypothèse est née d'indices, de symptômes que nous avons préalablement relevés lors d'échanges avec des dirigeants de PME ou d'observations in situ. Il faut observer pour avoir une idée :

« Se mettre en position d'étonnement, prêter attention aux écarts et à l'inattendu, changer d'horizon ou se réorienter pour accueillir le donné de l'expérience qui ne cadre pas avec nos attentes, sont des comportements qui caractérisent les pratiques abductives. La pertinence de l'abduction est en quelque sorte de nous arracher aux évidences de notre horizon d'attente » (Catellin, 2004 : 184).

L'abduction est ainsi un processus d'interprétation qui peut nous aider à construire des modèles et analyser des situations de gestion. La question se pose alors de définir un chemin, une méthode, des procédures qui garantissent la rigueur scientifique des éléments de connaissance élaborés. Pour David (1999 : 7), « plus précisément, il nous faut examiner deux processus: d'une part le processus d'élaboration des trois éléments de la boucle récursive (données, hypothèses, théorie) et, d'autre part, une fois amorcée la boucle récursive abduction/déduction/induction, le processus de validation des hypothèses ».

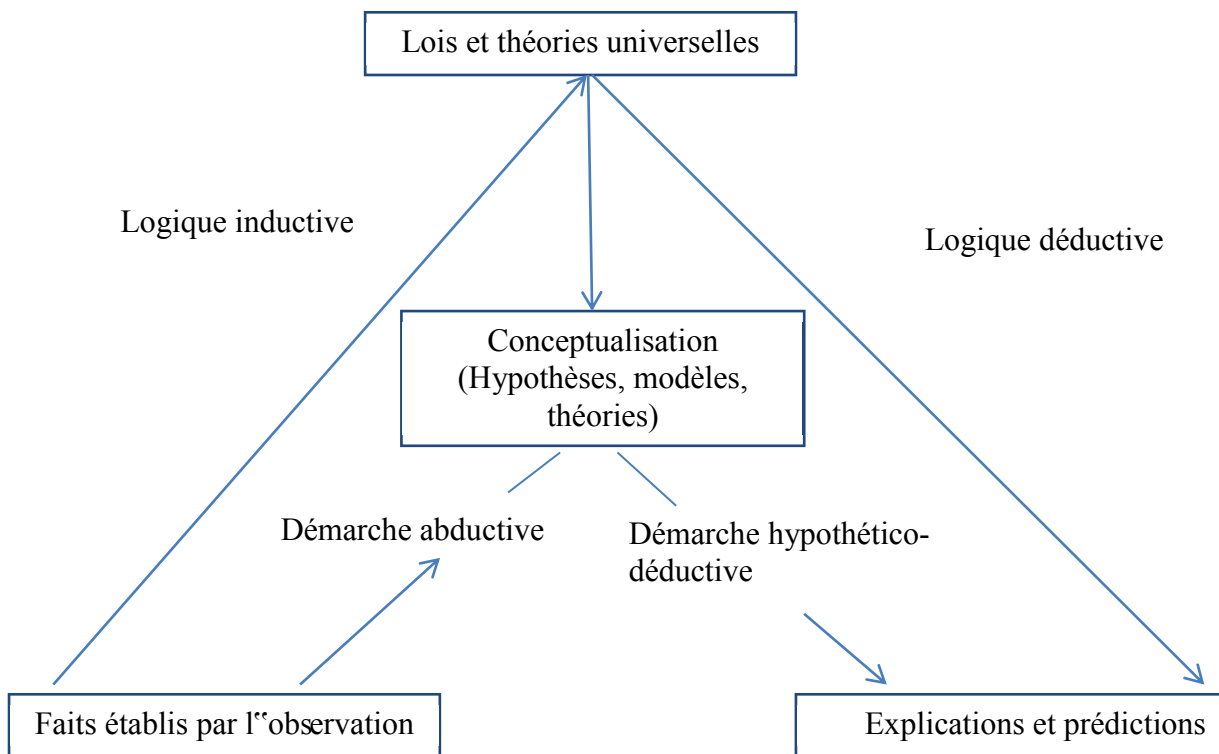
En effet, la plupart des raisonnements scientifiques combinent les trois formes de raisonnement, il est donc nécessaire d'utiliser de façon itérative déduction et induction et de parcourir la boucle récursive : abduction/déduction/induction pour ne pas s'exposer à un certain nombre de risques, tels celui d'hypothèses ou de théories validées simplement parce que plusieurs chercheurs auraient obtenu des résultats considérés sans vérification comme convergents. Cependant cette boucle n'a pas nécessairement à être parcourue en totalité par chaque recherche (David, 1999).

**Figure 4 : Représentation de la boucle réursive**



Source: David, 1999: 5

**Figure 5 : Les logiques pour accéder au réel**



Source: schéma adapté de Chalmers, in Thiétart 2000, p. 62

## 18. Les données de terrain

L'originalité de cette recherche est liée à la « matière » étudiée. Notre démarche de recherche est construite à partir d'une accumulation de données empiriques rassemblées lors de notre pratique de consultante. Nous avons ainsi réalisé près de deux cents diagnostics lors de cette activité, selon le processus présenté dans la deuxième partie de cette thèse et nous proposons d'en revisiter un certain nombre dans notre travail de recherche.

Cette approche se distingue d'autres travaux doctoraux en sciences de gestion par l'importance accordée aux données de terrain. La recherche empirique peut parfois apparaître suspecte dans des milieux académiques, ses détracteurs mettent en avant le traitement de données qualitatives qui restent à leurs avis encore approximatif et peu structuré.

Il perdure encore une position dogmatique dans les milieux de la recherche qui valorisent les données quantitatives au détriment des données qualitatives. On en arrive à un paradoxe : la plupart des recherches en sciences de gestion dont l'objet est l'entreprise et les finalités l'amélioration des pratiques managériales, se réalisent uniquement « en chambre » sans contact avec l'entreprise. Ce qui n'est pas sans présenter un certain nombre de risques : l'enfermement académique et scolastique et l'affaiblissement de l'utilité sociale de la recherche.

### **18.1. L'entreprise: un précieux acteur de notre recherche**

Les sciences de gestion sont inséparables de l'histoire des entreprises, elles en ont fait, un temps leur objet principal. « Mais l'étude de cet objet singulier posait des problèmes épistémologiques inattendus et peu perçus. Car, qu'est-ce que „l'entreprise“? Quelle est la nature de ces collectifs, si variés dans leur ampleur ou leur activité et qui déterminent une part capitale de l'histoire moderne? » (Hatchuel, 2001: 8).

Ces questions fondamentales traversent les sciences de gestion depuis une quinzaine d'années et sont très révélatrices d'une science relativement jeune qui cherche encore sa légitimité au milieu de disciplines sociales installées de manière plus robustes telles que l'économie ou la sociologie.

Dans un ouvrage collectif, David, Hatchuel et Laufer ; apportent une réponse en déplaçant l'objet des sciences de gestion vers une *théorie axiomatique et généalogique de l'action collective*. Ils réhabilitent ainsi la place des apprentissages collectifs dans l'appréhension de l'action et le rôle des acteurs capables de penser « le tout », « le local » et « le global ». Hatchuel (2001) affirme alors le principe fondamental de cette théorie de l'action collective: l'inséparabilité des savoirs et des relations.

Le travail du chercheur est alors clarifié, il doit identifier dans des contextes d'action, les *savoirs critiques* ou les *relations critiques qui imposent une dynamique nouvelle de l'action collective*.

C'est avec ce nouvel éclairage que nous nous tournons vers l'entreprise que nous considérons comme un partenaire pour notre recherche. C'est le lieu d'où nous sommes partie en tant que consultante, d'où nous partons également en tant que chercheuse et celui où nous devons revenir à la fin de notre processus de recherche après de nombreux détours dans la littérature.

L'entreprise est un précieux gisement d'informations, c'est le premier lieu de production de connaissances pré-scientifiques en management. C'est au sein des entreprises qu'apparaissent les problèmes et situations de gestion concrètement dans leurs contingences et évolutions (Martinet, 2000). Nous considérons l'entreprise comme un lieu où l'on peut simultanément conceptualiser et expérimenter.

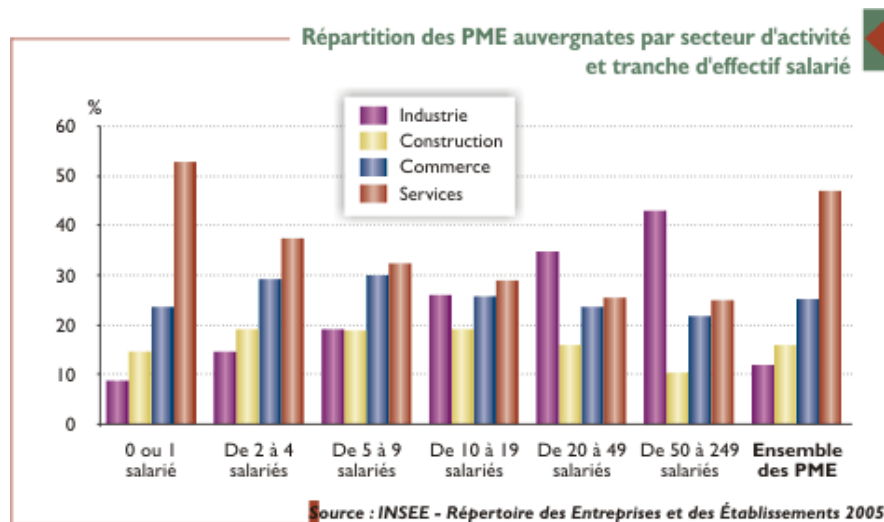
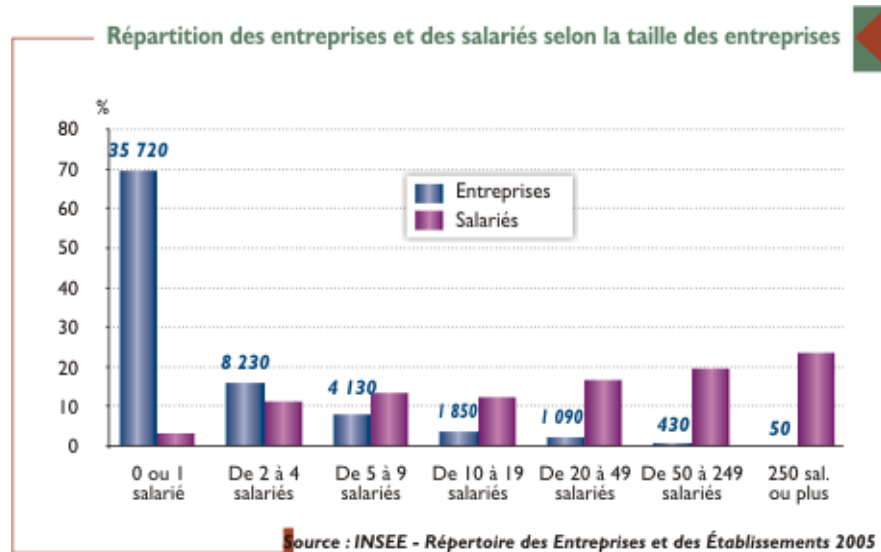
Notre objet de recherche concerne les PME et plus particulièrement des PME auvergnates, mêmes si celles-ci présentent, apparemment,<sup>49</sup> peu de singularité avec les PME d'autres territoires, il nous a semblé important de situer le contexte géographique de notre étude.

Selon l'Insee (janvier 2008), « Les PME auvergnates peuvent être définies comme les entreprises de moins de 250 salariés dont le siège est situé en Auvergne. Au nombre de 51 450 début 2005 (champ ICS, voire méthodologie), elles occupent une place primordiale dans l'économie de la région : elles représentent plus de 99 % de ses entreprises. Sur les quelque 60 700 établissements situés en Auvergne, 92 % dépendent des PME régionales, 0,2 % des grandes entreprises auvergnates et le reste, soit moins de 8 %, d'entreprises dont le siège est extérieur à la région. De plus, près de 1 400 établissements localisés en dehors de la région relèvent des PME auvergnates ».

---

<sup>49</sup> Ce n'est pas l'objet de notre recherche, mais nous pourrions nous interroger sur le lien entre territoire et modalités d'intervention dans les PME. Autant nous pouvons imaginer le caractère anonyme et neutre de la relation de conseil dans les grandes agglomérations, autant il nous semble que le petit territoire à dominante rurale ne préserve pas de la même confidentialité et de ce fait peut influencer le recours ou non à des prestations de conseil pour les PME.

Figure 6 : Représentations des PME auvergnates



Nous avons donc pour notre recherche rencontré des dirigeants de PME auvergnates, plus particulièrement de PE qui avaient fait l'objet dans un premier temps d'un diagnostic RH et qui dans ce second temps se sont interrogés avec nous sur l'impact de cette intervention et/ou d'autres interventions : y a-t-il eu de nouveaux apprentissages collectifs et ceux-ci ont-ils modifiés les savoirs et les relations au sein de l'organisation. ?

## 18.2. Des données dignes d'intérêt scientifique

Il nous faut maintenant préciser en quoi ces matériaux constituent des données qualitatives pertinentes pour subir un traitement scientifique. Nous allons appliquer les critères proposés par Miles et Huberman (2007 : 27).

« Un premier critère est que les données se concentrent sur des événements qui surviennent naturellement et des événements ordinaires qui interviennent dans des contextes naturels, afin de pouvoir vraiment saisir ce qui se passe au quotidien, dans la vie réelle ». Les données concernent des petites entreprises et leurs pratiques de GRH, nous pouvons préciser que les petites entreprises sont très souvent sollicitées par des consultants variés qui leur proposent l'adoption de nouvelles pratiques managériales: ce sont donc des événements ordinaires auxquelles elles sont soumises. Le dirigeant est alors interrogé sur ce qui se passe concrètement après de telles interventions dans son quotidien.

Autre critère: « *un ancrage de proximité* », autrement dit les données ont été collectées dans le voisinage immédiat d'une situation spécifique, plutôt que par courrier ou par téléphone. Nous avons effectivement réalisé des entretiens en face à face avec des dirigeants de petites entreprises au sein de leur entreprise. L'accent est mis sur le phénomène d'intervention dans un contexte donné. La multiplicité des cas renforce la prise en compte de l'influence du contexte local.

Une autre caractéristique de ces données est leur *richesse* et leur caractère *englobant*. Les entretiens que nous avons réalisés nous permettent de décrire des situations de gestion variées intégrant un ensemble de critères et d'informations incluant non seulement la variable de l'effectif, mais aussi celle du secteur d'activité, des couples produits-services/marchés, de la place de l'entreprise dans les chaînes de valeur, du mode de gouvernance, de la trajectoire des dirigeants, des formes de gestion des ressources humaines et chaque fois nichées dans un contexte réel.

Ainsi nous avons la conviction qu'une compréhension réelle du phénomène a été atteinte d'autant plus qu'une attention particulière a été portée à l'expérience vécue des personnes rencontrées. Ce qui nous permet de disposer de données qualitatives « fondamentalement adaptées à la localisation des *significations* que les individus ont des événements, des processus et des structures de leur vie – leurs „perceptions, hypothèses, préjugés, suppositions“ (Van Mannen, 1977). Elles permettent de connecter ces significations au *monde social* qui les environne » (Miles et Huberman, 2007 : 28).

### **18.3. Les matériaux:**

#### **L'échantillon initial**

Il s'agit ici d'en faire une simple présentation physique, matérielle dans cette partie. Ils sont de deux natures: il y a ceux qui émanent du travail de conseil et qui se présentent sous la forme de diagnostics RH et ceux qui proviennent de la démarche de recherche et qui se présentent sous la forme d'entretiens. Il est donc important de distinguer ceux qui n'ont pas d'intention scientifique et ceux qui en ont une. Nous qualifierons de données secondaires les diagnostics RH et de données primaires les entretiens.

#### **Les diagnostics RH**

Elaborés à partir d'une méthodologie précise (cf Partie 2), les diagnostics n'ont pas été réalisés dans un cadre scientifique, mais dans une relation de consultance. Ils sont cependant pris en compte dans notre recherche, car ils renferment des informations d'un grand intérêt pour étudier les pratiques de GRH des petites entreprises. A notre connaissance, rares sont les documents faisant état des lieux de telles pratiques.

Ils constituent surtout le premier point de collecte de nos données. Ils sont conséquents, nous disposons de 197 diagnostics plus ou moins complets depuis 2002. Seuls les dossiers complets et retenus à partir de la date de 2005 feront l'objet de notre étude. Ils sont au nombre de soixante. Les diagnostics réalisés avant 2005 nous semblent trop éloignés de la date d'observation pour présenter un intérêt pour notre recherche, qui nous le rappelons, se préoccupe de l'impact de l'intervention DIAGRH. Ils se composent de trois éléments !

-Un premier document composé de données socio-économiques caractérisant l'entreprise construit sous la forme d'un questionnaire.

-Un diagnostic balayant les pratiques RH des dirigeants de PME, il s'agit de propos des dirigeants reformulés par le conseiller en GRH.

-Un plan d'actions proposant des axes d'améliorations et autres recommandations.



L'ensemble représente un dossier papier pouvant aller d'une quinzaine de pages à une soixantaine.

Nous considérons ces données comme secondaires.

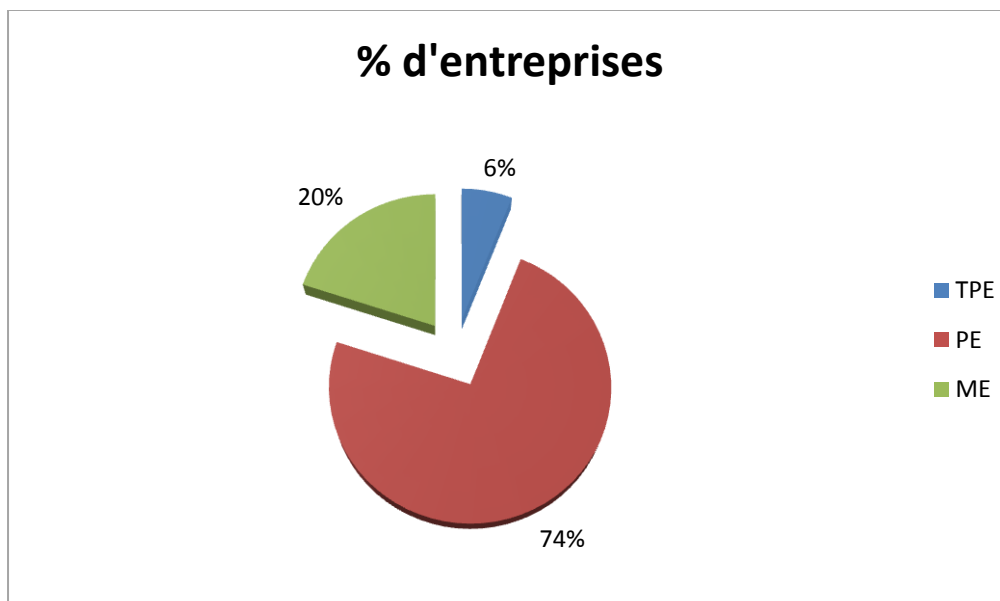
**Encadré 3 : Concernant cet échantillon de 60 entreprises**

Nous avons au cours de notre recherche indiqué qu'avant 2007, nous étions conseillère en GRH auprès de PME pour le compte d'une Chambre Consulaire. En 2007, nous suivons un Master de Recherche à l'ISEOR en Formation Continue et parallèlement nous exerçons le métier d'enseignant chercheur dans une grande école de gestion. Notre enseignement porte sur la gestion des ressources humaines et nous proposons en 2007 aux étudiants de troisième année un Certificat intitulé « Conduite de diagnostics RH » qui s'appuie sur notre pratique de consultante en GRH que nous transmettons aux étudiants. Une nouvelle série de diagnostics à partir de 2007 ont donc été menés sous notre responsabilité en étroite collaboration avec des étudiants. Ils ont une dimension pédagogique que n'ont pas les premiers diagnostics, cependant ils s'inscrivent dans le même schéma méthodologique que les précédents et sont présentés avec les mêmes objectifs de résultat pour les entreprises concernées par la démarche. Nous ne les différencions pas dans notre recherche.

Les 60 entreprises ont reçu un courrier les invitant à participer à la recherche.

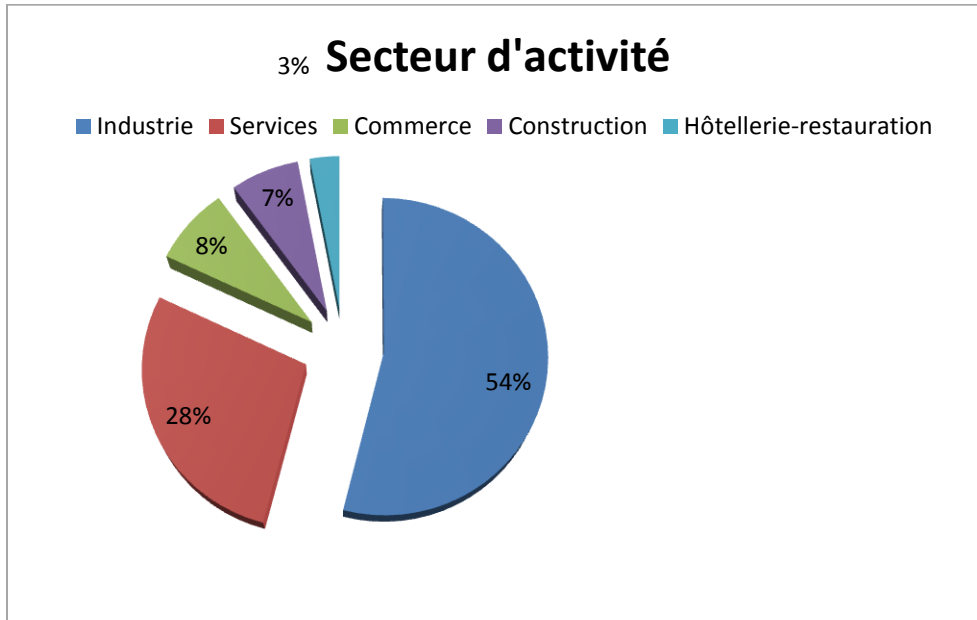
L'échantillon de 60 entreprises n'est donc pas représentatif des entreprises auvergnates.

**Figure 7 : Représentation des 60 entreprises ayant bénéficié d'un diagnostic RH selon l'effectif**



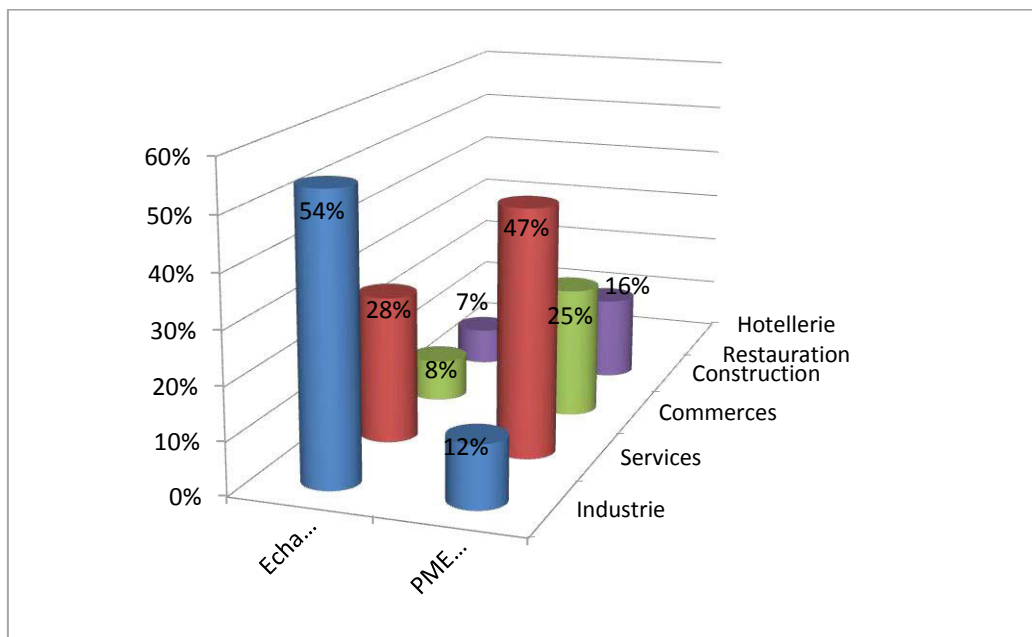
A 74% les entreprises appartiennent à la catégorie PE (10 à 49 salariés); 20% à la catégorie ME (50 à 249) et 6% à la catégorie TPE (0 à 9)<sup>50</sup>

**Figure 8 : Représentation des 60 entreprises ayant bénéficié d'un diagnostic RH selon le secteur d'activité**



Le secteur de l'industrie est représenté à proportion de 54%, celui des services: 28%, le commerce 8%, la construction 7%, l'hôtellerie-restauration 3%.

**Figure 9 : Comparaison de la répartition par secteur d'activité de l'échantillon aux PME Auvergnates**



<sup>50</sup> Cf. partie 2, définition européenne de la PME.

Notre échantillon de 60 entreprises, en termes de secteur d'activité n'est pas représentatif des entreprises auvergnates. Le secteur industriel est sur représenté, les autres secteurs sont sous représentés. Ceci s'explique par notre implication dans un Pôle de compétitivité dédié à la filière .mécanique. (cf encadré 2).

### **Les entretiens**

Il s'agit principalement de textes narratifs issus d'entretiens retranscrits. Les entretiens se sont déroulés en face à face avec les dirigeants d'entreprise à partir d'un guide d'entretien, ils ont été enregistrés. Nous décrivons le déroulement de ces entretiens dans une partie suivante. Les verbatim qui en résultent sont des données primaires d'un grand intérêt pour notre thèse car ils décrivent les changements ou non opérés suite à l'intervention, les perceptions des dirigeants face au conseil, la manière dont ils acquièrent de nouveaux savoirs et enfin, ce et ceux qui les influencent dans leurs prises de décisions.

Ils sont au nombre de vingt et constituent des dossiers papiers allant de cinq pages à une vingtaine. Nous disposons en outre pour chacune de ces entreprises de données socio-économiques actualisées : forme juridique, secteur d'activité, effectifs, activité, CA, rentabilité, type de clientèle, place dans la chaîne de valeurs et constitution de l'actionnariat. Ces données sont analogues à celles que l'on trouve dans les dossiers DIAGRH. Comme nous l'avons déjà mentionné, aucune sélection n'a été opérée pour le choix de ces vingt entreprises.

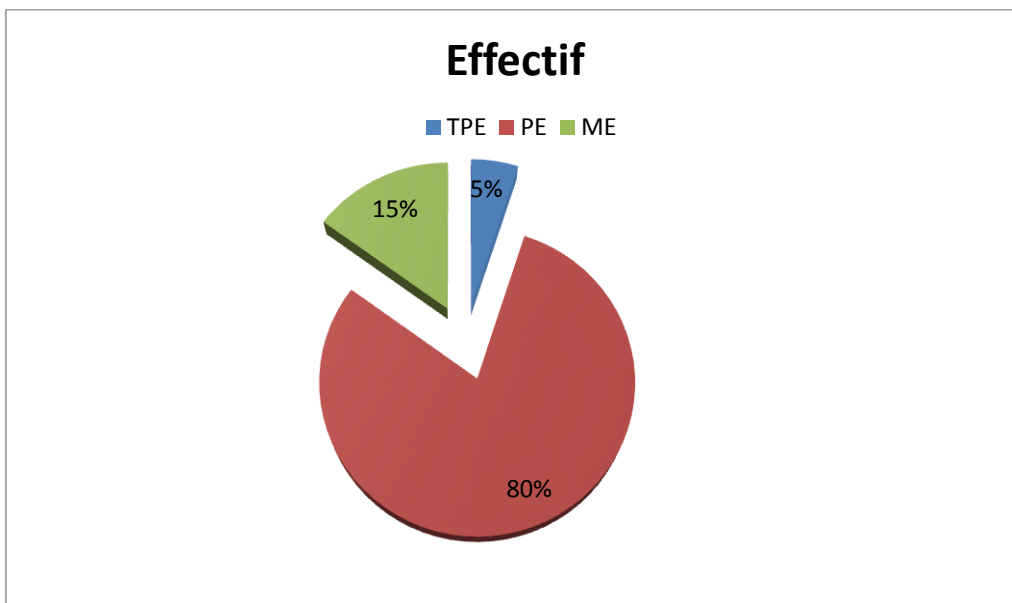
Il s'agit de données primaires.

#### **Encadré 4 : Concernant cet échantillon de 20 entreprises**

A partir de la base de 60 courriers transmis, nous avons réalisé une prospection téléphonique. Il n'était pas possible pour des raisons de coûts, de délais et d'accessibilité des répondants d'interroger l'ensemble de la population de l'étude. Nous nous sommes alors fixée l'objectif de 20 entretiens en terme de faisabilité. Nous avons procédé à un appel par ordre chronologique<sup>51</sup> pour obtenir les 20 rendez-vous qui constituent notre échantillon de données primaires. Aucun choix délibéré de représentativité n'a été opéré, considérant au départ toutes les entreprises comme pertinentes pour notre étude, car ayant bénéficié d'un diagnostic RH. Ce sont les vingt premières entreprises ayant répondu positivement à notre demande de rendez-vous qui ont été retenues.

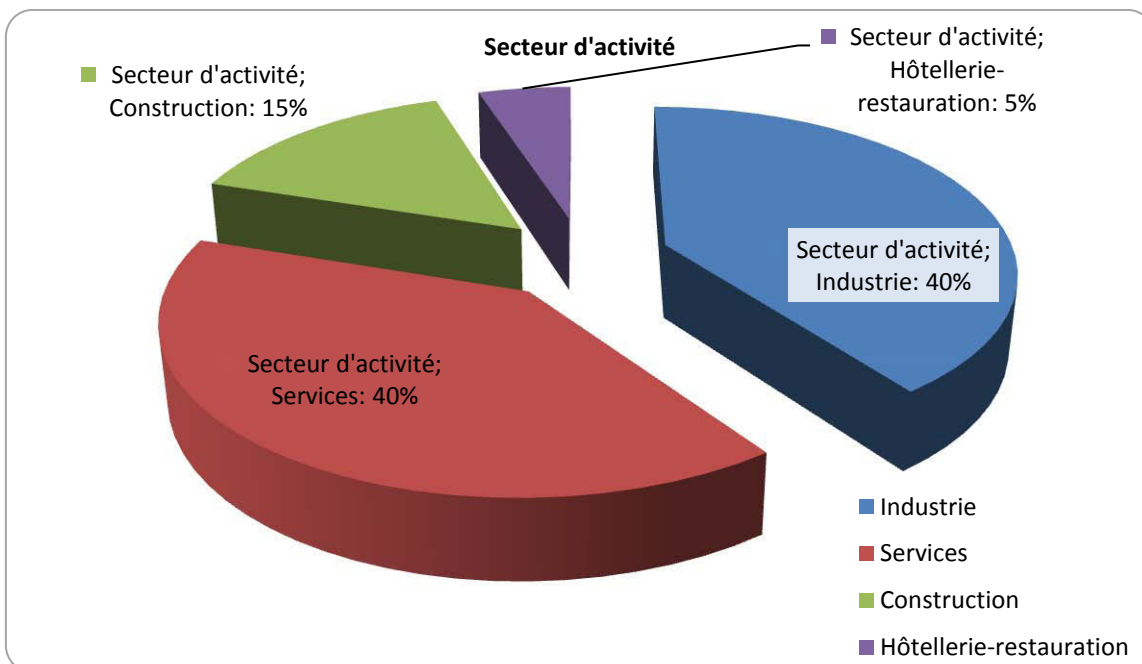
<sup>51</sup> Les premières entreprises sollicitées correspondent aux entreprises visitées en 2005, jusqu'aux plus récentes rencontrées en 2011.

**Figure 10 : Représentation de l'effectif des 20 entreprises retenues pour la recherche**



Les entreprises étudiées sont à 80% des petites entreprises, leur effectif varie de 8 salariés, pour la plus petite à 160 pour la plus grande que l'on pourrait qualifier de ME.

**Figure 11 : Représentation des secteurs d'activité des 20 entreprises retenues pour la recherche**



Les entreprises étudiées sont pour 40% d'entre elles situées dans le secteur de l'industrie et pour 40% dans les services. Nous constatons que notre échantillon représente davantage le secteur des services (en égale proportion avec le secteur de l'industrie) si nous le comparons à l'échantillon des 60, alors que le secteur de la construction est lui plus représenté dans l'échantillon des 20 entreprises. Le secteur du commerce n'est pas présent alors qu'il l'était dans le groupe des 60.

**Tableau 7 : Synthèse des données empiriques disponibles**

Données	Nombre d'entreprises concernées	Support matériel disponible
Secondaires	60	Trois documents/ entreprise: Renseignements Préliminaires (données socio-économiques à la date du diagnostic) + Diagnostic (état des lieux des pratiques RH existantes) + Plan d'actions (préconisations et recommandations en matière de GRH)
Primaires	20	Un document/entreprise: texte narratif + données socio-économiques 2012

## **Conclusion du chapitre 6**

Ce chapitre nous a permis de traduire notre projet de connaissances et son objectif en répondant aux questions épistémologiques que soulève la présente thèse. Nous nous sommes interrogée sur la nature de la réalité que nous pensons appréhender, sur le lien que nous entretenons avec notre objet de recherche ainsi que sur la démarche de production de connaissance que nous souhaitons et que nous pouvons emprunter et enfin sur les critères d'évaluation de la connaissance produite. Le positionnement épistémologique retenu est celui d'un constructivisme modéré, et nous avons suivi un raisonnement abductif. Nous recherche se construit alors à partir du terrain, de données empiriques concernant des PME et leur relation au conseil. Nous procédons ensuite par aller-retour entre le terrain et la théorie.

## Chapitre 7: La méthodologie de la recherche

Toute recherche exige le choix d'une approche et de données adéquates avec la question de recherche. Considérant depuis le début de notre thèse que les acteurs, en l'occurrence les dirigeants de petites entreprises, peuvent contribuer à la production de savoirs à propos de problèmes et d'enjeux qui les impliquent, nous nous sommes penchée sur leur expérience quotidienne, adoptant une vision interprétative des *mondes sociaux* de ces petites entreprises et partageant certaines préférences méthodologiques tel le travail de terrain avec des données de première main.

Nous rejoignons en cela la perspective interactionniste des sociologues de Chicago.

### 19. Vers un cadre d'analyse interactionniste

#### 19.1. Les fondements de l'interactionnisme symbolique et de l'ethnométhodologie

Le courant de pensée de l'interactionnisme symbolique regroupe plusieurs auteurs qui ont peu en commun « hormis leur souci de "concepts sensibles", leur approche inductive de la recherche empirique, et leur intérêt pour le „monde naturel de la vie quotidienne » (Becker, Mc Call, 1990 :2, in Le Breton, 2012: 45). Il n'est pas question ici d'évoquer les travaux de chacun de ces chercheurs<sup>52</sup>, mais de rappeler ce qui les réunit dans la pensée. Pour ces chercheurs, « l'individu est un acteur interagissant avec les éléments sociaux, et non un agent passif subissant de plein fouet les structures sociales à cause de son habitus ou de la "force" du système ou de sa culture d'appartenance ». (Le Breton, 2012 : 46).

Cette approche nous semble intéressante à plus d'un titre, pour notre recherche : d'une part, elle valorise les capacités et les ressources des acteurs face aux *situations de gestion*, d'autre part, elle s'oppose à un déterminisme qui

---

<sup>52</sup> Il est à noter la forte proximité de ces chercheurs (CH Couley (1864-1929), W I Thomas (1883-1947), GH Mead (1863-1931), H Blumer (1900-1987), E Goffmann (1922-1982)... ) avec ceux qui les ont précédés avec le pragmatisme qui est aussi une théorie empirique de la connaissance (W James (1842-1910), J Dewey (1859-1952), Pierce (1839-1914), décrite au paragraphe 8 du Chapitre 3 de la 1<sup>ière</sup> Partie (p 81).

conditionnerait l'action et qui se limiterait à la reproduction de modèles. Dans un contexte donné, il y a autant de manière d'agir qu'il y a d'individus conscients et doués d'une capacité réflexive.

Dans la relation de consultance, le client est toujours libre d'accepter totalement, partiellement ou de rejeter les prescriptions faites par l'intervenant. Il pourrait aussi y avoir des cas où les dirigeants appliquent ce qui leur a été prescrit en étant persuadés que ce sont eux qui en ont eu l'idée. Il y aurait alors application et récupération.

Il devient alors possible de constater des écarts entre ce que le conseiller prescrit et ce que le dirigeant ou manager réalise. Les chercheurs de ce courant s'interrogent sur les raisons d'agir de l'individu aux prises avec des logiques sociales. Il agit toujours en fonction des autres et de l'interprétation qu'il se fait du comportement des autres et du monde dans lequel il vit. Cette dimension symbolique est inhérente au comportement social. Du consultant le dirigeant attend un comportement et réciproquement, mais rien n'est joué, tout se construit dans cette interaction. Pour les interactionnistes les règles ne préexistent pas à l'action, ce sont des indications. « La réalité sociale n'est pas la répétition d'un modèle, mais une permanente construction sociale. Les règles, les normes, les structures sont des processus toujours renaissants ». (Le Breton, 2012 : 59).

L'ethnométhodologie est une version radicale de l'interactionnisme. C'est H Garfinkel qui en est le précurseur dans les années soixante en Californie. C'est à partir d'une analyse d'enregistrements effectués lors de débats entre jurés que ce chercheur se rend compte que les modes de raisonnement profanes ont leur propre rigueur. Il va alors chercher à savoir comment les activités sociales sont produites. Pour cet auteur l'ethnométhodologie est l'étude des connaissances et des activités pratiques de la vie ordinaire des individus dans leurs interactions et leur rapport à la société (Garfinkel, 2007).

La préoccupation de Garfinkel est de décrire le monde tel qu'il est. A partir de différents terrains, il va mettre en évidence quelques propriétés des pratiques sociales: *l'indexicalité* (dans le langage ordinaire, le sens de certaines expressions ne peut être défini hors des circonstances de leurs usages), la réflexivité (en

parlant nous énonçons ce que nous allons faire et ainsi nous attribuons du sens à nos actions), la *descriptibilité (accountability)* (les individus restituent leurs actions à travers des comptes rendus).

Très contestée, cette approche a le mérite d'attribuer du sens aux discours des individus pour comprendre les phénomènes sociaux. Dans notre recherche sur l'intervention et son impact, il nous semble pertinent d'interroger les dirigeants d'entreprise plutôt que les consultants pour appréhender les effets de cette relation de consultance. Il nous semble que les consultants parlent déjà beaucoup de ce qu'ils font et des résultats de leur intervention (c'est leur argumentaire commercial) mais que les dirigeants eux ne sont pas souvent interpellés sur la perception qu'ils ont du conseil et des effets que celui-ci produit sur eux et sur l'organisation. D'autre part on ignore comment ils apprennent et développent leurs connaissances.

En s'inspirant de G.H.Mead (1934), Blumer (1969) énonce les trois prémisses de l'interactionnisme symbolique :

« 1. Les êtres humains se comportent à l'égard des choses selon les significations qu'ils accordent à celles-ci. Ainsi, pour comprendre les manières d'agir ou de penser des acteurs, il faut d'abord et avant tout appréhender le sens qu'ils donnent à leur réalité.

2. Les significations sont la résultante des interactions sociales. C'est donc au travers des relations avec les autres, que ces relations soient individuelles (face à face) ou collectives (les apports entre les groupes), que les acteurs découvrent, négocient et produisent le sens qu'ils donnent aux choses de même qu'ils développent leurs perspectives.

3. Les significations se modifient et se construisent au travers des processus d'interprétation mis en œuvre dans les situations réelles. Les significations, à mettre en rapport avec „les situations réelles“, sont susceptibles de se modifier en cours d'action. » (Poupart, 2011 : 187).

A cette première école de Chicago en succède une seconde davantage identifiée au courant interactionniste des années quarante, cinquante et soixante. Il est à noter qu'il n'y a pas de rupture entre les deux, mais une continuité avec une orientation originale dans le champ de la sociologie de la déviance.

La sociologie de la déviance d'inspiration interactionniste va connaître un développement considérable aux Etats-Unis: de nombreux ouvrages en



témoignent (Becker, *Outsiders*, 1963, Goffman, *Asylums*, 1961/1968...). Ces travaux, quoiqu'influents, ne seront pas développés dans cette thèse ; il serait trop audacieux d'évoquer des *pratiques déviantes* à propos des dirigeants de PME confrontés aux injonctions de consultants à la mise en conformité de leurs pratiques gestionnaires.

Revenons à quelques principes forts de l'interactionnisme pour nos travaux.

## **19.2. Un paradigme interprétatif**

Pour les interactionnistes, les règles ne préexistent pas à l'action, elles sont mises en œuvre par les acteurs à travers leur définition de la situation. Le contexte est interprété. Ainsi de ce point de vue, les acteurs ne subissent pas les règles et les normes, ils les plient à leur usage. Les normes et les règles deviennent alors des indications suscitant une gamme d'attitudes différentes selon les acteurs et les circonstances.

Cette dimension est très importante pour notre recherche, en optant pour ce cadre, nous mettons l'accent sur l'usage que font les dirigeants des dispositifs d'incitation à la GRH mis à leur disposition. Il s'agit de comprendre comment ils s'en arrangent dans un contexte particulier. Si les normes et les règles suggérées ne conviennent pas, elles font l'objet d'une interprétation de la part des dirigeants de PME, la tâche consiste alors à identifier des lignes d'actions communes.

La Grounded Theory (la théorie enracinée) dont les concepteurs sont B Glaser et A Strauss (1967) s'inscrit dans ce courant interactionniste et prétend que cette approche partant des données du terrain favorise l'innovation. En effet selon ces auteurs l'innovation vient du fait qu'au lieu de « forcer » des théories « sur » les données empiriques pour les interpréter, le chercheur s'ouvre à l'apparition de concepts qui sont suggérés par les données empiriques tout au long du processus de recherche.

Ce que nous propose ce cadre d'analyse, c'est d'abord d'observer pour décrire et comprendre ce qui est mal connu. Garfinkel (1967) fait de l'observation un fondement de son approche scientifique.

Un des objectifs est de « rendre visibles des scènes banales » (Garfinkel, 2007: 99). Cette démarche vise à trouver ce qui, dans ces scènes banales, renvoie à la construction de phénomènes sociaux ou organisationnels. En décrivant ainsi des activités, des situations, des personnes, l'ethnométhodologie confère à ces éléments un statut d'objet de recherche et une forme de reconnaissance.

En France, au début des années quatre-vingt, les chercheurs, s'intéressant aux outils de gestion et leurs effets dans les organisations (Berry, 1983 ; Moisdon, 1997...), se sont inspirés de cette méthode d'observation dans le cadre de la recherche-action.

Le phénomène de l'impact des interventions d'incitation à la GRH dans les PME est mal connu, l'observer et le décrire dans le cadre de l'analyse interactionniste semble particulièrement adapté.

### **19.3. Les interactionnistes et la méthodologie**

Pour réussir l'observation, les interactionnistes nous appellent à la prudence, tout d'abord en nous dégageant des « autorités », c'est-à-dire de ceux qui s'autoproclament « experts » du sujet, du fait de leur appartenance à un groupe professionnel donné. Dans notre recherche, nous aurions pu par exemple, rencontrer des consultants de grands et petits cabinets, des intermédiaires prescripteurs d'intervention. Nous ne l'avons pas fait et avons privilégié le discours des dirigeants de petites entreprises.

En outre il faut entamer la recherche sans préjuger de ses résultats et sans prendre à la lettre les propos des interviewés. « Pour les sciences sociales les faits ou les principes de compréhension du lien social ne sont pas en attente d'être découverts. Déjà plus ou moins connus par les acteurs, ils sont produits à travers l'interaction du chercheur et de son objet, ils n'échappent pas à une construction intellectuelle reposant sur la sagacité du regard » (Le Breton, 2012 : 167).

Autrement dit, dans le cadre de notre recherche, les dirigeants de PME ne nous ont pas attendue pour avoir un avis sur le conseil en management et son efficacité, mais l'interaction entre eux et nous et notre objet va nous conduire à

rendre compte de cette réalité en engageant une vision du monde. « Le fait n'existe pas hors du filtre théorique du chercheur. Les concepts informent toujours les données » (ibid).

Pour les chercheurs se référant à l'interactionnisme et plus encore à l'ethnométhodologie, les approches quantitatives ne sont pas adaptées à l'observation de faits sociaux car elles uniformisent au lieu de singulariser et trop souvent plient le réel pour le soumettre à leur volonté. Les logiques binaires, les échelles ordinales ou autres modèles mathématiques ne peuvent exprimer une réalité fugace, contrastée, infiniment complexe et inaccessible à autre chose qu'à des interprétations.

Les interactionnistes revendiquent alors une posture scientifique qui n'est nullement celle d'une objectivité explicitant les données, mais une compréhension des significations mises en œuvre par les différentes parties en présence. Il s'agit de fournir une interprétation plausible des données après l'observation méticuleuse du terrain.

Le travail sur le terrain suppose de l'humilité, l'effort d'adaptation au langage de l'entreprise, à ses préoccupations, de l'empathie. Une familiarité avec le terrain à travers l'expérience précédente de consultante nous a facilité la mise en relation ainsi que la confiance indispensable à l'observation. En effet le fait d'avoir rencontré les dirigeants de PME cinq ou sept ans plus tôt nous a donné un avantage certain pour conduire notre recherche. Leur avoir précisé également l'évolution que nous avons connue afin qu'il n'y ait aucun malentendu entre eux et nous, nous a semblé être aussi un préalable pour qu'ils jouent le jeu de l'interview. N'oublions pas que ces approches ne sont jamais neutres et qu'elles reposent sur des négociations informelles entre l'interviewer et son interlocuteur.

C'est donc une approche qualitative que nous adoptons pour rendre compte du phénomène observé, tout en restant extérieure pour considérer les descriptions recueillies auprès des dirigeants de PME, comme des instructions de recherche.

Cependant nous ne devons pas occulter notre implication personnelle et les incidences provoquées sur la recherche. C'est une démarche de contrôle sur ce

qu'il fait que le chercheur est invité à suivre tout au long du processus de recherche s'il veut garantir la rigueur scientifique attendue.

## **20. Le choix d'une approche qualitative pour notre recherche**

L'approche qualitative en sciences de gestion longtemps décrite par certains chercheurs qui la considéraient insuffisamment rigoureuse, trouve depuis quelques années une place importante dans les travaux des chercheurs débutants ou expérimentés.

Elle nécessite de fait une attention particulière du chercheur afin de répondre aux critères de scientificité attendus, notamment au sens où les résultats produits doivent l'être sous une forme qui se prête à la critique scientifique, c'est-à-dire *réfutables* au sens de Popper.

Approche qualitative ne signifie pas forcément méthode qualitative, « les méthodologies en usage sont très variées et souvent perçues comme concurrentes. Il faut là encore dépasser ces oppositions et intégrer les différentes approches au sein d'un même schéma conceptuel » (David, 1999 : 2). Le débat est heureusement aujourd'hui moins tranché entre méthodes qualitatives et quantitatives. Toutefois comme le souligne Mucchieli, la méthode qualitative est privilégiée :

« Lorsque l'objet de la recherche est donc un phénomène humain qui n'est pas d'essence scientifique comme une maladie organique (c'est par exemple une maladie mentale), comme un processus chimique (c'est par exemple un processus psychologique inconscient d'interprétation de situations), comme un phénomène de résistance de matériau (c'est un phénomène global et complexe d'évolution culturelle), comme un problème de forces motrices mécaniques permettant la sustentation ou la mise en orbite... (c'est un problème de motivation permettant l'adhésion à une politique)... alors il est nécessaire de mettre en œuvre une stratégie de recherche ou une méthodologie qualitative » (Mucchieli, 1991 : 91).

L'étude de l'actionnabilité des dispositifs institutionnalisés d'incitation à la GRH dans les PME suppose que le recueil des données soit qualitatif. Nous pouvons ainsi saisir en profondeur le phénomène, le décrire et l'expliquer dans des contextes déterminés.

## **20.1. Le processus d'élaboration des trois éléments de la boucle réursive (données, hypothèses, théorie)**

Le choix du raisonnement par abduction dans notre recherche nous conduit à générer dans un premier temps des hypothèses à partir de l'observation du terrain et ensuite de les soumettre au débat scientifique pour ensuite les confronter de nouveau au terrain et ainsi de suite afin de les valider (David, 1999 : 7).

### **Hypothèse 1:**

En amont de notre travail de recherche, des observations nous ont conduite à élaborer la conjecture suivante : les opérations d'intervention en GRH dans les PME ne donnent pas les résultats escomptés, il y a un écart entre ce qui est prescrit et ce qui est réalisé. La meilleure façon de vérifier cette hypothèse est d'aller sur le terrain afin de constater s'il y a ou non un écart dans les pratiques avant et après l'intervention. Le fait d'avoir au préalable recensé les pratiques existantes est un repère indéniable pour évaluer ce qui s'est réellement passé au sein des entreprises. Quelques travaux nous confirment également cet écart dans les grandes organisations, mais le sujet reste sensible pour certains chercheurs dont la double casquette chercheur/consultant (dans le cadre de recherche intervention, par exemple) trouble parfois leurs analyses.

Citons Berry qui, avec ses collègues du CRG (Centre de Recherche de Gestion), ont observé cet écart :

« Ceux qui possèdent le pouvoir dans une organisation, nous précise-t-il, appellent de l'aide à l'extérieur et des conseils considérés parfois comme des mercenaires ou des kamikazes, (ces derniers) mettent en œuvre des réformes qui restent parfois vaines et d'autres fois créent de profonds traumatismes. L'organisation dérive alors, au sens où un bateau dérive, ce qui n'est pas spécialement rassurant quand on est dans une mer dangereuse et lorsqu'on affirme être en période de guerre économique. Le monde de la permanence se démotive, prisonnier de machines de gestion qu'il sent rigides et conduisant l'organisation de mauvaise manière. Le pouvoir s'affole car il se rend compte que le gouvernail lui échappe » (Berry, 1983 :38).

Cette métaphore marine qui s'applique aux grandes entreprises est en accord avec nos données empiriques; il est à souligner que cet écart entre les

prescriptions du conseil et les pratiques réellement mises en œuvre par les dirigeants d'entreprise est d'autant plus affirmé que le conseil s'inscrit dans une approche expertisante.

L'analyse de ces données va nous permettre ensuite d'élaborer d'autres conjectures :

### **Hypothèse 2:**

Nous faisons l'hypothèse que la trajectoire des prescriptions dans les PE (petites entreprises) est différente de celle imaginée par les concepteurs du dispositif. Nous avons au cours de cette thèse tenté de définir la petite entreprise comme appartenant à un *monde social* hétérogène et singulier.

Le recours à une approche configurationnelle des TPE/PE/PME nous a permis de mieux appréhender cette réalité et permet de la distinguer de la grande entreprise. Ces travaux ont pour idée que la PME n'est pas une entreprise immature, ou plus fondamentalement qu'elle ne peut être observée en tant que « petite grande entreprise » (Levratto, 2004: 2)

**Une sous-hypothèse** nous amène à considérer que comme les dirigeants de PME ne sont encore que très rarement issus des cursus normatifs des grandes écoles, ils ont encore la possibilité de développer des savoirs alternatifs découlant aussi de l'action qui leur donnent des marges de manœuvre face aux prescriptions des consultants.

La littérature sur la PME s'est intéressée à la trajectoire des dirigeants de PME et propose un certain nombre de typologies. Les recherches les plus pertinentes nous semble-t-il sont celles qui reposent sur une définition socio-économique multicritères des PME qui associent profils d'entreprises et profils de dirigeants. Nous avons déjà dans la partie 2 fait références à quelques typologies: celle de Marschenay (1988) élaborée selon trois dimensions : l'indépendance, la pérennité et la croissance, celle de Bauer (1993) fondée sur la multirationalité du dirigeant et enfin celle de l'équipe du Céreq et plus particulièrement les travaux de Trouvé

(1999, 2003) dont le modèle est construit à partir de continuums et de ruptures entre quatre configurations stylisées (dont une double) de petites entreprises.

Ces travaux nous apprennent qu'au même titre qu'il est difficile de parler de la PME comme d'un ensemble homogène, il est très illusoire de vouloir réduire le dirigeant de PME dans une seule catégorie. Trouvé (1999:70) nous invite à retenir « la figure d'un entrepreneur „socialisé“, soit que l'on mette en évidence son environnement familial, socioculturel et politique, soit que l'on insiste sur la trajectoire professionnelle individuelle des créateurs et, notamment, sur celle des cadres qui quittent la grande entreprise ou les cabinets conseil pour fonder une petite entreprise ».

Duchéneaut en 1996 a, quant à lui, consacré tout un ouvrage aux dirigeants de PME, même si les données datent, ce travail exhaustif nous inspire et nous le compléterons de données plus récentes – celles issues d'une enquête TNS Sofres<sup>53</sup> (Chabaud, 2013)- pour mieux cerner les dirigeants de PME. Il constate également des spécificités fortes dans la population des dirigeants de PME.

En reprenant la fameuse distinction proposée par L. Gingembre, (1904-1993) fondateur de la CGPME (1944) : entre « le patronat réel » et « le patronat de gestion », l'un qualifiant le dirigeant de la PME, l'autre celui de la grande entreprise, Duchéneaut confirme que les trois critères essentiels du « patronat réel »: *majorité du capital, prise de risques personnels et gestion directe de l'entreprise* définissent bien la population des dirigeants de PME (Duchéneaut, 1996 : 130). Cet auteur élabore un profil type des dirigeants de PME qui « est largement dominé par celui des PE.

Le patron dominant est donc âgé de 46 ans. Il est à la tête de son entreprise depuis 11 ans, de nationalité française, il est majoritaire en capital (direct ou indirect), il travaille avec un membre de sa famille, il a le statut de PDG. Il est originaire de la région où il travaille, son niveau de formation médian est situé

---

<sup>53</sup>Une enquête TNS Sofres a été conduite à la demande d'ARIANE (Association qui rassemble des personnalités de tous horizons, représentant aussi bien l'environnement politique, économique et social que le monde de la formation continue). sur les dirigeants des PME en France, ainsi que dans l'industrie ouest-allemande et l'industrie nord-italienne. Cette enquête a été réalisée en mai 2012 auprès de dirigeants de PME de 10 à 250 salariés : 500 en France, 200 en Allemagne et 200 en Italie.

entre Bac et Bac+2, et il est parvenu à la tête de son entreprise en l'ayant créée, après avoir été salarié d'une autre entreprise » (Duchéneaut, 1996 : 218).

Ces éléments enrichis de données complémentaires sur le comportement managérial des dirigeants sont très intéressants pour notre recherche, cependant ils datent d'une quinzaine d'années, nous avons cherché des informations plus récentes concernant les dirigeants de PME. Nous nous sommes penchée sur un document proposé par l'Observatoire des PME: « *Regards sur les PME* », (2005)<sup>54</sup>.

Ce dossier, outre les travaux des chercheurs que nous avons déjà évoqués, s'appuie sur d'autres types de sources : les travaux de l'Observatoire des PME et des données statistiques françaises et de façon plus ponctuelle, européennes. Il en ressort, qu'il n'existe pas de définition unique du dirigeant de PME, la référence à une typologie est souhaitable tout en précisant que celle-ci s'appuie sur les interactions entre le dirigeant et son environnement. Son entourage au sein de l'entreprise et sur le plan personnel, les réseaux professionnels dans lesquels il s'intègre, tout comme les ressources externes en termes de conseil et de formation, impactent la gestion de l'entreprise.

Il semble que la formation des dirigeants de PME passe avant tout par l'autodidaxie (le dirigeant apprend par lui-même) et l'auto-praxéologie. Ce qu'avait déjà mis en avant Le Meur, en 1993. Le dirigeant acquiert son savoir dans des situations socioprofessionnelles, par « une pratique pédagogique personnelle complètement clarifiée, organisée, conscientisée, utilisant l'environnement total ».

Enfin, des données très récentes, (Chabaud, 2013), tracent un portrait d'aujourd'hui du dirigeant de PME. Il en ressort que le dirigeant de PME français est très majoritairement un homme, qu'il est plus âgé que la population active et qu'il n'est pas un autodidacte : « Bien au contraire. Les dirigeants des PME

---

<sup>54</sup> L'Observatoire des PME est porté par le GIE OSEO Services dont les membres sont la Caisse des Dépôts et le groupe Oséo. Oséo est une entreprise publique, à fonctionnement privé, qui finance les PME françaises pour l'emploi et la croissance : innovation, investissement, international, création et transmission. Oséo fera partie de la future BPI (Banque publique d'investissement) aux côtés du FSI (Fonds Stratégique d'Investissement), sur le modèle de la KfW Bankengruppe allemande. Les Régions demeureront des partenaires centraux. L'Etat et la CDC seront actionnaires de la holding à 50/50.



françaises sont majoritairement issus de l'enseignement supérieur : 45% ont un diplôme de 2<sup>ème</sup> ou 3<sup>ème</sup> cycle ou des grandes écoles et 25% ont un bac plus 2. » (Chabaud, 2013 :24).

Ces chiffres rejoignent nos données empiriques qui questionnent également les savoirs des dirigeants de PME et le processus d'apprentissage en œuvre.

**Une autre sous-hypothèse** souligne que gérer une PME conduit à cumuler des fonctions et donc à conserver de la cohérence entre ces fonctions sans qu'elles rentrent en concurrence ou en conflit les unes avec les autres, la place de la GRH est relative dans cette vision d'ensemble. Le dirigeant de PME procède lui-même à une hiérarchie entre ces différentes fonctions, plus ou moins importantes à ses yeux. Le terrain nous permet de formuler cette hypothèse et la littérature nous apporte des éclairages complémentaires :

« La petite et moyenne entreprise, requiert des critères de gestion spécifiques, qui tiennent compte de la très grande diversité de ces entreprises. Cette spécificité résulte tout d'abord du caractère global du système de gestion, qui exige d'analyser ensemble les buts, l'environnement, l'organisation et les activités, en dégagant des concepts reliant ces pôles. La spécificité est également due au rôle prédominant de l'entrepreneur. ». Marchesnay (1991 : 1).

Ainsi la centralisation de la gestion qui correspond au schéma classique de la PME conduit le dirigeant de la PME à piloter l'ensemble de ses ressources, financières, matérielles et humaines, comme un tout maîtrisé. Autrement dit, relèvent directement des prérogatives du dirigeant, toutes les dimensions qui composent la gestion d'une entreprise: la dimension financière, la production, le commercial, les ressources humaines...

Cela peut l'amener à ne pas accorder plus d'importance aux unes qu'aux autres, ou s'il crée une hiérarchie parmi ces grandes catégories, celle-ci sera liée à son propre système de valeurs et système cognitif. Toujours est-il qu'une cohérence, la cohérence du dirigeant, est de mise, comparable à celle du chef d'orchestre libre de proposer et d'imposer ses œuvres préférées.

Certains chercheurs s'intéressant aux pratiques de GRH dans les PME concluent un peu vite, à notre goût, à l'absence de gestion des ressources humaines, il est préférable de constater qu'au regard des référentiels normés de la GRH issus des grandes entreprises, les PME gèrent leurs ressources humaines autrement. Les données empiriques nous montrent également la place relative de la GRH dans les orientations stratégiques des chefs d'entreprises. Les opérations de conseil (en GRH ou autres) concernent donc directement le dirigeant de PME qui reste l'interlocuteur incontournable et qui décide ou non de modifier ses pratiques au regard des prescriptions.

La grande entreprise est quant à elle, le lieu où la gestion est divisée en plusieurs fonctions. Traditionnellement, on recense huit grandes fonctions dans l'entreprise dont la fonction Production, la fonction Marketing et Vente ou la fonction Recherche et Développement... Certaines revêtent une importance cruciale, car elles participent directement à la création de richesse. D'autres, appelées "fonctions support", sont secondaires.

Les directeurs ou responsables de ces grandes fonctions issus des mêmes parcours universitaires (Universités ou Grandes Ecoles) peuvent alors entrer en compétition, souhaitant défendre leur territoire :

« Il faut aussi que chaque segment continue à faire ses preuves en proposant des conceptions des problèmes et de leur résolution paraissant comme plus adaptées que celle des autres segments. C'est à ce stade qu'ils rencontrent l'offre de dispositifs offerte par les experts. D'un côté, l'offre de formation qui propose de les aider à développer leurs compétences, techniques et managériales en s'appuyant sur une palette d'outils et de pédagogies adaptées à des professionnels du métier. De l'autre, l'offre de prestation de conseil proposant l'assistance à la mise en œuvre de dispositifs de gestion » (Boussard, 2009 : 110).

Cette mise en concurrence des cadres dirigeants entre eux dans l'introduction de nouvelles technologies de gestion peut aboutir à des dysfonctionnements, voire des incohérences lourdes de conséquences pour la performance de l'entreprise. F. Dupuy (2011) s'appuyant sur dix-huit enquêtes et près de huit cents interviews, montre que les grandes entreprises sont en passe de perdre le contrôle d'elles-mêmes : le pouvoir est descendu d'un ou plusieurs crans pour se disperser à la base, au niveau des intermédiaires et des exécutants. Et lorsque, poussés par une compétition grandissante, les dirigeants tentent de reprendre le contrôle par la

mise en œuvre de « process » et de « reportings », le résultat est à l'inverse de l'effet escompté : plus les décisions se multiplient, moins le contrôle est grand.

Nous faisons l'hypothèse que ce risque est moins présent dans la petite entreprise, du fait du rôle du dirigeant, qui en centralisant le pouvoir, conserve de la cohérence dans la gestion de son entreprise.

### **Hypothèse 3:**

Ce n'est pas parce que les PE n'appliquent pas à la lettre les prescriptions des consultants que certains changements ne s'y opèrent pas. D'où, l'idée que la prescription joue un rôle, mais qu'elle est appropriée, incorporée, de façon spécifique par les PE, avec sans doute une diversité de trajectoires d'appropriation liée à la pluralité des configurations.

Ce sont là encore les données de terrain qui nous permettent de faire au départ cette formulation d'hypothèse. Un certain nombre de travaux autour de l'intervention (Partie 1 de la thèse), nous ont également montré que ce qui se joue dans l'interaction entre le système intervenant et le système client, ce sont des processus de changement et d'apprentissage. Il nous faut prendre alors en compte l'ensemble des interactions avec l'environnement auxquelles est soumis le dirigeant de la PME ; l'intervention jouant comme un élément provocateur de changements.

Les travaux concernant l'appropriation des savoirs précisent qu'il s'agit d'un processus contingent, continu et complexe, mais qu'il est possible de mettre en exergue d'une part les conditions facilitant l'apprentissage, d'autre part celles qui les freinent. Enfin l'approche configurationnelle des PME proposée par l'équipe du Céreq nous est précieuse pour identifier des trajectoires d'appropriation. Le dirigeant de petites entreprises est sollicité par de nombreux acteurs, c'est l'enchaînement de ces interventions qui est étudié. L'analyse de nos résultats permet également d'enrichir ces modèles de PME en apportant une dimension supplémentaire : le recours au conseil et son impact.

Notre méthodologie de recherche s'appuie donc sur le raisonnement par abduction qui nous conduit à un essai de conjectures tirées de l'observation de nos données empiriques que nous soumettons ensuite à la discussion scientifique. C'est bien la formulation d'hypothèses et non leur vérification qui sont ici en cause.

**Tableau 8 : Synthèse des hypothèses et des discussions scientifiques dans le cadre de notre raisonnement abductif**

<b>Hypothèses issues de l'observation</b>	<b>Débat scientifique</b>
<p>H1 : Dans les opérations de conseil, il y a un écart entre ce qui est prescrit et ce qui est réalisé.</p>	<p>Il est très difficile d'évaluer le transfert de technologies immatérielles (littérature sur l'intervention)            Ce qui est important ce n'est pas le résultat, mais le processus et les formes d'apprentissage mises en jeu (littérature sur l'intervention)            Vision expertisante du conseil.</p>
<p>H2 : La trajectoire des prescriptions dans les PE est différente de celle imaginée par les consultants.</p>	<p>La gestion des PME est centralisée entre les mains du dirigeant (homme-orchestre) (littérature sur la PME)            Les consultants sont imprégnés de savoirs gestionnaires qui ont été développés dans les GE. (la littérature sur la sociologie des dispositifs).</p>
<p>H2.1 : Comme les dirigeants de PME ne sont encore que très rarement issus des cursus normatifs des grandes écoles, ils ont encore la possibilité de développer des savoirs alternatifs découlant aussi de l'action qui leur donnent des marges de manœuvre face aux prescriptions des consultants.</p>	<p>La trajectoire du dirigeant de PME (Littérature sur la PME) + enquêtes sur les parcours (données statistiques...)             Proximité de parcours et de savoirs entre les dirigeants, managers et consultants issus des mêmes écoles. (littérature sur la sociologie des dispositifs).</p>
<p>H2.2 : Gérer une PME conduit à cumuler des fonctions et donc à conserver de la cohérence entre ces fonctions sans qu'elles rentrent en concurrence ou en conflit les unes avec les autres, la place de la GRH est relative dans cette vision d'ensemble.</p>	<p>Littérature sur la PME             Mise en concurrence des fonctions entre elles dans une GE (littérature sur la sociologie des dispositifs).</p>
<p>H3 : Ce n'est pas parce que les PE n'appliquent pas à la lettre les prescriptions des consultants que certains changements ne s'y opèrent pas. D'où, l'idée que la prescription joue un rôle, mais qu'elle est appropriée, incorporée, de façon spécifique par les PE, avec sans doute une diversité de trajectoires d'appropriation liée à la pluralité des configurations.</p>	<p>Littérature sur les outils de gestion et sur l'appropriation            Littérature sur les configurations de TPE/PE/PME.</p>

## 20.2. La posture du chercheur

### Les postulats

Dans l'approche qualitative, le chercheur a un rôle déterminant car il devient lui-même instrument de recherche capable de construire une interaction avec son milieu d'étude.

La création, la vérification et la révision de méthodes d'analyses pratiques et efficaces doivent alors être une priorité absolue pour les chercheurs qualitatifs (Miles et Huberman, 2007 : 15). La recherche qualitative se conduit par un contact prolongé avec un terrain.

Les situations que nous décrivons sont banales et normales, elles reflètent la vie des organisations soumises à des opérations de conseil. En tant que chercheure, notre rôle est d'atteindre une compréhension « holistique » (systémique, globale, intégrée) du contexte de l'étude, soit la logique de certaines prestations de conseil dans les PME, les arrangements auxquels les acteurs sont amenés, les règles implicites et explicites qui caractérisent le phénomène.

Au cours de notre recherche, nous avons essayé de capter des données sur les perceptions des dirigeants de petites entreprises « de l'intérieur », à l'aide d'un processus d'attention approfondie, de compréhension empathique et de préconceptions mises en suspens ou entre parenthèses sur les sujets abordés. Cette exploration empirique est adaptée à notre démarche car nous nous intéressons à des phénomènes mal connus, voire totalement inconnus.

Ce schéma inversé de la recherche - nous ne mobilisons pas en effet un cadre théorique initial - n'implique pas pour autant l'absence de référentiel théorique. Cette exploration peut aussi être qualifiée d'hybride (Thiétart, 2007:72) car nous procédons par aller-retour entre des observations et des connaissances théoriques tout au long de la recherche.

A la lecture des données recueillies, nous avons pu faire le choix d'isoler certains thèmes et expressions, mais ils sont maintenus dans leur formulation

d'origine tout au long de l'étude. Une de nos tâches importantes dans cette recherche est d'expliquer la façon dont les dirigeants de PME, dans des contextes particuliers comprennent progressivement, rendent compte, agissent et sinon gèrent les opérations de conseil dont ils sont l'objet.

De nombreuses interprétations de ces matériels sont possibles, mais plusieurs ont plus de force pour des raisons théoriques ou de validité interne. Ce sont celles-ci que nous retenons (Miles et Huberman, 2007: 21-22).

### **Les exigences**

Les principales exigences d'une approche qualitative sont l'écoute et l'empathie :

-L'écoute, c'est une qualité essentielle que doit posséder et développer le chercheur qualitatif. Il s'agit de donner la parole avant de la prendre soi-même et tenter de cerner la logique à l'intérieur de laquelle s'insère le témoignage du dirigeant de PME. Il est important de considérer cet interlocuteur comme digne d'intérêt et d'accorder de la valeur à son expérience. Ecouter c'est aussi faire preuve d'une grande disponibilité envers autrui.

-L'empathie est une autre qualité incontournable du chercheur, c'est la sympathie intellectuelle par laquelle nous sommes capables de comprendre le vécu de quelqu'un d'autre sans l'éprouver de façon réelle dans notre propre affectivité (Paillé et Mucchielli, 2003). C'est un puissant moyen de communication interindividuelle qui repose sur une capacité de représentation de l'état mental d'autrui indépendamment de tout jugement de valeur. Il s'agit de s'ouvrir au dirigeant de PME pour comprendre ses motivations sans porter de jugement hâtif et réducteur.

Au-delà de ces qualités fondamentales pour conduire une recherche qualitative, il est souhaitable également de respecter un certain nombre d'impératifs (Coutelle, 2005 : 8-9) :

-Impératif d'enracinement : il s'agit de prendre le temps nécessaire à l'imprégnation significative des données.

-Impératif d'exhaustivité : toutes les informations obtenues doivent être regroupées afin d'être le plus exhaustif possible dans l'analyse du phénomène. C'est pour cette raison que dans notre recherche nous prenons également en compte les données secondaires issues des diagnostics RH.

-Impératif de complétude : le jeu complexe de la pensée, des actions et des interactions doit être pris en compte dans l'analyse des données.

-Impératif de justesse : il est possible pour le chercheur de revenir en arrière, de réexaminer des processus de manière à procéder à de nouvelles analyses, les plus justes possibles.

-Impératif de communicabilité : les notes doivent être établies de manière à transmettre les informations et à les analyser.

-Impératif de conservation : il est essentiel de concevoir un système de classification et d'annotation afin de pouvoir retravailler les données.

Ces exigences sont à la fois simples, compréhensibles et applicables. Il en est une dernière qui relève du questionnement éthique : c'est l'exigence de la confidentialité des données à l'extérieur de l'organisation, mais aussi à l'intérieur. Certains auteurs parlent à ce propos de « contrat moral ». Le chercheur doit donc communiquer avec la plus grande prudence en préservant l'anonymat des personnes directement interviewées.

## **21. La mise en œuvre de l'approche qualitative**

De nombreux ouvrages de méthodologie mettent en garde les chercheurs sur la difficulté d'accéder aux organisations et plus particulièrement à des acteurs à observer ou à interviewer. Il y est mentionné également deux catégories d'organisations : celles qui cultivent une tradition de relation avec la communauté



académique et celles qui entretiennent une culture du secret et qui s'opposent à l'investigation des chercheurs. Ces remarques s'adressent principalement à de jeunes chercheurs ne connaissant pas encore le monde des entreprises.

Notre cas est très différent. Depuis plus de vingt ans, nous œuvrons dans l'environnement des entreprises, au début en tant que Responsable de Formation Continue, ensuite en tant que conseillère en GRH. Il nous est alors très facile de contacter un dirigeant, nous les côtoyons depuis toutes ces années, avec certains, nous nous tutoyons. La réelle difficulté est de leur expliquer notre évolution progressive vers l'état de chercheure et de définir avec eux les nouvelles règles du jeu.

Il nous faut affirmer haut et fort notre nouvelle identité de chercheure et ne pas revendiquer une double identité de praticien et de chercheur.

Les pratiques d'étiquetage identitaire mono référentiel, les cloisonnements de statuts, dans des mondes professionnels et sociaux sont de mises en France, les frontières doivent être nettes pour rassurer les individus et les corps constitués. Une trop grande proximité et familiarité avec le monde professionnel pourrait, selon la communauté académique, d'une part, altérer notre capacité à découvrir du nouveau et d'autre part générer un questionnement quant à notre posture subjective.

Cependant en entreprenant une recherche, il n'est pas question d'abandonner notre identité de femme engagée avec une expérience personnelle de la société, portée par nos valeurs. La rigueur scientifique ne consiste-t-elle pas d'abord à reconnaître cette subjectivité (St-Cyr Tribble et Saintonge, 1999:123) ?

Nous avons fait le choix d'expliquer aux dirigeants notre évolution professionnelle afin qu'il n'y ait pas de malentendus entre eux et nous. Il nous semble important de rappeler ici le caractère construit de toute perception humaine qui entraîne inévitablement une interaction entre observateur et observé, interviewer et interviewé. Cette interaction entre acteurs n'est pas à éviter, bien au contraire, car elle est moyen de production de connaissances. Le chercheur fait

appel à sa subjectivité et questionne cette subjectivité tout au long du processus de la recherche.

### **21.1. Approche de type longitudinal**

Ce qui nous semble présenter une originalité pour notre méthodologie, c'est le caractère longitudinal de notre recherche : souhaitant en effet étudier l'impact d'opérations de conseil dans des petites entreprises, il nous a fallu prendre en compte le critère temps pour que le phénomène puisse se réaliser. Toutefois le temps est une variable relative pour notre recherche. En effet, le critère a d'abord été pris en compte pour définir notre échantillon, nous n'avons pas retenu d'entreprises dont l'intervalle de temps entre le diagnostic et la recherche soit supérieure à sept ans.

En outre la durée minimale est d'un an, nous estimons en effet qu'une année nous permet de rendre compte du processus.

$1 \text{ an} \leq \text{Intervalle de temps} \leq 7 \text{ ans}$
---

Au-delà de sept ans, il nous semble que d'une part, il est difficile de se souvenir de l'intervention et d'autre part de nombreux autres phénomènes peuvent interférer sur les effets de l'opération de conseil. La conception du temps dans notre recherche ne sert qu'à classer les observations. Le temps est relégué au second plan. Nous étudions un phénomène au cours du temps sans lui attribuer d'importance particulière, si ce n'est le temps de nouveaux apprentissages, le temps de la maturation, très variable selon les individus et les contextes.

Nous estimons, avec de nombreux auteurs, que le processus d'apprentissage est un processus continu, contingent et complexe, notre ambition n'est pas d'en rendre compte, mais d'observer à une petite échelle spatio-temporelle les effets d'un phénomène pouvant contribuer à ce processus. Nous pouvons aussi nous poser la question suivante : ce phénomène processuel d'apprentissage n'est-il pas hors d'atteinte ? Il serait lié à la combinaison de nombreux paramètres : le capital économique, culturel et social du dirigeant, mais aussi l'activité de l'entreprise et

sa place dans le système productif, etc., qu'aucun ne serait déterminant ni différenciable.

### **Période d'analyse, constitution de l'échantillon**

Comme nous l'avons déjà précisé, nous avons retenu 60 entreprises ayant bénéficié d'un diagnostic RH à partir de 2005. Nous avons adressé un courrier à ces entreprises, dans lequel nous rappelons d'abord la date du diagnostic, ensuite notre changement d'état et enfin la finalité de la recherche à laquelle nous leur demandons de participer (cf. Annexe 1).

Notre problématique de recherche porte sur l'impact d'une opération de conseil en GRH auprès des dirigeants de PME, c'est donc une recherche de type « avant-après ». Cette étude nécessite donc deux points de collecte des données. Nous considérons que le premier point de collecte a eu lieu lors du diagnostic RH, les données sont alors qualifiées de secondaires; le second point de collecte correspond à l'entretien conduit en 2012 pour la recherche, il s'agit cette fois de données primaires.

## Les biais possibles

Les données secondaires nécessaires aux recherches *a posteriori* soulèvent deux types de problèmes précisent Thiétart *et al* (2007: 445-446): l'accessibilité et la validité. Ces problèmes sont récurrents pour toutes les données, mais dans une approche telle que précisée ci-dessus, ils prennent une tournure différente. Dans le cadre de notre recherche, ces données existent et ont été conservées à la fois sous forme papier et sous forme numérique par nos soins, elles sont issues de notre précédente expérience. Nous connaissons la finalité du document et donc les biais qui ont pu y être introduits. Il s'agit là encore, comme nous l'avons à plusieurs occasions signalé dans cette thèse, de contrôler le processus de recherche et de savoir ce que nous faisons. On doit également replacer le document dans le contexte dans lequel il a été conçu.

Les données primaires prennent essentiellement la forme d'entretiens en partie rétrospectifs. Là encore, Thiétart (2007) nous alerte sur deux biais importants : l'oubli et la rationalisation *a posteriori*. Nous avons alors trouvé dans un ouvrage de Nadia Auriat (1996), formée à l'école de la psychologie et de la sociologie quantitative, une réflexion très utile pour l'analyse de ces données imparfaites.

« Par définition, l'enquête rétrospective fait appel à la mémoire des individus et le problème spécifique de ce modèle d'enquête est la fiabilité du souvenir des humains, que ce soit pour des événements autobiographiques factuels, des sentiments, des caractéristiques ou des comportements passés » (Auriat, 1996 : 16). Dans le cas de l'oubli, la personne interrogée ne se souvient pas de certains événements, soit de façon intentionnelle (elle ne veut pas s'en souvenir), soit de façon non intentionnelle (le phénomène fait référence à un fait non marquant qu'elle a oublié).

Dans notre recherche, ce biais est une information utile, si le dirigeant de PME a oublié l'opération de conseil et ses prescriptions, nous pouvons alors nous interroger sur le décalage existant entre le système intervenant et le système client.

Nous nous focalisons, dans notre questionnement, principalement sur les souvenirs factuels et non pas sur ceux liés aux sentiments ou aux opinions. On se

souvent des choses que l'on sait utiles, ce qui provoque des prises de conscience et des changements. Auriat (1996 : 19) souligne « la difficulté que ressentent les individus à distinguer leurs sentiments d'aujourd'hui de ceux d'hier. L'incapacité de se souvenir avec exactitude d'une opinion du passé amène le sujet soit à déclarer son sentiment actuel, soit à penser à tort que son opinion d'autrefois a changé. Cette difficulté relève de l'erreur de mémoire du fait qu'elle est involontaire ».

Dans le deuxième cas, la rationalisation peut aussi être intentionnelle (volonté de présenter les choses sous un angle positif) ou non (« mise en ordre » inconsciente). Le problème de cette « valorisation sociale » conduit l'interviewé à fournir une réponse qui lui semble plus favorable, que ne le ferait l'exacte vérité. « Cette pratique qui consiste à modifier intentionnellement la réalité du passé, concerne autant les événements factuels que non factuels. Son caractère intentionnel la différencie de l'erreur de mémoire » (Auriat, *ibid*).

Il est important de noter que l'oubli et la rationalisation ne sont pas mutuellement exclusifs. (Thiétart, *ibid*).

Conscient de ces biais, nous avons recherché à les limiter dans l'élaboration de notre guide d'entretien. En effet, certains facteurs influents tels que la longueur du questionnement peuvent générer de la fatigue auprès de l'interlocuteur, également la complexité des questions qui peut introduire de l'incompréhension.

Enfin, nous avons orienté, autant que possible, notre questionnement vers un événement unique et des éléments factuels. « L'une des hypothèses présentes dans la littérature psychologique suppose que les événements qui se répètent fréquemment créent un souvenir générique, ce qui rend très difficile le souvenir particulier de chacun des événements individuels qui composent la série » (Auriat, 1996 : 50).

Dans le cadre de notre recherche, nous savions que les dirigeants des entreprises que nous avons interviewés ont fait l'objet de plusieurs opérations de conseil, nous avons cependant concentré notre questionnement sur un seul

dispositif : le diagnostic RH. Nous voulions réduire ainsi le phénomène de télescopage présent dans le processus de mémoire.

Finalement, la longueur de la période rétrospective que nous avons déterminée est également à considérer. Auriat (1996 :61) nous indique que des « recherches récentes font apparaître que l'ancienneté d'un événement et l'âge qu'avait la personne au moment de l'événement sont des déterminants importants de la qualité du souvenir ». La durée maximum écoulée ne dépasse pas dans notre recherche sept ans et surtout l'événement ayant fait l'objet à l'époque d'un document écrit, il constitue un repère.

La date du diagnostic RH sert ainsi à fixer les limites de la période rétrospective du deuxième passage en 2012. Cet événement-repère borne ainsi la période rétrospective vers le passé, l'entretien pour la recherche sert quant à lui de borne vers le présent.

**Tableau 9 : 60 entreprises sélectionnées pour l'étude**

Année du diagnostic RH	Nombre d'entreprises	Durée écoulée
2005	9 entreprises	7 ans
2006	11 entreprises	6 ans
2007	9 entreprises	5 ans
2008	6 entreprises	4 ans
2009	6 entreprises	3 ans
2010	9 entreprises	2 ans
2011	9 entreprises	1 an

**Tableau 10 : 20 entreprises interviewées parmi les 60**

Année du diagnostic RH	Nombre d'entreprises	Durée écoulée
2005	4 entreprises	7 ans
2006	8 entreprises	6 ans
2007	1 entreprise	5 ans
2008	1 entreprise	4 ans
2009	1 entreprise	3 ans
2010	1 entreprise	2 ans
2011	4 entreprises	1 an

## 21.2. Construction d'un guide et conduite d'entretien

### Guide d'entretien

Ce guide va surtout nous permettre d'inventorier de manière exhaustive les thématiques à aborder au cours de l'entretien. Ce guide doit donc être adapté à l'objet de la recherche: en l'occurrence des petites entreprises ayant bénéficié d'une opération de conseil en GRH. Ce guide n'est pas un questionnaire.

En fait ce guide est conçu à partir de la question de recherche qui va être subdivisée en mini questions qui constituent les thématiques du guide. Un guide comprend en général quatre parties organisées selon l'articulation suivante:

Une introduction, essentielle, au cours de laquelle, nous établissons la relation de confiance. Nous remercions de nouveau notre interlocuteur de nous recevoir et nous lui indiquons notre changement de statut : passage de l'état « marchand » (sous couvert d'institution) à l'état « désintéressé » de doctorante. Nous lui précisons ensuite que nous nous interrogeons sur la GRH dans les PME, nous ne lui donnons pas plus d'informations et à cette occasion nous faisons référence (la plus neutre possible, c'est-à-dire sans fournir nos hypothèses) au diagnostic RH de l'époque. Nous lui rappelons enfin les conditions de l'interview (respect de la confidentialité, consentement libre, durée approximative).

La partie suivante est consacrée aux éléments de description du participant et aux critères présidant à son identification dans l'échantillon. . (cf Annexe 2).

Ensuite nous orientons le dirigeant vers le cœur du sujet, les deux premières questions de notre guide font appel à son souvenir et à ses perceptions concernant l'opération de conseil réalisée. Les questions suivantes vont tenter d'approfondir les thèmes au cœur de la recherche.

Enfin la conclusion permet de récapituler les idées émises par l'interlocuteur, de le remercier de nouveau et de lui indiquer la forme de diffusion de la recherche.

## **Entretien semi-directif**

Nous optons pour l'entretien individuel comme méthode de recueil de données dans notre recherche. L'entretien individuel permet en effet de collecter, dans une perspective d'analyse « des données discursives reflétant notamment l'univers mental conscient ou inconscient des individus » (Thiétart, 2007:241).

L'entretien se caractérise alors par une situation de face à face au cours de laquelle le chercheur dans une attitude plus ou moins marquée de directivité va questionner le sujet, en l'occurrence dans notre recherche, ce sont les dirigeants de petites entreprises qui sont interviewés à propos d'une opération de conseil qu'ils ont vécue. Ces dirigeants peuvent tout dire et chaque élément de leur discours va être analysé au regard de l'objet de recherche.

Nous choisissons cependant d'orienter les propos des dirigeants de PME à travers un guide structuré (cf Annexe2), nous sommes dans le cadre d'un entretien semi-directif et non pas non directif. Cet entretien semi-directif correspond en effet à notre problématique et à son design de recherche.

Les vingt entretiens ont fait l'objet d'une part d'une prise de notes exhaustives et d'autre part d'un enregistrement, nous préférons utiliser de manière concomitante les deux modalités afin d'assurer la collecte de données. Tous les enregistrements ont été retranscrits. Les textes oraux présentent, comparés à l'écriture, l'avantage de l'authenticité par rapport aux mots et expressions effectivement employés par l'interlocuteur (notions de langage naturel des auteurs).

Il s'agit bien « d'accumuler des informations en se préoccupant d'abord de leur qualité, de leur exhaustivité et de leur authenticité, avant de se préoccuper de leur traitement : la qualité de l'information élaborée dépend étroitement de celle des informations-matières premières collectées puis traitées » (Savall et Zardet, 2004: 211).

Les interlocuteurs que nous avons choisis pour les entretiens sont donc principalement les dirigeants de PME. Nous les avons tous rencontrés, sauf dans



trois cas, où il s'agit d'adjointes : la responsable administrative et financière pour l'une des entreprises, la responsable administrative du personnel pour les deux autres.

Ce choix s'impose dans une PME. Le pouvoir est centralisé entre les mains du dirigeant. En outre, ce sont eux qui sont également ciblés dans la démarche de diagnostic RH, nous pouvions ainsi retrouver le même interlocuteur, cet élément est déterminant pour notre recherche qui s'interroge sur le devenir des prescriptions faites aux dirigeants de PME lors d'une opération de conseil en GRH. Il y a seulement une entreprise dans notre échantillon qui a changé de dirigeant, mais ce dirigeant étant le fondateur de l'entreprise, il avait eu connaissance de l'intervention lorsqu'elle avait eu lieu.

Les informations qualitatives recherchées présentent une variété et une richesse importantes à condition d'adopter les méthodes de collecte et de traitement adaptées. L'entretien semi-directif, nous l'avons vu est la méthode de recueil que nous avons choisie, l'analyse de contenu, nous allons le voir est la méthode de traitement que nous avons retenue.

### **21.3. Analyse des données qualitatives**

De nombreuses méthodes sont à la disposition des chercheurs pour l'analyse des données qualitatives: la sémiologie, l'analyse de contenus, les cartes cognitives. « L'ensemble de ces techniques visent trois objectifs: faire ressortir les principaux thèmes de l'analyse, les catégoriser de manière descriptive ou causale et enfin établir le lien avec la théorie » (Coutelle, 2005 :17). Nous retenons, pour notre recherche l'analyse de contenu.

#### **L'analyse de contenu :**

Celle-ci « repose sur le postulat que la répétition d'unités d'analyse de discours (mots, expressions ou significations similaires, phrases, paragraphes) révèle les centres d'intérêt, les préoccupations des auteurs de discours » (Thiéart, 2007 :493). Cette approche, centrée sur le sens, nous permet de faire des inférences

valides à partir des entretiens des dirigeants et met à jour les systèmes de représentations véhiculées par les discours. Ce type d'analyse oblige à traiter de manière systématique la totalité des données du corpus. Nous avons privilégié une approche manuelle et n'avons pas recouru à des logiciels d'analyse des données textuelles.

### **Préparation des données:**

#### *Numérotation*

Nous disposons de vingt entretiens retranscrits <sup>55</sup>, ils ont d'abord été numérotés, appartenant au premier échantillon de 60 entreprises, ils ont un numéro entre 1 et 60:

E1/E3/E5/E6/E10/E12/E13/E14/E15/E16/E19/E20/E21/E33/E40/E45/E52/E56/E57/E59
---

#### *Catégorisation*

Avant de procéder au codage des discours, il nous a fallu découper le contenu des discours en unités d'analyse et les intégrer au sein de catégories déterminées en fonction de l'objet de recherche. Nous adoptons dans le cadre de notre recherche l'analyse thématique, nous considérons alors comme unité d'analyse une portion de phrase, une phrase entière ou un groupe de phrases se rapportant à un même thème. Nos catégories s'expriment quant à elles sous la forme de thèmes qui regroupent plutôt des phrases ou des paragraphes. Elles sont au nombre de sept et correspondent aux principaux items de notre guide d'entretien. La définition des catégories s'est effectuée durant le processus de codage, il s'agit d'une méthode «a posteriori».

---

<sup>55</sup> La retranscription de ces entretiens a été externalisée.

**Tableau 11 : Catégories issues des discours**

Catégorie	Intitulé de la catégorie
C1	Perception et souvenir du diagnostic RH
C2	Changements induits par le diagnostic RH
C3	Trajectoires de changement dans le prolongement du diagnostic RH versus changements autonomes
C4	Les savoirs en GRH issus de l'expérience des dirigeants
C5	La perception des savoirs experts (véhiculés, entre autres, par les consultants) en GRH
C6	Propositions des dirigeants de PE pour améliorer les interventions de conseil en PE
C7	Influence des acteurs externes

### Codification des variables explicatives

Nous avons deux types de variables explicatives : celles qui portent sur les caractéristiques de l'interviewé et celles qui concernent les caractéristiques de l'entreprise. Elles sont également de deux natures : celles qui sont données lors de l'entretien et celles qui sont construites à partir des configurations de TPE/PE/PME.

Nos variables explicatives sont au nombre de six :

**Tableau 12 : Six variables explicatives**

VE	Variables explicatives
VE1	Trajectoire du dirigeant
VE2	Place de l'entreprise dans la chaîne de valeur
VE3	Présence de relais et d'initiatives internes
VE4	Démarche qualité
VE5	Résultats économiques
VE6	Niveau de qualification du personnel

### **La comparaison des cas extrêmes ou cas contraires**

Nous procédons chaque fois que cela est pertinent dans notre analyse, à la comparaison entre ce que nous appelons les cas extrêmes ou cas contraires, en l'occurrence dans notre recherche, il peut s'agir d'une entreprise qui n'a développé aucune instrumentation en GRH et d'une autre qui a mis en œuvre l'ensemble des technologies RH prescrites. Cette tactique exige une connaissance empirique des variables en jeu, il faut en effet identifier ce qui explique le recours ou non à l'instrumentation en GRH.

La démarche consiste aussi à s'arrêter sur les réponses surprenantes ou sur les résultats qui vont à l'encontre d'une certaine attente ou à rechercher des données qui contredisent les résultats. Ce sont ces données qui permettent de se poser d'autres questions et d'approfondir ainsi la question de recherche.

### **Le traitement statistique des 60 entreprises**

Enfin nous avons recouru à un traitement statistique complémentaire de l'échantillon des 60 entreprises, selon une méthode de classification traditionnelle : le modèle des classes latentes.

### **Conclusion du chapitre 7**

Ce chapitre nous a permis de présenter notre choix méthodologique, c'est-à-dire la méthode que nous avons mise en œuvre pour organiser et concevoir notre recherche. Nous avons opté pour une recherche qualitative plus à même de nous aider à comprendre le sens des situations de gestion et de phénomènes observés. Notre stratégie d'accès aux données du terrain comporte le recueil de données primaires collectées dans les entreprises et ensuite traitées selon la méthode de l'analyse thématique de contenus. Nous disposons également de données secondaires. La méthode qualitative nous a permis enfin de favoriser l'observation dynamique de phénomènes longitudinaux et de spécifier et différencier les contextes.

### Conclusion de la partie 3

Au cours de cette partie, nous avons précisé le paradigme épistémologique dans lequel s'inscrit notre recherche : un constructivisme modéré. Nous observons des faits sociaux en l'occurrence, l'impact d'une opération de conseil en GRH auprès des dirigeants de PME, à partir de la représentation que s'en font ces dirigeants. Notre point de départ scientifique est l'expérience, le contact avec le réel. « Quel que soit le point de départ de l'activité scientifique, cette activité ne peut pleinement convaincre qu'en quittant le domaine de base : si elle expérimente, il faut raisonner ; si elle raisonne, il faut expérimenter » (Bachelard, 1934 : 209 ).

C'est à ce jeu dialogique auquel nous incite Bachelard que nous nous sommes prêtée, en adoptant un raisonnement par abduction. Procédant par aller-retour successifs entre le travail empirique effectué et les théories et concepts mobilisés, nous avons tenté d'appréhender les situations étudiées de manière à produire des connaissances nouvelles de l'objet observé.

Les cadres de l'interactionnisme et de l'ethnométhodologie nous ont semblé pertinents pour réaliser nos observations, en effet, ils offrent la possibilité de faire émerger des connaissances nouvelles à partir de données du terrain.

L'originalité de l'approche longitudinale permet quant à elle, d'aborder notre objet dans le temps. Notre recherche s'appuie sur des données qualitatives dont les caractéristiques sont le nombre, l'hétérogénéité et l'immatérialité. La rigueur s'impose dans la définition précise des instruments pour observer. Nous nous sommes efforcée de nous interroger dans cette troisième partie sur leur efficacité et leur pertinence eu égard à l'objet étudié.

Enfin l'originalité de notre méthodologie vient du fait que nos matériaux de terrain ont d'abord une origine liée à une relation de consultance. Nous les avons transformés en objet de recherche du fait de notre propre évolution d'un état de praticienne à un état de chercheure. En outre, nous pouvons également souligné que notre matériau est riche également de sa rareté ; peu de recherches à ce jour se

sont penchées sur l'objet PE avec autant de données, à l'exception bien sûr des recherches sur l'artisanat qui constitue un magnifique contre-exemple.

## **QUATRIEME PARTIE : Analyse des résultats**

## Résumé

Cette dernière partie a pour objectif de présenter les résultats de l'analyse des discours des dirigeants de PME et de discuter les hypothèses. Cette partie de notre thèse est la plus importante, elle est la raison d'être de cette recherche. Ayant accumulé au cours de ces dernières années de nombreux matériaux correspondants à la pratique des diagnostics RH, nous disposons d'une matière première brute qu'il fallait revisiter de manière scientifique pour en extraire des connaissances.

L'analyse de contenu est l'approche que nous avons retenue. Le découpage des discours en catégories, nous a permis d'exploiter l'ensemble du corpus. L'analyse nous a conduite ensuite à croiser les catégories issues des entretiens avec des variables explicatives à la fois émanant des observations, mais aussi de la littérature.

Les résultats de cette analyse valident nos hypothèses : il y a effectivement un écart entre les prescriptions et les pratiques réelles des dirigeants en matière de GRH. Celles-ci suivent des trajectoires variées selon un certain nombre de facteurs. Les dirigeants de PME les adoptent en partie, les adaptent parfois et les rejettent aussi. Le rôle du dirigeant est déterminant dans les pratiques de gestion des ressources humaines, selon son système de valeurs et son parcours personnel et professionnel, il est plus ou moins réceptif aux technologies RH. Toutefois certains changements en matière de GRH sont possibles aussi, compte tenu de l'environnement de l'entreprise : le secteur d'activité, sa position dans le système productif, les résultats économiques vont également être des éléments déterminants pour faciliter ou non l'introduction de certaines pratiques de gestion des compétences.

Une analyse statistique complémentaire portant sur les 60 entreprises ayant bénéficié d'une intervention en GRH vient confirmer ces résultats et conforter l'approche configurationnelle qui nous a servi de référence théorique dans notre analyse.



**Tableau 13 : Présentation de l'échantillon des 20 entreprises**

<b>Entreprises</b>	<b>Activité</b>	<b>Effectif (année du DIAGRH)</b>	<b>Effectif En 2012</b>
<b>E1</b>	Sous-traitant de France Télécom pour les réseaux	60	90
<b>E3</b>	Grossiste dans la découpe de viande et transformation	63	65
<b>E5</b>	Fabricant et distributeur de matériels d'éclairage d'intérieur	28	39
<b>E6</b>	Aménagements urbains et assainissement de voiries et réseaux divers	21	20
<b>E10</b>	Scierie, fabricant de palettes	14	15
<b>E12</b>	Coiffeur	10	48
<b>E13</b>	Marquage industriel sur tous supports	11	25
<b>E14</b>	Etudes en automatisme et informatique industriels	10	23
<b>E15</b>	Etudes en géotechnique, géologie et géophysique	22	48
<b>E16</b>	Installateur de chauffage, climatisation, ventilation, tuyauterie industrielle	24	42
<b>E19</b>	Sous-traitant en mécanique générale et chaudronnerie	13	8
<b>E20</b>	Bâtiment, second œuvre, aménagement intérieur	90	160
<b>E21</b>	Etudes en automatisme et informatique industriels	37	44
<b>E33</b>	Sous-traitant de la mécanique industrielle	17	16
<b>E40</b>	Etudes et conseil en ingénierie des systèmes, simulation numérique et maîtrise des incertitudes	25	25
<b>E45</b>	Etudes de solutions pour l'aéronautique et les matériaux composites	19	30
<b>E52</b>	Etudes dans le domaine du trafic et de l'acoustique	13	15
<b>E56</b>	Restaurant	25	25
<b>E57</b>	Conception de logiciels, conseils en systèmes informatiques	19	23
<b>E59</b>	Travaux d'installation électrique, de chauffage, de ventilation et de climatisation	46	38

## **Chapitre 8 : le modèle de la gestion des compétences en PME : état des lieux**

Nous interroger sur l'existence de pratiques de gestion des compétences dans les PME semble presque incongru pour de nombreux observateurs « éclairés », pour qui la question ne se pose plus, puisque le modèle de la gestion des compétences s'est imposé et qu'il est intégré dans les organisations, même les plus petites, depuis plus de dix ans grâce aux multiples opérations de conseil de différente nature : privée ou publique, proposées aux entreprises ou autres actions de sensibilisations. Et pourtant rien ne semble évident à ce sujet, en effet, nos premières observations nous permettent d'annoncer que ce qui est supposé est loin d'être avéré sur le terrain.

### **22. La diffusion du modèle : les interventions de conseil en GRH et leurs limites en PME**

#### **22.1. Une image confuse du conseil en général**

Notre étude porte sur un dispositif : le diagnostic RH, mais en questionnant les dirigeants de PME sur cette opération de conseil, nous avons pu également recueillir des informations sur les actions de consultance en général. Ce qui apparaît dans un premier temps, c'est une certaine difficulté à saisir ce qu'est le conseil et plus précisément le conseil en Management et en GRH : 30% des dirigeants de notre échantillon pensent que le conseil est adapté aux PME, 20% que ce n'est pas adapté et 50% ont un avis nuancé sur la question. Plus précisément dix dirigeants pensent que certaines interventions sont pertinentes et que d'autres non. Ils font une distinction entre les opérations de conseil qui savent s'adapter au contexte de la PME et celles qui se caractérisent par des réponses standards, génériques.

Tout récemment une enquête de la CICF, (Chambre de l'Ingénierie et du Conseil de France, 2011) que nous avons déjà citée (2<sup>ème</sup> partie, paragraphe 15.1) met en avant, entre autres, qu'en réalité les dirigeants de PME n'ont qu'une image assez floue de l'activité de conseil souvent réduite au domaine RH, et

secondairement au domaine commercial et financier. Nos résultats rejoignent ces constats.

Parmi les quatre dirigeants qui estiment que ce n'est pas adapté :

**Le dirigeant d'E12 est en attente d'un interlocuteur unique et dédié.**

Il déplore le fait de rencontrer de nombreuses personnes de différentes institutions ou structures, avec lesquelles chaque fois, il doit de nouveau décrire son entreprise et exprimer ses attentes, ce qui constitue, une perte de temps.

« Le rôle vraiment de conseil dans une entreprise, je pense que les entreprises sont toutes différentes, qu'elles ont toutes leurs spécificités, leurs histoires, il y a des valeurs humaines ensuite à l'intérieur qui font qu'il faudrait passer beaucoup de temps, et de surcroît avoir justement un interlocuteur encore plus unique, pour pouvoir mener cette action de conseil. Et aujourd'hui force est de constater qu'on est dans un système administratif qui ne le permet absolument pas. Je prends pour exemple les relations avec Pôle Emploi qui changent sans arrêt, sans arrêt, et qu'on est obligé de recevoir très régulièrement pour essayer de reparler, de nos attentes, de nos spécificités, et du coup qui nous prennent énormément de temps, donc on finit par ne plus tellement rentrer dans cette relation d'échange de valeurs, d'explications sur ce qu'on attend dans l'entreprise ».E12

Ce qui est aussi intéressant à noter dans ce cas, c'est que l'on amalgame toute intervention, celle qui relève d'une démarche de recrutement avec Pôle Emploi et celle qui émane d'une autre structure, qu'elle soit privée ou publique. Il y a une sorte de nivellement de tout ce qui représente l'aide extérieure, tout cela constitue « un système administratif ». Et la méfiance prévaut de prime abord. Il faut apprivoiser « cet autre », et avec le temps, la relation peut être appréciée, à condition que « cet autre » fasse l'effort de comprendre les particularités de l'entreprise. Malheureusement, le changement d'interlocuteur remet en cause cet équilibre fragile.

C'est un fait, les structures d'accompagnement des entreprises, qu'elles soient privées ou publiques, connaissent très souvent un turn over de leur personnel - marché transitionnel pour de jeunes diplômés - la transmission des dossiers y est souvent négligée, voire absente. Il y a peu de capitalisation dans ces structures, ce qui constitue un paradoxe pour des activités fondées sur le savoir. Le nouveau collaborateur reconstitue alors une clientèle et ainsi de suite au gré des changements.

D'autres prescripteurs présentent un autre travers, celui de disposer d'un certain nombre de conseillers selon un découpage par grandes fonctions d'entreprises ou secteurs d'activités ou problématiques. Ainsi une PME va être visitée par trois ou quatre personnes de la même structure, sans que ces intervenants échangent sur l'entreprise concernée. Cette segmentation est plus ou moins appréciée par les dirigeants d'entreprises. Il y a cependant des dirigeants opportunistes qui tirent avantage de cette dispersion et essaient de « profiter » de chaque proposition.

Nous sommes certainement là, face à des effets pervers du système d'accompagnement des PME qui privilégie d'une part, une approche analytique de l'entreprise et d'autre part, un enchevêtrement de dispositifs publics et privés d'aide aux entreprises. Toutefois, il nous faut être prudente : il semblerait par exemple, qu'en Grande Bretagne, la bureaucratie soit encore plus importante.

Toujours est-il qu'il est difficile pour les dirigeants de PME de naviguer parmi toutes les *structures aidantes*.

**Un autre dirigeant d'entreprise (E20), utilisateur de conseil en management, met en avant des propositions trop sophistiquées et coûteuses.**

C'est un reproche fréquent qui est fait par les dirigeants de PME au conseil. Il semble qu'il y ait un malentendu entre leur demande et ce que leur proposent les consultants. Ce qu'espèrent les dirigeants de PME peut parfois relever de la pensée magique: c'est l'aspiration à toujours plus de flexibilité, le moins d'entraves possibles. N'y aurait-il pas eu alors un espoir déçu dans la logique compétence, « chaperonnée » par les organisations patronales et diffusée par les consultants, d'obtenir enfin la flexibilité désirée dans la gestion du personnel ? L'approche compétences a pu ainsi être interprétée comme une opportunité pour donner libre cours à la course à la flexibilisation des dirigeants de PME ? La déception apporte alors son lot de griefs : le conseil est cher et compliqué.

« Je pense que le conseil est... peu adapté je ne sais pas si c'est le mot, mais en tout cas... on ne peut pas mettre des usines à gaz, et que même si on a plein de bonnes volontés à un moment donné, il faut arriver à faire vivre derrière, donc effectivement il faut arriver à imaginer des choses qui soient simples et qui soient

adaptées. Donc c'est vrai pour le conseil mais c'est vrai au niveau du code du travail ou des machins, moi ça me casse les pieds. Mais avec le Cabinet X on a travaillé sur la grille de rémunération, finalement ils ont fait un travail qui était plutôt pas mal d'écoute, d'adaptation, mais à un moment donné on avait pour les primes des ouvriers une fiche par salarié à remplir, j'ai dit honnêtement c'est même pas la peine, que je fasse ça pour mes 10 trucs, pour mes ouvriers, ce qu'on a fait on a la liste des ouvriers, on a les critères en face et on traite critère par critère pour l'ensemble des salariés, on met une note. Si on prend 140 ouvriers, on doit mettre un commentaire, on ne sait pas faire, et ce ne sera pas fait, au moins on met une note qui est la plus objective possible, on traite tout le monde ensemble, on parle de sécurité, on va parler des 140 ouvriers ensemble pour mettre une note commune, effectivement on n'aura pas de fiche, de commentaire, sur telle ou telle personne, mais on s'aperçoit qu'on a su faire un retour vis-à-vis de ceux qui râlaient ou qui étaient les moins bons. Donc ça ce n'est pas adapté. Je veux dire honnêtement c'est tout très cher ».E20.

Ce dirigeant illustre bien cette quête d'outils simples et adaptés à leur contexte qui possèderaient toutes les vertus et qui libéreraient surtout des contraintes. Le code du travail est alors évoqué. C'est un thème très récurrent auprès de certains dirigeants de PME qui contestent toute intrusion dans leurs affaires privées. Ce sont des revendications que portent également des organisations patronales dans le sens de moins de lois génériques, moins de contraintes administratives et plus d'accords au niveau des entreprises ou des branches. La législation française en matière de droit du travail évolue, depuis une dizaine d'années, sur cette voie. L'empêchement de tourner en rond demeure donc, l'Etat et ses représentants, jugés la plupart du temps incompétents pour comprendre les préoccupations des chefs d'entreprise et le plus souvent, réduits à leur dimension répressive.

**Les dirigeants qui apprécient le conseil, ont eu des expériences positives, c'est le cas d'E1, E13 et E59, pour lesquels l'intervention DIAGRH fait partie de ces réussites.**

Nous pourrions évoquer dans ces cas-là, un contexte favorable basé sur une relation de confiance entre le dirigeant de PME et le conseil, mais aussi des attentes relativement précises de la part de ces dirigeants : la reconnaissance des compétences des collaborateurs exigée par le principal donneur d'ordre pour l'une de ces entreprises, l'intention de s'engager dans des processus RH afin d'obtenir la certification ISO pour une autre, et enfin la déclinaison de l'accord GPEC du Groupe dans la filiale pour la troisième.

Il y a des attentes implicites variées et parfois claires vis-à-vis du conseil : l'apport d'un avis extérieur, d'une solution technique à un problème donné ou la validation de certaines options ou orientations envisagées vont alors être bénéfiques. Ce qui est particulièrement apprécié, c'est la capacité du conseil à prendre en compte le contexte PME et les compétences du dirigeant.

#### **Le conseil : une fenêtre sur l'extérieur :**

« Les interventions de conseil les PME en ont besoin au contraire. Après il faudrait trouver un moyen de les rendre préhensibles, parce qu'à des tas de niveaux une PME c'est en général 99% du temps dans le guidon et 1% de réflexion, donc le conseil, l'intervention à partir de ça, ça devient presque indispensable, il faut qu'elles aient une fenêtre sur l'extérieur. Alors si c'est le conseil, il y en a c'est participer pourquoi pas à des choses au sein de la CCI ou d'une interpole, je ne sais pas, mais il faut à tout prix qu'une entreprise ouvre un peu ses portes et ses fenêtres, et faire rentrer quelqu'un qui apporte un œil extérieur, qui donne des conseils, qui finalement pose d'abord un diagnostic, déjà rien que le diagnostic c'est important, souvent on n'est pas capable de le faire soi-même, et ensuite propose éventuellement des solutions. Non moi je pense que c'est adapté. Par contre après il faut savoir doser, c'est vrai que la difficulté, on le constate surtout avec les entreprises de conseil de nature privé, c'est qu'elles mettent le pied dans l'ouverture de la porte et puis après elles essayent d'en rajouter, d'en rajouter, en insinuant que ce sont des crétins, qu'ils ont besoin de ci, qu'ils ont besoin de ça, on charge la barque. Non il faut être mesuré, et puis surtout il ne faut pas traiter le problème qu'on sait bien traiter au début, même si ce n'est pas la nécessité première de l'entreprise, ça c'est important de le dire comme ça ».E1

Pour ce dirigeant, le conseil est un besoin vital pour mieux gérer son entreprise. Il prend bien la mesure de son rôle et de ses limites en tant que chef d'entreprise. Engagé totalement dans l'action, il peut perdre la compréhension

globale de son organisation en constante évolution. Il lui manque alors le recul suffisant sur l'analyse des points forts et faibles de son système qu'un consultant peut lui apporter à travers un diagnostic. Le conseil est conforté ici dans sa dimension première d'établir un diagnostic, c'est-à-dire une évaluation, un état des lieux rendant compte du fonctionnement de l'entreprise et de sa capacité d'adaptation à l'environnement, que seul un acteur extérieur, un tiers, est en capacité d'établir de la manière la plus objective possible. L'intervention est alors perçue par ce dirigeant tel le modèle de la consultation dynamique proposée par Schein, dans le cadre d'une approche partenariale. Il réprovoe en ce sens un conseil de nature plus expertisante.

Le dirigeant d'E13 est également très satisfait de ces démarches qui lui permettent de structurer ses pratiques. C'est le candidat idéal pour le conseil.

#### **Un besoin de structuration :**

« Le diagnostic nous a permis de nous situer dans un référentiel, ensuite nous avons pu mettre en place des actions à partir des documents que vous nous avez proposés. Cela nous a permis de structurer nos pratiques RH à partir du guide d'entretien, des fiches de fonction... La caractéristique de l'intervention, c'est de nous avoir proposé une analyse et des outils pour structurer. J'ai la perception que tout cela était bien concret et assez rapide ; l'intervention n'a pas pris beaucoup de temps et vous nous avez apporté un écrit et des outils que l'on a conservés et utilisés »E13.

#### **Le conseil en PME : une particularité ?**

En outre, la capacité du conseil à s'adapter au contexte de la PME est une attente de dirigeants d'entreprise conscients d'appartenir à une réalité particulière, qu'ils ont parfois du mal à définir eux-mêmes.

« Moi je pense que les interventions de conseil sont adaptées aux PME, maintenant il ne faut pas non plus... enfin il faut voir une PME comme un... enfin la personne qui doit faire le conseil ou l'organisme doit avoir une réelle vision de ce qu'est une PME. Une PME, c'est pas forcément une organisation très pyramidale, avoir l'image de certains grands groupes, ce qui n'est pas forcément vrai non plus de l'organisation des grands groupes, qui à mon sens aujourd'hui évolue fortement ». E59

Dans ce cas, ce dirigeant pense que ce qui définit une PME, c'est le fait d'avoir une organisation différente des grands groupes, c'est-à-dire moins

pyramidale. Ce qui est intéressant dans cette observation, c'est qu'elle est émise par le seul dirigeant de notre échantillon dont l'entreprise appartient à un grand groupe. Groupe, il faut le préciser qui s'est constitué en acquérant des PME, et qui revendique dans ces valeurs d'avoir su conserver le code génétique de la PME : la proximité et le faible niveau de hiérarchie.

Un autre dirigeant tente de distinguer ce qui fait la spécificité de la PME et ce qui doit être pris en compte par le consultant. Le niveau d'attentes des dirigeants est lié, pour E5, à l'expérience du chef d'entreprise en tant que dirigeant. Au fur et à mesure de sa réflexion, nous constatons qu'il n'est plus aussi sûr de ses premières affirmations. Ces dirigeants, comme la littérature et autres observateurs, nous montrent qu'il n'est pas si facile de saisir ce qu'est une PME. Ce qui ne facilite pas la tâche du consultant en PME.

« Le problème, moi je pense quand même que les problèmes des interventions de conseil... le problème d'abord de la PME c'est que vous avez une telle variété de typologies d'entreprises, ça c'est ce que j'ai vécu dans la formation Profession chef d'entreprise, c'est-à-dire que j'avais en face de moi soit des chefs d'entreprises confirmés, soit des chefs d'entreprises tout à fait novices, et on le voyait d'ailleurs dans l'appréhension des intervenants, la façon dont les gens appréhendaient les interventions, certains sortaient en étant éblouis, alors que d'autres sortaient en disant c'est ce que je vis tous les jours. Ce qui fait que les conseils qui vont s'adresser à quelqu'un qui est déjà relativement expert en la matière, et qui va se dire je n'ai rien découvert, et puis d'autres conseils qui vont s'adresser à une typologie tout à fait différente de PME, où là justement le chef d'entreprise va ouvrir les yeux sur ses lacunes.

**Si je reformule, ce que vous êtes en train de dire c'est que le conseil est toujours le même et il ne tient pas compte de la spécificité des entreprises.**

Je pense que la problématique est là. C'est le côté d'une réponse standardisée à un besoin très original. Cela étant, on vient de changer de système de gestion, on a investi beaucoup dans un ERP, et je me rends compte, parce que j'ai vécu ça également dans d'autres entreprises, qu'à chaque fois les gens disent moi mon entreprise elle est tout à fait spéciale, alors qu'en fait dans la réalité des choses, l'entreprise elle n'est pas plus spéciale qu'une autre, et donc l'ERP il est tout à fait adapté aux différents types de public. En conseil c'est un petit peu différent parce que c'est dans un domaine particulier ». E5.

Ce commentaire illustre à sa manière, les difficultés d'intervenir en PME. Ce dirigeant a suffisamment d'expériences variées pour relativiser et comprendre les freins que rencontre le conseil en PME. Sa capacité à s'interroger et à analyser sa propre situation fait de lui un interlocuteur capable de coopérer avec les



consultants. Mais il faut également imaginer un intervenant dans les mêmes dispositions, ce qui n'est pas toujours le cas.

Le dirigeant de l'entreprise E14 a eu plusieurs expériences dont un échec, les autres constituants des succès, il retient cependant que le conseil est adapté. Cet échec est très révélateur d'une forme de conseil, avec un intervenant que l'on pourrait qualifier d'« ExcelMan », (faute de SuperMan). Le contexte d'entreprise sert uniquement à satisfaire son délire obsédant d'équations mathématiques au service d'une rationalisation extrême des process gestionnaires. Ce conseiller consulaire a développé un programme d'intervention que nous allons rebaptiser « Chiffrage des phénomènes »<sup>56</sup> censé maîtriser et contrôler tous les flux, financiers, matériels et humains de l'entreprise. Ses interventions dans les PME de la région ont fait l'objet de nombreuses incompréhensions et rejets. Il continue cependant à proposer ses services dénonçant le manque de maturité et de préparation au changement de la part des dirigeants de PME, ce qu'avalisent ses pairs. Malheureusement son cas n'est pas limité et cette forme de conseil existe, provoquant un scepticisme bien compréhensible de la part des dirigeants d'entreprises s'aventurant dans le recours au conseil.

« Donc on avait lancé... et là on s'est fait noyer dans un système, en fait je pense que le système était bien mais par contre beaucoup trop de choses, il aurait fallu scinder sur les x points, en prendre 3-4 et gérer des priorités. Donc on n'a pas abouti avec lui, on a stoppé. Est-ce qu'on est les seuls ? Le souci c'est qu'en fait on mettait des actions, on était d'accord à la fin de la réunion et donc par contre très fort en Excel. Et quand on faisait une nouvelle réunion, il avait modifié tous ses fichiers Excel, il avait rajouté des choses, et en fait on recommençait à zéro à chaque session. En plus moi j'ai quand même mobilisé du monde, on était 4 ou 5 à chaque fois, chaque fois c'était une demi-journée ou une journée. A l'instant T je suis incapable de vous dire les décisions prises, je ne sais pas. Le souvenir c'est qu'il doit y avoir à peu près 300 onglets, 50 000 macro, des couleurs de partout ».E14

Cette expérience indique que le *monde* du conseil regroupe comme le *monde* des PME, une grande hétérogénéité d'acteurs et de réalités. L'appréciation que font ces différents dirigeants du conseil n'est pas tranchée et se nourrit des succès et des échecs qu'ils ont pu connaître dans leur histoire de vie de dirigeants d'entreprise.

---

<sup>56</sup> En référence au néologisme créé par le sociologue américain P Sorokin dans les années 50 : « quantophrénie » pour désigner l'utilisation abusive ou à mauvais escient d'une mesure quantitative.

## Un avis nuancé sur le conseil par les dirigeants de PME

Parmi ces dirigeants : E6 et E3 ont une attitude ouverte face aux conseils, de préférence préfinancé. Ils reçoivent les consultants pour récupérer quelques idées ou outils dont ils ont besoin, en d'autres termes, ils font leur marché et précisent que de toute façon, c'est le dirigeant qui est seul maître à bord. Ce sont peut-être aussi des dirigeants qui ne reconnaîtront pas spontanément les apports du conseil, par oubli ou mauvaise foi (?), mais qui assimileront un certain nombre d'informations et les traduiront dans de nouvelles pratiques qu'ils feront siennes, pour ensuite s'en attribuer l'idée.

Cette attitude est aussi fréquente de la part de certains dirigeants de PME, prudents et curieux, en attente d'un avis d'« expert », d'un échange avec un tiers sur les orientations choisies ou d'une nouvelle approche. Cette mise en relation est facilitée par l'existence de ce type de conseil proposé par des structures intermédiaires (publiques ou semi-publiques) au service des entreprises et dont l'intervention s'effectue à titre gracieux.

Le dirigeant reste le seul maître à bord, il ne s'est pas engagé ni financièrement ni contractuellement à modifier ses pratiques ou à introduire une quelconque technologie. Il n'a de comptes à rendre à personne. L'investissement reste léger. Mais il en reste quelque chose.

« Moi je trouve qu'elles (les opérations de conseil) sont bien faites comme il faut, après c'est à chacun de mettre en place ce qu'il a envie de faire et de s'organiser pour que ça se passe bien ». E3

La succession d'interventions s'avère bénéfique à terme. Il ne faut surtout pas négliger ce phénomène, même s'il est difficilement observable. Les petites entreprises soumises à de nombreuses sollicitations sortent gagnantes de cette ouverture sur leur environnement.

« Finalement c'est un petit peu avec tout ça que j'ai construit ici, c'est un mixte de tout, c'est quand même des ressources extérieures, ça ne déclic pas forcément, mais celle-là, plus celle-là, plus celle-là, vous aide beaucoup ». E33.

Ce phénomène d'enchaînements des interventions est effectivement très malaisé à identifier, mais nous sommes convaincue qu'il constitue un élément de

réponse probant à notre question de l'efficacité de l'intervention dans les petites entreprises. Ainsi ce n'est pas une intervention, mais une succession d'interventions qui à plus ou moins long terme oriente et façonne les pratiques managériales du dirigeant de PME. Lui-même peut difficilement isoler ce qui a été déclencheur, c'est davantage un faisceau d'interactions qui provoque des transformations. Le phénomène semble ainsi hors d'atteinte pour l'observateur, car il est diffus, complexe, non linéaire, multi factoriel...

**Tableau 14 : Avis des dirigeants sur les activités de conseil faites aux PME**

	<b>Conseil adapté aux PME</b>	<b>Conseil pas adapté</b>	<b>Avis nuancé /Cela dépend du conseil</b>
E1	x		
E3	x		
E5			x
E6	x		
E10			x
E12		x	
E13	x		
E14			x
E15	x		
E16			x
E19			x
E20		x	
E21			x
E33			x
E40			x
E45			x
E52			x
E56		x	
E57		x	
E59	x		
	<b>30%</b>	<b>20%</b>	<b>50%</b>

## **22.2. Le dispositif diagnostic RH et son impact réel**

Rappelons-le, cette opération a été proposée par les compagnies consulaires aux PME, sans que ces entreprises en soient à l'origine demandeuses. Ce qui peut expliquer que les dirigeants ont pu porter un intérêt relatif à cette opération. Ce dispositif avait pour but d'introduire la gestion des compétences au sein des PME. Dans un premier temps, nous avons interrogé les dirigeants sur la perception et le souvenir qu'ils gardaient de cette intervention et dans un second temps, les changements induits par cette opération de conseil à court terme.

### **Perception et souvenir**

30% des dirigeants d'entreprise indiquent ne pas se souvenir de l'intervention DIAGRH et 70% s'en souvenir. 30% est un taux qui peut paraître élevé, cependant parmi les répondants, soit six dirigeants, quatre n'étaient pas les interlocuteurs rencontrés lors de l'intervention DIAGRH : E15, E16, E40 et E56.

Au total seulement deux dirigeants, soit 10% ne se souviennent pas de cette opération de conseil, le dirigeant d'E3, pour qui l'intervention avait eu lieu en 2005 et celui d'E33, en 2008. Compte tenu du fait que les opérations de conseil sont des événements ordinaires, pour les PME, très sollicitées par de nombreux interlocuteurs, il nous semble que l'oubli de l'intervention ne constitue pas un phénomène remarquable, ce qui l'est davantage c'est le fait que 70% des dirigeants, soit 14 en gardent un souvenir.

Parmi ces 14 dirigeants, dix indiquent s'en souvenir précisément et neuf en conservent une perception positive. Ces résultats semblent plus évidents quand l'opération de conseil s'est déroulée un ou deux ans plus tôt, c'est plus surprenant quand celle-ci a eu lieu sept ans plus tôt (E1, E5 et E6) ou six ans plus tôt (E10, E12, E13 et E14).

Une hypothèse consisterait à dire que cette forme de conseil en GRH constituait peut-être, la première dans ce domaine et qu'elle a dès lors, marqué les esprits et contribué à engager une réflexion nouvelle pour le dirigeant de PME : une sorte de déclic ou de prise de conscience ? Il est à noter qu'aucun des

dirigeants n'a perçu négativement l'intervention. Il est intéressant de relever aussi qu'aucun de ces dirigeants n'étaient alors en attente de ce conseil en GRH. Il y a enfin un côté narcissique dans le conseil qui apporte une forme de reconnaissance au dirigeant.

**Tableau 15 : Perception et souvenir du DIAGRH**

C1/PERC+SOUV	Non	Oui	Oui souvenir précis	Oui souvenir imprécis	Perception positive	Perception neutre
E1		x	x		x	
E3	x					
E5		x	x		x	
E6		x		x		x
E10		x		x	x	
E12		x	x		x	
E13		x	x		x	
E14		x		x		x
E15	x					
E16	x					
E19		x	x		x	
E20		x		x		x
E21		x	x		x	
E33	x					
E40	x					
E45		x	x			x
E52		x	x		x	
E56	x					
E57		x	x		x	
E59		x	x		x	
<b>Total</b>	<b>30%</b>	<b>70%</b>	<b>80%</b>	<b>20%</b>	<b>71%</b>	<b>29%</b>

## **Changements suite à l'intervention DIAGRH**

45% des dirigeants d'entreprise indiquent que le diagnostic RH n'a produit aucun changement à court terme dans leurs pratiques. Ce résultat interpelle : sur vingt entreprises, neuf ont bénéficié d'une intervention en GRH, ce qui a signifié pour le dirigeant du temps engagé pour cette opération, soit une dizaine d'heures, sans que cela n'ait provoqué le moindre changement à court terme.

Autrement dit, le dirigeant de l'entreprise a accepté de recevoir un conseiller RH, lui a transmis des données socio-économiques sur son entreprise, a pris le temps de répondre à l'ensemble des questions concernant ses pratiques de GRH, a également dégagé du temps pour la restitution du diagnostic, sans que cela produise des transformations dans ses pratiques de dirigeant en matière de GRH.

On note alors un écart entre l'intention du système intervenant et l'action du système client. Il faut le rappeler le dirigeant n'est pas à l'origine de l'intervention, ceci peut expliquer en partie cet écart. La recherche d'un simple avis ou d'un espace d'échange et de réflexion est à considérer également. Il semble que le dirigeant de PME ne conçoive pas exclusivement le conseil comme de la résolution de problèmes techniques ou de l'apport de réponses concrètes.

Parallèlement, nous constatons que 55% des dirigeants, soit 11 sur 20 ont introduit des changements suite au diagnostic RH. A propos de ces changements sept dirigeants sur 11 nous indiquent que ces changements ont été majeurs et quatre que ces changements ont été mineurs.

Que recouvrent ces changements mineurs ? Un support pour conduire l'évaluation des compétences lors des entretiens individuels annuels nous signale E6, le perfectionnement de la partie entretiens individuels pour E20 et E40. Dans toutes ces occurrences le diagnostic semblerait avoir renforcé, complété des pratiques émergentes ?

### **Changements mineurs :**

**« Est-ce qu'il y a des choses qui ont changé en matière de GRH ?**

Plus ou moins, il n'y a pas vraiment de changements, sur le principe il n'y a pas de changements.

**Donc ce qui avait été dit, il y avait un plan d'actions, des préconisations, vous ne l'avez pas...**

Si j'en ai tenu compte forcément, en entretien, avec qui que ce soit, on oublie 99% mais s'il reste 1% ça permet d'avancer. Je ne sais pas, il reste peut-être plus d'1%.

**Est-ce que vous avez quand même engagé une ou plusieurs actions ?**

Je pense que oui. On avait déjà les entretiens individuels, on avait déjà... Je pense que j'ai dû faire l'évaluation des compétences. C'est une façon de faire le point sur chaque salarié une fois par an. Ça vaut ce que ça vaut, on n'aurait pas forcément besoin de documents pour faire ça à notre échelle.

**Et là vous avez élaboré un document ?**

On a un document oui.

**C'était peut-être un modèle qu'on vous avait...**

Oui c'était vous qui me l'aviez proposé je crois ».E6

Ce dirigeant fait partie de cette catégorie de chefs d'entreprise, curieux de ce que peut lui apporter une aide extérieure, donc ouvert aux opérations de conseil, mais minimisant l'apport en définitive de ces actions. Les changements qu'il introduit, après un conseil, sont forcément de faible intensité selon lui. Il est donc difficile d'en évaluer les apports. Nous sommes convaincue que ce dirigeant est plus perméable aux interventions extérieures qu'il veut bien le dire. C'est une attitude que nous avons rencontrée plusieurs fois, auprès de certains dirigeants de PE, que celle de s'approprier directement les transformations introduites, en en oubliant consciemment ou pas l'origine. Il y a une tendance à se construire une légende de « self made man », (ne devant rien à personne) chez certains dirigeants. Elle est d'autant plus accentuée dans ce cas, que ce dirigeant s'est affirmé en s'opposant au modèle de la grande entreprise. Son entreprise est d'abord une « anti-grande entreprise ». Il ne pourra alors jamais reconnaître que ces organisations génèrent parfois des bonnes pratiques.



## Quant aux changements majeurs ?

Pour E1, le changement a concerné la mise en place des entretiens annuels et la certification des compétences de ses collaborateurs. E13 a structuré ses pratiques RH. E16 et E56 ont créé un poste pour la gestion administrative du personnel. Pour E19, le changement a consisté en une réorganisation complète du rôle et responsabilités de chacun. E21 a fait évoluer le responsable administratif et financier vers une fonction de Responsable des Ressources Humaines...

Il s'agirait donc davantage d'apparition de nouvelles pratiques modifiant l'organisation du travail et le management ? Nous l'avons déjà évoqué pour les entreprises E1 et E13, (comme pour E59) l'intervention s'est réalisée à un moment opportun pour ces dirigeants engagés dans la mise en œuvre de profonds changements au sein de leur entreprise.

« Au niveau RH oui, d'une part on a... quelque chose qui était... pas embryonnaire mais qui était fait un petit peu artisanalement, on l'a théorisé et on a mis en place un entretien annuel. Grace à cette action je pense qu'on a pu après mettre en place cet entretien de façon plus objectivée, et avec des bases de discussions et des éléments de part et d'autre, du côté du salarié concerné et de la hiérarchie. On a pu effectivement rééquilibrer, ré-identifier nos filières professionnelles et derrière bien sûr s'en est découlé un plan de... ça a été jusqu'à bien sûr avoir des incidences sur la façon de faire un plan de formation, et la façon de tenter également... sur le plan commercial nos ressources clients, c'est-à-dire que ça a été aussi un atout commercial ».E1.

Ce dirigeant montre que le conseil en GRH peut s'inscrire dans un processus engagé par l'entreprise et c'est à ce moment-là, nous semble-t-il, qu'il possède toute sa pertinence. Le dirigeant sait où il veut aller et lui seul peut prendre en amont la décision *ad hoc*, mais une fois qu'il s'est orienté dans une voie, il ne détient pas forcément toutes les compétences, ni le temps (ce n'est pas négligeable dans une PE) pour mettre en œuvre le processus RH envisagé. Il a alors besoin d'aides pour finaliser son projet. Cet accompagnement pourra comprendre, outre un diagnostic, des prescriptions avec ou sans instrumentation complémentaire. Ce qui est essentiel, c'est que cet accompagnement corresponde d'abord à un projet de l'entreprise, que le consultant structure de manière plus objective.

Le cas d'E19 est intéressant. Lors de l'intervention, ce dirigeant vivait une situation de surmenage préoccupante, le conseil a agi comme une bouée de

sauvetage. Il a pu exprimer ses difficultés et un accompagnement approprié, en complémentarité avec une démarche qualité lui a permis de résoudre en partie ses problèmes, surtout d'ordre relationnel, il n'arrivait plus à communiquer avec ses collaborateurs. Le conseil agit ici comme un acte thérapeutique.

« En matière de GRH, ce que j'ai changé c'est que l'approche vis-à-vis des gars n'est plus du tout la même. Eux-mêmes vis-à-vis de moi, forcément il y a eu un retour. Il s'est passé qu'également on est passé sur un résultat en... divisé en trois, c'est-à-dire un tiers pour la société, un tiers pour eux et un tiers pour moi. Disons qu'ils participent aux bénéfices quand il y a des bénéfices, c'est clair. Par contre quand les prix sont tirés aujourd'hui sur une commande, je leur dis, je leur dis attention à ne pas perdre de temps parce que là c'est chaud, chaud, chaud. Il y a une forme de transparence qui s'est installée, qui permet à tout le monde de prendre ses responsabilités à tous les étages. Donc c'est pas mal aussi ça. (...)

Je ne suis plus du tout dans l'atelier, parce que moins ce n'est pas le mot, c'est plus. Je rentre dans l'atelier si vous voulez 15 fois par jour, où je vais voir les gars... enfin quand je dis 15 fois, c'est peut-être 30 d'ailleurs, parce que je vais voir les gars, chacun 2-3 fois dans la journée, voir s'ils n'ont pas un souci, s'il n'y a pas de problème particulier, discuter le bout de gras avec eux, chose que je ne faisais pas. Ça s'est humanisé. Ecoutez aujourd'hui les gars sifflent dans l'atelier ».E19

Il est important de revenir sur les propos de ce dirigeant, car ils offrent au conseil en PME, un autre regard. Tout d'abord ce chef d'entreprise a besoin d'aide dans son organisation personnelle, dans l'affirmation de son identité de « patron » et dans la manière d'entrer en relation avec son équipe. Nous sommes alors très loin de l'introduction de pratiques et d'instrumentation RH standard. Ce dirigeant a accepté l'intervention en GRH proposée, sans trop en connaître le contenu. L'opération de conseil lui a surtout, permis d'évoquer les difficultés qu'il rencontrait et la souffrance qu'il ressentait. Cette demande est singulière, la réponse doit également l'être. Cette personne encore étudiante, s'est retrouvée dans l'obligation de reprendre l'entreprise de mécanique que son père avait fondée, lors du décès de ce dernier. La question de sa légitimité le paralysait, l'intervention lui a permis d'intégrer pleinement son rôle. L'opération de conseil, dans ce cas, a agi sur des aspects plus profonds de la personnalité du dirigeant.

Nous pouvons alors nous interroger sur le rôle que joue le conseil en management auprès des dirigeants de PME, au-delà de ce qui est prescrit et de ce

qui est communément établi dans une relation de consulting : la résolution de problèmes techniques et le transfert d'outils de gestion.

**Tableau 16 : Changements induits par le DIAGRH**

<b>C2/CHANG</b>	<b>Non</b>	<b>Oui</b>	<b>Changements mineurs</b>	<b>Changements majeurs</b>
E1		X		X
E3	X			
E5	X			
E6		X	X	
E10	X			
E12	X			
E13		X		X
E14	X			
E15		X	X	
E16		X		X
E19		X		X
E20		X	X	
E21		X		X
E33	X			
E40		X	X	
E45	X			
E52	X			
E56		X		X
E57	X			
E59		X		X
	<b>45%</b>	<b>55%</b>	<b>36%</b>	<b>64%</b>

### **22.3. Le conseil comme une « caisse de résonance » pour les dirigeants de PME**

Lorsqu'on étudie les instruments de musique, on constate que l'on désigne par caisse de résonance, la partie d'un instrument qui a pour rôle de recevoir et d'amplifier la vibration produite par la ou les cordes ou par la membrane. Ne pourrions-nous pas appliquer cette expression au conseil en PME ? C'est ce qu'évoque immédiatement Trouvé (2012) quand il commente l'étude réalisée par le groupe CSA en 2011 sur plus de 1000 entreprises de moins de 500 salariés, pour le compte de la Chambre de l'ingénierie et du conseil de France (CICF), (étude déjà citée), dont la préoccupation est l'applicabilité des techniques prescrites :

« Les TPE-PME sont moins préoccupées par le retour sur investissement des actions de conseil que par l'usage qualitatif qu'en font leurs dirigeants comme „caisse de résonance“ réduction de l'incertitude dans les prises de décision, meilleure connaissance de leur entreprise, plus grande capacité à résoudre de façon autonome les problèmes et à identifier les besoins réels de leur firme... » (Trouvé, 2012).

Alors les opérations de conseil en management, contre toutes attentes, ne véhiculeraient pas de nouvelles normes organisationnelles, n'introduiraient pas des instrumentations en gestion ou si peu ? Au mieux, elles permettraient aux dirigeants de PME de prendre du recul, de mieux appréhender leur entreprise et de réfléchir aux orientations qu'ils pourraient prendre, compte tenu d'une meilleure connaissance de leur situation. Cette hypothèse va à l'encontre de ce que tous les professionnels du conseil affirment, qu'ils s'agissent des organisations professionnelles, des dirigeants de cabinets à forte notoriété ou tout autre intervenant en entreprise.

Nous pouvons à partir de notre observation apporter un éclairage à propos de l'utilisation des technologies en GRH. Nous avons en effet interviewé les dirigeants de notre échantillon sur l'applicabilité de certains outils de GRH. Nous les avons questionnés sur les technologies standards que sont : les référentiels ou grilles de compétence, les entretiens annuels et ou de carrière, le plan de formation, la procédure de recrutement et d'intégration, le salaire au mérite et les outils d'appréciation de la performance.

## **Applicabilité des technologies RH**

Quatre dirigeants (20%), parmi les vingt que nous avons ciblés, nous indiquent que les technologies RH véhiculées entre autres par les consultants sont applicables en l'état ; 25%, soit cinq dirigeants sur vingt, précisent que les technologies RH ne sont pas applicables dans leur entreprise actuellement. 55% des dirigeants de PE, soit 11 dirigeants, indiquent que les technologies RH sont applicables à condition de les aménager.

Ces constats alimentent notre réflexion à propos de la perception du conseil par les responsables de petites entreprises. Pour le dirigeant de PME le conseil ne devrait pas forcément servir à apporter des réponses concrètes à ses préoccupations, ou à introduire une instrumentation, mais devrait davantage lui procurer un espace d'échanges, de réflexion et de prise de recul dont il a besoin.

**Tableau 17 : La perception des savoirs experts (véhiculés, entre autres, par les consultants) en GRH**

<b>C5 PERC SAV EXPERT</b>	<b>Technologie RH applicable en l'état</b>	<b>Technologie RH applicable avec des aménagements</b>	<b>Technologie RH pas applicable dans le contexte actuel</b>
E1	x		
E3		x	
E5		x	
E6			x
E10			x
E12		x	
E13	x		
E14			x
E15		x	
E16			x
E19		x	
E20		x	
E21		x	
E33		x	
E40	x		
E45		x	
E52		x	
E56			x
E57		x	
E59	x		
	<b>20%</b>	<b>55%</b>	<b>25%</b>

Le dirigeant E12 illustre bien ce décalage. Il était en attente d'avis et d'échanges sur la place et l'importance de l'introduction de pratiques RH au sein de son organisation. Il attendait également des informations précises sur l'évolution de la législation en matière de formation professionnelle continue. Il

est en outre demandeur d'un lien durable avec un(e) conseiller (ère) dédié (e), sorte de guichet unique rassurant, le mettant en relation avec les bons relais. Il estime que c'est le rôle des compagnies consulaires. Il y a dans cette demande comme le mentionne également E19, une dimension psychologique d'attente de protection et de sécurité.

« Lors de l'intervention qu'on avait eue, tout du moins en ce qui me concerne, je ne l'ai pas ressenti comme un conseil, je pense que c'était plus faire le point, ou alors je suis passé à côté de certaines choses, vous m'en excuserez, mais ce n'était pas dans un rôle de conseil, c'était plus dans un rôle de réflexion, sur quelle est l'importance de la structure RH, quel est le rôle... » E12

C'est une caractéristique des dirigeants de PME : ils expriment très souvent un sentiment de toute-puissance face à leurs collaborateurs, tout en manifestant parallèlement auprès de tiers des demandes d'aide. C'est ce paradoxe qui s'exprime dans l'approche d'un conseil qui serait d'abord perçu ou souhaité comme un espace de confidences, d'échanges, de prise de recul : une consultation thérapeutique plutôt qu'une consultation d'expertise en gestion ?

« Oui moi je crois que c'est un accompagnement personnalisé, sur un chef d'entreprise de TPE c'est entre du maternage, entre du psy, entre un accompagnement qui ne peut pas être technique forcément puisqu'il n'y a pas de compétences particulières sur le métier, mais oui c'est vraiment... il faut déjà que le gars soit plus ou moins materné ou paterné, vous voyez ce que je veux dire. Le gars il est perdu, à un moment donné il est perdu, il butte, il butte toujours sur les mêmes problèmes, parce que c'est les mêmes causes donc il a les mêmes conséquences, si on ne le prend pas par la main en essayant de le hisser un petit peu sur le haut ou lui faire monter 2-3 barreaux, lui dire regarde la situation vu d'en haut, ça ne marche pas. Moi je parle de TPE ».E19

Le besoin de prendre de la hauteur, de *sortir le nez du guidon* est mis en exergue par ces dirigeants de PME, ainsi que la difficulté d'y parvenir seul. Il est important d'insister sur le fait que ces chefs d'entreprises sont avant tout des hommes d'action. Leur engagement est total et sur de nombreux fronts, ce qui leur laisse peu de temps à la réflexion, voire à la vision qui ne peut s'élaborer qu'en étant dégagé du quotidien et des urgences. L'opération de conseil peut servir cette dimension de distanciation d'une réalité envahissante.

« Il n’y a pas eu vraiment de changements, le seul point, ce que je pense, par rapport à l’intervention, c’est une prise de conscience du chef d’entreprise, du chemin qu’il avait à parcourir pour avoir une gestion RH performante. (...), parce qu’aujourd’hui la gestion d’une PME on a le nez dans le guidon 24h/24... enfin pas 24h/24 parce que ça serait un petit peu prétentieux, mais 12h/24». E5

Ces différentes interprétations nous conduisent alors à envisager le conseil en management dans les PME autrement :

« D’où la nécessité de concevoir le conseil, moins comme un service opérationnel orienté vers des solutions mesurables que comme une construction collaborative de solutions qui implique empathie et échange dynamique de connaissances. Le calcul coût-avantage du conseil intervient bien moins que l’établissement de la confiance dans le choix d’un recours répété aux services d’un conseil » (Trouvé, 2012).

### **23. La gestion des compétences en PME : du discours aux pratiques**

Ce qui est troublant, c’est que les dirigeants de notre échantillon, utilisent les concepts sans les avoir mis en pratique. Nous voyons là, la puissance d’un paradigme. Le discours sur les compétences a depuis plus de dix ans été tellement martelé, qu’il est devenu un terme « fourre-tout » désignant une réalité multiple. L’apprentissage envahissant de la « vulgate managériale », selon l’expression de Marchesnay est un élément à considérer lors de l’analyse des récits déclaratifs.

#### **23.1 La gestion des compétences en PME : une formule magique ?**

Comme une formule magique qui permettrait d’accéder à un monde merveilleux, les appellations : gestion des compétences ou gestion des ressources humaines recouvrent dans les faits, dans les PME des situations extrêmement variées.

Cela viendrait-il du fait que le DIAGRH est explicitement orienté « compétences » ? Peut-être, mais il faut en convenir toutes les interventions dès lors, auprès des PME se justifient dans cette orientation « compétences ». Les organismes de formation ne vendent plus aux entreprises des actions de formation,



mais proposent aux dirigeants de les aider à mieux gérer leurs compétences. Il en est de même pour les OPCA (Organismes Paritaires Collecteurs Agréés) qui ne gèrent plus les plans de formation, mais qui font de l'accompagnement en gestion des compétences... Un glissement de terminologie s'est effectué au cours des années quatre-vingt-dix et s'est généralisé au cours des années 2000.

L'essentiel semble ailleurs : ces formules donnent accès à un langage commun, partagé avec de nombreux acteurs, conseillers consulaires, opérateurs de formation, consultants, membres des organisations professionnelles, institutionnels... facilitant entre autres, l'obtention d'aides et d'actions financées.

Il y a un véritable écart entre ce qui est exprimé, prononcé et la réalité que cela recouvre. Peut-être comme nous l'avons déjà exprimé, y a-t-il aussi une ambiguïté sur ce qu'introduisent véritablement ces technologies RH ? Elles ont pu être comprises comme annonciatrices de plus de flexibilité...

Deux dirigeants de notre échantillon E10 et E33 nous ont semblé hésitants sur les termes et mal à l'aise avec cette terminologie RH :

**« Est-ce que vous avez changé des choses au niveau RH ? Comment faites-vous au niveau RH ?**

Vous parlez RH, c'est au niveau de la gestion du personnel ?

**Gestion du personnel. Effectivement dans une PME on ne dit pas gestion des ressources humaines, on dit gestion du personnel.**

Oui c'est plutôt gestion du personnel. On est organisé basiquement. Annie B. qui est notre comptable et qui fait aussi les payes et puis qui a des dossiers, les congés, les maladies, qui a les dossiers du personnel, la formation.

**Donc tout ce qui est administratif, c'est votre comptable ?**

Voilà c'est la comptable oui. Et après au niveau des compétences en atelier, on a une grille de compétences qui a été établie, et qui est suivie par le responsable technique, aussi qualité parce que ça rentre dans notre suivi qualité. »E33.

Pour les autres dirigeants la formule est intégrée, mais ce qu'elle recouvre reste confus. Bien souvent la gestion des ressources humaines se réduit encore à ce qu'on qualifie d'administration du personnel : la tenue d'un registre du

personnel, la gestion des fiches de paie, ainsi que des congés et des absences... tout ce qui appartient aux obligations légales.

La gestion des compétences relève alors davantage des pratiques managériales du dirigeant, de sa propension à la rationalisation et à la formalisation ou de sa préférence pour la relation spontanée, informelle.

### **23.2. La gestion des compétences en PME : un révélateur du système de valeurs du dirigeant**

Dans les PME observées, la gestion des compétences est peu formalisée : à l'exception de quelques entreprises (E1, E13 par exemple) qui s'efforcent de développer une logique compétence au sein d'un système RH davantage structuré.

Nous les avons questionnés sur les technologies standards inscrites dans les prescriptions de l'intervention en GRH dont elles ont bénéficiées. Exceptées E1 et E13, les autres entreprises mettent parfois en œuvre une ou deux voire trois technologies RH quand elles ont l'impression de ne plus pouvoir gérer un effectif qui croît. L'approche d'un système en GRH cohérent, comprenant l'ensemble des technologies, ne semble pas adaptée. Souhaitant comprendre ce qui oriente, alors leurs décisions en matière de gestion de la main d'œuvre, nous leur avons demandé quels étaient les savoirs en GRH qu'ils avaient acquis, en dehors des techniques qui ne semblent pas véritablement les convaincre. Les verbatim s'avèrent très éclairants dans la mise en perspective de la personnalité du dirigeant de PME, voire de son individuation.

25% des dirigeants rencontrés indiquent que le facteur humain est prédominant dans leur organisation et qu'il faut savoir communiquer, impliquer, motiver et reconnaître ses collaborateurs. Cinq dirigeants de PE sur vingt pensent ainsi. Nous pouvons nous interroger sur ce nombre. Les PME ne sont-elles pas connues et reconnues pour la dimension humaine et la proximité qu'elles instaurent dans les relations avec leurs employés ? Nous qualifions ces cinq dirigeants d'*humanistes*.

## Les humanistes :

« C'est une méthode totalement différente de ce que je pouvais appliquer il y a 5 ans, où je basais tout sur l'aspect technique et rentabilité, et je vois les choses totalement différentes, j'intègre plus l'aspect humain. Et le bien-être dans le travail, finalement j'ai vu que ça avait beaucoup plus de résultats dans l'implication des gens ». E21

« Que des actions qu'on peut mener dans le but de satisfaire tout le monde, peuvent se retourner contre nous et on ne sait pas pourquoi (rires). Ou qu'on pense mener quelqu'un vers le... faire en sorte que quelqu'un soit bien dans son poste, et peut-être lui proposer d'évoluer, et là on peut se planter, ça nous est déjà arrivé, parce qu'il y a des paramètres qu'on n'a pas mesurés. Voilà en tout cas mon sentiment, c'est que de toute façon le facteur humain il est déterminant essentiel dans la réussite d'une PME, d'une société quelle qu'elle soit, et que le chef d'entreprise doit tout mettre en œuvre pour que ce soit un facteur de réussite. Mais la maîtrise n'est pas totale, et il faut être vigilant, il y a une veille permanente à avoir sur tout un tas d'éléments ». E45

Six autres dirigeants d'entreprises, soit 30% précisent que c'est difficile de gérer le personnel de manière informelle et qu'il faut à partir d'un certain seuil introduire des procédures et de la formalisation. Ils optent ou souhaitent opter pour la mise en place d'approche rationnelle qui leur semble être une réponse adaptée. Ces remarques viennent de quatre dirigeants d'entreprises dont l'effectif a varié entre la date du diagnostic et l'observation dans le cadre de la recherche : E5 de 28 personnes à 39, E13 de 11 à 25, E15 de 22 à 48 et E16 de 24 à 42. Les deux autres dirigeants E40 et E56 sont en phase de développement et de recrutement. Nous les désignons comme étant des dirigeants *rationnels*.

### Les rationnels :

« Aujourd'hui je suis en train de... l'entreprise a grandi, puisqu'on est passé... je ne sais pas combien on était à cette époque... On était 28 personnes, on est aujourd'hui 39, et donc du coup à un moment je me suis évidemment posé la question d'embaucher une personne qui serait en charge de gérer justement ces ressources humaines. Donc j'ai procédé à l'embauche d'une personne qui au démarrage n'est pas dans les ressources humaines, mais qui a une longue expérience dans les ressources humaines, et qui aujourd'hui est en charge de la prescription des produits auprès des architectes des bureaux d'études, mais qui à l'avenir pourrait éventuellement prendre une fonction plus destinée aux RH. Et qui est la personne qui se propose de m'accompagner dans le développement des entretiens individuels, puisque c'était partie intégrante de son métier avant ». E5

« Et ce que j'ai appris aussi, j'ai encore le problème des taux de croissance, c'est que tant que j'avais moins d'une dizaine de personnes, tous les jours, on pouvait se taper sur l'épaule, la boîte montait. Et puis passer le 10e, ou le 15e, ou le 12e, c'est pas un chiffre exact, il y a eu le 1er vol, le 1er qui n'est pas malade et qui est malade, des choses comme ça. Et là tout d'un coup des dérapages que vous voyez arriver. Nous ici on n'a pas les 3 jours de carence, donc c'est nous, et ça marchait très bien jusqu'au jour où il y en a un qui a abusé, et il ne s'est rien passé. Résultat d'autres ont commencé à trouver que... et puis quand vous êtes nombreux, nombreux, nombreux, l'objectif de l'entreprise n'est plus cerné, notamment les chercheurs ne sont pas forcément que bien vus. Ça c'est un vrai problème ». E15

Deux dirigeants expliquent que leurs savoirs en GRH se sont construits en opposition avec l'expérience acquise en tant que cadres dans une grande entreprise. Dans les deux cas E6 et E52, ils expriment la nécessité de la confiance et de la considération dans les relations humaines, ce qu'ils n'ont pas rencontré dans les grandes entreprises où ils ont exercé.

Leurs pratiques sont fortement imprégnées de leur vécu et s'affirment d'abord, comme étant opposées à celles de la grande entreprise, dans laquelle ils ont travaillé. Nous les appellerons des *opposants*.

### **Les opposants :**

« Non moi je n'essaye pas de faire comme dans les grandes. Faire comme dans les grandes, je ne sais pas... dans le sens où il y a une direction des ressources humaines avec 500 personnes qu'elle ne connaît pas. Après autant avoir un avocat. Je ne sais pas, moi dans le groupe où j'étais, je lui ai serré la main une fois, et j'ai assisté à une grande messe 3 ou 4 fois. Ils connaissent la loi, ils savent comment faire pour nous embaucher, pour nous licencier, ils savent comment faire pour nous mettre en condition de production sans trop nous rémunérer. Donc ils font très bien leur métier certainement, mais pas pour les gens. Avec une définition qui ne me convient pas » E6

« On est une structure de 15 personnes, ça nécessite beaucoup d'attention pour respecter tout ce qui est à respecter. On est un bureau d'études, ça demande une forte implication personnelle de 6h à 20h. L'ensemble du personnel est jeune, autour de 30 ans, ils ont de l'énergie... Je me pose des questions à ce propos, j'arrive à un point avancé de ma carrière et je n'ai pas touché 1 heure supplémentaire de ma vie. Chez nous les gens sont payés. J'ai travaillé dans des grandes entreprises, avec le statut cadre, j'ai été corvéable à merci, j'ai été utilisé avec certains comportements... J'essaie de faire autrement dans mon entreprise, je ne reprends pas ce qui m'a été déplaisant... » E52

Enfin 35% des dirigeants soient sept, indiquent leurs difficultés à gérer des personnes et se sentent très isolées dans leur mission. Ils mentionnent leur impuissance, voire leurs incompréhensions face à certains comportements de leurs collaborateurs. Ils n'ont pas confiance en leur personnel car dans leur schéma de référence, il y a une séparation originelle entre eux (chef d'entreprise) et leurs salariés. Alors ils veulent à tout prix contrôler leur personnel. Nous les qualifierons de *contrôleurs*.

### **Les contrôleurs :**

« Après on ne va pas trop mal, on fait avec les gens qu'on a, on manage comme on le sent, et puis il y a des gens qui se trouvent bien, d'autres qui se trouvent mal. Il faut qu'ils s'adaptent. On a une main d'œuvre, ce n'est pas un souci, pas de souci de main d'œuvre, c'est plutôt des soucis d'encadrement et de bonne perception du fonctionnement de l'entreprise. Des gens qui se sentent vraiment impliqués on en a peu, ils sont impliqués dans leur domaine et leur service parce qu'ils font leur travail au mieux mais après... Moi personnellement je suis toujours assez seul à diriger l'entreprise, je n'ai pas trouvé la personne qui puisse m'épauler encore dans mon travail, avec qui partager des points de vue, monter des projets, donc je suis un peu seul ». E3

« Moi je dirais qu'il y a eu un changement aux 35h, suite aux 35h, avant il y avait beaucoup plus d'envie, de cohésion au niveau de l'entreprise, parce qu'on travaillait plus, on restait plus le soir, si on faisait des heures sup' c'était pas forcément une heure sup'. A partir du moment où il y a eu les 35h... alors c'est peut-être dans notre façon de gérer les 35h, mais on s'est retrouvé soit c'était un vendredi

après-midi de libre, ou soit c'était un lundi matin, là les gens ont commencé à compter une heure égale une heure. Et pour moi ça a été le changement. C'est-à-dire qu'après on a parlé d'heures sup". Et moi j'étais toujours un peu dans ma bulle, avant on s'arrangeait, quand les gens travaillaient pas mal il y avait une prime exceptionnelle, on ne comptait pas une heure égale une heure, on arrangeait ça par plein de petites choses. Et là ça rigidifie, on a été obligé de dire on compte les heures, les heures sup" on les récupère ».E14.

Nous avons fait un lien direct entre le dispositif de gestion des compétences proposé dans l'intervention et les pratiques managériales des dirigeants de PME. Il nous semble en effet, que dans la petite entreprise, la gestion des hommes et des femmes étant directement faite par le dirigeant, celui-ci va s'emparer des technologies RH, selon les valeurs qu'il défend, la personnalité qu'il possède, le capital culturel qu'il détient et l'expérience qu'il a acquise en matière de gestion des personnes. S'il revendique une relation spontanée, un échange régulier avec ses collaborateurs, et qu'il est d'une nature expressive et franche, il ne va pas s'embarrasser de procédures et d'outils dans sa pratique de communication. A l'inverse, si nous sommes face à une personnalité réservée, voire timide, mal à l'aise face à un groupe et ayant des difficultés dans la prise de parole, nous comprenons que les technologies vont faciliter sa mise en relation avec son personnel, il en fera un mode de communication. Il ne s'agit pas ici de caricaturer les comportements des dirigeants, ni les outils de gestion. Nous relevons d'une part, le caractère *pluriel* des dirigeants de petites entreprises et d'autre part, nous attribuons aux outils de gestion une dimension symbolique et médiatique ainsi qu'une dimension normative et de mise en conformité des comportements. Ces aspects ont été explorés dans la littérature. Un de nos dirigeants, à sa manière illustre cet argument :

« La première caractéristique de la PME c'est très simple, c'est que tant qu'il n'y a pas de besoin, on ne formalise pas les choses, donc les entretiens ils se font...

**Mais ça marche quand même ?**

Ah oui ça marche, je n'ai pas dit que ça ne marchait pas. Après ça dépend de la personnalité du chef d'entreprise, son souhait d'entretenir un dialogue avec ses collaborateurs, parce que je connais certains chefs d'entreprises qui ont un management peut-être plus autoritaire que le mien, ou participatif. Toute la difficulté est là, après c'est dans la personnalité du chef d'entreprise, et puis ce qu'il souhaite développer.

**Oui c'est la caractéristique principale, la PME est incarnée par son dirigeant.**

Certainement. Peut-être pas exclusivement par son dirigeant, mais au moins par l'équipe dirigeante. Il est vrai aussi que le dirigeant s'entoure des collaborateurs qu'il apprécie.

**Qui lui ressemblent ?**

Pas spécialement, pas obligatoirement. Ça dépend des dirigeants, il y a des dirigeants qui préfèrent avoir des gens qui leur ressemblent, ou qui leur sont soumis. Ce n'est pas mon cas, moi je préfère être entouré de gens qui ont des avis plutôt divergents. Ça permet de confronter nos idées et d'avancer »E5

Tableau 18 : Les savoirs en GRH issus de l'expérience des dirigeants

C4 SAV EXPE	Primauté du facteur humain sur les autres facteurs : Communication, implication, motivation, reconnaissance.  <i>Les humanistes</i>	Primauté de la rationalité au service du développement : mise en place de procédures, de normes et formalisation  <i>Les rationnels</i>	Expériences négatives en GE : Faire différemment ; considération, reconnaissance et confiance  <i>Les opposants</i>	Difficulté du rôle de dirigeant : solitude, impuissance, face à la complexité de la relation humaine, reste le contrôle.  <i>Les contrôleurs</i>
E1	x			
E3				x
E5		x		
E6			x	
E10				x
E12				x
E13		x		
E14				x
E15		x		
E16		x		
E19				x
E20				x
E21	x			
E33				x
E40		x		
E45	x			
E52			x	
E56		x		
E57	x			
E59	x			
%	25%	30%	10%	35%



### **23.3 La gestion des compétences en PME : le choix de solutions pragmatiques et d'une certaine flexibilité**

Les dirigeants que nous avons rencontrés semblent donc faire preuve avant tout de réalisme dans la gestion de leur personnel et privilégie des solutions simples adaptées à leur environnement, solutions qui peuvent évoluer en fonction de la progression des effectifs ou de la pression du marché. De ce fait, le recours à une technologie en GRH reste faible. Seules deux entreprises E1 et E13, indiquent mettre en œuvre des référentiels ou grilles de compétence, les entretiens annuels, le plan de formation, une procédure de recrutement et d'intégration ou une externalisation du recrutement, le salaire au mérite et des outils d'appréciation de la performance.

Ces technologies RH correspondent aux normes véhiculées par les « experts » du domaine. Les autres entreprises développent pour huit d'entre elles, au moins trois de ces technologies RH et pour huit autres, une à deux instrumentations. Enfin deux entreprises E10 et E14 n'utilisent et ne développent aucune instrumentation. Cette situation n'évoluera pas pour E10. Pour E14, la présence d'une assistante ayant suivi à titre personnel et hors entreprise une formation en GRH permettra une évolution dans ce domaine.

#### **Des technologies RH rendues flexibles :**

« Quand on est une entreprise face à France Télécom, on a un référentiel de compétences et il faut en face mettre les compétences qui sont demandées. Donc ça je dirais que c'est indispensable. Après si vous voulez le problème de l'instantanéité c'est comment faire dans des grosses structures PME, c'est très compliqué en même temps de dire tu es bon techniquement etc, mais par contre tu m'intéresses pour ça, si toi tu veux évoluer ce n'est pas dit que le marché nous mène là, c'est pas dit que, c'est pas dit que, et moi ce qui m'intéresse c'est que tu fasses ça, point barre. Alors c'est compliqué. Nous à l'époque on avait plusieurs techniques dans l'entreprise, on voulait rendre les gens polyvalents. Ça, ça a été une bonne chose, on a rendu les gens polyvalents, parce que quand il y a moins de travail d'un côté, on peut basculer un peu de l'autre, ça donne un petit peu de souplesse ou niveau de la réactivité, l'utilisation des ressources. Mais après au bout d'un moment quand le travail se restreint beaucoup, on est un peu dans la situation inverse, c'est-à-dire c'est tout à coup ouille ouille ouille, le gars qui vient dire « moi j'aimerais bien faire ça », on lui dit « tu fais ça et sois bien content d'avoir déjà ça à faire » E1

Il est intéressant de constater que des dirigeants ne sont pas dans la simple application des technologies, celles-ci doivent être au service de leurs besoins de

flexibilité. L'expérimentation avec des ajustements permanents, compte tenu de la réalité de terrain semble être privilégiée par certains des dirigeants de notre échantillon, conscients des limites de certaines instrumentations RH. La définition d'objectifs individuels et l'évaluation de la performance, par exemple paraissent difficiles à mettre en œuvre. Car comme le dit le dirigeant E5 : les salariés agissent sur différents métiers.

### **Une instrumentation difficile à mettre en œuvre :**

« **Le salaire au mérite ?** Vu les interactions étroites entre le travail de chacun dans une PME, c'est un outil difficile à mettre en œuvre. Par contre cela apporte de l'objectivité si les critères sont clairs et mesurables à tout moment, là où encore une fois règnent l'affect et la subjectivité. **Les outils d'appréciation de la performance ?** Ces outils existent dans notre politique d'assurance qualité, mais il est très difficile de décliner ces outils jusqu'aux personnes du fait encore une fois de l'interaction entre les gens. Dans une PME beaucoup agissent de A à Z, sur différents métiers. L'appréciation de la performance collective est facile à mesurer (CA, résultat, satisfaction client, etc..), la performance individuelle est très difficile à mesurer ».E5

Les technologies RH sont conçues parfois par des personnes éloignées du terrain. Des dirigeants, tels que E10 expriment une certaine difficulté à appréhender ces différentes approches. La confusion de ce dirigeant est révélatrice de sa difficulté à intégrer ces outils et surtout il nous apparaît peu familier avec ce verbiage gestionnaire pourtant si contagieux. Il reste encore à l'écart de cette emprise généralisée de la rhétorique managériale.

## **Une certaine difficulté à appréhender les technologies RH :**

« Formaliser, vous voulez dire par là que suite aux entretiens que l'on a avec les ouvriers. Notre activité c'est de la scierie, c'est du train train, ça ne justifie pas, c'est du travail répétitif, donc une fois que c'est mis en place, après il n'y a pas trop d'évolution. (...)

**Salaire au mérite ?** Non, à une époque on avait mis en place une prime d'intéressement... enfin une prime d'assiduité... une prime d'intéressement on n'en donne pas... mais ils ont voulu que la prime soit intégrée, et la prime d'assiduité elle existe toujours mais elle ne s'appelle plus assiduité. Enfin une prime d'assiduité. Et intéressement aux bénéficiaires, le problème c'est qu'on ne fait pas de bénéficiaires » E10.

Les dirigeants de PME sont également confrontés à des logiques de plus en plus court termistes, la gestion au quotidien, la gestion des urgences sont privilégiées au détriment de la prévision et de l'anticipation. La prégnance du présent est telle qu'elle ne permet pas d'envisager le moyen ou le long terme.

Cette réalité est accentuée dans une entreprise comme E56, dont l'activité est la restauration. La responsable ressources humaines qui a été recrutée après l'intervention, l'a été pour résoudre les problèmes de gestion administrative du personnel et de turn over typique du secteur de l'Hôtellerie restauration.

### **Priorité à la gestion court termiste.**

« Quand je suis arrivée, je prends un exemple, les évaluations annuelles, ça c'est des choses qui ont été déjà mises en place, moi j'ai repris le dossier, j'ai commencé, après je l'ai mis en *standby* parce qu'il y avait d'autres urgences. En quelques sortes dans la gestion on essaye de gérer les urgences, et gérer au quotidien. On n'a pas les moyens donc il faut faire des choix, parfois on n'a pas le temps parce qu'on fait autre chose, donc on essaye de gérer au mieux ».E56.

La valeur ajoutée de certaines entreprises spécialisées dans le conseil ou l'ingénierie est directement reliée aux compétences de collaborateurs qui interviennent auprès des clients. L'évaluation des dites compétences est avant tout effectuée par les clients, pourquoi alors développer des modèles internes complexes alors que tout est lisible et accessible ? C'est ce que semble nous dire ce dirigeant qui préfère les relations spontanées au développement de dispositifs formalisés et rigides.

## **Priorité à la spontanéité.**

« Non, nous c'est de l'auto-déclaration, ils nous disent on sait faire ça, on sait faire ça, on sait faire ça, et puis c'est un peu des techniciens certains, et ils sont un peu chercheurs aussi, donc on en a 4-5 qui sont des Géo-trouve-tout, donc qui arrivent à avoir un certain nombre de compétences, d'un seul coup on découvre, parce qu'ils ont fait les démarches par eux-mêmes.

### **C'est lors des entretiens qu'on découvre ces compétences ?**

Au café ! Restons clair (rires).

Alors quand j'ai un besoin maintenant je fais un mail à tout le monde, en demandant s'il y a la compétence, c'est plus simple, au moins on a une réponse ». E57

Enfin, des dirigeants de PME, tels que E5, E6, E14, E16, E33, E52 ne semblent pas être ignorants d'un ensemble de technologies RH que leur soumettent les différents interlocuteurs qui les prospectent, ils ne les adoptent pas, car ils ne perçoivent pas le bénéfice qu'ils peuvent en tirer tant qu'ils peuvent encore fonctionner sans.

C'est donc volontairement qu'ils résistent, pour certains d'entre eux, à l'introduction de ces instrumentations et pas par méconnaissance ou incompetence. Ce qui va à l'encontre de certaines idées encore largement répandues (pas seulement dans la sphère des consultants, aussi dans le monde académique) qui mettent l'accent sur la nécessité de former et d'accompagner les dirigeants de PME à ces nouvelles technologies RH qu'ils ignorent au détriment de la performance et de la compétitivité de leurs entreprises.

L'observation faite auprès de vingt PME, nous conduit à une extrême prudence et modestie sur le lien qui existerait entre performance de l'entreprise et technologie de GRH.

### **« Ce n'est pas pour nous ! »**

« C'est des choses (les technologies RH) que l'on connaît, qui nous semblent très bien, mais là actuellement c'est lourd à mettre en place, il faudrait encore que la société évolue, pour recréer un poste, avoir vraiment une personne qui gère que ça en fait. Disons que dans les petites structures il faut avoir le personnel compétent en termes de RH qui puisse mettre en œuvre ces démarches, sinon c'est vrai que ça peut sembler assez lourd à mettre en place »E16.

Ces différents verbatim rendent compte du décalage existant entre des prescriptions de consultants fondées sur l'introduction de technologies RH standards porteuses de rationalisation et de normalisation et des pratiques spontanées mêlant étroitement expérimentation, adaptation et réalisme dans des contextes variés.

### **Conclusion du chapitre 8**

Le devenir des prescriptions en GRH, dans les petites entreprises est donc une question complexe, nous avons tenté d'abord de cerner l'acceptabilité du conseil par les dirigeants de PME ainsi que les changements induits directement ou indirectement par les opérations de conseil. Nous avons alors soulevé quelques liens entre les caractéristiques des dirigeants et leur plus ou moins grande propension à absorber, à bricoler, à détourner... les prescriptions qui leur sont faites. En effet, il y a une diversité de dirigeants. Ils sont à différencier selon leurs trajectoires, leur personnalité, leurs backgrounds et leurs conceptions de la gestion, ainsi qu'une diversité de PME. Il nous faut maintenant approfondir ces différents éléments et s'interroger sur les corrélations entre les variables étudiées et le comportement des entreprises à l'égard du conseil.

## **Chapitre 9. Les variables influentes des formes spécifiques de gestion des ressources humaines en PME**

De nombreuses observations réitérées dans la littérature indiquent que l'hétérogénéité des PME repose sur une multiplicité de critères et de dimensions. Pour notre recherche, nous allons reprendre un certain nombre de données, incluant non seulement la variable de l'effectif, mais également entre autres, celle du profil et de la trajectoire des dirigeants, la place dans la chaîne de valeur, la présence de relais interne pour mettre en œuvre les pratiques de GRH, l'adoption d'une démarche qualité, les résultats économiques et le niveau de qualification du personnel de production.

Ces variables sont celles que nous avons identifiées pour notre recherche. Nous n'occultons pas pour autant, celles mises en œuvre par l'équipe du Céreq : secteur d'activité, couples produits-services/marchés, mode de gouvernance et gestion de la main d'œuvre.

Concernant les modèles d'entreprises mises en exergue par le Céreq, nous n'avons pas dans notre échantillon, dans la configuration Professionnelle qui est double, le type « libéral ». Ce sont des professions fermées, organisées en ordres professionnels et qui traditionnellement ne faisaient pas partie des entreprises ciblées par les conseillers des CCI dans leur démarche d'accompagnement. Ceci est en train de changer, toujours est-il qu'elles n'ont pas été prospectées dans le cadre de la démarche DIAGRH.

**Tableau 19 : Les quatre configurations de TPE/PE/PME issues des travaux de Trouvé et al (1999, 2003)**

Petite Entreprise...	traditionnelle	entrepreneuriale	managériale	Professionnelle cognitive
<i>Statut de l'entreprise</i>	Indépendante, en nom personnel	Société ou en évolution vers le sociétariat	Généralement insérée dans un réseau (franchise, filiale...)	Secteurs à haute intensité intellectuelle (« <i>Knowledge-intensive Business Services</i> »)  Concepteurs TIC, services intellectuels aux entreprises : ingénierie, études techniques, conseil en management, marketing, communication
<i>Trajectoire du dirigeant</i>	Continuité, tradition	Rupture, innovation	Adaptation et saisie des opportunités	Diplômé grandes écoles ou parcours universitaire
<i>Métier central</i>	Production	Innovation	Commercial	Prestation intellectuelle
<i>Origine de la stratégie</i>	- Centrée sur l'activité  - Emergente ou imposée	- Centrée sur le produit ou le client  - Idéologique ou entrepreneuriale	- Centrée sur le marché  - Planifiée ou processuelle	Centrée sur la connaissance
<i>Modalités de gestion de la main d'œuvre</i>	- Valorisation des compétences morales  - Division sociale du travail,  - Polyvalence technique  - Relation de confiance, « en famille »	Professionnalisation des acteurs maîtrisant les activités stratégiques de l'entreprise  - Rapport salarial en voie de formalisation  dualisation de la main-d'œuvre ?	- Division technique et sociale du travail  - Poly compétence  - Gestion de la main-d'œuvre formalisée : (contrat, convention collective...)	<b>Proche de la configuration entrepreneuriale</b> par la nécessité d'innover, par les conditions de travail (intensité des horaires non imposée), par le « mix » de formation (externe / sur le tas), par les relations sociales instables  <b>Proche de la configuration traditionnelle</b> par la très forte mobilité externe (mais « maîtrisée »)
<i>Critères d'embauche</i>	- Faible prise en compte du diplôme  - Recherche prioritaire de qualités comportementales	- Compétences techniques  - Expérience  - Capacité de résoudre des problèmes	- Niveau minimal de formation (qualification scolaire et /ou professionnelle)  - Productivité	Recrutement des salariés à des hauts niveaux de formation initiale (généralement bac + 5)
<i>L'intégration et ses justifications</i>	- Jugement spontané : intuition, « coup de cœur », « feeling »  - Intégration immédiate avec surveillance permanente	- Confrontation avec le terrain  - Jugement après essai	- Procédures de recrutement + formation  - Intégration = apprentissage des normes et procédures de fonctionnement de l'entreprise	Le caractère professionnalisé du travail repose moins sur des savoirs standardisés que sur des qualités cognitives construites ou induites à travers l'expérience de problèmes à résoudre.  Savoirs reconnus par la communauté professionnelle d'appartenance
<i>Formation prof. continue</i>	Internalisée et « sur le tas »	Mixte	Formelle et externalisée	« mix » de formation (externe / sur le tas)

## **24. Les six variables explicatives de notre recherche**

Les variables explicatives, que nous avons retenues dans notre recherche, émanent directement de travaux concernant la PME, plus particulièrement des recherches du Céreq sur l'approche configurationnelle des TPE/PE/PME : telle que la variable *profil et trajectoire des dirigeants*. Cette littérature accorde en effet, un rôle central dans les choix stratégiques et organisationnels, au dirigeant de la petite entreprise.

La variable *place dans la chaîne de valeur* est également mise en exergue par ces auteurs, le degré de dépendance de la petite entreprise face à des grands donneurs d'ordre a une incidence dans la gestion des ressources de l'organisation. D'autres variables proviennent de l'observation et des discours des dirigeants lors de notre recherche telles que : *la présence de relais interne pour mettre en œuvre les pratiques de GRH, l'adoption d'une démarche qualité, les résultats économiques et le niveau de qualification du personnel de production*. Nous rajouterons une variable : *pourcentage de cadres*.

### **24.1. Variables personnelles relatives au dirigeant**

Nous avons eu l'occasion de souligner à plusieurs reprises, le rôle essentiel du dirigeant de la PME. Essayons de cerner ces chefs d'entreprises dans leurs diverses dimensions, pour mieux les connaître. Nous étudierons d'abord leur niveau de formation, leur trajectoire et leur sphère d'influence.



## **Le niveau de formation du dirigeant**

Nous pouvons nous interroger sur le niveau de formation élevé des dirigeants de notre échantillon : 90% ont un niveau supérieur au baccalauréat. Ce niveau correspond-il au niveau de formation moyen des dirigeants de PME, voire de PE ? L'enquête récente d'ARIANE<sup>57</sup> (2012), ciblant 500 dirigeants de PME en France nous apporte quelques éléments de réponse. 45% ont un diplôme de 2<sup>ème</sup> ou 3<sup>ème</sup> cycle ou des grandes écoles et 25% ont un bac plus 2 (Chabaud, 2012 : 24).

Notre échantillon concerne majoritairement des dirigeants disposant d'un bon niveau, voire d'un très bon niveau de formation initiale. L'hypothèse que nous faisons, est que seuls les dirigeants ayant un capital cognitif et culturel élevé sont volontaires et ouverts d'une part, à des démarches de consultance et d'autre part, à des enquêtes ou observations sources de nouvelles connaissances. A la question de la représentativité de notre échantillon, nous pouvons répondre qu'il est représentatif des entreprises bénéficiant des opérations de conseil, sachant que comme le relève l'enquête de la CICF (2011) : *54% des PME de 10 à 49 salariés n'ont jamais fait appel à du conseil*. Notre échantillon, comme nous l'avons déjà indiqué, n'est donc pas représentatif de l'ensemble des PME, mais d'un segment : celui des PME s'ouvrant aux opérations de conseil.

Sept des dirigeants interviewés ont un profil d'ingénieur, soit 35% de l'échantillon, (E14, E20, E21, E33, E40, E45 et E52), quatre possèdent un autre diplôme de l'enseignement supérieur : Universités ou grande école de commerce (ESC Clermont pour E57, ESSEC pour E5, DESS de l'IAE d'Aix en Provence pour E1 et E15 est Professeur d'Université), soit 55% des entreprises interviewées. 12 dirigeants ont par ailleurs une expérience de la grande entreprise.

Nous constatons également, que 80% (soit 48) des dirigeants des 60 entreprises qui ont bénéficié d'un diagnostic RH<sup>58</sup> ont aussi un niveau supérieur au baccalauréat.

---

<sup>57</sup> Nous avons déjà cité cette enquête dans la partie 3, chapitre 2, page 189, note 51.

<sup>58</sup> Ces 60 entreprises constituent notre échantillon de données secondaires.

Ces dirigeants semblent à première vue, assez proches de la population ciblée par l'enquête ARIANE. Nous prenons alors conscience avec Chabaud (2012 : 25) : « du chemin parcouru, lorsqu'on observe qu'en 1990, seuls 29% des dirigeants des PME étaient diplômés de l'enseignement supérieur (Duchénaut, 1996 :181) ». L'élévation du niveau de formation des dirigeants de petites entreprises, est très certainement à mettre en relation avec la valeur attribuée en France au diplôme. Notre société valorise sans doute plus le parcours scolaire réussi et l'excellence scolaire que d'autres pays. C'est historique, mais cela se renforce, depuis les années quatre-vingt : le niveau de formation de la population française n'a cessé de croître (80% d'une classe d'âge au baccalauréat)<sup>59</sup>.

Un autre argument est à prendre en compte : la progression du secteur des services aux entreprises, requérant des exigences technologiques ou managériales, peut aussi en partie expliquer le niveau de formation élevé des dirigeants. D'autant plus qu'il est sur représenté dans notre échantillon de vingt entreprises.

Ce niveau de formation élevé procure à ces dirigeants - nous pouvons en faire l'hypothèse - une capacité à l'abstraction et à la verbalisation. Sont-ils pour autant sous l'emprise de la pensée managériale dominante ? Il nous semble que le choix d'opter pour la PME, voire la PE, après une expérience dans des grandes entreprises pour plus de la moitié d'entre eux, leur confère une capacité d'autonomie relative face aux modèles gestionnaires, d'auto analyse et de réflexivité.

Leur trajectoire est faite de différentes expériences. Ce sont des dirigeants qui pensent, semble-t-il, leur rôle, le font évoluer au gré des situations de gestion rencontrées. Ils ont également une propension à se former et à acquérir de nouvelles compétences ou à réactualiser les leurs. Pour au moins quatre d'entre eux : E5, E13, E14 et E52, ils ont complété leur formation initiale par une formation dispensée par la CCI intitulée « Profession chef d'entreprise » pour E5, E13 et E52 et un Exécutive MBA dans une école supérieure de gestion pour E14.

---

<sup>59</sup> Alors ministre de l'Education nationale, Jean-Pierre Chevènement popularise en 1985 le projet d'amener « 80% d'une classe d'âge au niveau du baccalauréat d'ici à 2000 ».

Ce qui confirme l'observation faite par de nombreux travaux : plus on est formé, plus on se forme (cf à ce propos les études du Céreq).

### **Le dirigeant de PME réflexif**

« Si j'avais une leçon à tirer c'est comme un sport là-dedans il ne faut pas y aller sur la pointe des pieds, donc parfois on a dû se rendre compte qu'on était un peu mou sur les démarches et qu'il fallait s'énervé un petit peu, effectivement les échéances, notamment dans les entretiens annuels, sont là, les gens attendent, demandent. Donc je pense qu'une leçon c'est que d'une part il faut être bien clair sur ce qu'on veut faire, je crois que ça c'est évident. Donc je pense que quand on initie l'opération, je pense qu'il faut expliquer davantage ce qu'on a fait, et ensuite bien donner les objectifs et expliquer que c'est un travail à moyen et long termes. C'est ce que je retiendrais moi. » E1.

« Oui, moi je suis tout à fait partisan de la formalisation. Qu'il faut formaliser les choses et les rendre systématiques et objectives. Que malheureusement un patron de PME travaille trop dans la spontanéité et dans l'affect. Ça dépend de la taille, je pense qu'aujourd'hui on est nous à une taille qui est la taille charnière, la direction peut encore gérer, je pense que le seuil est très clair, il est quand on passe 49 personnes, très clairement le chef d'entreprise ne peut plus gérer à lui seul. Et c'est ce que j'ai vécu dans mes expériences précédentes. C'est quand on a passé le seuil des 49 personnes que la gestion du personnel a été déléguée. La première caractéristique de la PME c'est très simple, c'est que tant qu'il n'y a pas de besoin, on ne formalise pas les choses, donc les entretiens ils se font... » E5

« Et c'est vrai, excusez-moi je viens du milieu des ingénieurs et de l'université, les RH je suis toujours un peu prudent. Parce que je ne crois pas qu'il y ait de codes entre le cartésianisme mathématique et les choses, il faut être prudent sur la mise en équation d'un certain nombre de choses, en particulier dans ce domaine-là. (...) Oui, chaque individu est un cas particulier, ça c'est des truismes c'est choses-là. Par contre il ne faut pas partir en pensant que je suis opposé, je suis simplement prudent, comme beaucoup de sciences, beaucoup de techniques, il ne faut pas se les avaler, c'est à la mode du temps, et puis tout d'un coup vous découvrez que... (...) Mais c'est comme les outils de gestion d'ailleurs, techniques, etc, c'est pareil, simplement il ne faut pas non plus fermer les yeux à tout ça, il faut avoir je pense une certaine forme de... c'est un peu prétentieux mais d'intelligence, de digérer ce qui se fait chez les gros, à l'étranger aussi. Et de digérer ça, de le comprendre et puis ensuite de voir comment ça peut des fois simplifier, soit réadapter un contexte comme le nôtre. » E15.

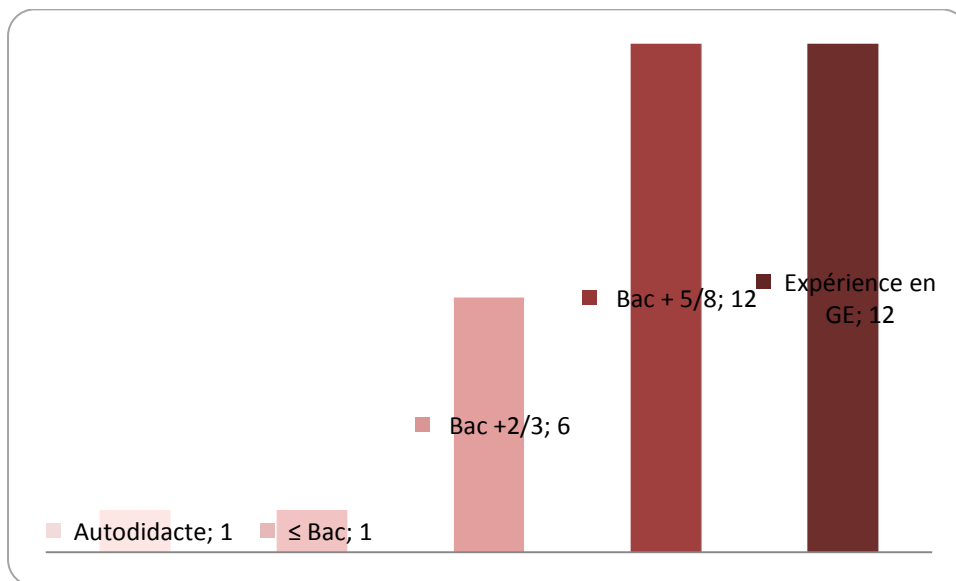
Nous notons aussi que neuf dirigeants ont plus de 55 ans et 11 moins de 55 ans, le plus jeune a 40 ans (E 40), les plus âgés 66 ans (E1, E15). Chabaud (2013 : 23-24) confirme aussi que le dirigeant de PME est plus âgé que la population active. Il s'interroge ensuite sur le fait d'avoir un âge élevé, quand on est dirigeant, peut-il modifier la vision que l'on a de son entreprise ? Nous faisons l'hypothèse que la maturité et l'expérience acquises par ces dirigeants sont

également des éléments à prendre en compte dans la manière dont ils appréhendent les relations humaines.

**Tableau 20 : Trajectoire des dirigeants**

Autodidacte	≤ Bac	Bac +2/3	Bac + 5/8	Expérience en GE
E10 (60 ans)	E12 (43ans)	E3 (53 ans) E6 (56 ans) E13 (42 ans) E16 (50 ans) E19 (43 ans) E56 (50 ans) E59 (48 ans)	E1 (66 ans) E5 (49 ans) E14 (46 ans) E15 (66 ans) E20 (49 ans) E21 (55 ans) E33 (60 ans) E40 (40 ans) E45 (56 ans) E52 (57 ans) E57 (59 ans)	E1 E5 E6 E14 E16 E20 E33 E52 E59 E15+ E40+E57 (Stages)
<b>1 (5%)</b>	<b>1 (5%)</b>	<b>7 (35%)</b>	<b>11 (55%)</b>	<b>12 (60%)</b>

**Figure 12: Trajectoire des dirigeants**



Le profil des dirigeants de notre échantillon se distingue par l'expérience du portrait fait par Chabaud (2012 : 27). Cet auteur signale que « les dirigeants sont principalement issus du monde de la PME (69%), plus rarement des grandes entreprises (26%) et souvent comme cadre de direction ». Nous avons des données complètement inversées, 60% des dirigeants interviewés ont eu une ou plusieurs expériences en grande entreprise, avant de créer leur entreprise (E14, E15, E40, E45, E52 et E57) ou d'en reprendre une (E1, E20, E33). Parmi eux, seulement deux, E5 et E21 avaient été embauchés en tant que cadre, dans l'entreprise qu'ils dirigent aujourd'hui. Plus de la moitié (55%) des dirigeants possédant un diplôme équivalent ou supérieur à un bac + 5, ont eu une ou plusieurs expériences en grande entreprise, il s'agit d'E1, E5, E14, E20, E33, E40 et E57. Cette donnée est très importante, car ces dirigeants, nous pouvons en être sûre, ont été confrontés, lors de leur parcours scolaire et ensuite durant leur expérience dans les grandes entreprises, au kit complet du parfait gestionnaire : avec les technologies RH les plus en pointes. Le fait qu'ils ne les aient pas transférées à l'identique, dans leur organisation peut traduire leur capacité à prendre du recul sur la pertinence de telle démarche. Mais, nous pouvons aussi, nous demander si ces technologies, ne sont pas uniquement l'affaire des services RH des grands groupes, sans qu'une appropriation ou une acculturation des cadres dirigeants ne se produise ?

La trajectoire personnelle de ces hommes, (les vingt dirigeants que nous avons observés sont tous des hommes<sup>60</sup>), met en outre, en évidence leur appartenance à des réseaux plus ou moins formels qui vont constituer une autre source d'inspiration et/ou d'influence dans l'exercice de leur métier de chef d'entreprise.

### **La sphère d'influence des dirigeants**

La question que nous avons posée concerne l'influence des acteurs externes, nous avons alors été surprise que cinq dirigeants répondent en désignant une partie de leurs collaborateurs. Soit, ils n'ont pas vraiment compris la question, soit

---

<sup>60</sup> Ce que confirment également les résultats de l'enquête ARIANE : « Le dirigeant de PME est toujours très majoritairement un homme » (Chabaud, 2013 : 23).

l'influence de leurs collaborateurs prime sur celle d'autres acteurs. Ces résultats peuvent être mis en relation avec ceux proposés par l'étude conduite par la CICF (Chambre de l'Ingénierie et du Conseil de France, 2011) qui conclut à la présence de compétences internes disponibles au sein de l'entreprise, « qui comblent les besoins identifiés et laissent ainsi peu de place au conseil ».

En outre dans l'étude de la CICF (2011) « le réseau est cité par l'ensemble des dirigeants interrogés (ce qui) permet un précieux retour d'expérience sur les compétences du professionnel du conseil envisagé et présente ainsi l'intérêt de réduire le risque inhérent à l'investissement associé ». Dix dirigeants de notre recherche mentionnent eux, que l'échange avec d'autres chefs d'entreprise leur apporte aussi des réponses directes dans la résolution de problèmes concrets.

Nous avons souhaité savoir, dans quel cadre, ils rencontrent d'autres dirigeants. En fait, il s'agit surtout de rencontres formelles dans des Clubs de dirigeants, au cours desquelles ils peuvent bénéficier de l'apport d'*experts en entreprise* et ensuite échanger au cours d'un moment convivial : buffet ou repas partagé.

### **Le rôle des pairs :**

« C'est plutôt mes pairs, je fais partie des APM. Donc c'est des gens que j'apprécie beaucoup, des échanges avec eux qu'on apprécie beaucoup. Alors est-ce que c'est notre défaut de chef d'entreprise, c'est qu'un conseil donné par un confrère, c'est ça, un conseil donné d'un permanent de je ne sais pas quoi, on a peut-être du mal à... quelle légitimité ? C'est probablement le principal défaut. Et vous savez pourquoi Pierre Bellon en 1987 a créé les APM ?

**Non.**

C'est qu'il était parti du constat que les chefs d'entreprises n'aimaient pas être formés, et que pourtant ils avaient besoin d'être formés comme les autres. Donc il fallait qu'on les forme sans qu'ils aient le sentiment d'être formés ». E20.

Ces Clubs d'entrepreneurs, comme l'illustre le dirigeant d'E20, permettent de fédérer et de renforcer le sentiment identitaire d'appartenance à un groupe socioprofessionnel particulier. Ceci est d'autant plus vrai, que les dirigeants de

PME dans leur ensemble adhèreraient faiblement<sup>61</sup> aux organisations patronales, qu’ils trouveraient trop politisées et éloignées de leurs préoccupations<sup>62</sup>.

Outre la dimension identitaire, ces regroupements ont un caractère didactique qui n’est pas négligeable. Les réunions sont conçues autour de thèmes ciblés sur les besoins des dirigeants que développent des conférenciers souvent décrits comme des *experts*. Ainsi les dirigeants se forment sans avoir vraiment l’impression de le faire et surtout sans être obligés de le justifier auprès de leurs collaborateurs, ce qui pourraient dans leur esprit constituer un aveu de faiblesse. Ces rencontres se déroulent, le plus souvent, en effet hors de l’entreprise, le soir ou le samedi. Enfin, ces rendez-vous sont aussi le lieu d’échanges de nature plus stratégique et commerciale. Les dirigeants se regroupent ainsi selon la complémentarité de leurs activités, c’est la logique de *clusters* plus ou moins institutionnalisée ou d’*écosystèmes d’affaires* qui permet aux dirigeants d’échanger des savoir-faire, des informations sur leur marché, des technologies... Ces clubs d’entrepreneurs, plus ou moins formels constituent enfin, nous pouvons l’imaginer, des espaces de re motivation et de stimulation pour des dirigeants, dont la solitude est souvent évoquée comme une des caractéristiques principales.

Leurs pairs les influencent donc, mais pas seulement, notons que l’expert-comptable demeure une figure incontournable pour le dirigeant de PME à 45%, complété d’un recours à un expert juridique.

Ce qui compte également c’est le regard extérieur d’une personne que les dirigeants considèrent comme légitimes à les conseiller.

« Ça c’est vrai qu’un œil extérieur est important. Après je dirais les conseils ou les discussions qu’on peut avoir avec d’autres chefs d’entreprises, ou d’autres personnes qui font un métier parallèle au notre, sont importants aussi, parce que c’est du vécu, ça c’est toujours riche d’enseignements. Et puis bien entendu pour la gestion financière pure, ou juridique, les experts-comptables ou les juristes sont nécessaires. Après ils donnent leurs avis, on en tient toujours compte. On ne peut pas

---

<sup>61</sup> Ces données sont très difficiles à obtenir et à vérifier.

<sup>62</sup> Il serait intéressant de faire le parallèle entre la faible syndicalisation des salariés français (environ 8%, données officielles) et la faible syndicalisation des *patrons* français qu’il est difficile de connaître en France, car les organisations syndicales (MEDEF, CGPME et UPA) n’ont pas à apporter de justification légale de leur représentativité.(elle serait selon une seule source également environ 8% : un rapport du think tank Fondation Concorde, classé très à droite, p7 du rapport).

vivre isolé, tout seul, renfermé sur soi-même. De toute façon l'intervention d'un œil extérieur est bienfaitante pour la société, c'est sûr ».E45

**Tableau 21 : Influences externes des dirigeants**

	Compétences internes	Autres chefs d'entreprises	Expert-comptable et/ou expert juridique	Auto-formation	Conseil en management et GRH	Réseau professionnel/personnel
E1	x	x		x		
E3		x				x (la branche professionnelle)
E5		x	x			x (actionnaires)
E6			x			x (la branche professionnelle)
E10			x			
E12					x	
E13	x	x			x	
E14				x		x
E15		x		x		
E16			x			x (FFB + MEDEF)
E19						x (épouse)
E20		x				
E21	x		x	x	x	
E33		x	x		x	
E40		x		x	x	
E45	x		x			
E52		x	x			
E56			x	x		
E57					x	x
E59	x	x				
	25%	50%	45%	35%	30%	35%



Il semblerait que plus les dirigeants d'entreprises sont ouverts sur leur environnement, plus ils ont besoin d'échanger avec leurs pairs. Nous trouvons parmi ces dirigeants, ceux qui sont les plus diplômés : E1, E5, E15, E20, E40 et E52.

A l'inverse, lorsque le dirigeant est relativement isolé, il a moins de propension à rencontrer d'autres dirigeants et va bénéficier de relativement peu d'échanges. L'expert comptable représente alors l'influence principale. C'est le cas d'E10, par exemple, dirigeant autodidacte. Ce dirigeant d'entreprise présente les caractéristiques du chef d'entreprise traditionnel qui ressent une difficulté à se repérer dans l'environnement hors de la compétence métier.

**« Concernant vos décisions, comment vous vous faites aider au quotidien, parce que des fois c'est compliqué ?**

On a recourt à un expert-comptable.

**Seulement ?**

Quasiment oui. On a un bureau de conseil en domaine du droit social.

**Juridique ?**

Voilà.

**Mais tout ce qui concerne par exemple les autres chefs d'entreprises, vous parlez avec eux ?**

Ça de moins en moins. Quand on parle les résultats sont inverses de ce qu'on attendait. C'est difficile.

**Les organisations professionnelles ?**

Dans notre domaine il en reste encore une trace, mais enfin c'est dur à dire... »  
E10.

Le dirigeant d'E19 évoque, quant à lui, son épouse comme une personne influente, c'est une caractéristique que l'on trouve également dans le monde des très petites entreprises, artisans ou commerçants, pour lesquels la sphère privée, les membres de la famille jouent un rôle décisif. La présence de la famille dans les TPE est une question classique. Le dirigeant, dans des entreprises de taille plus importante, même s'il assume les décisions, s'appuie aussi, nous semble-t-il sur

son tissu familial dans la prise de décision, sans négliger pour autant, son équipe de direction.

### **Donc en règle générale, qui vous influence dans vos décisions ?**

« J'ai envie de dire que j'ai peut-être un égo immense, mais déjà moi, parce que j'ai appris à me faire confiance, ce qui est déjà pas mal. Et ensuite celle qui influe le plus sur mes choix c'est mon épouse, parce qu'elle a été dirigeante aussi, elle a été dirigeante dans un grand groupe qui s'appelle T, qu'aujourd'hui elle est indépendante, donc elle a un recul nécessaire, et qu'on peut en parler ouvertement et qu'elle est accessible. Donc oui mon épouse m'aide beaucoup, mais comme je crois une majorité d'artisans et de commerçants, à un moment donné on discute un peu de nos affaires. Les autres chefs d'entreprises, peu, parce que tout compte fait on se voit très très peu. Le chef d'entreprise est seul. » E19.

### **L'autoformation comme recours:**

35% des dirigeants confient qu'ils trouvent dans la lecture d'ouvrages spécialisés ou lors de formation des inspirations importantes pour les aider dans la gestion de leur entreprise. Ceci est à mettre en relation avec le niveau de formation supérieur de plus de la moitié des dirigeants de l'échantillon. Pourtant, au moins au niveau de la GRH, l'outillage gestionnaire reste dans l'ensemble modéré, cela signifierait-il, que leur centre d'intérêt, pour certains d'entre eux, est ailleurs, comme le confie E14.

### **« La GRH, ce n'est pas mon truc ! »**

« C'est vrai que j'ai un petit peu... C'est vrai que la notion de RH c'est la partie de l'entreprise où j'ai le plus de mal. Moi j'aime la finance, j'aime le commerce, j'ai beaucoup de mal avec les RH donc c'est une partie où j'ai déléguée. » E14.

Parmi ces dirigeants, nous notons que la plupart sont issus de filière technique : ce sont des ingénieurs et/ou scientifiques, à l'origine, c'est le cas d'E14, E15, E21, E40 et E52. Nous pouvons faire l'hypothèse qu'ils ont besoin de se former, particulièrement dans des domaines où ils se sentent moins à l'aise : la gestion, le management et la GRH, qui ne constituent pas les matières principales

de ces filières<sup>63</sup>. Par ailleurs, il faut aussi souligner que des ouvrages prolifèrent dans les rayons des grandes librairies et qu'ils se présentent souvent avec des titres choés très attractifs promettant des recettes simples pour manager efficacement. Il n'est pas surprenant de voir parfois l'intérêt que peuvent porter des personnes par ailleurs, très rationnelles dans la plupart de leurs décisions et comportement, (c'est le cas, n'en doutons pas, des dirigeants de notre échantillon), à des méthodes relevant d'approches plus ou moins farfelues, voire ésotériques... Il est bien évident que manager des hommes et des femmes ne relève pas de sciences exactes et engendre bien des questionnements et des angoisses au quotidien que savent exploiter des « gourous » du management.

### **Et le conseil ?**

Enfin, les consultants et plus particulièrement les consultants en management sont pour 30% de notre échantillon, une autre source d'influence, en l'occurrence pour les dirigeants E12, E13, E21, E33, E40 et E57. Ce que l'on peut traduire par le fait que ces dirigeants tiennent compte des prescriptions des consultants et que celles-ci contribuent à améliorer leurs pratiques.

Pour E33 et E40, effectivement, l'influence du conseil en management et en GRH semble effective, ainsi que pour E21 qui évoque l'impact du DIAGRH. Ce sont typiquement des ingénieurs dirigeants de PE, conscients de la nécessité de l'accompagnement dans le domaine RH, comme par ailleurs dans tous domaines qu'ils ne maîtrisent pas : E33 et E40 sont engagés en effet dans un dispositif d'accompagnement commercial. E14 et E13 sont également dans ce dispositif d'aide dans le domaine commercial. Ce qui confirme bien aussi le fait que l'expérience d'un conseil (réussi) appelle le conseil.

Pour l'entreprise E12, le conseil vient renforcer une stratégie d'optimisation des ressources. Se développant très rapidement par croissance externe, rachat de

---

<sup>63</sup> Il est à noter, à ce titre, que les formations d'ingénieurs ont considérablement évolué, depuis ces dix dernières années et qu'elles proposent de plus en plus des certificats, voire des programmes entiers (complémentaires, tel un double diplôme) consacrés à l'enseignement de la gestion, du management, de la communication voire de la GRH. Mais, les dirigeants de notre échantillon appartiennent à une classe d'âge qui n'a pas bénéficié de ces innovations pédagogiques.

salons de coiffure, le dirigeant a créé, grâce à l'aide de ce cabinet de consultant son propre organisme de formation afin de mutualiser les besoins identifiés dans les divers salons. Peu familier auparavant du conseil privé, (plutôt familier des structures publiques), le succès de cette aide l'a rendu fidèle à ce prestataire, qui désormais l'accompagne.

E57 est un dirigeant à part, lui-même, développe une activité de conseil en gestion auprès d'autres PME. Il est donc par nature favorable et ouvert au conseil en général et développe une attitude très critique à l'égard des activités de conseil. Souhaitant garantir une image de la profession positive, il remet en cause, un certain nombre de consultants ou de structures qu'il juge peu professionnels et déviants par rapport aux règles de déontologie applicables dans ce domaine.

Nous allons croiser ces données concernant les sources d'inspiration pour le dirigeant et l'origine qu'il attribue aux changements de ces pratiques en management et GRH.

### **Les leviers de changements de pratiques de GRH des dirigeants de PE**

Nous avons questionné les dirigeants des PME de notre échantillon sur ce qui leur a déjà permis et ce qui va leur permettre de changer leurs pratiques en matière de GRH.

#### **Une succession d'interventions**

La majorité des dirigeants de notre échantillon : 35%, soit sept dirigeants nous précisent que les changements dans le domaine de la GRH sont dus à une succession d'interventions. Nous l'avons déjà souligné, ce phénomène d'enchaînements d'interactions dans la durée nous semble en effet, à privilégier comme facteur prépondérant des changements de pratiques au sein des petites entreprises. Ce processus a le mérite à la fois de valoriser les actions de conseil et de les minimiser. En effet, c'est la preuve d'une certaine manière que le conseil en entreprise produit des résultats. A contrario, c'est aussi la démonstration qu'une action de conseil isolée n'est pas porteuse d'effets, mais c'est seulement

lorsqu'elle est combinée à d'autres et dans des temporalités variables, difficilement identifiables qu'elle permet de réelles transformations de pratiques.

### **Une trajectoire autonome**

Nous constatons également que les dirigeants d'E5, E6, E10, E15 et E57 sont dans une logique autonome. Ce qui signifie qu'ils s'attribuent l'entière responsabilité des changements qu'ils introduisent dans leur entreprise. Peut-être y a-t-il là un vrai déni de l'influence des consultants ? Nous avons parmi ces cinq dirigeants des personnalités bien typées : E57, nous l'avons vu, exerce une activité de conseil et se présente comme le garant des bonnes pratiques de la profession, dénonçant tous abus et déviance.

« Parce que les gens qui font du conseil n'ont jamais été les payeurs et n'ont jamais fait eux-mêmes le métier. Je suis dur, et je fais du conseil. (...).... Il y a des choses pas nettes, pas claires. Ce qu'il faut c'est faire une liste de référents, tous ceux qui veulent s'inscrire s'inscrivent, pour dire j'ai des compétences comme ça, on fait après un système de contrôle, de notation au niveau de tout ça, pour savoir ceux qui font leur boulot, ceux qui ne le font pas bien, c'est-à-dire si les clients sont contents ou pas contents, il n'y a que ça, c'est que les clients qui décident. Et on ne s'arrête pas sur un mécontent, il faut traiter plusieurs sujets. Et puis il y en a dans le lot qui ne veulent pas en faire, d'autres qui veulent en faire, ceux qui veulent en faire en font, on donne la liste et après c'est le client qui choisit »E57.

E6, nous l'avons déjà évoqué présente sa pratique de gestion comme s'opposant à tout ce qui se développe dans la grande entreprise. Apparemment, il a vécu une période professionnelle pénible dans un grand groupe et se construit en opposition avec les managers gestionnaires qu'il a subis. Sa croyance, dans un management et une gestion autres, le conduit à être très prudent et méfiant envers des prescriptions qui ont très souvent d'abord été expérimentées avec plus ou moins de succès dans les grandes entreprises. Alors même s'il développe certaines pratiques prescrites par des consultants, il reconnaîtra difficilement leurs influences.

E10 est quant à lui réfractaire à toutes méthodes gestionnaires et managériales. Il gère à l'ancienne. L'activité de scierie fait appel à un savoir-faire traditionnel qui se répète sans trop de modification dans les gestes professionnels. Le contact est direct avec des équipes qui sont originaires des campagnes environnantes. Tout le monde se connaît et sait ce qu'il doit faire. Le changement de pratiques

viendra peut-être avec le départ à la retraite du dirigeant. Pour l'instant ce qui prédomine, ce n'est pas de changement. La mise en conformité à minima avec la réglementation en cours ; accompagne les seules évolutions, en matière de gestion du personnel.

Enfin E5 et E15 sont chacun, à leur manière des dirigeants éclairés, en capacité d'assimiler toutes les innovations gestionnaires à leurs dispositions et c'est en toute connaissance de cause qu'ils décident de les appliquer ou non dans leurs entreprises. Ils ne sont pas réfractaires au conseil en général, mais lorsqu'ils précisent que les changements RH s'inscrivent dans une trajectoire autonome, c'est parce qu'ils les adaptent à leur contexte et besoins. Les deux expriment la nécessité d'introduire plus de formalisation et de process RH, à partir d'un certain effectif, seuil à partir duquel leur système actuel ne tiendra plus. Mais ils semblent maîtriser les choses dans le sens d'une cohérence de leur organisation. En ce sens, ils ne paraissent pas être soumis ni aux modes managériales, ni aux injonctions des acteurs externes.

Lorsque que les changements RH sont dus à une trajectoire autonome, soit 30% de notre échantillon, il nous semble que le dirigeant nous rend compte de sa capacité d'une part à analyser les propositions qui lui sont faites et d'autre part à les modifier ou à les réinventer pour les adapter à son contexte, voire à ne pas les reprendre. Il rend ainsi compte de ses marges de manœuvre face aux prescriptions.

### **Le DIAGRH**

Pour cinq dirigeants, soit 25% de notre échantillon, l'intervention intitulée diagnostic RH a permis de transformer les pratiques au sein de ces entreprises. Il s'agit d'E5, E21, E52, E56 et E59. Qu'entendent-ils par changements RH ? Pour E52, ce sont des changements qui n'ont pas encore introduits, mais qui vont l'être. Le dirigeant, en effet attendait le retour de son assistante d'un congé parental pour le faire. Cela relativise l'impact de l'intervention, c'est un effet reporté.

L'intervention dans l'entreprise E56 avait prescrit entre autres, le recrutement d'une personne ressource pour gérer les aspects humains, c'est ce qui fut fait. Faut-il attribuer ce recrutement au diagnostic, n'était-il pas inscrit dans le cours

des choses, compte tenu de la stratégie de l'entreprise consistant à se développer très rapidement sous la forme d'un réseau de franchises ? C'est une question que nous posons, mais pour laquelle nous n'avons pas de réponse. Lorsque l'intervention, se produit dans un contexte de changement stratégique déjà engagé, n'a-t-elle d'autre rôle que de valider des orientations ou décisions qui de toute façon auraient été prises au cours des mois suivants ?

Les trois entreprises E1, E21 et E59 ont véritablement bénéficié de l'intervention DIAGRH pour introduire des changements en matière de GRH. Nous pouvons rappeler que dans ces trois cas, l'intervention s'est déroulée dans un contexte favorable et demandeur. Les prescriptions ont pu alors être reprises, totalement dans le cas d'E1, initiées partiellement et toujours en cours dans les deux autres entreprises.

Enfin le lien entre la démarche qualité et changements RH sera développé dans un autre paragraphe.

**Tableau 22 : Trajectoires de changement dans le prolongement du diagnostic RH versus changements autonomes**

	Changements RH dans la trajectoire du DIAGRH	Changements RH dans une trajectoire autonome	Changements RH dus à une succession d'interventions	Changements RH articulés principalement avec une démarche qualité
E1	X			
E3			X	
E5		X		
E6		X		
E10		X		
E12		X		
E13				X
E14			X	
E15		X		
E16			X	
E19				X
E20			X	
E21	X			
E33			X	
E40			X	
E45			X	
E52	X			
E56	X			
E57		X		
E59	X			
%	25%	30%	35%	10%



## **24.2. Variables contextuelles (internes) de l'organisation**

Nous prendrons en compte dans notre recherche cinq variables, la présence de relais interne, l'adoption d'une démarche qualité, les résultats économiques, le niveau de qualification du personnel de production et le pourcentage de cadres.

### **Présence de relais interne pour mettre en œuvre les pratiques de GRH**

Un argument souvent exprimé par les dirigeants de PME, est que la gestion des ressources humaines suppose du temps et des moyens, ce dont ils ne disposent pas, compte tenu de leur rôle multiple. Ils sont mobilisés sur le développement de l'entreprise, la recherche de nouveaux marchés....

Un autre élément est mis en avant par des observateurs : la GRH relèverait des prérogatives du dirigeant de PME qu'il n'est pas prêt à déléguer. L'éventuelle création de poste dédié semble généralement conditionnée à la taille des entreprises. C'est aussi une explication que donnent les structures d'accompagnement, cherchant ainsi à fidéliser une prestation.

Treize dirigeants sur vingt, soit 65% de notre échantillon, nous précisent qu'ils disposent de relais en interne pour les aider à mettre en œuvre leurs pratiques de GRH. Ce que nous repérons immédiatement c'est que cette notion de relais est très distincte d'un dirigeant à un autre, elle est à mettre aussi en relation avec la difficulté à définir la GRH en PME.

Deux dirigeants de notre échantillon nous expliquent, qu'ils ont de multiples relais concernant la GRH : cadres ou autres collaborateurs ayant des responsabilités d'encadrement, responsable qualité, responsable administratif et financier...

C'est le cas d'E1 et E15, dirigeants dont la pratique managériale est fondée sur une logique collégiale. Ces deux dirigeants d'autre part, sont âgés tous les deux, de 66 ans. E1 a cessé son activité fin 2011 et E15 s'apprêtent progressivement à le faire. Leurs pratiques sont à considérer aussi à l'aune de cette transmission.

## Une logique collégiale :

« J'ai toujours été très cooptatif avec un petit groupe autour de moi, avec lequel on échangeait un peu toutes les préoccupations, et c'est comme ça que ça s'est toujours passé ». E1

« Ce qui compte c'est d'avoir un... en fait je rentre déjà un peu dans les détails mais moi je vais me retirer, rester président du directoire, venir une fois par mois ramasser les compteurs (rires), voir un peu, parce que j'ai encore envie de faire un peu de recherche-développement. Et puis il faut aussi être lucide dans la vie, les neurones commencent à tomber, et puis j'ai envie de vivre autre chose, et puis à un moment donné on devient gâteux aussi, il faut savoir arrêter, c'est tout l'art, de trouver un juste milieu à tout ça, de mettre en place des gens qui ont aussi des visions à peu près stratégiques. Ça c'est la première chose, mais quand c'est eux qui auront les termes du pouvoir, que je situe à 4-5 ans en termes financiers, pour l'instant ça va venir progressivement, par services, par machins, par délégation, le but c'est que par définition quand c'est plus moi c'est plus moi. Alors ce que j'espère c'est que d'ici là j'aurais inculqué... parce que ça fait déjà deux ans que j'y travaille quand même... j'aurais inculqué suffisamment de grands principes pour que les gens aillent dans cette voie-là ».E15.

Ces dirigeants ont intégré depuis quelques années des collaborateurs auprès d'eux, afin d'anticiper la transmission de l'entreprise lors de leur départ à la retraite. Autant cela semble aller de soi, pour le dirigeant d'E1, qui n'est ni fondateur, ni propriétaire de l'entreprise, autant cela paraît plus sensible pour E15, à l'origine de l'entreprise à partir d'une innovation et d'un dépôt de brevet. Il a fondé l'entreprise, l'a développée, en est propriétaire majoritaire. Le passage de témoins est difficile.

Dans ces deux cas, les relais ne sont pas uniquement sur la partie RH, mais sur toutes les grandes fonctions de l'entreprise.

D'autres dirigeants ont créé la fonction RH. E21 a fait évoluer son responsable administratif et financier vers un poste de responsable des ressources humaines. L'entreprise a un effectif de 44 personnes. E56 a recruté une responsable ressources humaines dans la perspective de développer des franchises, l'entreprise a, à ce jour un effectif de 25 personnes. Cette personne possède un diplôme supérieur en GRH et une expérience en grande entreprise, le décalage entre son profil et le poste est grand, ce qui peut générer de la frustration.

E16 a également créé un poste dont les contours se limitent à l'administration du personnel, il a pu ré internaliser ainsi un certain nombre de tâches. Il a recruté pour ce faire, une jeune femme détenant un BTS Assistante de Direction et ayant suivi une formation de gestionnaire de paye. L'adéquation entre le poste et la personne est assurée dans ce cas. .

### **Création de poste :**

« Oui. Et un réel responsable des ressources humaines, ce que je n'avais pas avant.

### **Vous avez recruté un responsable des ressources humaines ?**

Non, c'est une transformation de poste, le responsable administratif a cette fonction supplémentaire ». E21.

### **« Il y a des choses qui ont été mises en place après mon passage ?**

Déjà mon poste, le fait déjà de ne plus passer par un cabinet comptable pour sous-traiter les payes et la gestion du personnel, c'est vrai que ça a permis de développer vraiment cet aspect-là ». E16.

Enfin ce qui est le plus surprenant, ce sont ces dirigeants qui nous indiquent qu'une de leur assistante ou autre collaborateur s'est formé (e) personnellement et hors de l'entreprise à la GRH, ou détiennent des compétences dans ce domaine qui n'avaient pas à ce jour été exploitées et sont volontaires pour prendre en charge ces attributions. C'est le cas d'E5, E14 et E52.

« Donc j'ai procédé à l'embauche d'une personne qui au démarrage n'est pas dans les ressources humaines, mais qui a une longue expérience dans les ressources humaines, et qui aujourd'hui est en charge de la prescription des produits auprès des architectes des bureaux d'études, mais qui à l'avenir pourrait éventuellement prendre une fonction plus destinée aux RH. Et qui est la personne qui se propose de m'accompagner dans le développement des entretiens individuels, puisque c'était partie intégrante de son métier avant ». E5

« ...Je n'ai pas pensé, c'est vrai qu'on aurait pu faire le rendez-vous avec mon assistante, elle a fait une formation RH justement.

C'est vrai que par rapport à l'évolution d'entreprise, elle aurait pu apporter par rapport aux RH. Je lui ai délégué un peu cette mission-là, de s'occuper de la partie

ressources humaines, et moi je suis plus là pour trancher. C'est elle qui s'occupe par exemple de tout ce qui est entretiens individuels.

### **Vous aviez déjà les entretiens individuels ?**

On les avait, puis on ne les avait plus faits, on les faisait un petit peu quand on avait le temps. On les avait fait régulièrement pendant peut-être 2-3 ans, et puis après il y avait eu un grand blanc pendant quelques années, et là on les a remis en place avec Virginie l'année dernière, et là on va les refaire cette année ».E14.

Ces propos atténuent l'idée assez répandue, (que nous avons mentionnée), que les prérogatives RH sont l'exclusivité du dirigeant de PME, et qu'il ne souhaite pas s'en séparer. Les deux dirigeants nous montrent une autre réalité. Les compétences, jusqu'à présent leur manquaient dans ce domaine et en outre, ils n'en avaient pas particulièrement besoin. Leur entreprise se développant, ils peuvent exploiter des opportunités internes. C'est la rencontre entre un développement futur de l'entreprise et l'initiative de collaborateurs formés et volontaires pour assumer ces tâches qui est déterminant dans ces deux cas.

E59 s'oriente vers l'ouverture de poste de stagiaire RH longue durée, en ciblant les étudiants de l'enseignement supérieur dont les périodes de stage oscillent entre six et douze mois, rappelons qu'E59 appartient à un groupe international, dans lequel le recours à des stagiaires issus de grandes écoles ou d'Université est une pratique récurrente.

### **Le recours à un stagiaire :**

« La difficulté c'est le suivi et l'évolution de ces outils. Nous on a identifié que la bonne pratique là aussi c'est de prendre des stagiaires pour maintenir cet outil là, et on est vraiment sûr des sujets qui apportent aux stagiaires qui viennent, qui sont pratico-pratiques et efficaces. Après il faut trouver les bonnes articulations, il faut savoir où s'appuyer, les écoles, les centres de formations sont à mon avis des ressources intéressantes pour nous. Après il faut que ces gens-là soient encadrés aussi, aient le niveau de formation requis, il ne faut pas se tromper sur le niveau qu'on recrute ».E59.

Seuls sept dirigeants indiquent qu'ils n'ont pas de relais en interne. E3, E6, E10, E12, E19, E33 et E57. Il est alors intéressant de croiser cette information avec celle concernant les acteurs qui influencent directement ces dirigeants.

Nous constatons qu'E10 et E19 ont très peu d'échanges en dehors de l'expert-comptable pour le premier, et l'épouse pour le second qui occupait un poste à responsabilité dans une grande entreprise.

E12, E33 et E57 bénéficient de plusieurs interactions et précisent entre autres celle de conseil en management et GRH. E3 et E6 sont quant à eux très proches de leurs branches professionnelles, l'industrie agro-alimentaire pour le premier, les Travaux Publics pour le second.

Treize des dirigeants de PME de notre échantillon, soit 65%, nous indiquent la présence actuelle ou à venir de relais pour la mise en œuvre de leurs pratiques de GRH. Il semble que cette condition soit décisive pour le déploiement de technologies RH.

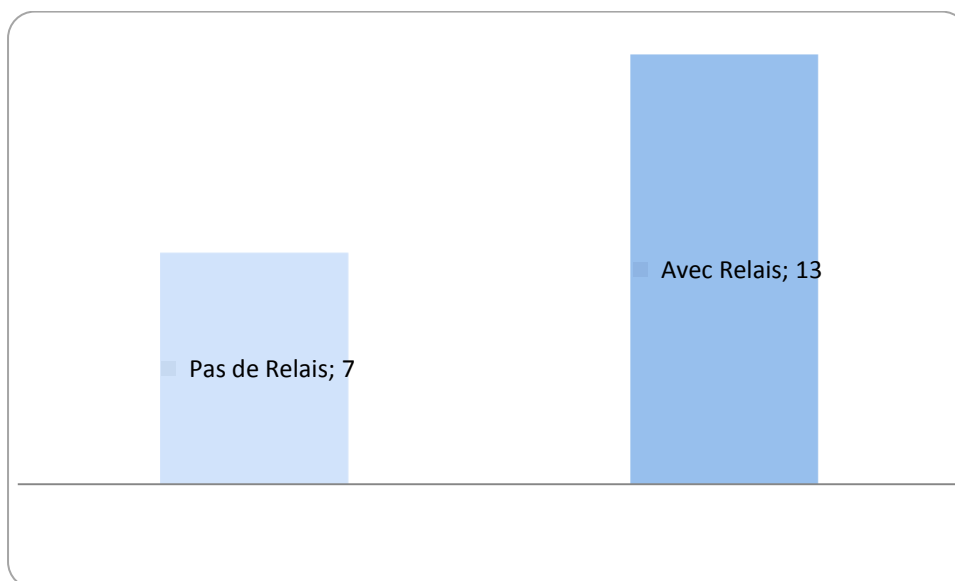
Sur les sept entreprises ne disposant pas de relais, cinq ne mettent en œuvre qu'une ou deux instrumentations. E12 et E33 se distinguent en développant au moins trois instrumentations RH. Pour ces deux entreprises, nous pouvons faire l'hypothèse de l'influence d'acteurs externes, les deux entreprises évoquent la présence de conseil en management et GRH à leurs côtés.

Cette variable que nous avons identifiée à partir de nos observations terrain, et que nous ne retrouvons pas dans les travaux auxquels nous nous sommes référée, semble pertinente pour éclairer en partie notre question de recherche. Les prescriptions en GRH, issues d'opérations de conseil, ont plus de chance d'être reprises et mises en œuvre, dès lors que la PME détient en son sein un collaborateur (trice), formé (e) à la dimension RH et intéressé (e) pour assurer un certain nombre de tâches de ce domaine.

**Tableau 23 : Présence de relais interne pour mettre en œuvre les pratiques RH**

<b>Entreprises</b>	<b>Pas de Relais</b>	<b>Relais</b>
E1		X
E3	X	
E5		X
E6	X	
E10	X	
E12	X	
E13		X
E14		X
E15		X
E16		X
E19	X	
E20		X
E21		X
E33	X	
E40		X
E45		X
E52		X
E56		X
E57	X	
E59		X
	<b>7</b>	<b>13</b>

**Figure 13 : Représentation de la présence de relais.**



### **Adoption d'une démarche qualité**

Il nous a semblé pertinent d'analyser le lien entre démarche qualité et pratiques de GRH. En effet, les principales normes de qualité proposées aux entreprises, telles que les normes ISO ne cessent d'approfondir les exigences instrumentales de reporting des processus de management et de GRH :

« Les ressources humaines sont impliquées au même titre que les autres processus. La norme porte essentiellement sur le maintien des compétences du personnel. L'entreprise doit identifier toutes les compétences nécessaires aux différents postes de travail pour que les activités soient faites avec une efficacité maximale. Elle doit également identifier les postes à risque dont les compétences seront régulièrement contrôlées et améliorées. L'entreprise doit ensuite faire l'état général de l'ensemble des compétences. » (Les exigences de la norme ISO 9001:2000, source AFNOR).

Nous pouvons alors envisager que les entreprises qui ont adopté des démarches qualité et qui ont obtenu les certifications ad hoc, disposent de pratiques de GRH renforcées par rapport à celles qui seraient très éloignées de tels processus. Six entreprises de notre échantillon sont dans ce cas second, elles n'ont pas engagé de démarche qualité, il s'agit d'E6, E10, E12, E52, E56 et E57.

Les 14 autres, soit 70% de l'échantillon ont mis en œuvre une démarche qualité et obtenu une certification pour dix d'entre elles. Il s'agit de la certification ISO pour sept entreprises et d'une certification autre, propre au secteur d'activité pour trois autres entreprises, (la certification Qualibat par exemple). E3 est quant à elle, en attente de la certification.

Trois entreprises ont engagé une démarche qualité, mais l'ont interrompue et n'ont pas souhaité aller jusqu'à la certification, ce sont E14, E19 et E21. Si nous excluons ces trois dernières entreprises et que nous considérons seulement les 11 certifiées ou en voie de l'être, pouvons-nous constater dans ces entreprises des pratiques de management et de GRH conformes à l'attendu des référentiels qualité en matière de GRH : existence de définitions de poste, de référentiels et grilles de compétences, pratique des entretiens annuels de performance, plan de formation formalisée en adéquation avec les attentes exprimées par les salariés...? Seules les entreprises E1 et E13 semblent répondre à ces exigences.

Serions-nous là encore face à une illusion ? Il existerait un écart entre les prescriptions de mise en conformité des référentiels « qualité » et la pratique réelle de la qualité dans les PME ?

Deux entreprises ont précisé que les changements qu'elles avaient introduits en matière de GRH étaient articulés à la démarche qualité, il s'agit de l'entreprise E13 et E19, la première est allée jusqu'à la certification, pas la seconde.

**« Est-ce qu'il y a des connaissances qui restent peu applicables en matière de GRH dans votre entreprise. Par exemple on a parlé beaucoup de la GPEC, des référentiels de compétences, des cartographies de compétences, des répertoires de métiers, est-ce que c'est adapté ça ?**

Alors ça on l'a fait. Ça a été réalisé personne par personne, en accord avec eux, tel que eux le voyaient et tel que nous on pouvait le voir. Ça ça a été fait, ça n'a pas forcément été un succès phénoménal, ni d'un côté ni de l'autre. C'est-à-dire que les gars sincèrement se sont demandé à quoi ça leur servait, et que si on ne savait pas ça dans une société où on se parle tous les jours... vous voyez ce que je veux dire ? Ça n'a pas eu un effet négatif, mais presque à la limite, parce que les garçons autant ils ont adhéré à la démarche ISO, la qualité, le rangement, la sécurité, l'organisation, tout ça, autant là j'ai bien senti qu'il y avait un doute de leur part. Moi sincèrement au quotidien ça ne m'a pas apporté grand-chose parce que je le savais de A à Z, si ce n'est qu'on l'a formalisé, donc on l'a dans un classeur, mais non ça n'a pas amené



quelque chose. Et une chose que je n'ai pas mis en place c'est les rencontres individuelles ».E19

Les commentaires de ce dirigeant sont très instructifs et ils sont à mettre en relation avec ceux d'E57 car l'un comme l'autre révèlent que ce ne sont pas des dispositifs sophistiqués : cartographie et référentiels de compétences, (pour ne citer que ceux-là) qui leur permettent d'identifier les compétences de leurs équipes, mais que celles-ci sont identifiées autrement, de manière beaucoup plus spontanée ou directe : « au café » pour E57, « on sait cela dans une société où on se parle tous les jours », pour E19.

Les démarches qualité sont dans l'ensemble bien perçues, recherchées et appliquées par des dirigeants, plutôt de formation technique, quand elles concernent l'optimisation des process de production, elles le sont beaucoup moins quand elles tentent de rationaliser la gestion des relations humaines et le management.

« C'est vrai qu'au niveau qualité, là on va se faire auditer complètement, la période triennale arrive au mois d'octobre, on rame un peu ces temps-ci parce qu'on a...

#### **On oublie un peu.**

Oui voilà. Dans les audits ils disent qu'on a le système, on a du mal de rentrer, enfin vous connaissez un petit peu le management de la qualité, on a eu du mal de rentrer dans les nouvelles versions...

#### **Il y a eu 2001, 2008.**

C'était déjà la 2001. Parce que la 2008... non c'est la 2008 je crois, où on est plus allé sur le management, les choses comme ça. La 2001 c'était encore assez... il y avait des procédures, on les écrivait, on les respectait, ça ça nous allait. Par contre la 2008 c'est un peu plus compliqué, décliner les objectifs de la direction, remettre les indicateurs dessus, faire vivre le système, aujourd'hui c'est plus on se repose sur le responsable qualité qui fait les fiches de conformité, alors que le système devrait vivre avec chacun, c'est pas évident non plus. »E33.

**Tableau 24 : Démarche qualité**

Démarche qualité	Pas de démarche qualité
ISO avec certification	E6
E1	E10
E5	E12
E13	E52
E33	E56
E40	E57
E45	
E59	
en cours	
E3	
Autre certification	
E16	
E20	
E15	
sans certification	
E14	
E19	
E21	
<b>14</b>	<b>6</b>

**Tableau 25: Entreprises utilisant une instrumentation en gestion des compétences après intervention en GRH**

Pas d'instrumentation	Instrumentation embryonnaire : entre 1 et 2 instruments	Instrumentation partielle : au moins 3 instruments	Toute l'instrumentation
E10	E3	E12	E1
E14	E5	E15	E13
	E6	E20	
	E16	E21	
	E19	E33	
	E52	E40	
	E56	E45	
	E57	E59	
2	8	8	2

Il est intéressant de constater, en comparant ces deux tableaux, que contrairement à ce qui pourrait sembler logique, le fait d'adopter une démarche qualité n'aurait pas ou peu d'impact sur le déploiement de technologies RH. Ce qui ne laisse pas sans interrogation entre ce qui est prescrit et réalisé dans l'obtention des certifications qualité ? Un écart existerait entre les discours et les pratiques réelles en matière de qualité ? La prescription prévaudrait là encore sur la réalité ?

## Résultats économiques

Il est difficile de faire un lien de causalité entre performance des entreprises et pratiques de GRH. Nous souhaitons cependant interroger l'impact de mauvaises conditions économiques sur les pratiques de GRH. Les vingt entreprises de notre échantillon ont principalement connu des résultats économiques positifs en 2011, même si pour quatre entreprises E3, E6, E10 et E13 ces résultats sont faibles, la rentabilité étant  $\leq$  à 1%.

Trois entreprises ont eu des résultats négatifs en 2011. Il s'agit d'E1, E56 et E59.

E1 est sous-traitant de France Télécom et souffre de cette dépendance, la crise de 2008 a eu des conséquences sur l'activité de cette entreprise.

E56, se développe sous la forme de franchises dans le domaine de la restauration et doit faire face à de lourds investissements à court terme.

Enfin E59 est la seule entreprise appartenant à un groupe international, E59 a également vu son effectif diminuer de 46 à 38, les huit personnes ayant été mutées dans une autre entité complémentaire à E59, créée par le groupe. Cette situation est donc conjoncturelle.

E1 est peut-être l'entreprise la plus intéressante à considérer sur le lien entre performance économique et pratiques de GRH. En 2005, E1 sort d'un plan de continuation. L'intervention diagnostic RH a lieu au cours de cette période, le dirigeant souhaite alors s'engager dans une politique RH ambitieuse, convaincu de l'intérêt d'articuler la GRH à la stratégie de l'entreprise. E1 vit alors une période faste sur le plan économique et introduit de nouvelles pratiques de GRH : entretiens annuels, grille de compétences, plan de formation orienté sur le développement et la certification des compétences des collaborateurs...

En 2011, l'entreprise connaît de nouveau des difficultés sur son marché, le dirigeant part à la fin de l'année 2011 en retraite et nous fait part en 2012 de son analyse et de ses réflexions.

## La GRH, une pratique d'entreprise bien portante ?

« Oui, ça marchait bien, donc on s'est dit pourquoi pas. Notre souci à l'époque, je vais schématiser, c'était faire en sorte que les gens soient contents de continuer à travailler chez nous. Comment éventuellement éviter, mais on n'avait pas de grands risques là-dessus, qu'ils partent à la concurrence. C'était ça, on était dans cette dynamique-là, un travail qui était en croissance permanente, on tirait bien notre épingle du jeu au plan des résultats, donc on n'avait qu'à se soucier d'évoluer, d'apprendre le travail, de bien le faire, et donc avec des avancées techniques, avec justement la prise en compte des individus. Aujourd'hui ça serait très très différent, j'imagine aujourd'hui avec la crise et la récession, aujourd'hui on peut parler de récession, je pense notamment qu'E1 dans son travail sur son marché principal a perdu des parts de marché, il y a eu une guerre des prix, et le confort qu'on s'était donné a peut-être nui à la compétitivité d'E1... les gens qui ont le plus de marchés, c'est ceux qui sous-traitent 80% du travail, ou bien ceux qui payent leurs gens aussi avec une prime de résultats sur leur production, alors là effectivement ils arrivent à baisser les prix énormément par rapport à une entreprise comme E1, qui gère les gens. Donc on est dans une entreprise secteur BTP et une entreprise où la main d'œuvre, le coût du travail c'est plus de 65% du coût global, donc quand vous êtes dans cette concurrence-là effectivement, il faut peut-être, en période de tension économique, il faut peut-être l'impulser autrement, et peut-être que les objectifs qu'on pourrait se donner ce n'est pas de faire évoluer les gens à tout prix, le confort dans le travail, mais on pourrait réfléchir à comment essayer de pousser les gens à travailler mieux. Ça pourrait être une façon différente. Parce qu'on est parti du côté du confort et de la reconnaissance des gens, aujourd'hui je pense... c'est peut-être parce que je suis à la retraite que je dis ça... je pense qu'aujourd'hui dans tous les cas il faut toujours que les gens mettent à la première place l'efficacité de leur travail et le résultat, et que le reste c'est de la masturbation intellectuelle, c'est de la satisfaction qu'on se donne, on a des périodes très courtes comme ça dans la vie d'une entreprise où on peut faire des choses. Je pense, je suis beaucoup plus âgé que vous, il y avait une entreprise phare dans la région lyonnaise qui s'appelait Majorette, je ne sais pas si vous avez connu, on apprenait à l'époque dans toutes les écoles de gestion, j'avais fait l'IAE d'Aix-en-Provence, Majorette, Majorette, Majorette, toutes les écoles de management de la France et de Navarre allaient voir comment ça marchait, avec effectivement des salles de qualité, des groupes de travail, tous les gens à la chaîne, n'importe où, s'arrêtaient une heure par jour pour parler de leur boulot, ce qu'on pourrait améliorer, etc etc. Aujourd'hui Majorette n'existe plus. C'est une période de management, c'est un peu ça qui se passe, on peut rêver autour des DRH, on peut faire des choses, mais simplement c'est des séquences et à terme c'est productif, c'est-à-dire que vous allez avec des gens avoir une séquence excellente où vous allez faire ces choses-là, et donc quelque part c'est gratifiant pour tout le monde, et puis il y a des moments où la réalité économique vous rattrape, et là Mon Dieu, qu'est-ce qu'on en fait de tout ça ? ».E1

**Tableau 26 : Résultats économiques**

<b>Entreprises</b>	<b>effectif</b>	<b>CA en milliers d'€</b>	<b>rentabilité</b>
E1	90	6 239	-39000
E3	65	15 000	1%
E5	39	21 000	oui
E6	20	3 000	équilibre
E10	15	1 760	17 000
E12	48	2 500	oui
E13	25	1 800	équilibre
E14	23	2 300	5%
E15	48	4 025	311 000
E16	42	6 603	115 000
E19	8	700	34 000
E20	160	15 000	2%
E21	44	3 200	2,5%
E33	16	2 500	10%
E40	25	1 700	30 000
E45	30	6 600	oui
E52	15	750	25 000
E56	25	1 444	- 38964
E57	23	1 614	63000
E59	38	6 000	-120 000

Il nous est difficile de mettre en exergue un lien de causalité entre les résultats économiques et les pratiques de GRH. Il nous faut rester très prudente sur l'existence d'un lien entre ces deux éléments. Nous pourrions seulement évoquer ici, ce que des travaux (Trouvé, 1999 ; Blanc, Rapport 2002) ont mis en avant, c'est le lien entre pratiques de GRH avancée et formule de compétitivité hors prix. Les entreprises qui optent pour des stratégies hors prix, c'est à dire qui se

différentiel sur leur marché, pas uniquement par le prix, mais par le service client, la qualité des produits ou des services, la Recherche & Développement...ont plus de marge de manœuvre en matière de GRH que les autres entreprises qui elles sont tenues par les prix du marché. Cela concernerait dans notre échantillon les entreprises.E5, E12, E13, E14, E15, E21, E40, E52 et E57.

### **Niveau de qualification du personnel de production**

Cette variable nous semble également intéressante à explorer, nous pourrions en effet, faire l'hypothèse que plus le niveau de formation du personnel est élevé, plus l'entreprise est amenée à développer et à formaliser ses pratiques de GRH et plus précisément de gestion des compétences, pariant sur le fait que plus le personnel est diplômé, plus il est en attente de progression et d'offres en termes de responsabilités et de compétences.

40% de notre échantillon a un personnel d'un niveau CAP/BEP et 30% a un personnel dont le niveau est supérieur au baccalauréat plus deux ans. Nous n'avons pas inclus dans ce tableau le personnel occupant des fonctions support, leur niveau étant dans l'ensemble supérieur ou égal à un baccalauréat plus deux.

Parmi les huit entreprises dont le niveau de formation du personnel est le plus faible, nous retrouvons les entreprises E1, E3, E6, E10, E12, E19, E20 et E56. Parmi celles-ci, E1 est une entreprise qui a développé toutes les instrumentations en GRH et E12 et E20 au moins trois instrumentations en GRH. E3, E6, E19 et E56 ont peu d'instrumentation en GRH et ne sont pas prêtes à en introduire d'autres, E10 n'a aucune instrumentation et ne souhaite rien changer.

Parmi les six entreprises dont le personnel est très qualifié, E14, E15, E40, E45, E52 et E57, nous avons E14 qui n'a développé aucune instrumentation en GRH, mais qui souhaite en développer grâce à l'implication de son assistante qui s'est spécialisée en dehors de l'entreprise aux techniques de GRH. E15, E40 et E45 ont développé au moins trois instrumentations en GRH et sont soucieuses

d'amélioration dans ce domaine. Quant à E52 et E57, elles ont peu de technologies RH, mais ne sont pas opposées à des évolutions dans ce domaine.

Nous constatons qu'il y a effectivement plus de technologies RH ou tout du moins un intérêt pour celles-ci dans les entreprises dans lesquelles le niveau de formation du personnel est élevé. Ce n'est toutefois pas une condition suffisante pour développer des pratiques de gestion des compétences.

Arrêtons-nous sur deux contre-exemples : l'entreprise E1 d'une part, qui a investi dans des pratiques de GRH relativement avancées : certification des compétences de toutes les équipes de production. Le personnel de cette entreprise a un niveau VI pour sa grande majorité, a priori, nous pouvons imaginer, qu'il n'est pas exigeant et n'a pas d'attentes en matière de GRH. Le dirigeant d'E1 est lui, très sensible à la dimension RH, dans sa trajectoire professionnelle, il a eu des expériences précédentes dans ce domaine et dès lors, il s'engage dans de nouvelles pratiques RH. Ce sont donc le système de valeurs, la trajectoire du dirigeant et le client principal, qui sont ici les facteurs déterminants dans le déploiement de pratiques de GRH.

A contrario, l'entreprise E14, a un personnel qualifié, voire très qualifié (niveau III à I). Mais le dirigeant de cette entreprise, ingénieur au départ, et détenteur d'un Exécutive MBA ne se cache pas d'un manque d'intérêt pour le domaine RH, il préfère investir dans les dimensions financières et commerciales de son entreprise. Ses collaborateurs, apparemment ne lui en font pas grief.

## **Le pourcentage de cadres**

Le pourcentage de cadres<sup>64</sup> peut également être un indicateur à considérer. Il est communément admis qu'en PME, (encore plus en PE), le nombre et même la proportion de cadres est très inférieure à celui existant dans les grandes entreprises. Il est également connu que la population cadre est celle qui en grande entreprise est la plus séduite par l'approche expérimentale, l'instrumentation gestionnaire contribuant à la valorisation du rôle du cadre manager.

Notre échantillon fait apparaître quatre type de PME, celles qui n'ont pas de personnel cadre, celles qui ont un taux de cadre inférieur à 10%, celles qui ont un taux de cadre de 10 à 25% et enfin celles qui ont plus de 50% de leur personnel qui ont le statut cadre. Si nous considérons les deux extrêmes : les entreprises qui n'ont aucun cadre et celles dont la population cadre constitue plus de la moitié de l'effectif ; nous nous rendons compte que l'activité de l'entreprise est un facteur déterminant, ce qui n'est pas surprenant. Mais il y en a certainement d'autres, c'est ce que peut nous apporter le croisement avec les configurations.

Une entreprise dont l'activité est fondée sur la prestation intellectuelle :(l'ingénierie ou le conseil) recrute presque exclusivement des jeunes diplômés de l'enseignement supérieur. Le statut cadre peut apparaître comme une revendication et constituer un élément d'attractivité. Que nous retrouvions dans cette catégorie E15, E40, E45 et E57 est tout à fait logique, nous pouvons nous étonner de constater qu'E52 a moins de 10% de cadres, compte tenu de son activité d'ingénierie et de recherche.

Il semble que ce dirigeant n'ait pas choisi ce levier pour attirer de jeunes diplômés, mais d'autres, tels que la relation de confiance, l'autonomie et la possibilité de devenir associé. Ces propositions ne sont pas pourtant exclues de la part des autres dirigeants d'E15, E40, E45 ou E57. L'activité d'E 52 est certainement moins soumise à la concurrence et à la comparaison – il s'agit

---

<sup>64</sup> En France, c'est une particularité, la population cadre comprend deux catégories : les cadres ayant des responsabilités managériales et ceux qui sont plutôt des experts dans leur domaine et qui n'ont pas la responsabilité d'équipe.



d'ingénieurs dans le domaine de l'acoustique et de recherche et développement dans des outils de mesure de trafic - ce qui lui laisse une marge de manœuvre.

Quant aux trois entreprises qui ne possèdent pas de personnel cadre, là encore l'activité le justifie : une scierie pour E10, des salons de coiffure pour E12 et une activité de sous-traitance mécanique pour E19.

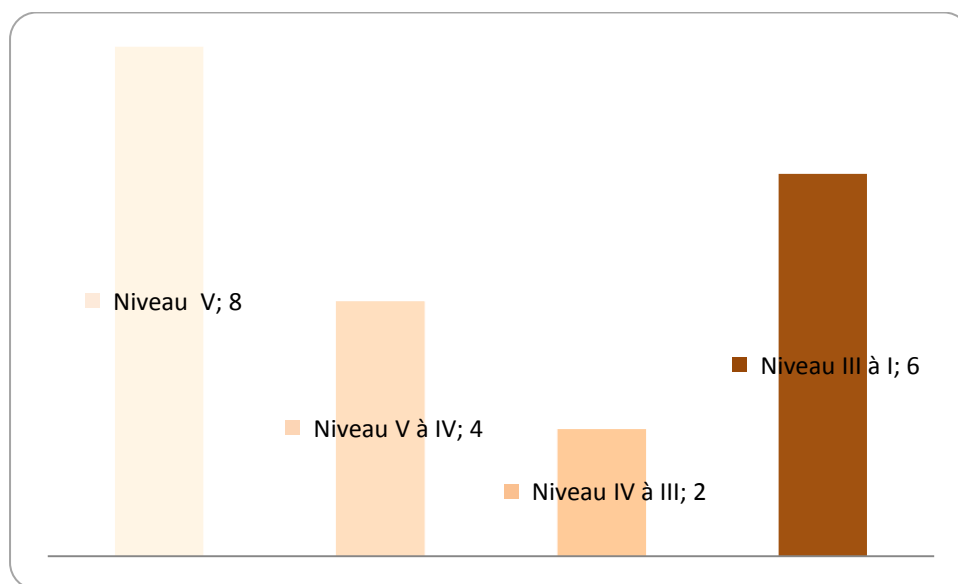
Il est intéressant de noter qu'E1, E5, E13 et E59 ont respectivement un taux de cadre de 10%, 21%, 10% et 15%, alors que ce sont des entreprises industrielles. Ce sont des dirigeants que nous avons déjà repérés soit pour avoir investi dans un système en GRH cohérent (avec ou sans instrumentation) et des pratiques managériales réfléchies s'appuyant sur la possibilité de relais internes.

Dans ce cas-là la population cadre est plutôt constituée de cadres « encadrants », ce qui n'est pas le cas dans les entreprises de services où le statut cadre est attribué à des « experts », sans activité de management.

**Tableau 27 : Niveau<sup>65</sup> de qualification du personnel de production**

Niveau VI à V	Niveau V à IV	Niveau IV à III	Niveau III à I
E1	E13	E5	E14
E3	E16	E21	E15
E6	E33		E40
E10	E59		E45
E12			E52
E19			E57
E20			
E56			
<b>8</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>6</b>

**Figure 14 : Représentation du niveau de qualification du personnel de production**



<sup>65</sup> Niveau IV à V signifie prédominance de collaborateurs possédant un CAP ou BEP  
 Niveau V à IV, prédominance de collaborateurs possédant un baccalauréat  
 Niveau IV à III, prédominance de collaborateurs possédant un bac + 2  
 Niveau III à I, prédominance de collaborateurs possédant un bac + 5 ou plus.

**Tableau 28 : Pourcentage de cadres/entreprise**

0%	De 4 à 9%	De 10 à 25%	≥ 50%
E10	E3	E1	E15
E12	E6	E5	E40
E19	E16	E13	E45
	E20	E14	E57
	E33	E21	
	E52	E59	
	E56		
3 (15%)	7 (35%)	6 (30%)	4 (20%)

### 24.3. Variables environnementales

#### **Nous prendrons en compte la place dans la chaîne de valeur et le secteur d'activité**

Les travaux d'une équipe du Céreq (Bentabet, Michun, Trouvé, 1999 : 99-117), nous éclairent sur les marges de manœuvre que peuvent développer des PME dans le domaine de la GRH, dès lors que ces PME gardent leur autonomie. Nous allons nous interroger sur le nombre d'entreprises qui appartiennent à un groupe, et pour celles qui sont indépendantes, sur la nature des coopérations entretenues avec d'autres entreprises. Sont-elles liées économiquement à de grands donneurs d'ordre, tout en conservant leur statut juridique ?

En effet, les relations commerciales et la réorganisation des interdépendances économiques semblent prévaloir sur les considérations d'ordre juridique qui n'en sont qu'un indicateur. Il nous faut aussi distinguer le secteur d'activité qui illustre le degré d'intégration des PME dans le système productif des grandes entreprises, selon la reconfiguration de certaines filières.

Ce lien dans l'industrie se caractérise par la sous-traitance. Selon l'Association française de Normalisation (AFNOR) : « la sous-traitance est définie comme l'opération par laquelle un entrepreneur confie par un sous-traité, et sous sa responsabilité, à une autre personne appelée sous-traitant, tout ou partie de l'exécution du contrat d'entreprise ou du marché public conclu avec le maître de l'ouvrage ».

L'Insee précise qu'il y a deux catégories de sous-traitance<sup>66</sup> : de capacité et de spécialité. Nous retiendrons cette définition pour qualifier la place des entreprises dans la chaîne de valeurs.

Les PME que nous avons observées sont toutes des entreprises indépendantes sauf une, E59, appartenant à un groupe mondial<sup>67</sup>.

40% des entreprises de notre échantillon sont dans l'industrie, 40% dans les services aux entreprises, 15% dans le secteur de la construction, et 5% dans le secteur de l'hôtellerie- restauration.

- **Le secteur de l'industrie**

Parmi les huit entreprises du secteur industriel :

E1 est sous-traitante de France télécom pour les réseaux : construction, assainissement et terrassement.

---

<sup>66</sup> « La sous-traitance est dite de capacité dès lors que l'entreprise donneur d'ordres, équipée elle-même pour exécuter un produit, a recours à une autre entreprise :

- soit occasionnellement, en raison d'une pointe momentanée dans sa production ou d'un incident technique ;  
- soit de manière plus ou moins habituelle, parce que désireuse de conserver une capacité propre dans une fabrication déterminée, elle entend utiliser des capacités de production disponibles à l'extérieur.

La sous-traitance est dite de spécialité dès lors que l'entreprise donneur d'ordres fait appel à un « spécialiste » disposant des équipements, des matériels et de la compétence adaptés aux besoins du donneur d'ordres, parce que ce dernier ne peut ou ne souhaite pas s'en doter, pour des raisons relevant de sa stratégie propre. » Insee.

<sup>67</sup> E59 est la seule entreprise de notre échantillon à connaître des pertes financières en 2011. E59 a également vu son effectif diminuer de 46 à 38, les huit personnes ayant été mutées dans une autre entité complémentaire à E59, créée par le groupe. Cette situation est donc conjoncturelle.

E3 est grossiste dans la découpe de viande et transformation en charcuterie et salaison sèche.

E5 est fabricant et distributeur de matériels d'éclairage d'intérieur à destination des professionnels.

E10 est dans la filière du bois, c'est une scierie qui fabrique des emballages en bois : palettes.

E13 réalise du marquage industriel pour les professionnels sur tous supports.

E19 est dans la mécanique générale et la chaudronnerie en tant que sous-traitant.

E33 est également sous-traitant dans le secteur de la mécanique industrielle.

Et E59 réalise des travaux d'installation électrique, et des travaux d'installation de chauffage, de ventilation et de climatisation.

Selon la distinction de l'Insee, les activités des entreprises E1 et E59 sont plutôt des activités de sous-traitance de spécialité. France Télécom a effectivement complètement abandonné son activité d'entretien des réseaux. Les entreprises pour lesquelles intervient E59 ne sont pas en capacité non plus, de réaliser les travaux proposés par cette PME.

Etre sous-traitant de spécialité semble être moins discriminant pour les PME, dès lors partenaires un peu plus considérées que les PME en sous-traitance de capacité, qui subissent de plein fouet les pressions en termes de prix et de délais des grands donneurs d'ordre. Nous constatons que ces deux entreprises E1 et E59 se sont engagées dans des pratiques de GRH avancées.

A l'inverse, E19 et E33 sont plutôt des PME de sous-traitance de capacité, même si sur certaines activités, elles peuvent se positionner en tant que sous-traitante de spécialité. Ces deux entreprises, nous l'avons vu, ont plus de difficultés, par exemple, pour introduire des pratiques de GRH standardisées selon le modèle dominant de la gestion des compétences.

« Vous savez la mécanique c'est très large. En réalité nous on a 3 sous-activités dans notre petite PME, on a une activité où on fabrique des outillages et des pièces. On n'a pas de bureau d'études déjà, donc on est des purs sous-traitants. Donc une première activité où on va fabriquer des outillages suivant toutes les définitions de nos clients, ils nous envoient des liasses de plans, des nomenclatures, on va usiner, acheter des biens d'équipements, monter, assembler, contrôler, puis livrer l'assemblage complet. Le 2e volet d'activité, il est plutôt lié dans la maintenance et la réparation, donc là on travaille avec des gens qui ont des gros process industriels, et des types Aubert et Duval, type Alcan, Type Alstom. Donc là ils ont des gros outils industriels, il y a des pièces mécaniques qui s'usent, ou des sous-ensembles mécaniques qui s'usent, donc nous on est là quand c'est usé, on va échanger, on va fabriquer des pièces de rechange, on va réparer par rechargement pour sauver des grosses pièces parce qu'il y a beaucoup de matières en jeu donc c'est des coûts, la réparation se justifie pleinement. Donc ça c'est le 2e volet d'activité, et le 3e il est lié aux clients qui ont des exigences réglementaires très strictes, et c'est essentiellement Alstom et EDF dans la partie nucléaire. Donc on est agréé avec EDF nucléaire, on maîtrise les codes de construction et de réparation de pièces, certaines pièces, parce que c'est tellement vaste, dans le domaine du nucléaire. »E33.

Le dirigeant E19 indique que sa position évolue de sous-traitant à co-traitant. Ce qui illustre bien les évolutions que connaissent les systèmes productifs dans certaines filières. Le fait de se réunir à plusieurs entreprises pour répondre à un marché, devient une nécessité vitale pour des petites entreprises voire de très petites entreprises extrêmement fragilisées par la recomposition mondiale des filières industrielles.

### **De la sous-traitance à la co-traitance**

« Je suis un sous-traitant et un co-traitant, c'est-à-dire que je suis sous-traitant pour certains de mes clients et co-traitant parce que j'amène de la solution technique et j'amène un savoir-faire qu'eux non pas, donc on va sur des affaires ensemble ». E19.

Les autres entreprises appartenant au secteur de l'industrie, sont dépendantes de l'activité économique des grandes entreprises. E3 par exemple est soumise aux centrales d'achat de la grande et moyenne distribution et sa position est de plus en plus difficile sur le plan économique.

### **La pression des centrales d'achat :**

« Elles (les négociations avec la GMS) ont toujours été difficiles, elles le sont encore plus dans les années là qui... c'est pour ça que je suis un peu inquiet, parce qu'ils essayent de plus en plus... toutes les entreprises de GMS, entre celles qui sont intégrées à 100%, et celles qui sont plus ou moins fédérées, comme Leclerc, Intermarché, tous ils ont maintenant des centrales d'achats, tous ils ont des ateliers, des usines, tous ils ont leur marque distributeur, et plus ça va et plus ils vont privilégier leur plateforme, leur marque distributeur, leurs outils de production, au détriment de l'industriel local ». E3.

E5 reste relativement indépendante, ainsi qu'E13, grâce à la diversification de leur clientèle et à un actionnariat privé fort (deux grandes familles industrielles) pour E5.

### **Un actionnariat fort**

« Moi j'ai la chance d'avoir un actionnariat privé, en fait c'est des personnes privées qui sont actionnaires, c'est toujours Monsieur D et Monsieur L. Et donc en plus j'ai la chance... enfin je ne vais pas dire ça mais comme on dit souvent au royaume des aveugles les borgnes sont rois, donc comme Monsieur D aujourd'hui il a deux autres entreprises dont il s'occupe, qui sont dans une situation assez catastrophique, je dirais que l'exemple même d'aujourd'hui... L'an dernier on a fait un exercice qui était exceptionnel, avec une croissance de 34% de notre chiffre d'affaires, en pleine crise. Ça fait trois ans. Cette année par contre on a subi de plein fouet la crise donc on va être en recul sur notre chiffre d'affaires, même si on est toujours en progression par rapport à il y a deux ans. Mais l'activité demeure profitable, donc je ne suis pas embêté. J'ai une grande autonomie, après j'essaie de faire les choses sensées. » E5.

### **Indépendant :**

« Indépendant, nous transformons la matière première, nous avons des machines pour couper et après nous réalisons l'impression. Nous faisons de la conception technique à partir d'un cahier des charges » E13.

E10 est très soumise à la conjoncture économique compte tenu de son activité, ses problèmes sont liés également à une faible trésorerie. PME à capital familial, cette entreprise reste rentable jusqu'à présent mais elle risque d'avoir des difficultés à faire face à l'évolution des marchés. Sa taille réduite (15 personnes), son faible rayon, constituent des obstacles pour financer les investissements.

### **Une dépendance forte aux clients :**

« Directement moi je n'en ai pas, c'est mes clients qui ont des marchés à l'international. Il y a plusieurs options, on fait de l'emballage, c'est pour emballer les produits français qui vont être exportés, de façon générale, quand l'eau minérale s'exporte ça me donne des débouchés, quand ça n'exporte pas... En ce moment l'automobile, j'ai des annulations de commandes pour notamment des pare-chocs. On avait des pare-chocs de Renault, il faut des grandes caisses, comme l'automobile ne marche pas.

### **Et trouver de nouveaux marchés c'est difficile ?**

On cherche. Des nouveaux marchés, c'est des marchés existants déjà tenus par d'autres, c'est pas clair, c'est pas gagné ». E10.

Ces entreprises industrielles ont pour la plupart un « pouvoir de marché » restreint et sont donc dans la dépendance de grands donneurs d'ordre, seules E5 et E13 peuvent bénéficier d'une relative autonomie. Pourtant, les grandes entreprises ne semblent pas exiger des PME dans leur sphère économique, de se conformer aux méthodes et aux normes de GRH qu'elles prétendent développer.

Il est pourtant entendu, que cette relation de dépendance impacte l'organisation du travail et l'emploi dans ces petites organisations. Il semblerait que les attentes des grandes entreprises vis-à-vis de leurs fournisseurs se traduisent davantage en termes de délais, de prix, de qualité de pièces...plutôt qu'en exigences de procédures RH.

Il est à souligner l'exception d'E1, contrainte par France Télécom, de mettre en œuvre en 2005, un dispositif performant d'évaluation et de certification des compétences de ses équipes pour conserver sa relation commerciale avec ce principal client. Ce qui peut nous interpeller, compte tenu des pratiques de gestion des ressources humaines développées par France Télécom, au cours de cette période. Il revient au dirigeant d'E1 d'avoir su apporter une réponse *ad hoc* en matière de gestion des compétences dans sa PME.



## **La pression du donneur d'ordre en matière de gestion des compétences :**

« C'est presque une obligation commerciale. Quand on est une entreprise face à France Télécom, on a un référentiel de compétences et il faut en face mettre les compétences qui sont demandées ». E1

- **Le secteur des services**

Huit entreprises appartiennent à ce secteur, mais E12 a une activité à destination des particuliers, c'est un coiffeur. Les sept autres entreprises ont une activité de service aux entreprises. La majorité de ces entreprises se situe dans des activités d'ingénierie et d'études techniques, E14, E15, E21, E40, E45 et E52.

Quant à E57, elle a une activité de conception de logiciels, conseil en systèmes informatiques. Ces activités d'ingénierie ou de conseil connaissent depuis plus de dix ans une très forte croissance.

E14 et E21 font toutes les deux le même métier : des études en automatisme et informatique industriels et travaillent pour de nombreux secteurs : automobile, pharmacie, cosmétique...

E15 est un bureau d'études de géotechnique, géologie et géophysique.

E40 est une société d'étude et conseil en ingénierie des systèmes, simulation numérique et maîtrise des incertitudes.

E45 effectue des études de solutions pour l'aéronautique et pour les matériaux composites.

Enfin E52 est un bureau d'études dans le domaine des études de trafic et de l'acoustique.

E15, E40 et E52 ont une activité de recherche et développement très soutenue, plus de 10% de leur CA est réinvesti en R&D, et ces entreprises comptent parmi leurs collaborateurs des chercheurs et doctorants.

Ces entreprises ont plus de « pouvoir de marché » que les précédentes entreprises industrielles et leurs facteurs clés de succès résident dans les compétences de leurs collaborateurs. Leur stratégie semble reposer sur leur capacité à imposer leurs services indépendamment de leur prix.

Des travaux (Trouvé, 1999), montrent que ce sont dans ces entreprises, adaptées à une demande diversifiée et complexe, que l'on trouve des modes d'organisation plus souples et des formes renouvelées de mobilisation de la main d'œuvre.

La demande d'individualisation de la relation semble une attente des collaborateurs de cette configuration d'entreprise, qui se gère avec plus ou moins de difficultés comme nous l'indique le dirigeant d'E40.

« La difficulté chez nous c'est de bâtir des objectifs individuels pour chacun des salariés... Pour des fonctions, c'est plus facile, pour des prestations intellectuelles, ingénieurs de base exécutant, élaborer des objectifs individuels pertinents ce n'est pas évident car le travail n'est pas associé à une performance économique...Et pourtant c'est très utile.

L'autre difficulté c'est la maintenance des outils, des supports, il faut du suivi, une fois qu'ils sont élaborés, ils sont acquis mais il y a des évolutions liées aux moyens... » E40.

Le dirigeant d'E 15 quant à lui exprime des exigences qui semblent parfois excessives de la part de ses collaborateurs diplômés. Les problèmes évoqués sont certainement à mettre en relation avec l'inexpérience et la jeunesse de ces personnes. Leur manque de référence par rapport au monde du travail les conduit à se comporter parfois de manière maladroite et peut expliquer leur impatience...

« Il y a une mixité qui n'est pas trop mauvaise au point de vue origines sociales et territoriales. L'autre particularité c'est qu'on n'a pratiquement personne qui n'a pas le Bac comme niveau ici. On a même un problème à ce niveau-là, c'est que les Bac+2 sont frustrés d'être presque au bas de l'échelle, parce qu'ils arrivent, ils se disent merde... j'en ai qui sont partis à cause de ça, moi je veux être le chef, et le gars il est technicien sur le terrain.

**Et du coup est-ce que ce n'est pas une population qui est exigeante justement en termes de procédures, de suivi RH, d'attentes ?**

Non, pas du tout, au contraire, on a beaucoup de mal à... au contraire. C'est pour ça que vous allez me dire avec plein de contradiction, puisque je suis en train de vous dire que moi je me bats des fois... c'est en permanence ça qu'il faut faire, je me bats pour qu'ils remplissent les fiches, et après je me bats contre ceux qui font des fiches pour faire moins de fiches (rires). Je ne sais pas si vous voyez le problème, parce que ça ne sert à rien une fiche qui n'est pas remplie, mais il faut d'abord comprendre pourquoi c'est pas fait, des procédures qui ne sont pas respectées, ça va depuis des fois tout simplement fermer la lumière le soir, c'est aussi important.

### **Ce serait plus des enfants gâtés là que vous me décrivez ?**

Honnêtement, venir ici, ils ne s'en rendent pas compte... la preuve s'ils ont envie de venir des fois... cette année on leur offre encore... moi c'est pas compliqué, je suis en train de faire les trucs salariaux, la politique salariale, on est en moyenne, à effectifs constants, à +4, +5% par an, en pleine crise. Alors je leur dis vous arrêtez, ça suffit des fois. Ils ne payent plus leurs repas pratiquement, on subventionne leurs repas de midi, etc. J'ai pratiquement monté l'équivalent d'un CE, un comité d'entreprise, entre guillemets, alors pour l'instant... parce que la technique c'est que c'est d'abord moi qui fais le patron du CE, et après quand on a équilibré financièrement on transfère. Donc il y a toute une série de choses qui se font, à Noël il y a le Père Noël. C'est l'intérêt d'une PME aussi, au lieu de faire le grand raout des autres, on trouve des formules, souvent on avait des Chinois qui venaient aussi avec des trucs marrants à faire. » E15.

Enfin le dirigeant d'E52 se comporte davantage comme un père de famille bienveillant, laissant ses enfants grandir en les responsabilisant et en leur laissant une grande autonomie, tout en contrôlant à minima. Ce comportement peut surprendre dans le secteur d'activité des études et de l'ingénierie. Des dirigeants de start-up peuvent parfois développer des attitudes autoritaires similaires à celles adoptées par des dirigeants d'entreprises familiales traditionnelles. Dans le cas d'E52, il s'agit davantage d'une forme modérée de paternalisme.

### **Une gestion responsabilisante et bienveillante des jeunes collaborateurs :**

« Non je n'ai pas développé de nouveaux usages au niveau RH. Pour les relations humaines, ma pratique personnelle c'est d'accorder ma confiance aux gens, je ne regarde pas les plannings, je sais qu'ils sont suivis. L'entreprise grossit, à part un associé, cela allait trop vite pour lui, au bout d'un an on a fait un constat, il a constaté que ça ne l'intéressait plus. L'entreprise a cru à un bon rythme, j'ai fait le choix de personnes très jeunes au départ, tous ces gens là ont l'âge de mes enfants, les enfants qui galèrent pour rentrer dans la vie professionnelle. J'ai ouvert la porte pour des jeunes, j'ai créé des postes pour des jeunes, un qui est en stage par exemple

et qui souhaite développer une activité je lui donne une chance pendant 2 ans et ça fonctionne. Ils ont de l'énergie, ils sont raisonnables en exigences financières, on peut alors faire des choses ensemble dans l'entreprise. » E52.

Ces entreprises de service semblent effectivement disposer d'une plus grande marge de manœuvre pour gérer leurs ressources humaines, tout en rencontrant des difficultés liées à la demande forte d'individualisation de la relation salariale de collaborateurs souvent inexpérimentés, sortant de l'école et exigeants. Nous pourrions alors penser que les technologies RH dans de tels contextes, fonctionnent. Ce n'est pourtant pas forcément le cas. Cela signifierait-il que le dirigeant de PME a du mal à s'emparer et à déployer des technologies RH différenciées selon les individus, car comme le dit le dirigeant d'E5, dans une PME, les salariés agissent sur différents métiers. Il y aurait peut-être un effet de seuil (50 salariés ?), à partir duquel, les démarches individualisées de GRH seraient mieux acceptées ?

Toujours est-il que l'incompatibilité des attentes de ces jeunes professionnels avec les propositions de l'entreprise, avant tout collectif de travail, se traduit pour certaines de ces entreprises, E15 et E40, par un turn over très élevé, dommageable à terme pour ces entreprises valorisées par les compétences de leurs collaborateurs auprès de leurs clients.

- **Secteur de la construction**

Trois entreprises appartiennent à ce secteur : E6, E16 et E20.

E6 a une activité d'aménagements urbains et d'assainissement de voiries et de réseaux divers (VRD).

E16 est un installateur de chauffage, climatisation, ventilation, tuyauterie industrielle.

Et E20 est une entreprise du bâtiment, spécialisé dans le second œuvre et plus précisément dans l'aménagement intérieur.

Ces trois entreprises travaillent à la fois pour d'autres organisations privées (GE et PME) et publiques, (collectivités territoriales, Administrations...), elles sont donc soumises aussi au code des marchés publics. E20 a également le marché des particuliers.

Ce qui caractérise ces trois entreprises, c'est un personnel de production constitué majoritairement d'ouvriers qualifiés et spécialisés, travaillant sur des chantiers par équipe. Les chefs d'équipe et autres encadrants jouent en général dans ce secteur, un rôle déterminant en tant que relais des pratiques managériales, de gestion des ressources humaines et des valeurs de l'entreprise. E6 et E16 font apparaître un taux de cadres de 9% et 8,30%, il s'agit là encore de personnel encadrant. Ces deux entreprises ont moins de 50 salariés, et dans les deux cas, le dirigeant a un rôle clé et incarne les valeurs de l'entreprise.

#### **Une gestion du personnel au plus près :**

##### **« Donc vous, vous faites quoi au niveau du personnel ? Le recrutement ?**

Oui, le recrutement. Malgré que c'est pas préconisé comme ça, c'est moi qui fais les entretiens individuels.

##### **Tous ?**

Tous. Il faut aussi que les autres acceptent de s'engager pour faire ça, ce n'est pas tout à fait le cas donc je continue à le faire. Et puis ça permet de voir tout le monde une fois par an.

##### **La formation peut-être, c'est vous ?**

La formation c'est plutôt moi.

##### **Les relations sociales ?**

Oui quand il y a le feu c'est moi qui appelle les pompiers. C'est pas vrai que pour le social ça. Je suis là de mon plein gré. »E6

##### **Des liens hiérarchiques limités :**

« Je pense que l'aspect hiérarchique, le fait d'être une petite entreprise, c'est moins cadré, c'est beaucoup moins cadré, la hiérarchie est beaucoup moins structurée.

##### **Il y a plus de proximité ?**

Sans parler de proximité, mais disons que je vois par exemple si on fait une évaluation, à l'heure actuelle, c'est notre gérant qui serait chargé de faire l'évaluation de tout le monde, alors que dans une plus grande société... ». E16.

Pour E20, nous sommes dans une autre configuration, il s'agit d'une ME (Moyenne Entreprise) avec ses 160 salariés. Elle s'est développée par croissance externe avec une répartition de trois sites sur le territoire auvergnat. La cohésion sociale est le fait de quelques personnalités fortes proche du dirigeant, directeur de site et autres cadres constituant le comité de Direction. Le taux de personnel cadre est de 4,4%.

Les niveaux hiérarchiques sont plus nombreux et peuvent rendre les relations humaines moins fluides.

Autant dans les deux premières entreprises, les relations humaines sont gérées en direct, autant dans le troisième cas, le dirigeant s'appuie sur quelques collaborateurs de confiance à qui est déléguée la gestion du personnel des sites, qui eux-mêmes, délèguent la gestion des équipes à un encadrement de proximité.

### **La nécessité d'accompagner le management de proximité**

« Et au niveau des gens de terrain, je regrette qu'on ait tellement d'exigences réglementaires, qu'on n'a pas les moyens, que ce soit financier ou en termes de temps, de faire des formations métier. On a fait pas mal de formations pour les chefs d'équipes, justement pour le rôle d'encadrement de proximité, c'est vrai que nos équipes sont constituées généralement d'un chef avec trois ouvriers, nos chefs n'étaient pas du tout formés à ce rôle de management de proximité, donc on a accompagné là-dessus, mais c'est vrai que tout ce qui est réglementaire nous prend un temps fou, et dans nos métiers de bâtiment il y en a beaucoup. »E20

Ces trois entreprises se distinguent nettement sur le plan managérial et organisationnel, mais concernant l'intégration des prescriptions des consultants, elle ne nous semble pas si différente. E6 et E16 ont introduit une à deux technologies RH et E20 au moins trois. E20 a expérimenté davantage les consultants que les deux autres entreprises, ce qui peut s'expliquer par la taille, la trajectoire du dirigeant, la présence d'un comité de direction et de pratiques gestionnaires plus développées. Mais sur le plan RH, le dirigeant

d'E20 se heurte aussi à certains freins. Dans le secteur de la construction, l'oralité est avant tout une culture. Une autre difficulté réside dans le fonctionnement par chantiers, les équipes sont dispersées et peu présentes au siège, ils n'y font la plupart du temps que passer. Ce qui est alors primordial dans ce type d'activité, c'est le rôle du chef de chantier, ou chef d'équipes, autrement dit, l'accompagnement de proximité pour lequel le management est peu instrumenté.

- **Secteur de l'hôtellerie-restauration**

Une seule entreprise de notre échantillon appartient à ce secteur. Elle présente des caractéristiques propres à ce secteur : une difficulté à recruter et à conserver un personnel dont le niveau de qualification est parfois faible, des contraintes horaires, des conditions de travail et de bas salaires qui n'attirent pas...

La particularité d'E56 est d'avoir une ambition de développement forte à travers un réseau de franchises. La spécialiste en ressources humaines qui a été recrutée, l'a été dans le but de former les futurs franchisés. Son rôle au niveau de l'entreprise « franchiseur » est donc de fournir aux entreprises, dites « franchisées », un savoir-faire et une assistance permanente en contrepartie d'une rémunération. Les pratiques de GRH consistent à appliquer les contraintes légales à gérer la paye et les congés et à recruter en permanence un personnel très volatile et rare.

**« Donc les difficultés aujourd'hui c'est ce manque de moyen, pour mettre vraiment en place des outils, des approches plus dynamiques au niveau RH ?**

Tout à fait, sachant que déjà pour commencer il a fallu déjà faire connaître cette branche au niveau du personnel, parce que pour eux la gestion du personnel, à part les salaires et tout, il n'y avait pas vraiment... ils n'ont pas assez d'ouverture d'esprit pour voir ce que c'est la GRH dans sa totalité. Pour eux la GRH, toute la gestion au quotidien...

**C'est la dimension administrative.**

Voilà, il n’y a pas autre chose au-delà. » E56.

**Tableau 29 :: Secteurs d’activité**

Industrie	Services	Construction	Hôtellerie-restauration
E1	Services aux particuliers	E6	E56
E3		E16	
E5	E12	E20	
E10	Services aux entreprises		
E13	E14		
E19	E15		
E33	E21		
E59	E40		
	E45		
	E52		
	E57		

### **Synthèse des premiers résultats**

Il nous faut maintenant établir la cohérence entre les variables étudiées et le comportement des entreprises à l’égard du conseil. Mais au préalable, il nous faut aussi revenir sur l’intervention DIAGRH et les prescriptions qui ont été faites. Nous n’avons pas développé cette partie prescription, car l’outil présente un biais, il est conçu dans le but d’introduire le modèle de la gestion des compétences et presque systématiquement conduit à proposer à minima un socle de trois prescriptions. Afin d’établir des types de comportement, nous allons volontairement nous limiter à ces propositions, même si d’autres prescriptions ont



été ajoutées lors de l'intervention, nous ne les prendrons pas en compte. En effet, réduire notre étude à ces trois dimensions, permet une comparaison. Ce serait plus difficile pour des prescriptions isolées.

Pour la partie gestion des compétences, toutes les entreprises ont donc été encouragées à décrire les postes ou les fonctions, à élaborer des référentiels de compétences et à mettre en œuvre des entretiens annuels à partir de supports, ensuite, elles ont été appelées à formaliser le plan de formation et à réfléchir à la finalité des formations qu'elles proposent : adaptation au poste ou développement des compétences. Enfin concernant le recrutement, une procédure type leur a été transmise.

Nous identifions alors à partir de notre échantillon de vingt entreprises, quatre comportements face à ces trois prescriptions principales :

Un groupe d'entreprises n'a pas repris les prescriptions : il s'agit d'E10, E14 et E52

Un autre groupe a repris partiellement les prescriptions (une voire deux) : il s'agit d'E3, E6, E16, E19, E33, E56

Un autre groupe a repris les trois prescriptions : E1, E13, E40 et E59

Enfin un dernier groupe a ré élaboré ces prescriptions : E5, E12, E16, E15, E20, E21, E45, E57.

**Tableau 30 : Devenir de trois prescriptions issues du DIAGRH**

Devenir des prescriptions	Entreprises
Prescriptions non reprises	E10, E14, E52
Prescriptions partiellement reprises	E3, E6, E16, E19, E33, E56
Prescriptions reprises	E1, E13, E40, E59
Prescriptions ré élaborées	E5, E12, E16, E15, E20, E21, E45, E57

Etudions maintenant le lien existant entre les variables étudiées et les comportements des entreprises à l'égard du conseil. Nous avons repéré trois grands types de variables :

-des variables personnelles relatives au dirigeant de PME, dont son niveau de formation, une expérience en grande entreprise et sa sphère d'influence. Il est ressorti de l'étude de ces variables que d'une part, le niveau élevé de formation du dirigeant de PME (diplôme de 2<sup>ème</sup> ou de 3<sup>ème</sup> cycle), le prédisposerait à une attitude ouverte et bienveillante à l'égard du conseil et qu'à contrario un niveau de formation plus faible le rendrait un peu plus distant, voire méfiant à l'égard des opérations de conseil. Il faut toutefois, se garder de trop grandes généralités, en la matière. D'autre part, une ou plusieurs expériences du dirigeant de PME, en grande entreprise pourrait aussi constituer un facteur très favorable à l'égard du conseil. Enfin, le recours au conseil semblerait facilité lorsque le dirigeant de PME est en relation avec un grand nombre d'acteurs externes : ses pairs, mais aussi d'autres acteurs et lorsqu'il a déjà bénéficié d'opérations de conseil. Le conseil appelant le conseil.

-des variables contextuelles internes de l'organisation, dont la présence de relais internes. Cet élément s'avérerait décisif pour le déploiement de technologies RH. Les prescriptions en GRH auraient plus de chances d'être reprises, dès lors qu'une personne au sein de l'entreprise pourrait relayer le dirigeant de PME dans ce domaine. L'adoption de démarche qualité serait, quant à elle, une variable qui aurait peu de corrélations avec les pratiques RH développées, contrairement à une certaine logique : les démarches de qualité prescrivent également des processus RH. Elles seraient trop normatives pour être reprises. La variable économique : résultats économiques, nous paraît difficile à démontrer dans notre recherche, nous ne la considérons pas. Enfin, le niveau de qualification du personnel de production serait un élément qui présenterait peu d'impact sur le comportement des entreprises à l'égard du conseil, ainsi que le pourcentage de cadre au sein de la PME.

-variables environnementales. La place dans la chaîne de valeur et le secteur d'activité constitueraient des facteurs impactant le comportement des entreprises à

l'égard du conseil. Dans le secteur industriel, par exemple, une entreprise de sous-traitance de spécialité serait dans de meilleures dispositions pour reprendre des prescriptions en GRH qu'une entreprise de sous-traitance de capacité. Dans le secteur des services, et particulièrement dans les entreprises spécialisées dans la prestation intellectuelle, il y aurait une plus grande propension à accueillir les prescriptions issues du conseil, mais aussi à les réélaborer.

Nous avons pris ces variables de façon indépendante, si nous les combinons, nous obtenons des effets de système très favorables à l'égard du conseil. Ce qui n'exclut pas, bien entendu, une évaluation de la qualité de l'intervention. Un dirigeant de PME, diplômé de l'enseignement supérieur, possédant une ou plusieurs expériences en grande entreprise ainsi qu'un réseau social élargi, bénéficiant de relais internes en matière de RH et se positionnant sur un secteur d'activité lui laissant de l'autonomie et de la marge de manœuvre en terme stratégique, serait très réceptif à l'égard des opérations de conseil en GRH.

**Tableau 31 : Résumé des principaux résultats**

<b>Variables étudiées</b>	<b>Impact sur le comportement des entreprises à l'égard du conseil (faible, fort, pas démontrable dans notre recherche)</b>
<b>Variables personnelles du dirigeant de PME</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Le niveau de formation du dirigeant</li> </ul>	Impact fort
<ul style="list-style-type: none"> <li>L'expérience du dirigeant en GE</li> </ul>	Impact fort
<ul style="list-style-type: none"> <li>La sphère d'influence du dirigeant</li> </ul>	Impact fort
<b>Variables contextuelles internes de l'organisation</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Présence de relais internes</li> </ul>	Impact fort
<ul style="list-style-type: none"> <li>Adoption d'une démarche qualité</li> </ul>	Impact faible
<ul style="list-style-type: none"> <li>Résultats économiques</li> </ul>	Pas démontrable dans notre recherche
<ul style="list-style-type: none"> <li>Niveau de qualification du personnel</li> </ul>	Impact faible
<ul style="list-style-type: none"> <li>% de cadres</li> </ul>	Impact faible
<b>Variables environnementales</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Place dans la chaîne de valeur et secteur d'activité</li> </ul>	Impact fort

## **25. L'apport des configurations : variables supplémentaires**

A partir de la grille des configurations et des premières variables mises en exergue dans la partie précédente, nous est-il possible de répartir les entreprises de notre échantillon dans chacune des configurations : traditionnelle, entrepreneuriale, managériale et professionnelle ?

La difficulté à laquelle nous sommes confrontée, c'est la perméabilité entre les typologies. Cette dimension évolutive est contenue dans la notion même de configuration. Nous avons des entreprises qui passent d'un modèle à un autre et qui de ce fait présentent des formes hybrides. Il n'y a pas de modèles purs, mais des formes de combinaison des configurations dans des états de stabilité dynamique. (Mintzberg, 1989) Cela traduit les évolutions auxquelles sont soumises les PME. Les formes traditionnelles - autrement désignées par le terme de PME ordinaires - sont de plus en plus prises dans ces logiques d'interdépendances économiques auxquelles sont soumises les plus petites entreprises au profit des plus grandes.

### **Les traditionnelles**

La configuration traditionnelle de PE, dont la forme sociale est familialiste, patrimoniale voire domestique, la main d'œuvre peu qualifiée et polyvalente et le dirigeant, autodidacte et/ou héritier de l'entreprise peut être appliquée aux entreprises E3 et E10, compte tenu de la trajectoire du dirigeant, du métier central et de l'origine de la stratégie. Cependant E3 est condamnée à évoluer vers une configuration managériale et à introduire davantage de process et de procédures sous la pression de la grande distribution, la démarche qualité entamée et finalisée en 2013 est un indicateur significatif de cette évolution.

E10, entreprise encore représentative des entreprises traditionnelles est de plus en plus fragilisée par les évolutions du marché de la filière bois, sa pérennité est un vrai enjeu pour les prochaines années. Le départ à la retraite du dirigeant, (il a 59 ans), signera peut-être la fin de l'aventure, à moins que son fils, diplômé de la

filière bois, actuellement en poste aux achats dans l'entreprise, assure la relève, certainement avec une autre approche : plus gestionnaire ?

L'entreprise E19 est également une entreprise que nous pouvons qualifier de *traditionnelle*. Le dirigeant tout jeune détenteur d'un DUT en mécanique et productique, se retrouve suite au décès de son père, (créateur de l'entreprise E19), dans l'obligation de reprendre l'entreprise. Il en hérite, malgré lui. La raison d'être de cette entreprise résulte de la volonté d'un grand donneur d'ordre aciériste, de disposer d'un vivier de PME sous-traitantes, dans un périmètre proche. L'origine de la stratégie d'E19 est donc imposée par ce grand voisin.

Ces trois entreprises ont encore une gestion des ressources humaines réduite à l'aspect administratif. La tentative d'introduction du modèle de la gestion des compétences dans l'entreprise E19 a échoué.

### **Les entrepreneuriales**

E56 pourrait se retrouver dans la typologie précédente, rappelons que cette entreprise a comme profession la restauration traditionnelle, mais sa stratégie de croissance à travers un réseau de franchisés et la trajectoire du dirigeant l'orientent vers la typologie *entrepreneuriale* ou *managériale*. E12 pour des raisons proches se situe dans cette catégorie plutôt que la première. E12 est un coiffeur qui a développé son activité en acquérant d'autres salons et les a tous regroupés sous une même marque.

Dans cette typologie *entrepreneuriale*, nous allons également retrouver les entreprises : E6, E13, E16 et E33, car nous avons à faire à des dirigeants dont la trajectoire présente des ruptures : les dirigeants E6, E16 et E33 travaillaient dans des grands groupes, et ils ont souhaité rompre avec cette expérience : Le dirigeant d'E6 a eu une opportunité de rachat, les dirigeants d'E16 et E33 ont créé leur entreprise, il est à noter que le dirigeant d'E33 avait dirigé une autre PME avant de créer E33.

Le dirigeant d'E16 a quitté l'entreprise dans laquelle il travaillait, avec la garantie qu'une partie des clients et des fournisseurs de la grande entreprise, le suivrait. Le dirigeant d'E14 a également suivi le même parcours, mais son niveau de formation étant plus élevé, il a créé une activité d'études et d'ingénierie qui le positionne davantage dans la typologie *professionnelle cognitive*, (des similitudes existent entre les deux typologies).

Le dirigeant d'E13 est un pur entrepreneur, après une licence de biologie il a créé son activité de marquage industriel et n'a pas cessé d'innover, en créant de nouveaux supports et techniques : gravure au laser, gravure mécanique, sérigraphie, tampographie et impression numérique. Les modes de gestion introduit par ce dirigeant tendent cependant à faire évoluer l'entreprise E13 vers un modèle managérial.

Les pratiques de GRH des entreprises E6, E16 et E33 sont peu formalisées, la partie administrative est la plus prégnante, quant à l'instrumentation en gestion des compétences, elle se limite à des entretiens annuels formalisés pour E6 et une grille de compétences pour E33. La dualité entre le personnel est peu marquée, l'essentiel du personnel étant voué à la production.

E12 et E13 se distinguent par l'introduction de certains process RH. L'entreprise E13 est caractéristique à ce titre, elle évolue vers des pratiques de plus en plus formalisées, de plus en plus managériales. Quant au dirigeant d'E12, il a investi dans un centre de formation interne, ce qui lui permet d'optimiser son budget formation et de rationaliser les propositions de formation pour son personnel, cette stratégie lui apporte le moyen de se distinguer véritablement de ses concurrents en la matière.

### **Les managériales**

Nous retrouvons dans cette typologie les entreprises E1, E5, E20 et E59. Ce sont des entreprises insérées dans un groupe ou réseau sous formes de filiales, succursales ou unités franchisées, telle qu'E59, soit modernisées de façon endogène à partir d'une configuration patrimoniale ou entrepreneuriale, c'est le cas d'E1, E5 et E20. La gestion y est rationalisée, fortement instrumentée.

E5 se distingue cependant, en tenant à distance l'instrumentation, le dirigeant estime en effet, que la formalisation est utile à partir d'un certain seuil. E5 est encore une petite entreprise (PE), les deux autres sont des entreprises de plus de 50 salariés. E1 est sous l'emprise de son client principal France Télécom qui exige un certain nombre de reporting. La sensibilité du dirigeant l'a conduit à investir dans les pratiques de GRH, ce qui correspondait également aux exigences du client.

E20 s'est quant à elle, développée à partir du rachat de plusieurs entreprises familiales, l'introduction d'une approche gestionnaire standardisée ne se fait pas sans difficultés : conflits, grèves...dans un monde fortement marqué par l'oralité. Le dirigeant est amené à réaliser des ajustements permanents avec son personnel. Le recours au conseil est une piste que le dirigeant d'E20 explore sans cesse afin d'améliorer ses pratiques de GRH.

### **Les professionnelles flexibles cognitives**

Ce sont les plus nombreuses dans notre échantillon, elles sont caractérisées par des activités à haute intensité intellectuelle : concepteurs TIC, services intellectuels aux entreprises : ingénierie, études techniques, conseil en gestion et par la trajectoire des dirigeants, diplômés des grandes écoles. Ce sont les entreprises : E14, E15, E21, E40, E45, E52 et E57. Le personnel est recruté également à des hauts niveaux de formation initiale (généralement bac + 5).

Elles se caractérisent en général, par une mobilité externe élevée de leurs salariés en raison de la grande transférabilité des compétences de ces derniers d'une entreprise à l'autre. E15 et E40 sont particulièrement concernées par un turn over élevé. Ce sont des entreprises qui attirent de jeunes diplômés en quête de première expérience. Issus de grandes écoles clermontoises, ces étudiants sont originaires de différentes régions de France et repartent après deux ou trois ans passés au sein des entreprises E15 et E40 qui jouent à leurs dépens un rôle de marché transitionnel. E15 cherche à y remédier en diversifiant son recrutement auprès de personnes plus expérimentées.

E21, E52 et E57 échappent à cette particularité en fidélisant leurs équipes. Il semblerait que les pratiques managériales de ces dirigeants agissent dans ce sens. La promotion interne pour E21, l'absence de concurrents directs pour E57 et la responsabilisation et l'ambiance pour E52 sont des explications possibles. Par certains aspects, E52 pourrait se retrouver dans une configuration traditionnelle. En effet, cette PME se caractérise par une proximité immédiate avec les employés, le dirigeant se comporte avec ses collaborateurs qu'ils recrutent jeunes, comme un bon père de famille à qui il transfère son savoir et le goût du travail. Nous pourrions alors conclure qu'il s'agit d'une PME traditionnelle. Elle n'en possède en fait, que certains aspects, pour le reste, elle répond pleinement aux caractéristiques des entreprises de type cognitif.

Dans l'ensemble, ces entreprises développent quelques pratiques de GRH, toujours avec la recherche d'un équilibre entre la responsabilisation, l'autonomie, la prise d'initiative et la créativité de leurs collaborateurs diplômés et l'adoption de certaines procédures en GRH : le plan de formation continue par exemple.

Il est très important de souligner ici, la sur-représentation dans notre échantillon de ces entreprises dites *cognitives*. C'est certainement un biais de sélection, mais comme nous l'avons montré à travers nos résultats, ce sont ces entreprises qui combinent les facteurs propices aux opérations de conseil : un niveau de formation élevé du dirigeant, avec une ou plusieurs expériences en grandes entreprises, capitalisant sur un réseau social élargi...Caractéristiques que l'on ne retrouve pas dans les entreprises traditionnelles. Ce qui explique la difficulté d'atteindre des dirigeants d'entreprises traditionnelles à travers des opérations de conseil.



**Tableau 32 : Répartition des entreprises selon les configurations de TPE/PE/PME**

<b>Traditionnelles</b>	<b>Entrepreneuriales</b>	<b>Managériales</b>	<b>Professionnelles</b>
E3 évolue vers le modèle managérial	E6	E1	E14
E10	E12	E5	E15
E19	E13 évolue vers le modèle managérial	E20	E21
	E16	E59	E40
	E33		E45
	E56 évolue vers le modèle entrepreneurial ou managérial		E52 (possède des aspects de l'entreprise traditionnelle)
			E57

## **26. Apport complémentaire d'une analyse statistique**

Au stade de cette analyse qualitative, nous avons commencé à constituer des groupes d'entreprises, mettant en valeur le comportement des dirigeants face aux prescriptions des consultants et ce, bien entendu en tenant compte des configurations et des dynamiques des PME.

Cependant, ces résultats, peuvent être encore enrichis par le traitement statistique des données secondaires à partir de notre échantillon de 60 entreprises. Ce sont des données que nous qualifierons de cadrage.

Le traitement des données a été effectué par Pascal Legrand, Professeur permanent au Pôle Environnement, Stratégie et Entrepreneuriat de FBS Campus de Clermont et spécialiste des classifications.

La question des classifications a été abordée par Boudon:

« Les sciences humaines sont, dans une large mesure, des sciences de la classification : l'étude des stratifications sociales, les typologies sociologiques, l'étude des aptitudes psychologiques, celle des zones socio-économiques en écologie, etc., impliquent, de par leur nature, des problèmes de classification. Le problème même de la conceptualisation de leurs objets, particulièrement aigu dans ces sciences, si l'on considère le caractère flou de concepts comme le statut social, la mémoire, la régression psychanalytique etc., est lié au problème de la mise au point

de techniques objectives de classification. Il est évident, en effet, qu'un concept est d'autant plus précis qu'il est plus souvent possible de décider univoquement d'y subsumer ou non tel ou tel phénomène. Cette importance de la classification et cette difficulté de la conceptualisation sont aisément explicables par la difficulté d'isoler des variables simples dans les sciences humaines ». (Boudon, 1962 : 259)

La méthode des classes latentes s'est imposée comme étant la plus adaptée à notre démarche de recherche qui s'appuie sur un raisonnement abductif. Comme le confirment les auteurs<sup>68</sup> d'un article qui fait référence en la matière (Eshghi et al, 2010). Elle permet de regrouper dans un cluster des observations très proches et dans un autre les observations les plus éloignées.

En partant de 36 variables (issues de données socio-économiques et de celles concernant les pratiques de GRH existantes), l'échantillon des 60 entreprises a été soumis à un traitement statistique : l'exploration de données afin de faire émerger des classes.

Deux classes apparaissent de façon récurrente quel que soit le nombre de variables pris en compte.

**Tableau 33 : Groupes issus de l'exploration de données**

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	34	56,7	56,7	56,7
	2	26	43,3	43,3	100
	Total	60	100	100	

### **Caractéristiques du premier groupe :**

- Données socio-économiques

Les entreprises de ce groupe se répartissent dans tous les secteurs d'activité sauf celui de l'hôtellerie-restauration, avec une prépondérance des secteurs de l'Industrie et des Services. La forme juridique la plus présente est celle de la SAS. Elles sont majoritairement indépendantes sur le plan de l'actionnariat, le capital restant principalement entre les mains d'un actionnariat familial. Leur clientèle est

<sup>68</sup> Auteurs, parmi lesquels se trouve notre collègue, Pascal Legrand.

constituée de professionnels, PME et GE. Ce sont des entreprises qui optent généralement pour des démarches qualité (à plus de 60%).

- Pratiques RH existantes

Elles n'ont pas développé de procédure de recrutement pour 2/3 d'entre elles, cependant nous remarquons qu'1/3 d'entre elles, ont mis en œuvre des procédures. 70% d'entre elles ne connaissent pas de problème de turn over. 72% de ces entreprises pratiquent la promotion interne. 36% d'entre elles externalisent une partie de leurs recrutements. Pour 66% les critères de recrutement qui prévalent sont à la fois d'ordre techniques et comportementaux. 50% de ces entreprises formalisent leur plan de formation et 47% d'entre elles, outre des formations à l'adaptation des postes développent des formations au développement des compétences. Près de 50% des entreprises de ce groupe externalisent totalement leurs actions de formation. 50% dépasse leur obligation légale en matière de formation professionnelle continue. 38% décrivent les postes de travail pour tous les employés et 33% pour une catégorie d'employés. 58% d'entre elles évaluent les compétences de leurs salariés et 50% pratiquent des entretiens annuels. A 36%, ces entretiens sont formalisés. 63% de ces entreprises ont des institutions représentatives du personnel. 50% organisent des réunions pour l'ensemble de leurs collaborateurs et ainsi que pour une partie de l'équipe. Ces réunions sont régulières dans 70% des cas. 94% des dirigeants de ce groupe ont un niveau supérieur au baccalauréat et 41% ont une expérience précédente en grande entreprise.

### **Caractéristiques du second groupe**

- Données socio-économiques

Les entreprises de ce second groupe sont réparties dans tous les secteurs d'activité avec une prépondérance du secteur Industrie. Elles ont majoritairement opté pour le statut juridique de la SARL. Elles sont indépendantes et disposent

d'un capital majoritairement de nature familiale. Les 2/3 d'entre elles ont une clientèle professionnelle composée de petites et grandes entreprises, mais 1/3 d'entre elles commercialisent leur production auprès de particuliers. Enfin 75% d'entre elles n'ont pas de démarche qualité.

- Pratiques RH existantes

Près de 50% de ce groupe d'entreprises connaît des problèmes de turn over. 90% de ces entreprises précisent qu'elles ne mettent pas en œuvre de procédure de recrutement et 70% qu'elles ne pratiquent pas de promotion interne. Le recrutement n'est pratiquement pas externalisé (seulement 11% l'externalise totalement et 11% partiellement). Au moins 65% de ces entreprises privilégie les critères comportementaux lors des recrutements. 77% des entreprises de ce groupe ne formalise pas le plan de formation. A 65% ce sont les actions de formation qui adaptent au poste de travail qui sont prioritaires. Les formations au développement des compétences ne constituant que 11% de l'ensemble. 50% des actions de formation sont réalisées en interne. 50% des entreprises de ce groupe ont un budget formation inférieur à l'obligation légale. Plus de 57% de ces entreprises ne décrivent pas les postes de travail, 30% les décrivent partiellement pour une catégorie d'employés. 77% de ces PME ne procède pas à l'évaluation des compétences de leurs salariés. 65% ne mettent pas en œuvre les entretiens annuels et 80% précisent ne pas formaliser les entretiens. 62% n'ont pas d'instances représentatives du personnel. 46% des dirigeants de ce groupe expliquent ne pas mettre en œuvre de réunions, ni pour la totalité des employés ni pour une partie. Enfin 60% de ces dirigeants ont un niveau supérieur au baccalauréat et seulement 15% ont une expérience en grande entreprise.

### **Synthèse des résultats de l'analyse statistique**

Les résultats mis en exergue par le traitement statistique soulignent particulièrement les pratiques de formalisation ou non des entreprises en matière

de recrutement, formation et gestion des compétences. Ceci est dû au dispositif DIAGRH dont la finalité est d'implanter la gestion des compétences dans les PME. La démarche établit d'abord l'état des lieux des pratiques de gestion des compétences des entreprises à partir d'un référentiel idéal, ce qui explique les lacunes constatées dans les PME de l'échantillon et qui justifie à posteriori la mise en œuvre de prescriptions normées.

Au-delà de cette observation, ce qui nous semble très intéressant, c'est la dynamique perçue dans le premier groupe de l'évolution vers plus de formalisme et de technologies RH. Cet ensemble rassemble des entreprises inscrites dans un réseau avec de nouvelles logiques productives, les interrelations entretenues avec les grandes entreprises sur leur marché sont déterminantes dans l'évolution de leurs pratiques de gestion en général et en GRH en particulier. Ces entreprises sous-influence sont alors plus ouvertes aux opérations de conseil et adoptent progressivement des approches plus conformes aux principes gestionnaires en vigueur dans les grandes entreprises. Dans ce groupe, nous allons principalement retrouver la configuration managériale, mais également des entrepreneuriales (en attente d'être vendues ?) amenées à évoluer vers cette configuration, ainsi que des professionnelles flexibles cognitives.

Ce qui conduit à dire au fond, que ce sont les entreprises intégrées qui sont les plus aptes à absorber les prescriptions de conseil.

Dans le second groupe, on est plus en présence d'entreprises dites génériques, certainement moins insérées dans les logiques d'influences identifiées dans le premier groupe. Elles sont moins ouvertes aux pratiques de conseil et semblent encore réfractaires à certaines pratiques formalisées de gestion des ressources humaines. Nous retrouvons dans ce groupe les entreprises appartenant à la configuration traditionnelle, mais aussi celles que nous situons dans la configuration entrepreneuriale.

**Tableau 34 : Répartition des 20 entreprises selon les deux groupes**

<b>Groupe 1</b>	<b>Groupe 2</b>
E1	E3
E5	E6
E12	E10
E13	E19
E14	E33
E15	E56
E16	
E20	
E21	
E40	
E45	
E52	
E57	
E59	

## Conclusion du chapitre 9

L'intérêt de nos observations, contrairement à la plupart des recherches qui consistent en une succession de photographies ponctuelles, est de rendre compte des évolutions des pratiques de gestion des ressources humaines qui s'opèrent dans une population d'entreprises donnée après une opération de conseil. Ce qui ressort des premiers résultats c'est qu'il n'y a pas eu de changements radicaux dans la plupart des entreprises sur le plan de la gestion de la main d'œuvre, plutôt des ajustements alignés sur les choix stratégiques: croissance externe, recentrage sur l'activité bureau d'études, développement de franchises...

Le changement de configuration est en fait plus déterminant que l'appel au conseil. Des configurations comme la *managériale*, sont plus propices au recours au conseil que d'autres configurations, telle la *traditionnelle*. Le conseil peut être un facteur influent de changement des pratiques de GRH d'une PME au regard de cette dynamique d'évolution d'une configuration à une autre. Il n'est pas le seul et est très souvent combiné à d'autres : le réseau du dirigeant, les clients surtout quand il s'agit de grandes entreprises, la formation personnelle du dirigeant et la présence de relais internes en capacité de déployer les technologies RH *ad hoc*, les résultats économiques...

Le changement réalisé n'est pas celui envisagé par les consultants. Nous avons pu observer à travers cette étude longitudinale, des processus qui ont conduit certaines entreprises à modifier sensiblement leurs pratiques de GRH. Cependant dans l'ensemble des cas, apparaît la difficulté d'appliquer des normes et standards en GRH, et particulièrement en gestion des compétences. Il nous semble que si nous observions ce qui se passe dans les grandes entreprises, nous ferions des constats assez semblables.

## Conclusion de la quatrième partie

Au cours de cette quatrième partie, nous avons à partir des perceptions et représentations de vingt dirigeants de PME, fait un état des lieux, relatif, du modèle de la gestion des compétences et perçu les limites de la diffusion de ce modèle en PME, à travers les interventions de conseil. Nous avons tenté d'évaluer l'impact du dispositif DIAGRH à travers les changements introduits en matière de GRH. Ceux-ci apparaissent insuffisants au regard des intentions de la démarche.

Le conseil en PME, se présente davantage comme « une caisse de résonance », plutôt que comme un service opérationnel orienté vers de la résolution de problèmes ou de la prescription de technologies RH.

Quant à la gestion des compétences en PME, elle révèle le système de valeurs du dirigeant de PME, ainsi que ses pratiques managériales. Mais, elle est relativement peu instrumentée par des dirigeants, préférant des pratiques spontanées, mêlant étroitement expérimentation, adaptation et réalisme dans des contextes variés.

### Vérification des hypothèses

Nous vérifions dès lors notre première **hypothèse H1** : les opérations de conseil en GRH dans les PME ne donnent pas les résultats escomptés. Il y a un écart entre ce qui est prescrit et ce qui est réalisé.

Quant à la première partie de la deuxième **hypothèse H2** : la trajectoire des prescriptions dans les PME est différente de celle imaginée par les consultants. Nous nous référons pour répondre, à l'analyse statistique portant sur les 60 entreprises de notre premier échantillon.

Les prescriptions des consultants pour la partie gestion des compétences correspondent à la description formalisée des postes ou des fonctions, l'élaboration des référentiels de compétences, la mise en œuvre des entretiens annuels à partir de supports, la formalisation du plan de formation et une réflexion concernant la finalité des formations proposées : adaptation au poste ou



développement des compétences. Enfin concernant le recrutement, une procédure type est transmise.

Les résultats de l'analyse statistique montrent que dans le meilleur des cas (groupe 1 : 34 entreprises) : 38% des PME de ce groupe décrivent les postes de travail pour tous les employés et 33% pour une catégorie d'employés. 58% d'entre elles évaluent les compétences de leurs salariés et 50% pratiquent des entretiens annuels. A 36%, ces entretiens sont formalisés 50% formalisent leur plan de formation et 47% outre des formations à l'adaptation des postes développent des formations au développement des compétences. Enfin 33% mettent en œuvre, une procédure de recrutement. Ces données appartiennent au groupe le plus favorable aux prescriptions des consultants.

Pour apporter des réponses aux trois autres hypothèses **H2.1**, **H2.2** et **H3**, que nous avons formulées, nous nous appuyerons sur un certain nombre de variables.

Nous avons fait l'**hypothèse H2.1** suivante : Comme les dirigeants de PME ne sont encore que très rarement issus des cursus normatifs des grandes écoles, ils ont encore la possibilité de développer des savoirs alternatifs découlant aussi de l'action qui leur donnent des marges de manœuvre face aux prescriptions des consultants. Le niveau de formation du dirigeant de notre échantillon nous indique qu'au contraire, la majorité des dirigeants interviewés sont diplômés, voire très diplômés. C'est ce que confirme également l'enquête ARIANE (Chabaud, 2013). Nous ne pouvons pas valider cette proposition, mais nous pouvons la reformuler. Le niveau élevé de formation des dirigeants de PME, ainsi qu'une trajectoire en GE, rendent ces dirigeants ouverts aux opérations de conseil et en capacité de réélaborer les prescriptions des consultants afin de les adapter à leur contexte.

**L'hypothèse H2.2** : -gérer une PME conduit à cumuler des fonctions et donc à conserver de la cohérence entre ces fonctions sans qu'elles rentrent en concurrence ou en conflit les unes avec les autres, la place de la GRH est relative dans cette vision d'ensemble- est en partie seulement confirmée. Les dirigeants de PME, montrent bien, dans notre recherche, leur engagement dans toutes les dimensions de l'entreprise et leurs multiples compétences : stratégiques,

financières, commerciales, et managériales. Cependant, n'apparaît pas de manière explicite la place de la GRH dans leur système, compte tenu du fait que c'est rarement un service pleinement identifié avec une ou plusieurs personnes dédiées, ou seulement à de rares exceptions. Les relations humaines ne sont pas occultées en PME, mais abordées autrement.

Enfin la dernière **hypothèse H3** :- Ce n'est pas parce que les PE n'appliquent pas à la lettre les prescriptions des consultants que certains changements ne s'y opèrent pas. D'où, l'idée que la prescription joue un rôle, mais qu'elle est appropriée, incorporée, de façon spécifique par les PE, avec sans doute une diversité de trajectoires d'appropriation liée à la pluralité des configurations- est validée par notre recherche. Nous avons fait apparaître quatre comportements des entreprises à l'égard des prescriptions. Les entreprises qui ne les reprennent pas, celles qui les reprennent partiellement, celles qui les reprennent totalement et celles qui les ré élaborent. Cette diversité de trajectoires est à mettre en relation avec la pluralité des configurations de TPE/PE/PME (Céreq, 1999). Les entreprises dites *traditionnelles* sont celles qui rejettent les prescriptions, alors que celles qui sont qualifiées de *cognitives* auront tendance à les ré élaborer.

Nous pointons ici, une des limites de notre recherche, les entreprises *cognitives* de notre échantillon sont sur représentées au détriment des *traditionnelles*. Notre recherche s'interrogeant sur l'impact des opérations de conseil en PME a exclu de fait, dans sa sélection des entreprises : celles qui ne sont pas ouvertes au conseil.

Ce qui nous amène à conclure que ce sont les entreprises intégrées qui sont les plus aptes à absorber les prescriptions de conseil. Ce sont aussi celles qui sont le plus souvent observées dans les recherches sur les PME, au détriment des entreprises traditionnelles, hors d'atteinte des chercheurs et d'autres observateurs.

**Tableau 35 : Synthèse des hypothèses et de leur validation**

Hypothèses issues de l'observation	Validation des hypothèses
H1 : Dans les opérations de conseil, il y a un écart entre ce qui est prescrit et ce qui est réalisé.	Oui
H2 : La trajectoire des prescriptions dans les PE est différente de celle imaginée par les consultants.	Oui
H2.1 : Comme les dirigeants de PME ne sont encore que très rarement issus des cursus normatifs des grandes écoles, ils ont encore la possibilité de développer des savoirs alternatifs découlant aussi de l'action qui leur donnent des marges de manœuvre face aux prescriptions des consultants.	Non Autre proposition : Le niveau élevé de formation des dirigeants de PME, ainsi qu'une trajectoire en GE, rendent ces dirigeants ouverts aux opérations de conseil et en capacité de réélaborer les prescriptions des consultants afin de les adapter à leur contexte.
H2.2 : Gérer une PME conduit à cumuler des fonctions et donc à conserver de la cohérence entre ces fonctions sans qu'elles rentrent en concurrence ou en conflit les unes avec les autres, la place de la GRH est relative dans cette vision d'ensemble.	Partiellement
H3 : Ce n'est pas parce que les PE n'appliquent pas à la lettre les prescriptions des consultants que certains changements ne s'y opèrent pas. D'où, l'idée que la prescription joue un rôle, mais qu'elle est appropriée, incorporée, de façon spécifique par les PE, avec sans doute une diversité de trajectoires d'appropriation liée à la pluralité des configurations.	Oui

## CONCLUSION GENERALE

Parvenue au terme de cette recherche, il importe d'en apprécier la portée et les limites. Avant de procéder à cette étape, il est nécessaire de rappeler d'abord les questions initiales et les hypothèses pour apprécier les principaux résultats. L'analyse des apports et des limites de la recherche, nous permettra ensuite d'envisager les perspectives de celle-ci.

### Questions initiales de la recherche

Le point de départ de notre recherche a été le constat d'une intensification des interventions de conseil et de politiques publiques dans les PME. Celles-ci, après avoir été longtemps ignorées, au profit des grandes entreprises sont devenues en France, à partir des années quatre-vingt, une priorité pour les responsables politiques et autres acteurs économiques influents. Elles font alors l'unanimité en matière de dynamisme économique et d'emploi.

Ainsi, les PME vont faire l'objet de nombreuses sollicitations : se succèdent des programmes d'accompagnement spécifiques dans l'intention de les moderniser, de les réformer, de les rendre plus compétitives et désormais innovantes. Car c'est le paradoxe : les petites entreprises séduisent, mais il faut absolument les transformer pour les adapter aux impératifs économiques.

Encore trop souvent considérées comme des « petites *grande-entreprise* » (Levratto, 2004), les PME et les plus petites d'entre elles, représentent un objet difficile à saisir autant pour les acteurs politiques, économiques, que pour le monde académique (Marchesnay, 2003). De nombreux travaux tentent d'approcher, ces *mondes sociaux* des petites entreprises, tout en se heurtant encore à des questions de définition, de frontières floues et évolutives. Seule une approche configurationnelle des PME, en définissant des typologies permet de mieux appréhender cette réalité.

Il est important de souligner que ces PME sont au cœur d'un réseau d'influences et de dépendance (dans lequel l'Etat joue un rôle décisif) qui ne les impactent pas toutes de la même façon. Les opérations de conseil auprès des

petites entreprises, préconisant un modèle normatif de gestion correspondent à ces logiques.

Cette injonction au changement à travers le conseil, s'inscrit dans le prolongement des préoccupations de rationalisation qui ont marqué le monde du travail depuis l'OST et qui ne l'ont jamais quitté (Romano, 1995). Les grandes universités américaines au cours du XXème, ont bien souvent été à l'origine des nouvelles règles et normes d'organisation en expérimentant d'entrée leurs modèles, dans les grandes entreprises américaines, puis en les diffusant outre atlantique par le biais d'abord des ingénieurs français, ensuite des cabinets de consultants anglo-saxons, des chercheurs, des enseignants, des cadres dirigeants... L'enchevêtrement de ces univers contribue à diffuser des modèles gestionnaires et managériaux et à les étendre à toutes les sphères (Boussard, 2008).

Au-delà des grandes entreprises françaises, d'abord cible privilégiée de l'activité des consultants, c'est au tour des PME, sous l'impulsion des pouvoirs publics, à partir des années quatre-vingt, d'être prospectées par les acteurs du conseil. Nous nous sommes intéressée aux interventions en Gestion des Ressources Humaines, qui apparaissent à la fin des années quatre-vingt et se développent au cours des années quatre-vingt-dix, selon le modèle de la gestion des compétences. Les entreprises sont ainsi appelées à être de plus en plus flexibles et à transformer qualitativement leur système de gestion de la main d'œuvre, selon les normes admises dans la logique de compétences, pour rester compétitives. Les PME, dont la GRH est considérée, comme inexistante vont faire l'objet d'une attention particulière des pouvoirs publics dans ce domaine.

Notre recherche s'est intéressée à une forme de conseil générée par des dispositifs publics et réalisée par des organismes intermédiaires, en l'occurrence des compagnies consulaires. Ces dispositifs, à notre avis, ne peuvent être réduits à un simple système de dispositions pratiques, car ils véhiculent aussi des discours, et à ce titre, ils nous paraissent être aussi une manifestation du pouvoir qui s'infiltré au nom de la gestion.

Considérant que les opérations de conseil constituent un phénomène majeur de la vie des organisations, visant à une homogénéisation des pratiques au service

d'un idéal gestionnaire, nous avons voulu à travers une déclinaison de ce phénomène -l'intervention institutionnalisée d'incitation à la GRH dans les PME- interroger l'efficacité de ces opérations de conseil en PME.

Notre recherche part du terrain et procède ensuite à des comparaisons et des ajustements entre le travail empirique effectué et les concepts et théories mobilisés. Nous avons cherché à comprendre ce qui se passe dans les petites entreprises après l'intervention de consultants. Les référentiels théoriques sur l'intervention sont nombreux, mais ils sont cependant assez éloignés de notre question de recherche.

En effet, les principaux travaux portent sur le phénomène social de l'intervention, les pratiques et postures des consultants, ainsi que sur les technologies de gestion, mais ils n'abordent pas la question de l'impact de ces opérations. En outre, ils ciblent la relation de consultance classique entre cabinets d'experts et/ou de chercheurs et la grande entreprise et occultent d'autres formes de conseil, telle que celle que nous envisageons : pratiquée par des organismes intermédiaires à la fois prescripteurs/ producteurs de formes organisées de conseil et relais de l'intervention publique auprès des PME (Romano, 1995).

Nous nous sommes alors référée au cadre d'analyse interactionniste qui nous incite d'abord à observer le terrain afin de fournir une interprétation plausible des données. Notre but étant d'appréhender l'impact des opérations de conseil et le devenir des prescriptions dans les petites entreprises, de comprendre comment les dirigeants de PME apprennent et modifient leurs pratiques. Nous sommes donc partie des discours des dirigeants de petites entreprises.

### **Hypothèses**

Nous avons formulé cinq hypothèses : notre première hypothèse H1, point de départ de notre recherche élabore la conjecture suivante : les opérations d'intervention en GRH dans les PME ne donnent pas les résultats escomptés, il y a un écart entre ce qui est prescrit et ce qui est réalisé.

La deuxième hypothèse H2, concerne la trajectoire des prescriptions dans les petites entreprises et suppose qu'elle est différente de celle imaginée par les concepteurs du dispositif. En effet, ceux-ci imaginent la reprise des prescriptions à la lettre.

Deux sous-hypothèses complètent cette proposition : H2.1 considère que comme les dirigeants de PME ne sont encore que très rarement issus des cursus normatifs des grandes écoles, ils ont encore la possibilité de développer des savoirs alternatifs découlant aussi de l'action qui leur donnent des marges de manœuvre face aux prescriptions des consultants. H2.2 précise que gérer une PME conduit à cumuler des fonctions et donc à conserver de la cohérence entre ces fonctions sans qu'elles rentrent en concurrence ou en conflit les unes avec les autres, la place de la GRH est relative dans cette vision d'ensemble.

Enfin l'hypothèse 3, H3 envisage que ce n'est pas parce que les petites entreprises n'appliquent pas à la lettre les prescriptions des consultants que certains changements ne s'y opèrent pas. D'où, l'idée que la prescription joue un rôle, mais qu'elle est appropriée, incorporée, de façon spécifique par les PE avec sans doute une diversité de trajectoires d'appropriation liée à la pluralité des configurations.

### **Principaux résultats :**

Ils sont au nombre de trois : Le conseil en PME a un impact, mais ce n'est pas celui attendu. Les pratiques de gestion des ressources humaines en PME sont très peu instrumentées. Et enfin, ce sont les entreprises les plus intégrées qui absorbent le mieux les prescriptions du conseil. Au préalable, avant de développer ces résultats, insistons sur le fait, que la PME n'est pas un ensemble homogène et qu'elle doit être abordée dans sa diversité. Toutes les entreprises qualifiées de PME ne se ressemblent pas et ne se valent pas. Notre échantillon, quoique relatif, nous le confirme. Le recours à des typologies de PME s'impose. Nous avons fait le choix de nous appuyer au cours de cette recherche sur l'approche configurationnelle du Céreq (1999) pour éclairer nos résultats.

- **Le conseil en PME a un impact, mais ce n'est pas celui attendu**

Effectivement, nos résultats mettent en avant une dimension du conseil qui va à l'encontre de celle imaginée par les consultants ou toutes autres parties prenantes c'est-à-dire, la reprise *stricto sensu* des prescriptions. Ce qu'apportent particulièrement ces opérations aux dirigeants de PME, c'est un espace d'échanges et de réflexion, voire une analyse de leurs propres pratiques. En PME, les dirigeants travaillent beaucoup. Ce sont principalement des hommes d'action, c'est ce qu'ils revendiquent dans la définition de leur métier, c'est ce qu'ils aiment et ce qu'ils ont choisi d'être. Il n'y a pas de doute à ce sujet, leur emploi du temps est surchargé, celui de leurs collaborateurs également. Or dans ces entreprises de petite taille, le dirigeant est une figure essentielle et à ce titre bien souvent, cela nécessite sa présence et sa disponibilité.

Cependant face à des marchés concurrentiels et exigeants, et une réalité économique de plus en plus difficile à cerner, il se doit d'avoir une vision et d'être en capacité d'anticiper. Cela ne peut venir que de cette prise de recul, que le conseil génère. A minima, le consultant va réaliser un diagnostic ou pré-diagnostic de l'entreprise. Cette étape permet de rassembler des données de l'entreprise qui sont très souvent dispersées. En les réunissant et en les présentant de manière cohérente, le consultant va amener le dirigeant d'entreprise à prendre conscience d'un certain nombre de choses, que dans la plupart du temps celui-ci pressentait, mais que cette analyse va faire émerger.

Et puis le conseiller va aborder l'entreprise à travers un certain nombre de référentiels normés qui vont conduire le dirigeant à se situer par rapport à ces normes gestionnaires et managériales. Celui-ci, alors, appréciera le chemin qu'il lui reste à parcourir pour atteindre cet idéal ou bien confortera ses choix de s'en éloigner ou d'agir autrement. Toujours est-il que l'opération de conseil le mènera à s'interroger sur ces propres choix et décisions.

Et c'est là que le modèle des configurations est intéressant à utiliser car, en fonction de la typologie à laquelle appartient l'entreprise, le dirigeant se conformera plus ou moins aux normes prescrites. Autrement dit, le dirigeant traditionnel aura tendance à ne pas reprendre les prescriptions du consultant,



encore faut-il qu'il ait au préalable accepté l'intervention. Alors que le dirigeant de la configuration managériale sera plus susceptible d'aller dans le sens des prescriptions.

Finalement, le conseil n'est pas vraiment perçu par les dirigeants de PME, comme un service opérationnel orienté vers la résolution de problèmes et l'introduction d'outils de gestion, mais plutôt comme un espace d'échange et de réflexion, leur permettant la prise de recul nécessaire dans leur métier de chef d'entreprise.

Enfin, une dimension importante est apparue au cours de cette recherche, bien souvent, ce n'est pas une intervention qui modifie les pratiques du dirigeant, mais une succession d'opérations de conseil qui a un moment donné vont déclencher une prise de conscience et des décisions de changements. Comme s'il fallait au dirigeant de PME, plusieurs confirmations et croisements de propositions (les chercheurs diraient triangulation des informations) pour agir. Ou tout simplement parce que le changement de pratiques, suppose du temps, de la maturation, de nouveaux apprentissages et que ce processus n'est pas intégré suffisamment dans les logiques des consultants, dont la raison d'être est de provoquer le changement à travers l'introduction d'outils gestionnaires ou de mettre en conformité des pratiques.

- **Les pratiques de gestion des ressources humaines en PME sont très peu instrumentées**

Nos observations de terrain ont la particularité de suivre l'évolution des pratiques, car elles ont été réalisées à deux périodes distinctes dans chacune des entreprises de notre échantillon. Elles montrent alors que dans la plupart des cas, les technologies RH, voire plus précisément l'outillage de gestion des compétences, n'ont pas été développées par les dirigeants de PME. Nous pourrions alors conclure, peut-être un peu trop rapidement que cette instrumentation n'est pas reprise, parce qu'elle n'est pas adaptée aux PME. Ce serait insuffisant et un peu rapide comme analyse.

Certains des dirigeants (25%), que nous avons interviewés précisent, en effet, que ces technologies ne sont pas applicables, parce ce qu'elles paraissent trop sophistiquées ou complexes à mettre en œuvre, mais ce n'est pas le cas de tous les dirigeants. Là encore la grille de lecture des configurations est utile : le profil du dirigeant et le secteur d'activité vont avoir une incidence sur l'appréciation et l'introduction de ces outils RH et la capacité du dirigeant à les adapter. Ce n'est pas non plus valable pour toutes les technologies RH évoquées. Certaines sont beaucoup plus préhensibles que d'autres : le plan de formation semble bien intégré par exemple. A contrario, les référentiels de compétence leur paraissent d'aucune utilité.

Une autre explication est alors à proposer, la plupart des dirigeants connaissent ces outils, mais estiment que pour l'instant, compte tenu de la taille actuelle de leur entreprise, ces technologies n'auraient aucune valeur ajoutée dans leurs pratiques. Ils n'y renoncent pas, mais attendent le moment opportun d'un développement futur. Un autre résultat de notre recherche précise en effet, que ces dirigeants mettront en œuvre ces pratiques prochainement, du fait de la présence en interne d'un collaborateur (trice) formé (e) et disposé (e) à le relayer.

Finalement, les dirigeants de PME, développent encore peu d'instrumentation RH, mais des évolutions sensibles apparaissent. Pour la plupart, ce sont des dirigeants dont le niveau de formation est élevé, dans des dynamiques personnelles de formation ou d'auto-formation. Ils se sentent armés pour gérer

leur personnel, mais sont conscients aussi de l'importance de disposer des bonnes compétences pour développer leur entreprise. Les changements de l'environnement (évolution des marchés, nouvelles technologies...) impactent leur entreprise, au niveau économique, et les amènent alors à réfléchir à l'évolution de leurs pratiques de GRH. C'est plutôt dans cet ordre que les choses se déroulent.

Nous distinguons dès lors deux groupes :

Un groupe composé de petites entreprises appartenant à des réseaux. Elles sont intégrées plus ou moins fortement dans des systèmes productifs qui les obligent à certaines évolutions de leurs pratiques de gestion des ressources humaines : plus de formalisation, plus de reporting, plus de traçabilité ... La gestion des compétences apparaît alors sous des formes plus ou moins élaborées.

Et un second groupe composé de petites entreprises, que nous pourrions qualifier de PME génériques, relativement isolées avec des pratiques de gestion des ressources humaines, qui elles, restent relativement informelles et spontanées, se centrant surtout sur la dimension administration du personnel et la mise en conformité avec la réglementation.

- **Ce sont les entreprises les plus intégrées qui absorbent le mieux les prescriptions du conseil**

Les résultats font apparaître que les dirigeants de PME diplômés de l'enseignement supérieur, avec une ou plusieurs expériences en grande entreprise, un réseau social élargi et œuvrant dans des secteurs d'activité intégré à des filières, et bénéficiant encore d'autonomie, sont ceux qui absorbent le plus aisément les prescriptions des consultants. Nous avons à ce titre l'exemple des entreprises exerçant des activités d'ingénierie et d'études techniques, sur représentées dans notre échantillon. Elles sont dirigées par des personnes diplômées de l'enseignement supérieur, qui s'entourent également de personnel très qualifié. La plupart du temps, ces dirigeants se retrouvent dans des réseaux

(des groupes d'affinité, d'appartenance), où ils partagent leurs préoccupations et expériences. Ces rencontres s'enrichissent aussi de la présence d'*experts* qui présentent de nouveaux outils ou dispositifs, de nouvelles techniques et approches... C'est une manière pour eux de se former, de se stimuler collectivement et de rester en veille quant aux ressources et moyens dont ils peuvent bénéficier.

Ce sont finalement des dirigeants très réceptifs aux innovations proposées par les consultants, mais avec une capacité aussi à les critiquer, les interpréter, les adapter ou à les réélaborer afin qu'elles s'adaptent à leur contexte. Ce qui n'est pas sans conséquence sur l'activité de conseil.

### **Apports de la recherche**

- **Contributions managériales**

En s'interrogeant, sur l'activité de conseil dans les entreprises, cette recherche rend compte de l'ampleur du phénomène qui a pris une place considérable dans la vie des organisations et plus particulièrement dans les plus petites. L'injonction faite aux dirigeants de perfectionner sans cesse leurs méthodes de gestion témoigne d'une forme de mise sous surveillance et sous tutelle des entreprises à un idéal gestionnaire contre lequel, il est bien difficile de résister. Les entreprises qui ne se mettent pas en conformité peuvent apparaître menacées, à moyen terme, de disparaître.

Cependant l'éclairage fait sur les comportements des dirigeants à l'égard du conseil, montrent une capacité de leur part à trier dans une offre de conseil pas toujours pertinente. Ils savent très bien considérer et évaluer ce qui leur convient et ce qui relève plutôt de modes passagères. Nous traçons alors le portrait de dirigeants qui acceptent de jouer le jeu, à condition qu'ils aient en face d'eux des interlocuteurs à la hauteur des enjeux des changements annoncés et attendus. N'oublions pas que le niveau de formation des dirigeants de PME est de plus en plus élevé en France.

Ce qui nous conduit, à préconiser aux acteurs du conseil des évolutions de pratiques. Ceux-ci devraient abandonner d'une part, des propositions orientées vers des résolutions de problèmes à court terme et d'autre part, l'introduction systématique d'outillage gestionnaire standard, pour se tourner vers une construction collaborative de solutions qui implique empathie et échange dynamique de connaissances. Ils devraient enfin, disposer d'une parfaite connaissance de l'environnement des PME et savoir s'adapter à des dirigeants exigeants.

- **Contributions théoriques**

En se penchant sur la question de l'actionnabilité des opérations de conseil dans les PME, cette recherche a permis de mettre en avant les pratiques existantes en matière de GRH dans les petites entreprises et la difficulté à faire progresser la GRH dans les PME. En ce sens, cette thèse contribue à enrichir la littérature sur la PME.

De manière tout aussi modeste, notre recherche enrichit le modèle des configurations des TPE/PE/PME, proposé par une équipe du Céreq (1999). En introduisant une variable complémentaire dans la typologie des entreprises, celle du recours au conseil et du devenir des prescriptions : non reprises, reprises partiellement, reprises totalement ou ré élaborées.

### **Limites de la recherche**

Sans remettre en cause les apports de cette recherche, nous identifions des limites d'ordre méthodologique et théorique dans notre thèse.

Les limites méthodologiques concernent d'une part la généralisation et la représentativité des résultats. Notre échantillon aurait dû être étendu à des entreprises dites *traditionnelles*, afin qu'il soit plus représentatif de l'ensemble des PME du territoire français. La difficulté que nous avons rencontrée est due au fait, que ces entreprises *traditionnelles* ne sont pas ou peu perméables aux opérations de conseil. Nous en avons dès lors très peu dans notre échantillon initial de 60.

Notre recherche porte seulement sur le segment des PME qui acceptent les opérations de conseil et pas sur toutes les PME. L'idéal aurait été aussi d'interviewer les soixante entreprises. Pour des raisons pratiques, nous n'avons pas pu le faire.

D'autre part, notre thèse en faisant le choix de partir des discours des dirigeants de PME n'est pas exempte de tous les biais inhérents à ce type de recherche. Les principaux étant en relation avec la mémoire humaine défaillante et le désir du dirigeant de satisfaire le chercheur.

Les limites théoriques sont liées à la difficulté que nous avons eue d'identifier des cadres théoriques en relation avec notre question de recherche, nous avons alors fait le choix d'en parcourir beaucoup et peut-être que nous aurions dû nous limiter et approfondir un ou deux grands courants, telle que la théorie de l'activité ou celle du pragmatisme américain. Ainsi, nous aurions évité une impression de dispersion.

### **Recherches ultérieures**

Cette thèse n'est bien entendu qu'une étape dans notre connaissance des pratiques de GRH des PME et du rôle joué par l'ensemble des acteurs prescripteurs de nouvelles normes organisationnelles et managériales. Il nous semble important d'approfondir nos premiers résultats en les appliquant plus systématiquement à l'ensemble des entreprises de notre premier échantillon de 60.

Nous détenons beaucoup de données très précieuses sur ces entreprises et ce, sur une période de presque dix ans, pour les plus anciennes. Des explorations complémentaires seraient à conduire à travers des entretiens, mais aussi autour de l'enquête statistique que nous avons utilisée comme données de cadrage, mais que nous pourrions exploiter autrement.

Enfin nous avons perçu des évolutions sensibles au sein des PME et pris en compte que le changement de configurations était beaucoup plus déterminant, que les apports des consultants dans l'adoption de nouvelles pratiques de GRH. Il

nous semble pertinent d'approfondir ces questions d'hybridation, que nous avons à peine effleurées et de relire avec beaucoup d'intérêt Mintzberg qui a travaillé sur ces questions d'hybridation entre configurations.

## REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Archer et al. (1998), *Critical realism: essential readings*, NY, Routledge.
- Ardoino J. et al. (1980), L'intervention : imaginaire du changement ou changement de l'imaginaire? *L'Intervention institutionnelle*, Paris: Petite Bibliothèque Payot. pp. 11-46
- Ardoino J. (1990), « Les postures (ou impostures) respectives du chercheur, de l'expert et du consultant », [www.ariane.com](http://www.ariane.com). 22/30.
- Argyris C. (1970), *Intervention theory and method*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Argyris C. (1993), *Knowledge for Action, A guide to Overcoming Barriers to Organizational Change*, San Francisco, Jossey-Bass Inc., (trad. franc.: *Savoir pour agir*, Paris, InterEditions, 1995).
- Argyris C., Schon D.A. (1974), *Theory in Practice*. San Francisco, Jossey-Bass.
- Atamer *et al*, (1989a), « L'Etat, les PME et les consultants. Premier épisode : comment peut-on aider une PME ? », *Annales des Mines. Gérer et comprendre*, n°14, mars.
- Atamer *et al*, (1989b), « L'Etat, les PME et les consultants. Deuxième épisode : le marché de la confiance », *Annales des Mines. Gérer et comprendre*, n°15, juin.
- Auriat N. (1996), *Les défaillances de la mémoire humaine, Aspects cognitifs des enquêtes rétrospectives*, Paris, PUF.
- Avenier M.J. (2004). L'élaboration de savoirs actionnables en PME légitimés, dans une conception des sciences de gestion comme des sciences de l'artificiel. *Revue Internationale PME*, 17(3-4) 13-42.
- Avenier M. J., Schmitt, C. (2007). Elaborer des savoirs actionnables et les communiquer à des managers, *Revue Française de Gestion*, 174, 25-42. Avenier.
- Avenier M.-J. (2007). « Repères pour la transformation d'expérience en science avec conscience », in Avenier M.-J., Schmitt C. (dir.), *La construction de savoirs pour l'action*, L'Harmattan, pp.139-169.
- Bachelard G. (1934), *Le nouvel esprit scientifique*, Paris, PUF.
- Baron X. (2008), « Quels dialogues entre chercheurs et consultants ? », Note de synthèse, Savoirs.
- Bargues E. (2012) « L'influence de la configuration des PME sur leurs pratiques et leurs tactiques de socialisation », communication à la XXIe conférence de l'AIMS 2012.



Bauer M. (1993), *Les patrons de PME entre le pouvoir, l'entreprise et la famille*, Paris, InterEditions.

Bayad M., Liouville J. (2001), Impact des pratiques GRH administrative et stratégique sur les

Performances! Proposition et test d'un modèle causal, *Xième Conférence de l'Association Internationale de Management stratégique*, juin 2001

Bayad et Al, (2004), Systèmes de gestion des ressources humaines et performance organisationnelle, Le cas des coopératives du secteur financier canadien, *Annals of Public and Cooperative Economics*, 75:3 2004.

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

Bentabet, E. et al. (1999), « Gestion des hommes et formation dans les très petites entreprises », études n°72, CEREP, 175p.

Bercovitz A. (1995), *La curiosité déplacée*, Paris, Erès.

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

Beuscart J.S., Peerbaye A. (2006), « Histoires de dispositifs », *Terrains & Travaux* 2/2006 (n°11), p.3-15, URL, [www.cairn.info/revue-terrains-et-travaux-2006-2-page-3.htm](http://www.cairn.info/revue-terrains-et-travaux-2006-2-page-3.htm).

Bezes P. (2012), « Etat, experts et savoirs néo-managériaux », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n°193, pp16-32.

Blanc C. (2004), « Pour un écosystème de la croissance : rapport au Premier Ministre », *La Documentation française*.

Boltanski C. (1982), *Les Cadres. La formation d'un groupe social*, Paris, Ed de Minit.

Boltanski L., Thévenot L, (1987), *Les économies de la grandeur*, Paris: Cahiers du Centre d'études de l'emploi / PUF.

Bouchez J.P., Simonet .J. (2009),« Le conseil. Le livre du consultant et du client : un métier décidément impossible... mais toujours aussi attractif », Entretien pour la revue *Personnel* n° 504, novembre 2009.

Bouchez J.P. (2012), *Le conseil en management dans tous ses états*, Ed EMS.

Boudon R. (1962), Le modèle des classes latentes. In: *Revue française de sociologie*, 3-3. pp. 259-289.

Bourdieu P. (1997) « Le champ économique », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 119, septembre 1997, p. 48-66.

- Bourgeois I. (dir.), (2010), *Les PME allemandes, les clés de la performance*, Paris, Le Cercle.
- Boussard V., Maugeri S., (dir.),(2003a), *Du politique dans les organisations*, Paris, LHarmattan.
- Boussard V., Maugeri S. (2003b), « Introduction », in *Du politique dans les organisations*, Paris, l'Harmattan.
- Boussard V. (2008), *Sociologie de la gestion. Les faiseurs de performance*, Paris, Éditions Belin.
- Boussard V. (2009), « Les consultants au cœur des interdépendances de l'espace de la gestion », P.U.F., Cahiers internationaux de sociologie pp 99-113.
- Brochier D., (Coord) (2002), *La gestion des compétences, Acteurs et pratiques*, Paris, Economica, coll. Connaissance de la gestion.
- Cadin L.*et al* (2004), *Gestion des ressources humaines. Pratique et éléments de théorie*, 2<sup>ème</sup> édition, Dunod.
- Catellin S. (2004), « L'abduction : une pratique de la découverte scientifique et littéraire », *HERMES*, 39.
- Chabaud D. (dir.), (2013), *Qui sont vraiment les dirigeants de PME ?*, Paris, éditions ems.
- Clerc F., Tomamichel S. (2004), « Quand les praticiens deviennent chercheurs », *Recherches & Educations*, n°8, 2004, Agir et chercher.
- CNPF (1998), *La revue des entreprises – CNPF, n°600 :70-72*, Paris.
- Cohen, W., D.A., Levinthal (1990), « Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation », *Administrative Science Quarterly*, vol. 35, no 1, p. 128-152.
- Coutelle P. (2005), « Introduction aux méthodes qualitatives en sciences de gestion », cours du CEFAG-séminaire d'études qualitatives 2005.
- Crozier M., Friedberg E. (1981), *L'acteur et le système : les contraintes de l'action collective*, Paris, Le Seuil, 1<sup>ère</sup> édition, 1977.
- Cullière O. (2006), « Appropriation du conseil externe et légitimité du prescripteur » in A. Grimand, *L'appropriation des outils de gestion : vers de nouvelles perspectives théoriques ?* Publications de l'Université de Saint-Etienne, Saint-Etienne, pp 175-191.
- Daghfous A. (2004), "Organizational learning, knowledge and technology transfer: a case study". *The Learning Organization*, 11(1).

- 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. (1999), « Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion », conférence de l'AIMS, Mai 1999.
- David, A. (2000), « Logique, méthodologie et épistémologie en sciences de gestion : trois hypothèses revisitées » in David, A., Hatchuel, A. et Laufer, R. , *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Vuibert, collection FNEGE
- 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.
- David A., Hatchuel A. (2007), « Des connaissances actionnables aux théories universelles en sciences de gestion », AIMS, XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique, Montréal.
- 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.
- Dietrich A., Pigeyre F. (2005), *La gestion des ressources humaines*, Paris, La Découverte.
- DiMaggio P., Powell W. (1983), The Iron-Cage Revisited : Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Field, *American Sociological Review*, 48, April, 147-160.
- Drouard H. (2006), « Chercheur et praticien ou praticien-chercheur ? », *Esprit critique*, 2006, Vol. 08, n°. 01.
- Dubost J. (1972). Introduction à la méthode socioanalytique d'Elliott Jaques. In E. Jaques. *Intervention et changement dans l'entreprise*. Paris : Dunod, p. 9-41.
- Dubost J. (1987), *L'intervention psychosociologique*, Paris, PUF.
- Duchéneaut, B., (1996), *Les dirigeants de PME*, Paris, Maxima.
- Dupuy F. (2011), *lost in Management*, Paris, Editions du Seuil.

- Dyer J.H.; Singh H. (1998), "The relational view: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage", *Academy of Management*, Mississipi, Oct, vol. 23: 4, p 660-679.
- Ebersold S., de Montlibert C. (1994), « Le Conseil, les consultants et la transformation du champ économique », *Regards Sociologiques*, n°8, 79-100.
- Elias E. (1991), *Qu'est-ce que la sociologie ?* Editions de l'Aube, collection Pocket.
- Engeström Y. (1987). *Learning by expanding: An activity-theoretical approach to developmental research*. Helsinki: Orienta-Konsultit.
- Engeström, Y. (2001a). Expansive learning at work: Toward an activity theoretical reconceptualization. *Journal of Education and Work*, 14, 133-156.
- Enquête (2011), Etude inédite, portant sur les achats de conseil dans les entreprises de moins de 500 personnes, pilotées par CICF Management, réalisée par le CSA, avec le concours de La FNCP et le soutien de la DGCIS.
- Eshgi *et al*, (2010), "Identifying Groups: A Comparison of Methodologies", *Journal of Data Science* 9, 271-291.
- Foucault M. (1994) [1977]. « Le jeu de Michel Foucault », *Dits et écrits*, T. II., Paris, Gallimard, pp. 298-329.
- Flichy P. (2003), *L'innovation technique*, Paris La découverte.
- Gadrey J. (1992), *L'économie des services*. Paris, La Découverte.
- Gadrey J. *et al*. (1993), « Manager le conseil. Stratégies et relations des consultants et de leurs clients ». *Revue française de sociologie*. 34-3. pp. 473-479.
- Garfinkel H. (2007), *Recherches en ethnométhodologie*, Coll. Quadrige, Paris, PUF.
- Gazier B. (2010), *Les stratégies des ressources humaines*, Paris, La Découverte.
- Giddens A. (1979), *Central Problems in Social Theory: Action, Structure and Contradiction in Social Analysis*, Londres, Macmillan.
- Giddens A. (1984), *La constitution de la société*. Paris : PUF,
- Gilbert P. (1998), *L'instrumentation de gestion*, Paris, Economica.
- Gilbert P. *et al*. (2007), « Les politiques RH comme actes de communication ». GREGOR – Cahier n° 2005-02.
- Gilbert *et al* (2012) « Changement organisationnel et théorie de l'activité. Cadre conceptuel et étude de cas ». XXIIIème Congrès AGRH, 12-14 septembre 2012, Nancy.

Gléonnec M. (2003) « Communication et changement organisationnel : le concept de chaîne d'appropriation, Dixième colloque bilatéral franco-roumain », *Première conférence internationale francophone en Sciences, de l'Information et de la Communication*, Bucarest, 28 juin - 2 juillet 2003.

Grant R. M. (1996). „Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm“, *Strategic Management Journal* 17 (Winter Special Issue), 109-22

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.

Guilhon *et al* (1995) « PME, exportations et contrôlabilité », *Communications au Congrès International Francophone de la PME*, Paris, 25-27 octobre, p. 385-401.

Guérin G., Wils T. (1990), « L'harmonisation des pratiques de gestion des ressources humaines au contexte stratégique : une synthèse », in R. Blouin (Dir.), *Vingt-cinq ans de pratiques des relations industrielles au Québec*, Cowanville, Yvon Blais.

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

Hatchuel A. (1998), « Comment penser l'action collective ? Théorie des Mythes rationnels » in Tosel A. et Damien R. (eds), « L'action collective » Presses Universitaires de Franche-Comté.

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.

Hatchuel, A., Glise. H. (2003), "Rebuilding management" in Adler, N, Shani, A. and Styre, A., *Collaborative Research in Organizations*, Sage.

Hatchuel A., *et al.* (2005), *Gouvernement, organisation et gestion : l'héritage de Michel Foucault*, Presses de l'Université de Laval.

Henry O., Sauviat C (1991) "L'espace de la production de conseil", Rapport IRES

Henry O. (1993). *Un savoir en pratique : les professionnels de l'expertise et du conseil*. Thèse de doctorat en sociologie, École des hautes études en sciences sociales.

Henry O. (1995). « Qu'est ce qui fait courir les consultants ? » *Annales École de Paris de management*, n° 1, vol. 1, p. 31-41.

Herreros G. (2009), *Pour une sociologie d'intervention*, Erès, Ed originale 2002, Toulouse.

Igalens J. (2006), « Audit social » in *Encyclopédie des Ressources Humaines* ; 2<sup>ème</sup> édition, Vuibert, Paris.

James W. (1968), *Le pragmatisme*, Paris, Flammarion.

Januel A.M. (2000), *Les conditions de fonctionnement du marché du conseil en management*, thèse pour le Doctorat de sciences économiques, présentée et soutenue publiquement le 19 mai 2000, Lyon 2.

Jaques E. (1972). *Intervention et changement dans l'entreprise*, Paris, Dunod.

Jouet J. (2000) « Retour critique sur la sociologie des usages », *Réseaux*, 18, 100, 487-522.

Jouve B. (2002), « Chambre de Commerce et d'Industrie et développement local : le cas de Lyon », *Sociologie du Travail*, 44, p. 521-540.

Julien P.A., Marchesnay M. (1988), *La petite entreprise*, Vuibert.

Julien P-A. (dir.) (1994), *Les PME : bilan et perspectives*, Economica.

Klarsfeld A. Oiry E. (coord.) (2003), *Gérer les compétences, Des instruments aux processus. Cas d'entreprise et perspectives théoriques*, Paris, Vuibert, coll. AGRH.

Kubr, M. (2002), *Management consulting: A guide to the profession* (quatrième édition.). Bureau international du travail. Genève

Lam A. (2000), Tacit Knowledge, Organizational Learning and Societal Institutions: an Integrated Framework, *Organization Studies*, 21/3, p 487-513.

Le Boterf G. (1974). *Formation et autogestion*. Paris : Éditions ESF-EME.

Le Boterf. G. (1994), *De la compétence. Essai sur un attracteur étrange*, Paris, Les Éditions d'organisation

Le Breton D. (2012), *L'interactionnisme symbolique*, Paris, PUF.

Le Meur, G. (1993), Quelle autoformation par l'autodidaxie ? *Revue Française de Pédagogie*, n°102.

Le Moigne J. L. (1990), Epistémologies constructivistes et sciences de l'organisation, in Martinet (1990), *Epistémologies et Sciences de gestion*, Economica.

- Lewin K. (1951), *Field theory in social science; selected theoretical papers*. D. Cartwright (Ed.). New York: Harper & Row.
- Lescarbeau R. *et al.* (1990). *Profession consultant*, Paris, L'Harmattan.
- Levratto N. (2004), « Propositions pour une définition opératoire de la PME : une analyse en termes de cohérence entre l'organisation interne et le marché », *7ème Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME*, 27, 28 et 29 Octobre 2004, Montpellier.
- Levratto N. (2009), *Les PME, Définition, rôle économique et politiques publiques*, Bruxelles, De Boeck.
- Lorino P. (2002), Vers une théorie pragmatique et sémiotique des outils appliquée aux instruments de gestion, *ESSEC, Documents de recherche, juillet 2002*.
- Louart P., Vilette M.A. (2010) (coord), *La GRH dans les PME*, Paris, Vuibert.
- Mahe de Boislandelle H. (1989), *Gestion des ressources humaines en PME* ; Economica.
- Mallard A. (2011), *Petit dans le marché, Une sociologie de la très petite entreprise*, Paris, Presses des Mines, Coll. Sciences Sociales.
- March J. (1999), Les mythes du management, *Gérer et Comprendre*, n°57 ; septembre, 4-12.
- Marchesnay M. (1988), La petite entreprise, acteur de la stratégie industrielle, in *la petite entreprise*, Paris, Vuibert, pp 63-84.
- Marchesnay M. (1991), « La PME : une gestion spécifique ? », *Economie rurale*, n° 206, p. 11- 17.
- Marchesnay. M (1993), « PME, stratégie et recherche », *Revue Française de Gestion*, n° 95, p. 70-76.
- Marchesnay M. (2002), *Pour une approche entrepreneuriale de la dynamique ressources compétences. Essai de praxéologie*, Les Éditions de l'ADREG.
- Marchesnay M. (2003), « La petite entreprise : sortir de l'ignorance », *Revue française de gestion*. n° 144, p.107-118.
- Marchesnay M. (2010), « Retour à l'entrepreneur : le pragmatisme de James », 10<sup>ième</sup> CIFPME, Bordeaux.
- Martinet A.C. (Dir.), (2000), *Epistémologie et sciences de gestion*, Economica.
- Martinet A.C. (2007), « Savoir(s), connaître, agir en organisation : attracteurs épistémiques » in M.J.Avenier et C.Schmidt (Coord.) *La Construction de Savoirs pour l'Action*, Paris, L'Harmattan, pp 29-48.

Masson A., Parlier M. (2004), *Les démarches compétences*, Lyon, Editions de l'ANACT, coll. Agir sur.

Maugeri, S. (dir.), (2001), *Délit de gestion*, La Dispute, Paris.

Meignant A. (1972) *L'intervention sociopédagogique dans les organisations industrielles. Contribution à la recherche et à l'action dans le domaine de l'éducation des adultes*. Paris :

Meignant A. (2001) *Manager la formation*. Paris : Éditions Liaisons.

Merck M.; Sutter P-E.(2009), *Gestion des compétences, la grande illusion*. Bruxelles, De Boeck.

Miles M.B., Huberman A.M. (2007), *Analyse des données qualitatives*, Traduction de la 2<sup>ème</sup> édition américaine par M Hlady Rispal, Bruxelles, De Boeck.

Mintzberg H. (1982), *Structure et dynamique des organisations*, Paris, Les éditions d'organisation.

Mintzberg H. (1989), *Le Management. Voyage au centre des Organisations*, Les Editions d'Organisation.

Moison 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.

Moison J.C. (2005), Sur la largeur des mailles du filet : Savoirs incomplets et gouvernement des organisations, in A. Hatchuel et al., *Gouvernement, organisation et gestion : l'héritage de Michel Foucault*, Presses de l'Université de Laval, pp135-145.

Morvan Y. (1991), *Fondements d'économie industrielle*, 2e édition, Economica.

Mucchieli A. (1991), Le développement des méthodes qualitatives et l'approche constructiviste des phénomènes humains, Actes du colloque *Recherche qualitative et production de savoirs*, 12 mai 2004.

Nivet B. (2010), « Petites entreprises et GRH : chronique d'un rendez-vous manqué », *Dossier Formation et innovation dans les petites entreprises, Education permanente*, mars, n°182, pp.135-148.

Nivet B (2011), « La PME, un outil pédagogique pour les grandes écoles ? Des binômes d'étudiants managers/ingénieurs apportent leurs visions croisées aux PME de la mécanique d'un cluster pour une meilleure stratégie RH. » in *Le Grand Livre de l'Economie PME*, Lextenso, pp 353-359.

Noblet J.P., Simon E. (2010), Capacité d'absorption : revue de littérature, opérationnalisation et exploration, *Gestion 2000*, Vol. 27, N° 6, pp. 59-74.



Nonaka I. (1994). *Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation*. *Organizational Science*, Vol. 5, n°1, février 1994, pp. 14-37.

Observatoire de la PME (2003), *Gestion du personnel et de l'emploi dans les petites entreprises*, coll. « Regards sur la PME », n°3, Agence des PME, 76 p.

Observatoire de la PME (2005), *Dirigeants de PME, un métier? Eléments de réponse*, coll. « Regards sur la PME », n°8, Agence des PME, 129 p.

Olageanu R., Staii A. (2009), « L'épineuse question de l'appropriation : approches et méthodes d'études », Article inédit. Mise en ligne : 13 février 2009.

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. (2005), « *Qualification et compétence : deux sœurs jumelles* », *Revue française de gestion*, vol. 31, n°158, sept/oct, 2005, pp.13 - 34.

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

Orlikowski. W. (2000), Using technology and constituting structures: a practice lens for studying technology in organizations. *Organization Science*, 11(4), 404-428.

Paillé. P., Mucchielli. A. (2003). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*. Paris, Armand Colin.

Parlier M. (2010), « Gérer les compétences en PME : des acteurs aux pratiques » in P.Louart, M.A. Villette M.-A., *La gestion des ressources humaines en PME*, Vuibert.

Perez Y.A. (2006), « La littérature sur l'intervention de conseil dans les organisations », *Revue des Sciences de Gestion*, n° 219. Pp 151-158.

Perriault J. (1989), *La logique des usages. Essais sur les machines à communiquer*. Paris, Flammarion.

Pichault F., Nizet J. (2000), *Les pratiques de gestion des ressources humaines*, Paris, Le Seuil.

Piore M.-J, Sabel Ch.-F. (1984, éd. fr.1989), *The Second Industrial Divide*. New York, Basic Books, Inc.; *Les chemins de la prospérité. De la production de masse à la spécialisation souple*, Paris, Hachette, 441 p.

Poupart J. (2011), « L'entretien de type qualitatif : Réflexions de Jean Poupart sur cette méthode ». À partir des propos recueillis et rassemblés par Nadège Broustau et Florence Le Cam, *Sur le journalisme, About journalism, Sobre jornalismo* [En ligne], Vol 1, n°1 - 2012, mis en ligne le 15 septembre 2012.

- Prahalad, C.K., Hamel, G. (1990), The core competence of the corporation, *Harvard Business Review*, 68, may-june, p. 79-91.
- Proulx S. (1988), éd. *Vivre avec l'ordinateur. Les usagers de la micro-informatique*, Éditions G. Vermette, Montréal.
- Puault P. (2003), *Les Chambres de Commerce et d'Industrie, au passé, au présent et au futur*, Editions L'Harmattan.
- Ravet S., Loyte M. (1998), *Bien valider ses compétences avec les NVQs*, Paris, Démos, coll. « Les pratiques Démos ».
- Raveyre M. (2005), (sous la direction de), *Restructurations, nouveaux enjeux*, Numéro spécial de *la Revue de l'IRES*, n°47.
- Regnault. G. (2011), *Les mondes sociaux des petites et très petites entreprises*, Paris, L'Harmattan.
- Romano J. (1992), *Le conseil aux PME : logiques d'entreprises et intervenants externes dans la diffusion d'un nouveau modèle organisationnel*, thèse pour le doctorat de sociologie, Université de Nancy-2.
- Romano J. (1995), *La modernisation des PME. L'expert, le patron et le politique*, Paris, PUF.
- St-Cyr Tribble D., Saintonge L. (1999), «Réalité, subjectivité et crédibilité en recherche qualitative: quelques questionnements», *Revue Recherches Qualitatives*, Vol.20, N°20, pp.113-125.
- Sauviat C. (1994), « Conditions d'émergence et caractéristiques du développement d'un marché de l'expertise et du conseil en France », *Document de travail de l'Institut de Recherches Economiques et Sociales*, n° 91-01, mars, 82 pages.
- Sauviat C. (1994), "Le conseil : un «marché-réseau singulier»", pp. 241-262, in : DE BANDT J., GADREY J. (dir.). *Relations de services, marchés de services*, Paris : CNRS Editions. Collection "Recherche et entreprise".
- Sauviat C., Peyrache V. (1994) « L'identification et l'efficacité de la relation conseil/entreprise : une comparaison France-Allemagne », *Rapport final pour le Commissariat Général au Plan*, IRES, novembre.
- Savall H., (1979), *Reconstruire l'entreprise. Analyse socio-économique des conditions de travail*, Paris, Dunod.
- Savall, H., Zardet, V. (2004), *Recherche en sciences de gestion : approche qualimétrique – observer l'objet complexe*, Paris, Editions Economica.
- Schein E.H. (1969), *Process Consultation: Its Role in Organization Development*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.

Schein E.H. (1987), *Process Consultation, Volume2, Lessons for Managers and Consultants*, Reading (Mass.), Addison Wesley.

Schein E. H. (1999), *Process Consultation Revisited*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.

Schein E. H. (2002), "Consulting: What should it mean?" In T. Clark & R. Fincham (Eds.), *Critical Consulting*. Oxford: Blackwell Publishers Ltd. pp. 21-27.

Schön. D. (1983), *The reflective practitioner, How professionals think in action*, New York, Basic Books.

Serfati C. (2004) *Impérialisme et Militarisme : Actualité du XXIe siècle*, Éditions Page deux, Lausanne.

Simon. H.A. (1969), *The science of the artificial*, Cambridge, MA.MIT Press.

Skiredj-Hahn C. (2005), La demande de "consultance" : une action réciproque d'apprentissages, in n°197, *Actualité de la formation permanente*, 01/07/2005 R.124.

Spender, J.C. (1996), Making Knowledge the Basis of a dynamic Theory of the Firm, *Strategic Management Journal* 17 (Winter Special Issues), pp 45-62.

Suchman M.C. (1995), « Managing legitimacy: strategic and institutional approaches », *Academy of Management Review*, vol.20, n°3, pp.571-610.

Teece D.J., Pisano G., Shuen A. (1997), "Dynamic capabilities and strategic management, *Strategic Management Journal*, 18(7): 509-533.

Thierry D., Sauret C, (1993), *La gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences*, Paris, L'Harmattan.

Thietart R.A. (et coll.) (2007), *Méthodes de recherche en management*, Paris, 3<sup>ième</sup> édition, Dunod.

Thine S. (2006), « L'espace du conseil », Journée d'étude, Expertise privée et imposition de normes, Université de Paris Dauphine, CNRS/IRISES.

Torrès O. (1998) (sous la coordination de), « PME : De nouvelles approches », Editions Economica, Collection Recherche en Gestion, octobre 1998, 187p.

Torrès. O (1997), « Pour une approche contingente de la spécificité de la PME », *Revue Internationale PME (RIPME)*, Vol 10, n°2, p. 9-43.

Torrès.O. (1999), *Les PME*, Paris, Flammarion.

Torrès.O. (2007), « *La recherche académique française en PME : les thèses, les revues, les réseaux* », Paris, *Regards sur les PME*, n° 14, Oséo, 136 p.

Trouvé Ph. et al. (1999), *Les comportements d'emploi et de formation des PME. Examen des travaux récents de recherche dans cinq pays de l'Union Européenne (D, E, F, I, UK)*, CAR-Céreq Clermont-Fd, Rapport au CEDEFOP, European Centre for Development of Vocational Training, Thessanoliiki, novembre, 173 p.

Trouvé Ph. (2003), « La formation dans les très petites entreprises : un champ d'étude en voie de construction », *Actualités de la formation permanente*, n° 184, mai-juin, pp. 103-110.

Trouvé Ph. (2004 a), « Sept considérations sur la gestion innovante des ressources humaines dans les PME », *Personnel*, n° 450, juin, pp. 28-35.

Trouvé Ph. (2004 b), « Quelques orientations actuelles de la recherche française sur les PME ». in A. Abedou, A. Bouyacoub, M. Lallement, M. Madoui (eds). *Entrepreneurs et PME. Approches algéro-françaises*. Paris, L'Harmattan, coll. « Logiques sociales », pp. 43-73.

Trouvé Ph. (2006), « Du projet dans les utopies et de l'utopie dans les projets : quelques leçons tirées des utopies d'entreprise ». in : P. Lièvre ; M. Lecoutre ; K. Traoré *Management de projets. Les règles de l'activité à projet*. Paris, Hermès Science, Lavoisier, coll. « Finance- Gestion-Management », p. 136-156.

Trouvé Ph. (2007), « Les utopies sociales de la dirigeance » in Bournois F., Duval-Hamel J., Roussillon S., Scaringella J.-L. (coord.), *Comités exécutifs. Voyage au coeur de la dirigeance*, Eyrolles/Editions d'Organisation, pp. 474-482.

Trouvé Ph. (2011), « Des PME sous-traitantes sous influence », *Le Monde Economie*, Expertises, 5 avril, p. 3.

Trouvé Ph. (2012), « PME et consultants : encore un effort pour se parler », *Le Monde Economie*, Expertises, 20 novembre, p. 3.

Van Mannen. M. (1977), Linking ways of knowing with ways of being practical. *Curriculum Inquiry*, 6(3), 205-228.

Veltz P., Zarifian P. (1993), *Vers de nouveaux modèles d'organisation*, Sociologie du Travail, Dunod.

Veltz P. (2008), *La grande transition. La France dans le monde qui vient*, Paris, Le Seuil.

Weber M, (1971), *Economie et Société*, traduit de l'allemand par Julien Freund et alii, Paris, lib. Pion.

Weick K. (1979), *The Social Psychology of Organizing*, Reading, Mass, Addison-Wesley.

Zahra, A.S., G. George. (2002), « Absorptive capacity: a review, reconceptualization, and extension », *Academy of Management Review*, vol. 27, no 2, p. 185-203.

Zarifian P. (1993), *Quels modèles d'organisation pour l'industrie européenne? L'émergence de la firme coopératrice*, Paris, L'Harmattan.

Zarifian P. (1999), *Objectif compétence*, Paris, Editions Liaisons.

Zarifian P. (2004), *Le modèle de la compétence*, Reuil- Malmaison : Ed. Liaisons.

## LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Cartographie des écoles de pensée mobilisés pour approcher l'intervention en entreprise	46
Figure 2 : Cartographie générale des cadres théoriques dans le champ de l'intervention	86
Figure 3 : La nébuleuse du conseil auprès des PME	143
Figure 4 : Représentation de la boucle récursive	170
Figure 5 : Les logiques pour accéder au réel	170
Figure 6 : Représentations des PME auvergnates	173
Figure 7 : Représentation des 60 entreprises ayant bénéficié d'un diagnostic RH selon l'effectif	176
Figure 8 : Représentation des 60 entreprises ayant bénéficié d'un diagnostic RH selon le secteur d'activité	177
Figure 9 : Comparaison de la répartition par secteur d'activité de l'échantillon aux PME Auvergnates	177
Figure 10 : Représentation de l'effectif des 20 entreprises retenues pour la recherche	179
Figure 11 : Représentation des secteurs d'activité des 20 entreprises retenues pour la recherche	179
Figure 12 : Trajectoire des dirigeants	259
Figure 13 : Représentation de la présence de relais.	278
Figure 14 : Représentation du niveau de qualification du personnel de production	289

## LISTE DES ENCADRES

Encadré 1 : La bonne volonté désarmée des consultants qui s'affrontent aux PME-TPE	110
Encadré 2 : Les résultats de l'enquête de la CICF (2011)	146
Encadré 3 : Concernant cet échantillon de 60 entreprises	176
Encadré 4 : Concernant cet échantillon de 20 entreprises	178

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Synthèse des références bibliographiques	37
Tableau 2 : Synthèse sur la question de la diffusion de normes organisationnelles	67
Tableau 3 : Synthèse sur la question de la transformation des pratiques, de l'apprentissage organisationnel	74
Tableau 4 : Synthèse de la question de l'appropriation	81
Tableau 5 : Synthèse de la recherche sur la PME selon la recension de Torrès	123
Tableau 6 : La définition des PME dans la Communauté européenne (révision 2003)	125
Tableau 7 : Synthèse des données empiriques disponibles	180
Tableau 8 : Synthèse des hypothèses et des discussions scientifiques dans le cadre de notre raisonnement abductif	196
Tableau 9 : 60 entreprises sélectionnées pour l'étude	205
Tableau 10 : 20 entreprises interviewées parmi les 60	205
Tableau 11 : Catégories issues des discours	210
Tableau 12 : Six variables explicatives	210
Tableau 13 : Présentation de l'échantillon des 20 entreprises	216
Tableau 14 : Avis des dirigeants sur les activités de conseil faites aux PME	227

Tableau 15 : Perception et souvenir du DIAGRH	229
Tableau 16 : Changements induits par le DIAGRH	234
Tableau 17 : La perception des savoirs experts (véhiculés, entre autres, par les consultants) en GRH	237
Tableau 18 : Les savoirs en GRH issus de l'expérience des dirigeants	247
Tableau 19 : Les quatre configurations de TPE/PE/PME issues des travaux de Trouvé et al (1999, 2003)	254
Tableau 20 : Trajectoire des dirigeants	259
Tableau 21 : Influences externes des dirigeants	263
Tableau 22 : Trajectoires de changement dans le prolongement du diagnostic RH versus changements autonomes	271
Tableau 23 : Présence de relais interne pour mettre en œuvre les pratiques RH	277
Tableau 24 : Démarche qualité	281
Tableau 25: Entreprises utilisant une instrumentation en gestion des compétences après intervention en GRH	281
Tableau 26 : Résultats économiques	284
Tableau 27 : Niveau de qualification du personnel de production	289
Tableau 28 : Pourcentage de cadres/entreprise	290
Tableau 29 :: Secteurs d'activité	303
Tableau 30 :: Devenir de trois prescriptions issues du DIAGRH	304
Tableau 31 : Résumé des principaux résultats	306
Tableau 32 : Répartition des entreprises selon les configurations de TPE/PE/PME	312
Tableau 33 : Groupes issus de l'exploration de données	313
Tableau 34 : Répartition des 20 entreprises selon les deux groupes	317
Tableau 35 : Synthèse des hypothèses et de leur validation	322

# ANNEXES

## Annexe 1 : Lettre adressée aux 60 entreprises

Mardi 10 avril 2012,

Monsieur

Au cours de l'année 20.., vous avez bénéficié d'un Diagnostic RH proposé par votre Chambre de Commerce et d'Industrie et mise en œuvre par moi-même ou par un binôme d'étudiants sous ma responsabilité. Au cours de ces années, je suis passée de conseillère CCI à l'état d'enseignant chercheur. Je suis actuellement doctorante et dans ma recherche, je m'interroge sur la GRH dans les PME. Je souhaiterais échanger avec vous sur cette question et vous propose selon vos convenances soit une rencontre, soit un entretien téléphonique\* d'une durée d'environ de 45", au cours de ce mois d'avril, mois de mai ou juin 2012, avec une préférence pour les vendredis.

Au préalable, je vous remercie de compléter les données suivantes caractérisant votre entreprise; il est bien entendu que toutes ces informations sont confidentielles et seront rendues anonymes dans la thèse. Vous serez également destinataires des travaux finaux.

Je vous remercie par avance pour votre contribution à la recherche académique permettant une meilleure connaissance des PME, encore trop négligées dans les travaux scientifiques.

Sincères salutations.



Brigitte Nivet

Enseignant Chercheur

Groupe ESC Clermont

0473982432 / 0682215622

\*Je vous remercie de me répondre par mail: [brigitte.nivet@esc-clermont.fr](mailto:brigitte.nivet@esc-clermont.fr)

**Fiche signalétique**

Nom de l'entreprise:

Forme juridique:

Secteur d'activité:

Activité:

Effectif

CA:

Rentabilité:

Type de clientèle:

Place dans la chaîne de valeur:

Autres:

## Annexe 2 : Le guide d'entretien

### Introduction

1. Cette intervention a été réalisée en 200 ? Pouvez-vous préciser ce qui la caractérisait par rapport à d'autres interventions. Comment l'avez-vous perçue?

2. Avez-vous conservé le dossier de synthèse qui vous a été remis lors de cette intervention ? (la personne actuelle a pu prendre la relève de son prédécesseur. Cela n'empêche pas de lui demander si elle entendu parler de l'opération Diagnostic RH)

Si oui, est-ce un document que vous avez été amené à consulter? Souvent?

Si non qu'en avez-vous fait?

3. Qu'est-ce qui a changé en matière de GRH?

4. Suite à l'intervention, avez-vous engagé une ou plusieurs actions (qui vous avait été recommandée(s))?

Si oui, lesquelles? Quels outils ont été mobilisés?

Si non, pourquoi?

Avez-vous privilégié d'autres priorités (éventuellement hors GRH). Lesquelles?

5. Avez-vous engagé seul ces actions? Qu'avez-vous fait concrètement?

Si non, avez-vous fait à appel à des prestataires externes? Lesquels?

Que s'est-il passé?

Quels nouveaux usages avez-vous développés? (avez-vous été amené à développer d'autres actions non prévues à l'époque?)

6. Qu'est-ce que l'intervention a changé dans l'entreprise?

Quelles sont les réussites?

Les difficultés?

Les obstacles?

7. On dit souvent que les interventions de conseil sont assez peu adaptées aux PME... qu'en pensez-vous? Dans quel sens faudrait-il aller pour améliorer leur efficacité?

8. Quelles leçons tirez-vous de votre expérience en matière de GRH ?

9. Quelles sont les connaissances qui vous paraissent peu applicables en matière de GRH dans votre entreprise? Pourquoi?

10. En règle générale, qui vous influence dans vos décisions?

Conclusion

### **Annexe 3 : Entretiens retranscrits**

Nous avons fait le choix de mettre en annexe seulement deux des vingt entretiens et avons choisi deux entreprises très différentes : E1 appartenant à la configuration managériale et E10 à la configuration traditionnelle.

**E1 :**

**(...) On va revenir sur les entreprises que vous dirigiez, j'ai bien conscience qu'aujourd'hui vous êtes ex-dirigeant.**

Oui oui bien sûr.

**Mais jusqu'en septembre 2011... on peut envisager l'évolution de vos pratiques de 2005 à 2011.**

Tout à fait.

**Donc juste un petit rappel au niveau des entreprises, il s'agissait des entreprises S et R ?**

Oui alors je crois qu'on a fait quelque chose uniquement sur S, S c'était une entreprise d'une centaine de personnes à l'époque, un petit peu moins, 90 personnes, avec certaines caractéristiques, mais vous allez peut-être me poser des questions-là-dessus.

**Oui, sur la forme juridique, sur le secteur ?**

A l'époque quand on a fait l'opération on était en SARL.

**Ça a évolué ce statut ?**

Oui, on est passé en SAS en rejoignant une holding, enfin en créant une holding qui s'appelait SIFinance et qui gérait des activités d'aide immobilière autour. Et c'est passé en SAS mais avec une autonomie de gestion complète, c'est-à-dire qu'on est passé en SAS en 2009... fin 2008, début 2009. Mais sans que ça ait changé quoi que ce soit dans les méthodes de travail, c'était juste au niveau du bilan final et des affectations des résultats que ça a pu changer quelque chose.

**La taille est resté à peu près la même ?**

Oui, on a dépassé un peu les 100 en 2007-2008, on est passé à 110 personnes à peu près, pour redescendre ensuite en 2011, autour de 95, c'est-à-dire qu'on ne renouvelait plus les gens en contrats notamment.

**L'activité, on est dans les travaux publics ?**

En gros S. c'est une activité d'électricité, courant faible, avec un marché historique dans les télécommunications en sous-traitance de France Télécom.

**Rentabilité au moins jusqu'en...**

Oui rentabilité, l'entreprise a historiquement un coup de moins bien en 94 avec dépôt de bilan, et une période de redressement.

**Oui je sais qu'en 2005 vous sortiez de ce...**

Voilà on sortait de cette période, en ayant 100% de passif, et donc depuis les années 2000 jusqu'à 2011 on a toujours fait des résultats positifs, alors après plus ou moins bons, mais jusqu'à l'heure dans une gestion familiale, les actionnaires ou les dirigeants ne demandaient pas des

rendements à deux chiffres et donc ne mettaient pas l'entreprise dans une situation d'efficacité maximum au niveau des résultats.

**Et l'actionnariat vous disiez c'est un actionnariat familial ?**

Au départ oui on était un actionnariat familial, disons qu'il y avait un créateur qui ensuite a gardé longtemps l'essentiel des actions, moi je suis arrivé j'ai pris une participation, et ensuite ça a été au moment de la SAS ouvert à d'autres actionnaires.

**Le marché de l'entreprise S. ?**

Le marché principal c'est le marché France Télécom. Et jusqu'en 2011 les autres activités c'était la diversification dans l'électricité courant faible. Dans les courants faibles c'est tout ce qui peut toucher aux réseaux, l'alarme sécurité, toutes ces choses.

**Donc vous aviez à la fois un marché local et national ?**

Oui. On avait un marché national mais qui se déclinait localement, en Auvergne, au niveau des Télécoms, et qui faisait 85% de l'activité, entre 85 et 90%. On avait ensuite des marchés locaux, sur appels d'offres, dans l'électricité, dans l'électricité courant faible, là on pouvait avoir du marché avec la ville de Clermont, avec Michelin, ou en sous-traitance d'un électricien pour la partie courant faible.

**On peut dire que l'entreprise avait une activité de sous-traitance ?**

On est sous-traitant, pour France Télécom ils parlent d'entreprise de travaux de lignes, mais on était sous-traitant exactement, c'est-à-dire que France Télécom est le gestionnaire du réseau, l'opérateur avec Orange, et c'est des entreprises qui assurent pour l'essentiel les travaux sur la ligne, ça va depuis la maintenance, la construction du réseau, jusqu'au raccordement des lignes.

**Je suis intervenu en 2005, est-ce que vous vous souvenez de cette intervention, et est-ce que vous pouvez dire ce qui la caractérisait par rapport à d'autres interventions et comment vous l'avez perçue ?**

Oui. Disons que ce qui la caractérisait selon moi c'est que l'entreprise était dans une situation un petit peu bloquée au niveau social, on était toujours bien sûr dans la gestion patrimoniale, c'est-à-dire qu'on avait des bons compagnons qui étaient depuis des années parmi nous, qui avaient appris le métier sur le tas comme on dit, et avec lesquels on avait des problèmes d'abord de reconnaissance de situation professionnelle et ensuite d'évolution. Ça commençait un petit peu à poser certains problèmes puisque l'entreprise ne faisant qu'embaucher par le bas, et la pyramide étant très très étroite en haut, on avait des gens qui commençait à se poser des questions quant à leur évolution dans l'entreprise et au-delà, par rapport à leur employabilité. La situation était dangereuse parce que d'une part il y avait cette frustration et d'autre part on n'avait pas de turnover personnel à cause de cette situation. Et le manque de turnover personnel, la société, ça pose certains problèmes, d'installation dans des routines, de difficultés ensuite à dynamiser parfois l'activité, toutes les inerties qu'on peut connaître.

**Le manque d'idées neuves.**

Voilà.

**Donc à l'époque la première étape ça avait été un diagnostic RH, je vous avais remis un document, est-ce que vous l'avez consulté après ?**

Après coup, après l'intervention ?

Oui.

Oui on va dire que ça a été notre vade mecum pendant quelques années, oui.

**Donc vous avez engagé plusieurs actions, on a engagé une action de reconnaissance des compétences, qui était une action lourde, avec la certification des compétences. Est-ce qu'il y a eu d'autres actions que vous avez envisagées, que vous avez mises en place ?**

Au niveau RH oui, d'une part on a... quelque chose qui était... pas embryonnaire mais qui était fait un petit peu artisanalement, on l'a théorisé et on a mis en place un entretien annuel. Grâce à cette action je pense qu'on a pu après mettre en place cet entretien de façon plus objectivée, et avec des bases de discussions et des éléments de part et d'autre, du côté du salarié concerné et de la hiérarchie. On a pu effectivement rééquilibrer, ré-identifier nos filières professionnelles et derrière bien sûr s'en est découlé un plan de... ça a été jusqu'à bien sûr avoir des incidences sur la façon de faire un plan de formation, et la façon de tenter également... sur le plan commercial nos ressources clients, c'est-à-dire que ça a été aussi un atout commercial.

**Vous avez fait appel à d'autres interventions, parallèlement, ou après ?**

On a fait appel à d'autres interventions sur le plan économique, sur le plan de notre stratégie économique, mais pas sur le plan des ressources humaines, non.

**Avec le recul, qu'est-ce que vous constatez comme étant des réussites dans ces pratiques RH que vous avez mis en place, et qu'est-ce qui a été plutôt difficile à mettre en place, voire des obstacles rencontrés ?**

Commençons tout de suite par le difficile, ce qui est difficile c'est que ça prend du temps, ça demande de l'investissement, ça suppose effectivement que d'un côté et de l'autre, du côté du salarié et du côté de l'entreprise, la hiérarchie, on fasse le travail correctement en amont, ça suppose effectivement quand on s'engage dans une démarche comme ça une disponibilité, c'est un travail permanent. On ne peut pas se permettre à un moment de dire ça on laisse tomber, ça on ne fait pas, il y a des attentes derrière, donc ça c'est une des difficultés. Les difficultés aussi qu'on a rencontrées, c'est qu'on a eu parfois des nécessités d'explications par rapport à des situations d'évolution qui n'étaient pas jugées satisfaisantes. Donc ça obligeait à travailler là-dessus, avec des situations parfois excessives au plan humain, ou parfois des nécessités de dire ces quatre vérités. Après ce que ça a apporté, d'une part sur le plan des salariés, la reconnaissance pour certains de leur professionnalisme, avec une valorisation de leur expérience, ça a été quelque chose d'assez bien quand même. Ça les a aussi eux-mêmes incité à réfléchir à leur situation et à penser à tracer un petit peu tout ce qu'ils savaient faire, et ça a parfois influencé aussi leurs méthodes de travail. Ce que ça a apporté aussi c'est un éclaircissement sur le plan des responsabilités, des missions, des responsabilités, et ça a bien sûr permis de récupérer certaines anomalies qu'on avait dans notre gestion de personnel au sens large, y compris jusqu'à la paye. Donc ça a apporté une objectivation des choses, un regard différent du rôle de chacun.

**Quelles leçons vous tirez-vous de l'expérience que vous avez eue en matière de GRH, mais vraiment l'expérience que vous avez eue qui émanait du terrain, de l'action ?**

Quelles leçons ? Je dirais que si j'avais une leçon à tirer c'est comme un sport là-dedans il ne faut pas y aller sur la pointe des pieds, donc parfois on a dû se rendre compte qu'on était un peu mou sur les démarches et qu'il fallait s'engager un petit peu, effectivement les échéances, notamment dans les entretiens annuels, sont là, les gens attendent, demandent. Donc je pense qu'une leçon c'est que d'une part il faut être bien clair sur ce qu'on veut faire, je crois que ça c'est évident. Il y a eu aussi des petites difficultés, on n'en a pas parlé tout à l'heure, sur le fait que certains avaient des attentes très immédiates de cette reconnaissance de professionnalisme. On avait fait un référentiel avec vos spécialistes et donc il y avait des choses... tout simplement dans un premier temps s'assurer qu'ils rentraient bien dans un cadre. Donc eux avaient des attentes un peu plus fortes. Donc je pense que quand on initie l'opération, je pense qu'il faut expliquer d'avantage ce qu'on a fait, et ensuite bien donner les objectifs et expliquer que c'est un travail à moyen et long termes. C'est ce que je retiendrais moi. Sinon je dirais que ça a eu beaucoup d'effets par contre très très bénéfiques au niveau de la valorisation des gens, vis-à-vis de leur travail, ils se sont rendus compte qu'ils avaient une certaine valeur, que ça pouvait se montrer

d'une certaine façon. Ensuite on a essayé de raisonner par rapport à une trajectoire, je pense que ça aussi c'était bien. On demande pourquoi je fais ça, pourquoi moi je fais ça, ils sont obligés aussi à réfléchir autrement, à se dire pourquoi pas, il y a eu des tas d'évolution. Mais en même temps je dirais que c'est raisonnant. Ce que j'aurais presque tendance à dire c'est qu'aujourd'hui en période de crise, je ne sais pas si on partirait avec les mêmes objectifs, quelque chose de différent.

**Ça veut dire, si je reformule, qu'il fallait être dans un certain confort économique pour pouvoir engager toutes ces actions ?**

Oui, ça marchait bien, donc on s'est dit pourquoi pas. Notre souci à l'époque, je vais schématiser, c'était faire en sorte que les gens soient contents de continuer à travailler chez nous. Comment éventuellement éviter, mais on n'avait pas de grands risques là-dessus, qu'ils partent à la concurrence. C'était ça, on était dans cette dynamique-là, un travail qui était en croissance permanente, on tirait bien notre épingle du jeu au plan des résultats, donc on n'avait qu'à se soucier d'évoluer, d'apprendre le travail, de bien le faire, et donc avec des avancées techniques, avec justement la prise en compte des individus. Aujourd'hui ça serait très très différent, j' imagine aujourd'hui avec la crise et la récession, aujourd'hui on peut parler de récession, je pense notamment S. dans son travail sur son marché principal a perdu des parts de marché, il y a eu une guerre des prix, et le confort qu'on s'était donné a peut-être nui à la compétitivité de S... les gens qui ont le plus de marchés, c'est ceux qui sous-traitent 80% du travail, ou bien ceux qu'ils payent leurs gens aussi avec une prime de résultats sur leur production, alors là effectivement ils arrivent à baisser les prix énormément par rapport à une entreprise comme S., qui gère les gens. Donc on est dans une entreprise secteur BTP et une entreprise où la main d'œuvre, le coût du travail c'est plus de 65% du coût global, donc quand vous êtes dans cette concurrence-là effectivement, il faut peut-être, en période de tension économique, il faut peut-être l'impulser autrement, et peut-être que les objectifs qu'on pourrait se donner ce n'est pas de faire évoluer les gens à tout prix, le confort dans le travail, mais on pourrait réfléchir à comment essayer de pousser les gens à travailler mieux. Ça pourrait être une façon différente. Parce qu'on est parti du côté du confort et de la reconnaissance des gens, aujourd'hui je pense... c'est peut-être parce que je suis à la retraite que je dis ça... je pense qu'aujourd'hui dans tous les cas il faut toujours que les gens mettent à la première place l'efficacité de leur travail et le résultat, et que le reste c'est de la masturbation intellectuelle, c'est de la satisfaction qu'on se donne, on a des périodes très courtes comme ça dans la vie d'une entreprise où on peut faire des choses. Je pense, je suis beaucoup plus âgé que vous, il y avait une entreprise phare dans la région lyonnaise qui s'appelait Majorette, je ne sais pas si vous avez connu, on apprenait à l'époque dans toutes les écoles de gestion, j'avais fait l'IAE d'Aix-en-Provence, Majorette, Majorette, Majorette, toutes les écoles de management de la France et de Navarre allaient voir comment ça marchait, avec effectivement des salles de qualité, des groupes de travail, tous les gens à la chaîne, n'importe où, s'arrêtaient une heure par jour pour parler de leur boulot, ce qu'on pourrait améliorer, etc etc. Aujourd'hui Majorette n'existe plus. C'est une période de management, c'est un peu ça qui se passe, on peut rêver autour des DRH, on peut faire des choses, mais simplement c'est des séquences et à terme c'est productif, c'est-à-dire que vous allez avec des gens avoir une séquence excellente où vous allez faire ces choses-là, et donc quelque part c'est gratifiant pour tout le monde, et puis il y a des moments où la réalité économique vous rattrape, et là Mon Dieu, qu'est-ce qu'on en fait de tout ça ?

**Est-ce qu'il y a des connaissances qui vous paraissent quand même peu applicables en matière de GRH dans une entreprise telle que l'entreprise que vous dirigiez, une PME de façon large, par exemple tout ce qui relève de la GPEC, référentiel de compétences, cartographie des compétences, répertoire des métiers, est-ce que ça c'est applicable selon vous ?**

Oui, non seulement c'est applicable mais c'est nécessaire malgré tout, parce qu'une entreprise qui segmente un peu son marché, son activité, elle doit être capable de mettre ça en avant, c'est presque une obligation commerciale. Quand on est une entreprise face à France Télécom, on a un référentiel de compétences et il faut en face mettre les compétences qui sont demandées. Donc ça je dirais que c'est indispensable. Après si vous voulez le problème de l'instantanéité c'est comment faire dans des grosses structures PME, c'est très compliqué en même temps de dire tu es bon très techniquement etc, mais par contre tu m'intéresses pour ça, si toi tu veux évoluer ce n'est pas dit que le marché nous mène là, c'est pas dit que, c'est pas dit que, et moi ce qui m'intéresse

c'est que tu fasses ça, point barre. Alors c'est compliqué. Nous à l'époque on avait plusieurs techniques dans l'entreprise, on voulait rendre les gens polyvalents. Ça, ça a été une bonne chose, on a rendu les gens polyvalents, parce que quand il y a moins de travail d'un côté, on peut basculer un peu de l'autre, ça donne un petit peu de souplesse ou niveau de la réactivité, l'utilisation des ressources. Mais après au bout d'un moment quand le travail se restreint beaucoup, on est un peu dans la situation inverse, c'est-à-dire c'est tout à coup ouille ouille ouille, le gars qui vient dire « moi j'aimerais bien faire ça », on lui dit « tu fais ça et sois bien content d'avoir déjà ça à faire ». Je pense qu'aujourd'hui effectivement il y a des choses qui sont plus compliquées à faire, moi je le constate, je l'ai constaté, c'est vrai que moi j'ai vécu au moins 3 ou 4 cycles comme ça dans ma vie professionnelle, 43 ans, 44 ans même, il y a eu des périodes on est dans des dynamiques de management, l'homme, l'homme, l'homme, et puis après pognon, pognon, pognon, ça revient toujours, c'est toujours comme ça. Après on se rend bien compte qu'on ne fait rien sans les gens, mais maintenant regardez un peu... sans faire d'extrapolation trop inconsidérée, mais quand on voit ce que vaut le travail, honnêtement, quand vous êtes une entreprise de main d'œuvre, quand vous êtes toujours trop cher, que c'est que la variable ajustement, et puis qu'en dernière limite au lieu de garder les sous-traitants en France on va sous-traiter... c'est difficile... Après on peut se dire qu'on va être tous ingénieurs ou tous créatifs, mais je dirais que c'est un peu compliqué. Je crois qu'on est dans un truc compliqué, qu'il va falloir avoir des idées. Pour moi aujourd'hui de même qu'on a mis la GRH à un moment au centre des choses, je pense que le centre de gravité va se déplacer, parce que l'économie est prégnante et que les cycles s'accélèrent.

**D'accord, moi c'était plus sur des outils, est-ce qu'ils sont toujours applicables à la PME, donc vous m'avez dit les référentiels de compétences oui...**

Oui, ça oui. C'est vrai qu'aujourd'hui une entreprise doit à tout prix savoir faire ça, on le fait parfois intuitivement, mais après c'est de l'ordre du contrat avec les collaborateurs, ça c'est intéressant.

**Les entretiens de carrière, oui ?**

Oui, ça je dirais que dans les PME je pense qu'on se rend compte parfois qu'il faudrait faire plus qu'une fois par an, parce que si on a oublié quelque chose dans un entretien pour une raison ou pour une autre, on n'attend pas un an pour en reparler. S'il y a un problème qui se pose dans l'intervalle, les deux côtés, on ne va pas patienter un an. Donc ça les entretiens de carrière, moi je les ai toujours pratiqués, mais c'était plus ou moins avec des méthodes personnelles, l'idée de voir les gens et à la fin on signe un petit papier en disant il y a ça qui va, ça qui ne va pas, toi tu vas faire un effort à ce niveau, moi je réfléchirais si tu fais bien l'effort à améliorer ta situation, ça je pense qu'aucune entreprise ne peut marcher sans ça, après elle le formalise, elle ne le formalise pas, elle l'institue, elle ne l'institue pas, mais ça il faut le faire.

**Le salaire au mérite, est-ce que c'est aussi possible dans les petites entreprises ?**

Alors là c'est compliqué. Comment peut-on penser autrement, c'est surtout ça qui me terrifie moi, penser qu'il faut payer pareil les gens qui travaillent bien, les gens qui travaillent mal. On connaît ça dans la fonction publique, que vous travaillez bien ou que vous travaillez mal, vous êtes payé pareil, avec des avancements, c'est en général le syndicat qui vous envoie un courrier en vous disant félicitation, tu as grimpé sur la grille de tant d'échelons, ce n'est pas la hiérarchie qui l'annonce, mais c'est un système qui ne marche que dans une économie administrée et à condition qu'on laisse beaucoup d'impôts, il faut les payer ces gens-là. Ça c'est une réalité. Moi je pense que le salaire au mérite c'est une nécessité, comment ne pas admettre que la première valeur d'un collaborateur c'est son travail, on le paye par rapport à son travail, après dans un même cadre il y en a qui travaillent plus ou moins bien, il faut qu'il y ait moyen de différencier ça. Sinon cela entraîne tout le système vers le bas. Au bout d'un moment, ceux qui font des efforts, ceux qui travaillent bien se démotivent.

**Au-delà de la philosophie, c'est de trouver les indicateurs, les outils.**

Oui c'est trouver des critères de différenciation qui permettent... On peut trouver des critères très objectifs. C'est des choses qui sont assez faciles à mettre en place. Les principaux freins, c'est



comme dans toute société, c'est qu'il y a des gens qui profitent du système, qui ne sont pas d'accord pour qu'on change parce qu'ils le savent bien qu'ils en profitent. C'est comme ça. Regardez quand on veut réformer les retraites, on dit on met tout à plat, qui c'est qui résiste ? Et dans l'entreprise c'est pareil, vous avez le gars qui ne fout rien et puis qui a le même salaire que les autres, on dit on va mettre un système, on va trouver des critères... « Non non je ne suis pas d'accord moi, tout le monde pareil, après ça va être fayotage, ça va être à la tête du client ». Comme si dans une entreprise on n'était pas capable de trouver des critères pour faire en sorte qu'on puisse donner plus à quelqu'un dont on est plus satisfaits. « Sur la tête du client, pourquoi plus satisfait, etc etc ». Aujourd'hui comme je vous ai dit au préalable, il faut qu'on revienne à une stratégie économie en entreprise, la stratégie RH ce n'est qu'un outil dedans, mais c'est d'abord l'économie, s'il n'y a pas d'économie il n'y a pas de RH.

**Et au niveau des actions de formations, est-ce que c'est difficile pour les petites entreprises ou c'est tout à faire possible, applicable de mettre en place des formations ?**

On en fait, de toute façon on en a toujours fait. Il y a bien sûr toutes les formations techniques, accompagner les missions du métier, elles sont nécessaires, et puis après il y a des formations qui sont plus liées à l'épanouissement personnel dans le travail en général, c'est-à-dire apprendre à se comporter, apprendre à encadrer. On a fait des formations sur l'entretien annuel par exemple avec l'encadrement. On a envoyé les gens en formation management. Après au niveau des collaborateurs de terrain, on leur donne aussi des formations qui sont aussi des formations qui vont leur servir à titre personnel, quand on fait des stages informatiques exhaustifs, ne pas se cantonner à les faire travailler sur leur outil de travail, ça c'est des choses qu'on peut donner. Il nous est même arrivé de donner des cours de français ou d'alphabétisation à certains.

**Oui on l'avait fait ensemble pour des Turcs.**

Oui donc tout est possible. Mais bien sûr la formation personne ne peut contester que c'est absolument indispensable, parce que moi c'est toujours sur les mêmes schémas, les bases, ce que vous apprenez sur le tas, à un moment quand vous avez acquis l'ensemble des compétences présentes dans l'entreprise, avec la plus haute compétence, après vous n'allez pas plus loin.

**On dit souvent que les interventions de conseil sont peu adaptées aux PME. Qu'est-ce que vous en pensez ? Et si vous pensez cela, dans quel sens faudrait-il aller pour améliorer leur efficacité ?**

Alors moi je ne pense pas tout à fait ça, les interventions de conseil les PME en ont besoin au contraire. Après il faudrait trouver un moyen de les rendre préhensibles, parce qu'à des tas de niveaux une PME c'est en général 99% du temps dans le guidon et 1% de réflexion, donc le conseil, l'intervention à partir de ça, ça devient presque indispensable, il faut qu'elles aient une fenêtre sur l'extérieur. Alors si c'est le conseil, il y en a c'est participer pourquoi pas à des choses au sein de la CCI ou d'une interpole, je ne sais pas, mais il faut à tout prix qu'une entreprise ouvre un peu ses portes et ses fenêtres, et faire rentrer quelqu'un qui apporte un œil extérieur, qui donne des conseils, qui finalement pose d'abord un diagnostic, déjà rien que le diagnostic c'est important, souvent on n'est pas capable de le faire soi-même, et ensuite propose éventuellement des solutions. Non moi je pense que c'est adapté. Par contre après il faut savoir doser, c'est vrai que la difficulté, on le constate surtout avec les entreprises de conseil de nature privé, c'est qu'elles mettent le pied dans l'ouverture de la porte et puis après elles essayent d'en rajouter, d'en rajouter, en insinuant que ce sont des crétins, qu'ils ont besoin de ci, qu'ils ont besoin de ça, on charge la barque. Non il faut être mesuré, et puis surtout il ne faut pas traiter le problème qu'on sait bien traiter au début, même si ce n'est pas la nécessité première de l'entreprise, ça c'est important de le dire comme ça.

**En règle générale, qui vous a influencé dans vos décisions, d'autres chefs d'entreprises, des gens de la branche, des organisations patronales, qui vous aidait à prendre vos décisions ?**

Je dirais que c'est d'abord... mais ça c'est un problème de fonctionnement, je mettrais presque au même niveau effectivement c'est d'autres chefs d'entreprises et puis certains de mes collaborateurs, ça a toujours été comme ça. J'ai toujours été très coopatif avec un petit groupe

autour de moi, avec lequel on échangeait un peu toutes les préoccupations, et c'est comme ça que ça s'est toujours passé. Je n'ai jamais été au Medef ou à la CGPME pour dire j'ai ce problème, qu'est-ce que vous en pensez, aidez-moi à prendre une décision. Mais par contre avec les collaborateurs, et parfois avec un chef d'entreprise qui est dans la même situation, on arrive à se donner des bonnes idées.

**Et vous lisiez des ouvrages de management ? Vous êtes aussi dans cette démarche, d'aller dans des rayons de grande librairie pour aller chercher des ouvrages de gestion, de management ?**

J'ai ma pratique personnelle, j'aime bien faire travailler des gens comme ISEOR, qui mène la recherche de haut niveau et puis voir éventuellement si on peut en prendre un petit peu pour mettre dans son entreprise. Mais je dirais que pour moi c'est plus une démarche intellectuelle. L'entreprise c'est très concret quand même, quand on part sur la théorie c'est compliqué. Il vaut mieux prendre un petit problème, et après si on se rend compte que c'est un pas vers une généralisation, une démarche un peu approfondie, c'est bien. Le conseil doit aider à ça. Regardez si on avance comme ça, comme ça, ça permettra dans un an, dans deux ans, de regarder tel point, tel point, et là c'est bon. Mais si on vient en vous disant voilà moi j'ai une méthode, ça marche comme ça, c'est un peu la méthode ISEOR, je ne sais pas si vous connaissez.

**Si si je connais bien.**

C'est Lyon 3, ils sont remarquables, mais on part dans des démarches, c'est compliqué, ça fait peur. Et puis il faut accepter à priori que ça marche, on vous dit on va vous faire gagner 10%. Moi je suis plus pour la théorie des petits pas. Par contre que soi-même on ait des idées, des convictions, souvent c'est ce qui donne le meilleur, vous savez quand vous êtes dans une entreprise, vous avez des idées, le problème c'est que c'est une mosaïque et parfois il faut savoir les mettre en musique. Si vous avez déjà des réunions régulières, je faisais tous les jours un petit point planning avec les cadres principaux, deux minutes autour d'un café, parfois s'il fallait prendre un peu plus de temps on le prenait, une fois par semaine on avait une réunion de planification officielle, on disait voilà les objectifs de la semaine prochaine, une fois par mois on avait le comité qualité, le comité de direction, et puis après on faisait des réunions par thèmes, là on avance. Après le rôle du dirigeant là-dedans c'est de participer un peu à tout et de faire le lien et de faire en sorte que ça avance tout dans la même direction.

(...)

**E10**

**Nous avons fait un diagnostic RH en 2005 ensemble ?**

Oui c'est bien loin.

**Ou 2006, est-ce que vous vous souvenez de l'intervention ?**

Je vous dis... je me souviens un peu.

**Est-ce que vous avez utilisé cette intervention, est-ce que vous avez mis en place des actions ?**

Je ne sais pas trop dire, non.

**Est-ce qu'il y a des choses qui ont changé en matière de ressources humaines dans votre entreprise ?**

Par rapport à 2006, je ne pense pas trop non.

**Vous avez toujours le même nombre de personnel ?**

Peut-être un de plus, on doit être 15.

**Et il n'y a pas eu de départs à la retraite ?**

Il y en a un seul qui est parti à la retraite, mais je ne sais pas si c'est par rapport à 2006, je ne saurais pas vous répondre.

**Et au niveau de la gestion ressources humaines, qu'avez-vous mis en place ?**

Il y a les délégués du personnel, on fait des réunions une fois...

**Par mois ?**

A peu près, on fait des entretiens individuels des salariés Il n'est pas annuel, on le fait tous les deux ans.

**Vous les formalisez ?**

Par écrit ?

**Oui.**

On se base sur un questionnaire pour laisser une trace écrite.

**Faites-vous des formations dans votre entreprise ? Avez-vous un plan de formation ?**

Les formations obligatoires oui, il y a eu des formations, je ne sais plus trop 2 ou 3 depuis cette période.

**Formalisez-vous vos pratiques ?**

Formaliser, vous voulez dire par là que suite aux entretiens que l'on a avec les ouvriers. Notre activité c'est de la scierie, c'est du train train, ça ne justifie pas, c'est du travail répétitif, donc une fois que c'est mis en place, après il n'y a pas trop d'évolution.

**Pour recruter, vous recruter comment ?**

En ce moment on ne recrute pas.

**Est-ce que vous faites appel à d'autres conseils, dans d'autres domaines ?**

Ça peut arriver, c'est mon expert-comptable qui m'amène les conseils dont j'ai besoin. Et après au niveau technique ou autre... je ne sais pas quoi répondre...

**Au niveau commercial par exemple ?**

Commercial, je n'ai pas grand monde. Je ne sais pas à qui m'adresser, je n'ai pas de référence.

**Et tout ce qui est institutions, est-ce que vous leur faites confiance, est-ce que vous les sollicitez ?**

Ça peut arriver, d'une façon générale je dirais non.

**Pourquoi, vous pensez que ce n'est pas adapté ?**

Je vous dis, le travail que l'on a il est assez répétitif, donc une fois que c'est en place, je ne vois pas bien les évolutions qu'on peut amener, elles sont au niveau des détails de fonctionnement.

Après il faudrait changer l'usine, il faudrait repartir avec des nouvelles techniques, des nouveaux produits, pour justifier une remise à jour.

**En matière de GRH, est-ce qu'il y a des choses qui ne vous semblent pas du tout applicables à la petite entreprise ? Comme tout ce qui est gestion des compétences dont on parle beaucoup ?**

Les qualifications de nos salariés c'est quand même pour l'essentiel un niveau basique.

**Et ça n'évolue pas trop ?**

Non, on fait des planches de palette, mettre du bois dans la machine.

**Et vous n'avez pas changé votre activité ?**

Non.

**Parce que vous aviez une petite activité un peu au niveau...**

De produits finis, bois extérieurs, non ça concerne 2 à 3 personnes.

**Et vous pensiez prendre votre retraite ?**

Oui j'aimerais bien, il y a un certain président nouvellement élu qui m'a promis à 60 ans, j'en ai 59, et j'y crois pas trop.

**Et votre fils, vous aviez envisagé à un moment donné qu'il reprenne la suite ?**

Non il est bien avec moi mais il est un peu frileux pour reprendre la suite, c'est un peu l'activité des bois traités pour l'extérieur qui l'attire.

**Parce qu'il est revenu du Canada ?**

Oui il est revenu du Canada.

(...)

**Revenons à vos pratiques : par exemple le salaire au mérite, est-ce que c'est quelque chose que vous mettez en place ?**

Salaire au mérite non, à une époque on avait mis en place une prime d'intéressement... enfin une prime d'assiduité... une prime d'intéressement on n'en donne pas... mais ils ont voulu que la prime soit intégrée, et la prime d'assiduité elle existe toujours mais elle ne s'appelle plus assiduité.

**De présence peut-être ?**

Enfin une prime d'assiduité. Et intéressement aux bénéficiaires, le problème c'est qu'on ne fait pas de bénéficiaires.

**Vous avez été touchés par la crise ?**

De plus en plus.

**Mais vous n'avez pas licencié ?**

Non pas encore du moins.

**Il y a un risque ?**

Il y a un risque évident oui.

**Et vos actions de formation, elles ont un évolué ?**

Le plan de formation, je ne sais plus au coup par coup, mais par contre on en a un qui a été refusé.

Ca concerne mon fils, ca a été refusé

**Il avait demandé une formation ?**

On l'a refusé parce que c'est le fils du patron

**Il est salarié pourtant ?**

Oui il est salarié. Je ne sais pas.

**Et tout ce qui est évaluation de la performance, est-ce que c'est une chose que vous mettez en place ?**

Evaluation de la performance, c'est difficile à mettre en place.

**Qu'est-ce que vous avez appris de votre expérience concernant la gestion des hommes et des femmes ?**

Qu'est-ce que j'ai appris ? Pffflala !

**De votre expérience ?**

Je comprends mais... pff... je n'en sais rien, je ne peux pas répondre comme ça d'un seul coup. Ça dépend des cas. Il faut être à la fois psychologue, à la fois manager, à la fois... un patron qui cherche à s'imposer, savoir qu'on existe, c'est toujours, il y a des moments il faut remettre un peu les pendules à l'heure. Il y a des moments c'est l'inverse, il faut les soutenir, motiver. Chaque individu est un cas particulier.

**Donc c'est difficile ?**

C'est pas plaisant.

**C'est pas ce que vous préférez faire ?**

C'est pas ce que je préfère faire, pff, je ne sais pas comment dire, c'est le rôle du patron. Comme je suis un patron de PME, on sait qu'on a, qu'on aura un état d'esprit différent chaque matin, chaque individu. Donc ce n'est pas que ça me déplaît, dans la mesure où on trouve des solutions et que tout se passe bien. Mais on n'est pas dans un système général motivant. Dans les années 80-90 quand j'ai commencé, on pouvait et on avait une amélioration de notre état d'avancement, on arrivait péniblement à maintenir l'existant, et ce n'est pas motivant. Et puis il faut se bagarrer pour arriver à trouver des clients, des débouchés, c'est la bagarre au quotidien.

**On dit que les interventions de conseil ne sont pas bien adaptées aux petites entreprises, qu'est-ce que vous en pensez ?**

A chaque fois c'est un cas particulier, donc on va en trouver qui sont finalement bien adaptées et puis d'autres non. On ne peut pas généraliser comme ça.

**Celle que je vous avais faite en 2006, vous trouviez que c'était adapté ou pas ?**

Po, po, po ... J'allais dire à 75%, 75% oui, 25% on aurait pu faire mieux.

**Concernant vos décisions, comment vous vous faites aider au quotidien, parce que des fois c'est compliqué ?**

On a recourt à un expert-comptable.

**Seulement ?**

Quasiment oui. On a un bureau de conseil en domaine du droit social.

**Juridique ?**

Voilà.

**Mais tout ce qui concerne par exemple les échanges avec les autres chefs d'entreprises, vous parlez avec eux ?**

Ça de moins en moins. Quand on parle les résultats sont inverses de ce qu'on attendait. C'est difficile.

**Les organisations professionnelles ?**

Dans notre domaine il en reste encore une trace, mais enfin c'est dur à dire...

**Par exemple vous travaillez avec les écoles qui forment au métier du bois ?**

Oui, en ce moment j'ai un stagiaire.

**C'est bien parce que ça peut être une future recrue ?**

Le cas général c'est qu'on assure la formation et après on ne le voit plus. Il nous dit bonjour quand on le croise chez un collègue c'est général, j'ai connu l'entreprise de mon père, la mienne, tous les gens qu'on a formés on ne les a jamais embauchés. Par contre on en a recrutés qui venaient d'autres entreprises.

**Pourquoi ils ne restent pas ?**

Il faut bouger, s'ils restaient toujours dans l'entreprise qui a assuré la formation, vous me diriez pourquoi ils n'évoluent pas !

**Donc c'est plutôt une bonne chose ?**

**C'est le système**

On serait en Chine, y aurait pas ce problème là, ils seraient dans la même usine tout le temps à faire toujours le même boulot.

**Vous aimeriez être en Chine vous ?**

Pas du tout, on ne s'est pas posé la question. C'est que dans le système de la mondialisation on est confronté aux lois et aux règlements internationaux, et ils n'ont pas du tout la même approche que chez nous.

**Vos principales difficultés c'est le marché ?**

En ce moment c'est le marché oui.

**Est-ce que c'est aussi la trésorerie ?**

La trésorerie, oui, quand le volume des commandes est faible, la trésorerie n'est pas élevée.

**Et la relation avec les banques, ça se passe bien ?**

Ça se passe oui, c'est des banquiers.

**Sur les caractéristiques de l'entreprise, il y a juste l'effectif qui a changé ?**

Un de plus, c'est le chauffeur, on a acheté un camion de transport par rapport à cette époque, donc on a un chauffeur de camion en plus.

**Là vous allez avoir des départs à la retraite ?**

J'aimerais. Pourquoi je vais avoir des départs à la retraite, dites-moi ?

**Il me semblait qu'il y avait des gens qui avaient plus de 50 ans chez vous ?**

Oui, plus de 50 ans, ça ne donne pas droit à la retraite.

**Non, à moins qu'ils aient commencé très tôt ?**

Oui, il faut 59 ans.

**Vous anticipez un peu ça ?**

Le plus âgé c'est moi, le premier à partir à la retraite c'est moi. Après ils sont en général un ou deux ans plus jeunes.

**Et l'avenir de votre entreprise ?**

Je n'en sais rien, gros point d'interrogation.

**Là vous aviez démarché à l'international ?**

Directement moi je n'en ai pas, c'est mes clients qui ont des marchés à l'international. Il y a plusieurs options, on fait de l'emballage, c'est pour emballer les produits français qui vont être exportés, de façon générale, quand l'eau minérale s'exporte ça me donne des débouchés, quand ça n'exporte pas... En ce moment l'automobile, j'ai des annulations de commandes pour notamment des pare-chocs. On avait des pare-chocs de Renault, il faut des grandes caisses, comme l'automobile ne marche pas.

**Et trouver de nouveaux marchés c'est difficile ?**

On cherche. Des nouveaux marchés, c'est des marchés existants déjà tenus par d'autres, c'est pas clair, c'est pas gagné.

**C'est peut-être là qu'il faut trouver de l'aide, du conseil ?**

Pff mouais.

**Bon il faut garder le moral Monsieur F !**

Mouais.

(...)

#### Annexe 4 : Enquête statistique

Nous faisons le choix d'insérer les résultats les plus significatifs.

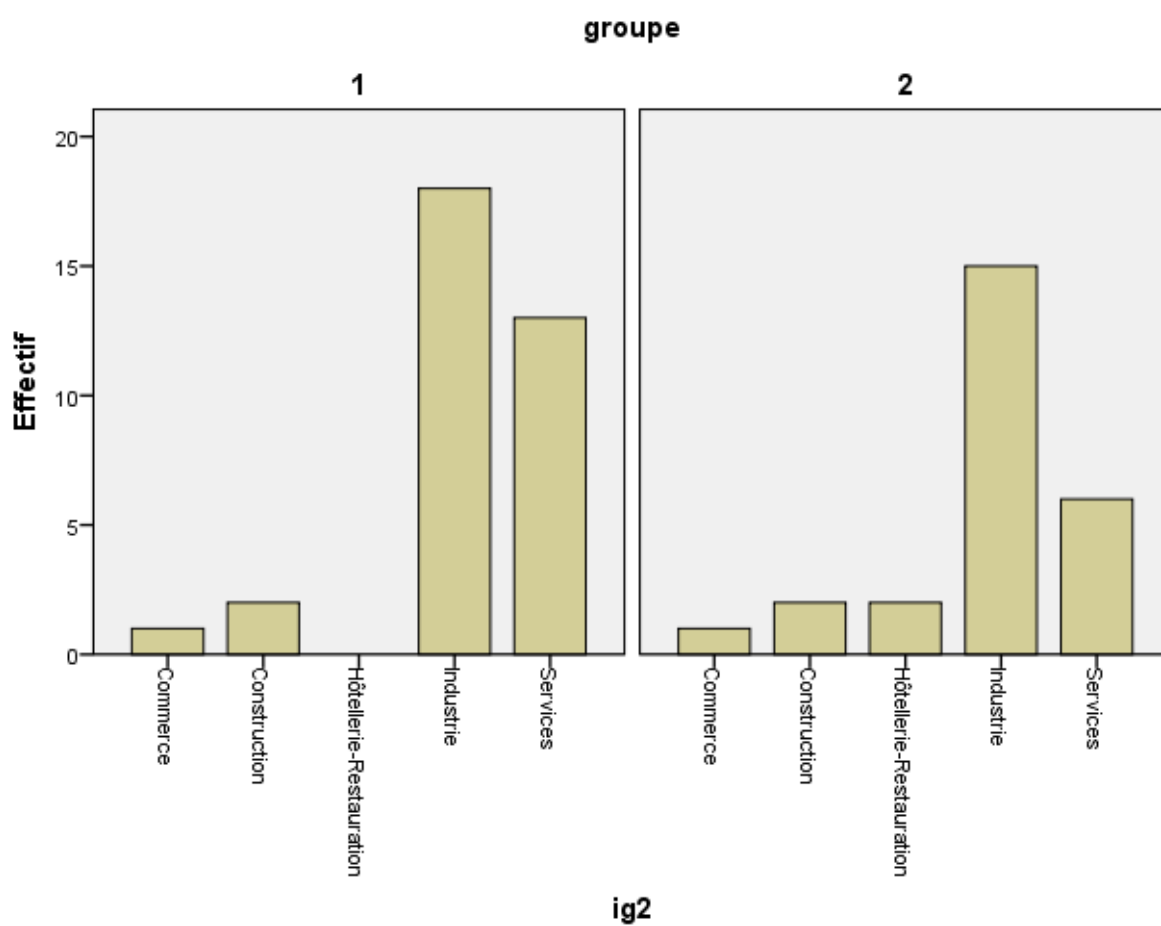
<b>ig1</b>	<b>Année</b>
<b>ig2</b>	<b>Secteur</b>
<b>ig3</b>	<b>Forme juridique</b>
<b>ig4</b>	<b>Plusieurs ETS</b>
<b>ig5</b>	<b>Effectif</b>
<b>ig6</b>	<b>Indépendance</b>
<b>ig7</b>	<b>Nature du capital</b>
<b>ig8</b>	<b>Rentabilité</b>
<b>ig9</b>	<b>Type de clientèle</b>
<b>foncExt</b>	<b>Fonctions externalisées</b>
<b>demQual</b>	<b>Démarche qualité</b>
<b>pbTO</b>	<b>Problème de turn over</b>
<b>rec1</b>	<b>Recrutements sur les 3 dernières années</b>
<b>rec2</b>	<b>Procédure</b>
<b>rec3</b>	<b>Promotion interne</b>
<b>rec4</b>	<b>Externalisation</b>
<b>rec5</b>	<b>Critères de recrutement</b>
<b>for1</b>	<b>formalisation dans un plan</b>
<b>for2</b>	<b>formations</b>
<b>for3</b>	<b>Réalisation</b>
<b>for4</b>	<b>Budget alloué</b>
<b>f1</b>	<b>% de cadres</b>
<b>f2</b>	<b>Descriptions formalisées des postes, fonctions, emplois, métiers</b>
<b>f3</b>	<b>Evaluation des compétences</b>
<b>f4</b>	<b>Pratique des entretiens</b>
<b>f5</b>	<b>Formalisations des entretiens</b>

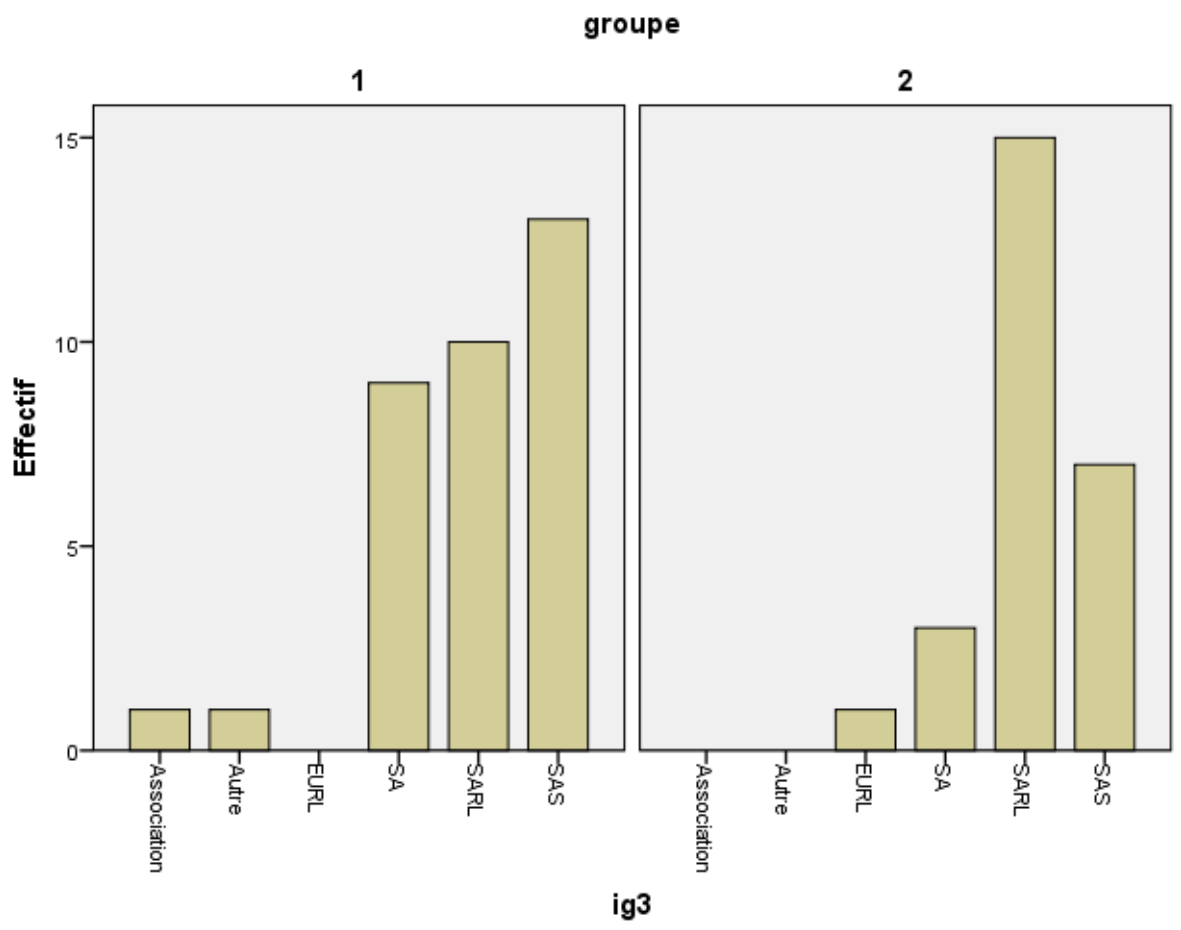


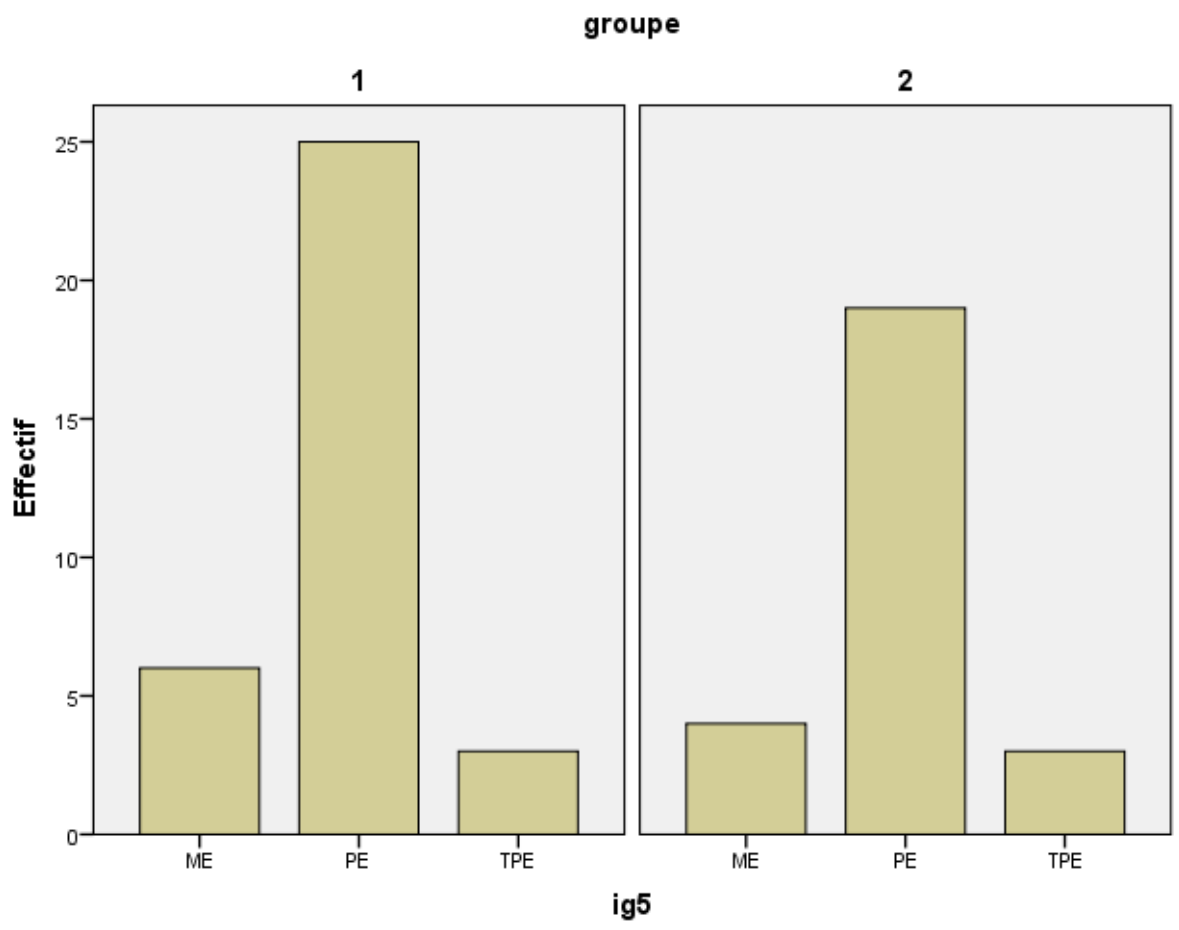
<b>rem1</b>	<b>Primes</b>
<b>rem2</b>	<b>Périphériques</b>
<b>IRP</b>	<b>IRP</b>
<b>reu1</b>	<b>Réunions collectives</b>
<b>reu2</b>	<b>Fréquence des réunions</b>
<b>dir1</b>	<b>Tranche d'âge du Dirigeant</b>
<b>dir2</b>	<b>Niveau de qualification</b>
<b>dir3</b>	<b>Expériences</b>
<b>ce1</b>	<b>Configuration</b>
<b>ce2</b>	<b>Hybridation</b>

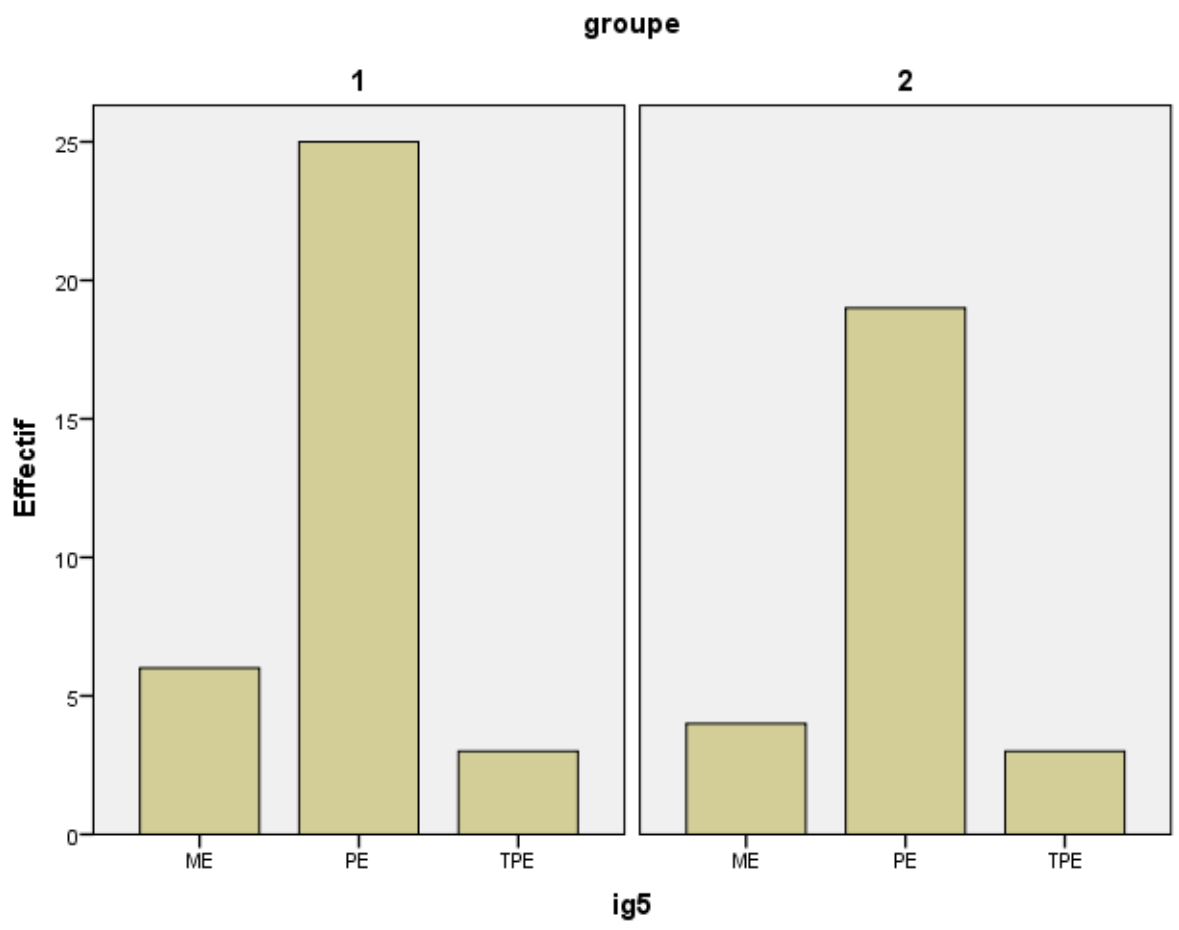
## Diagramme

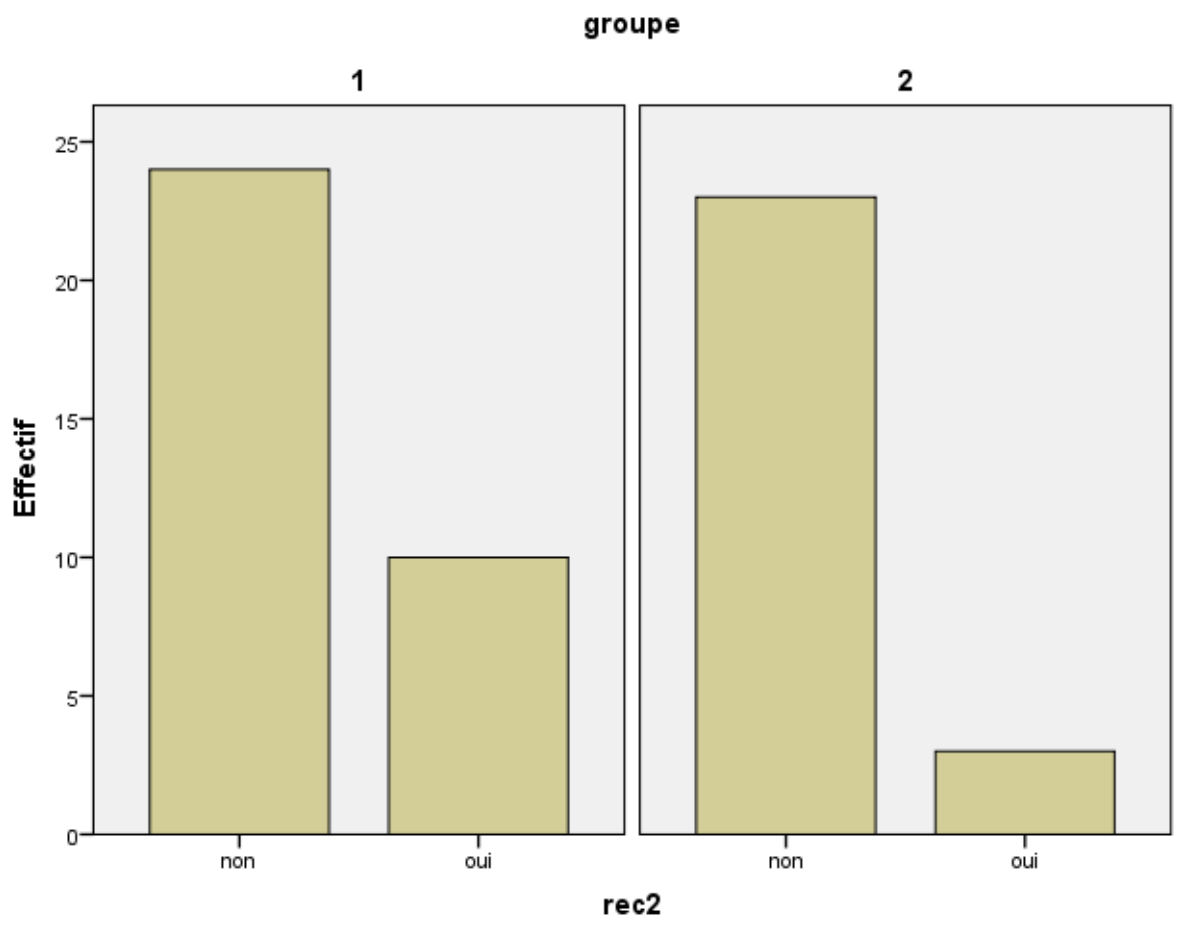
[Ensemble\_de\_données6]

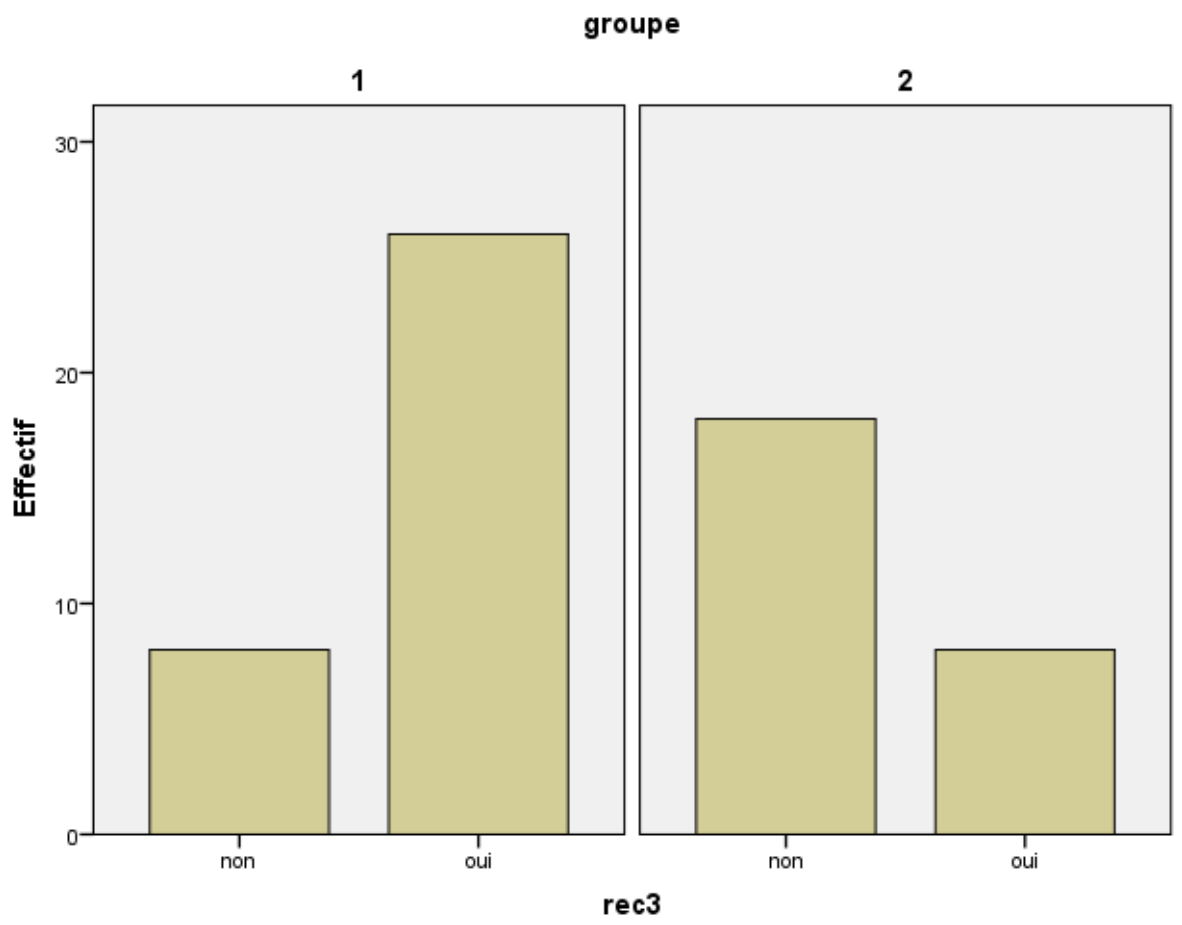


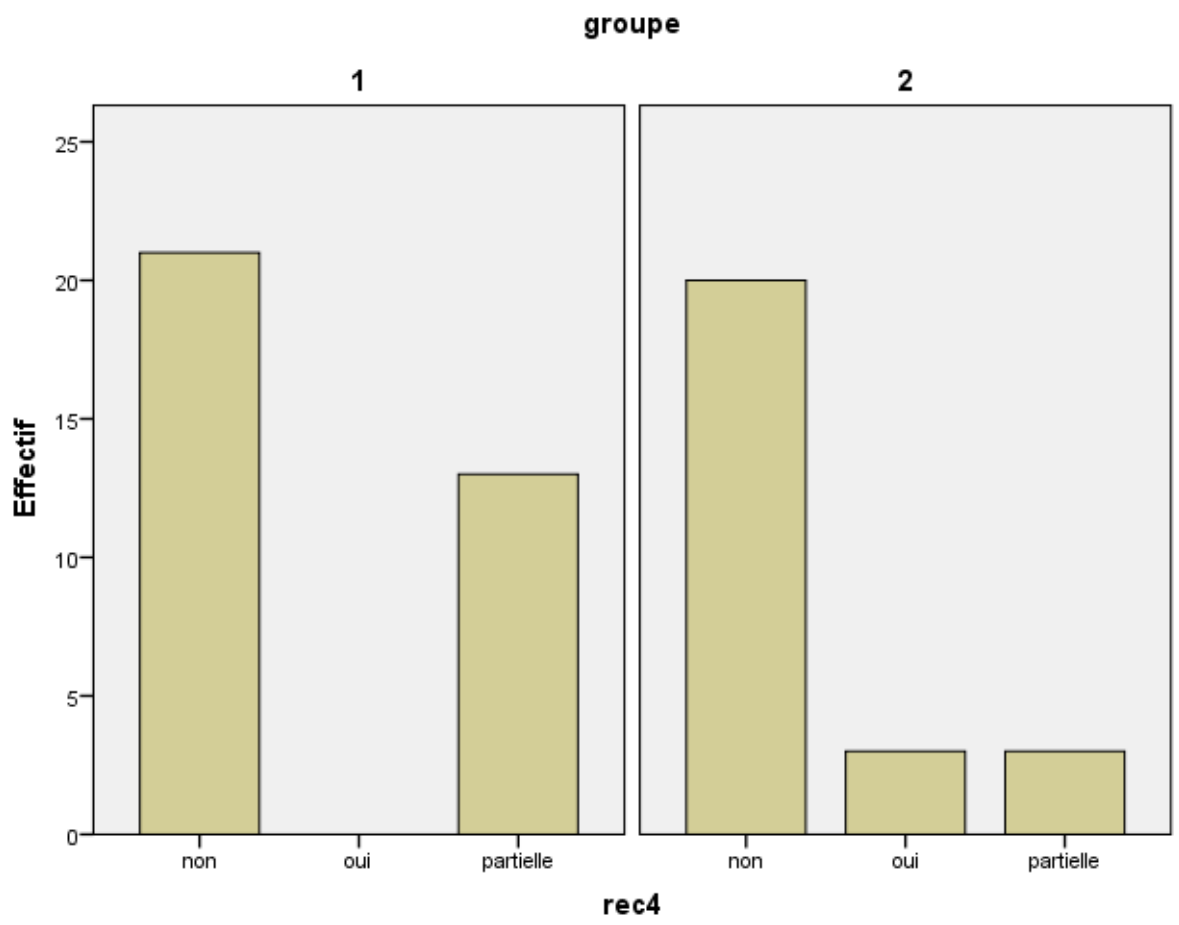




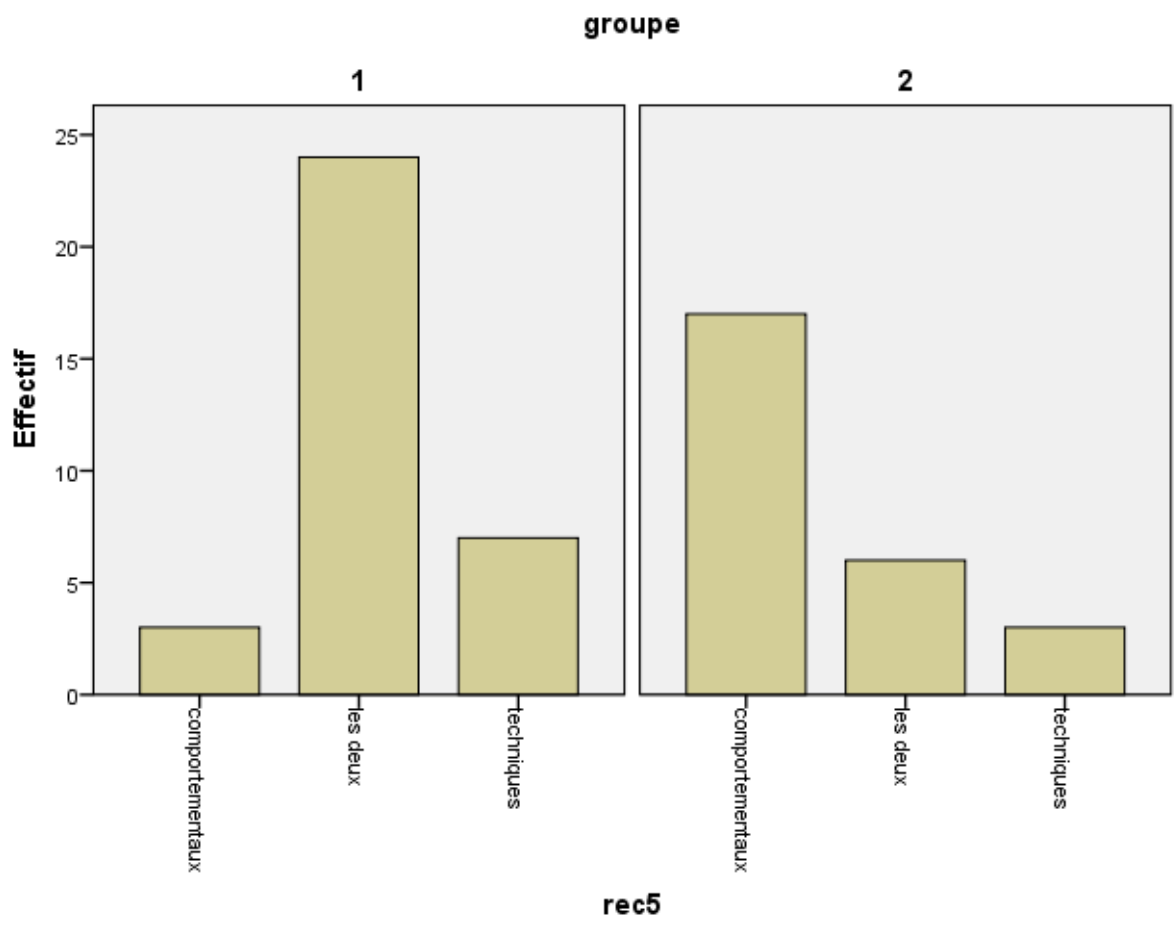


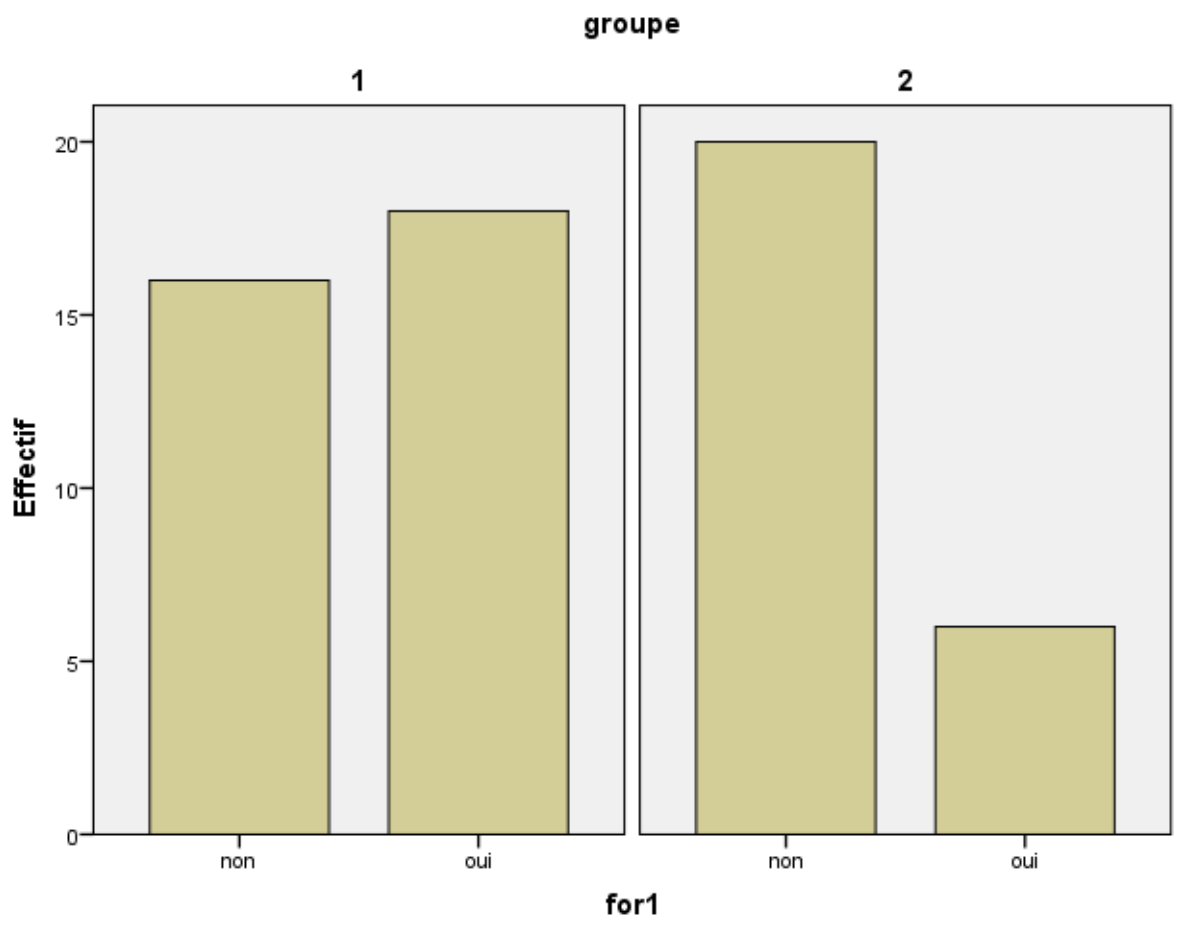


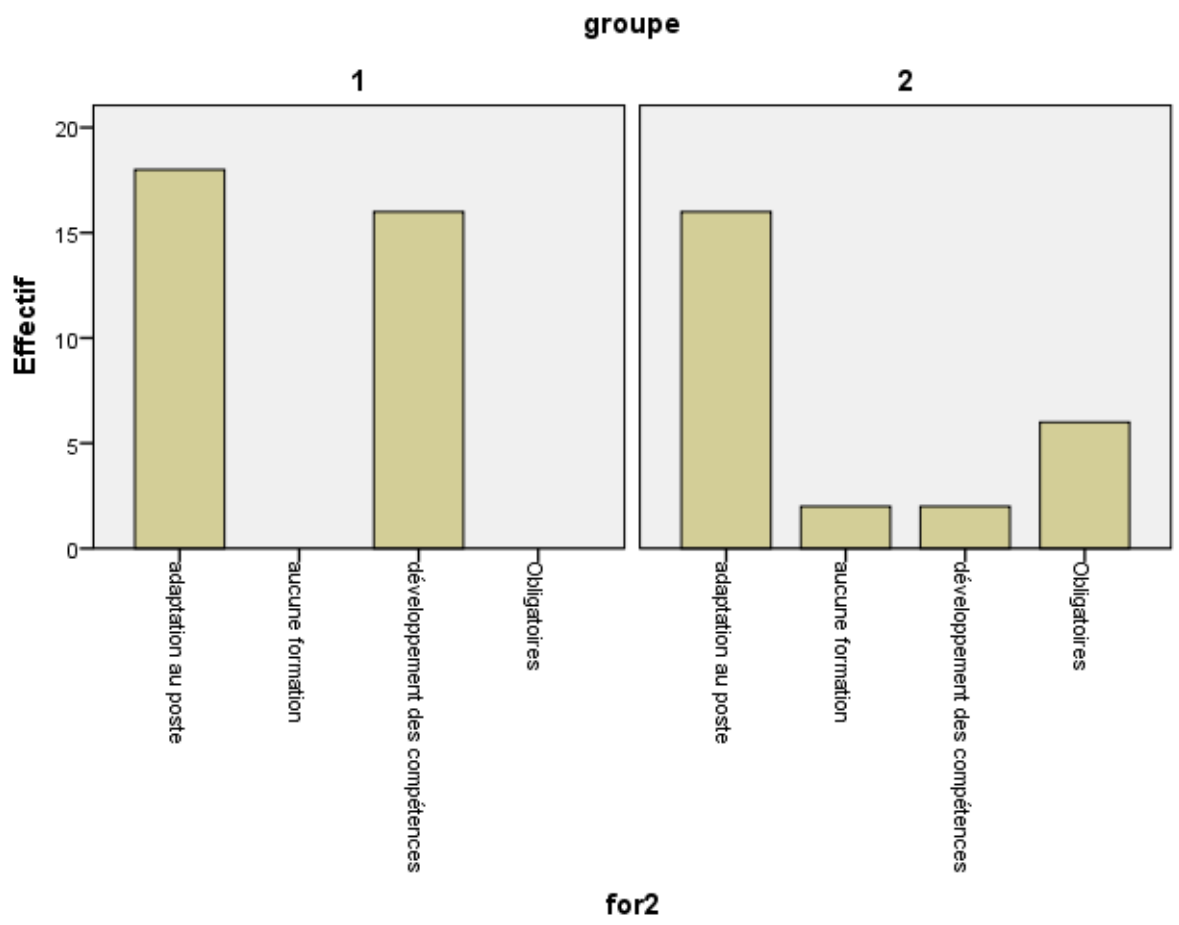


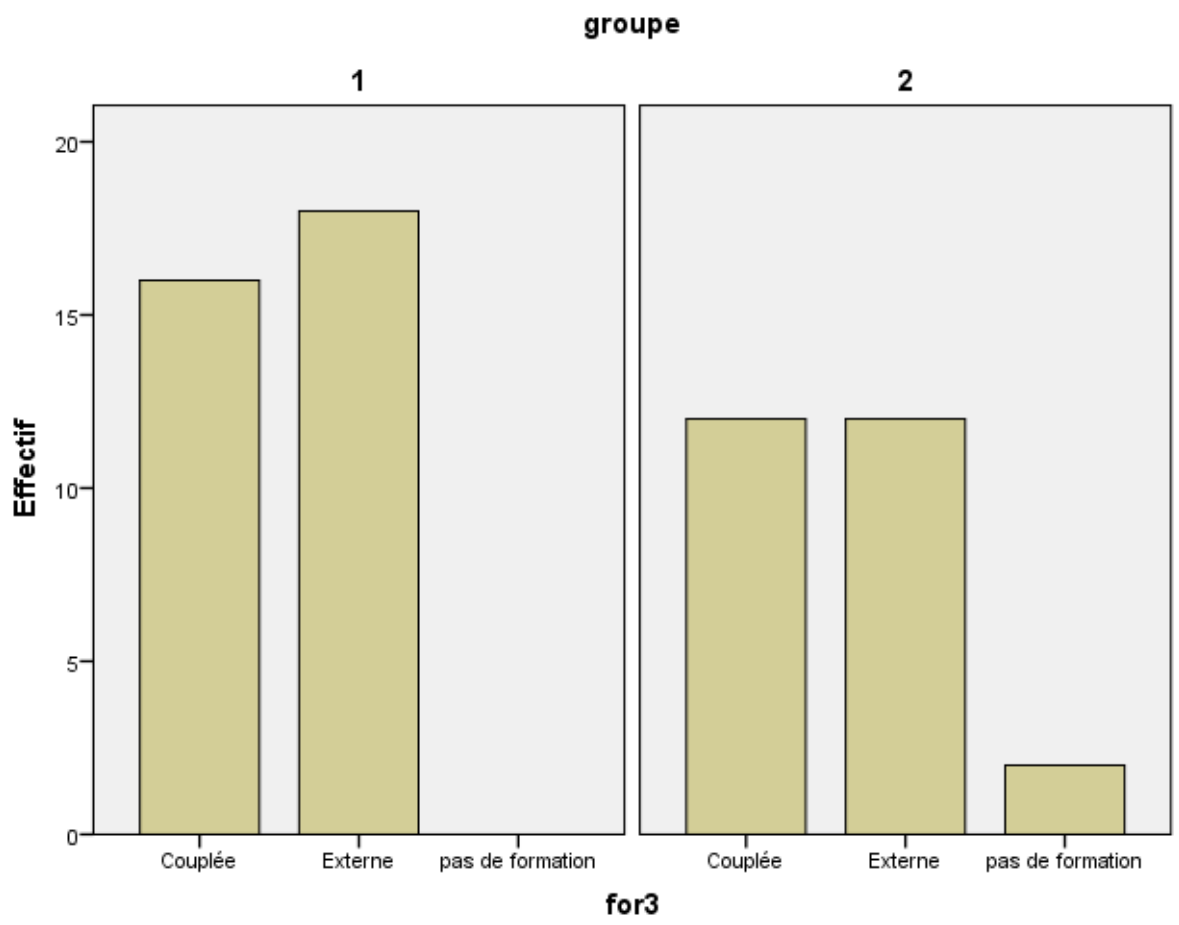


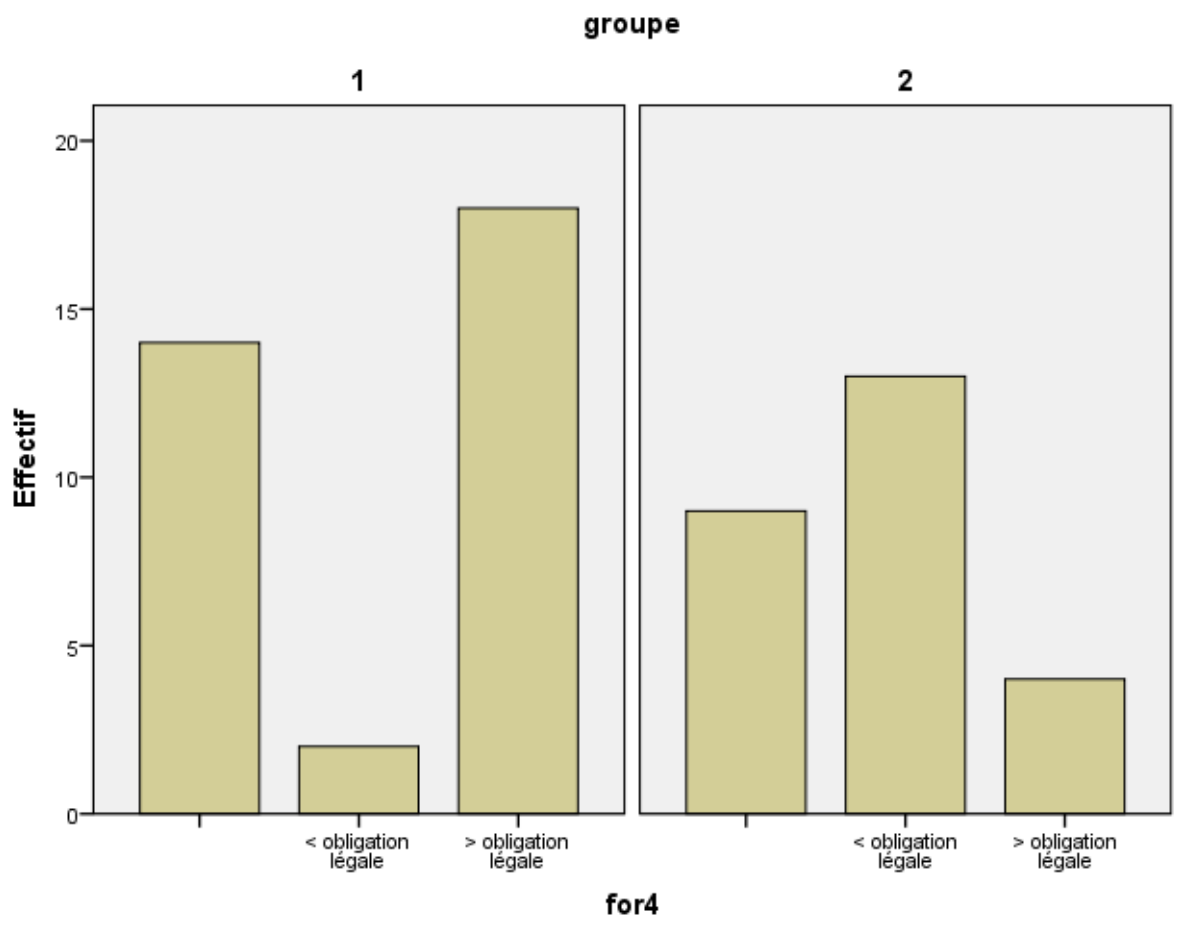


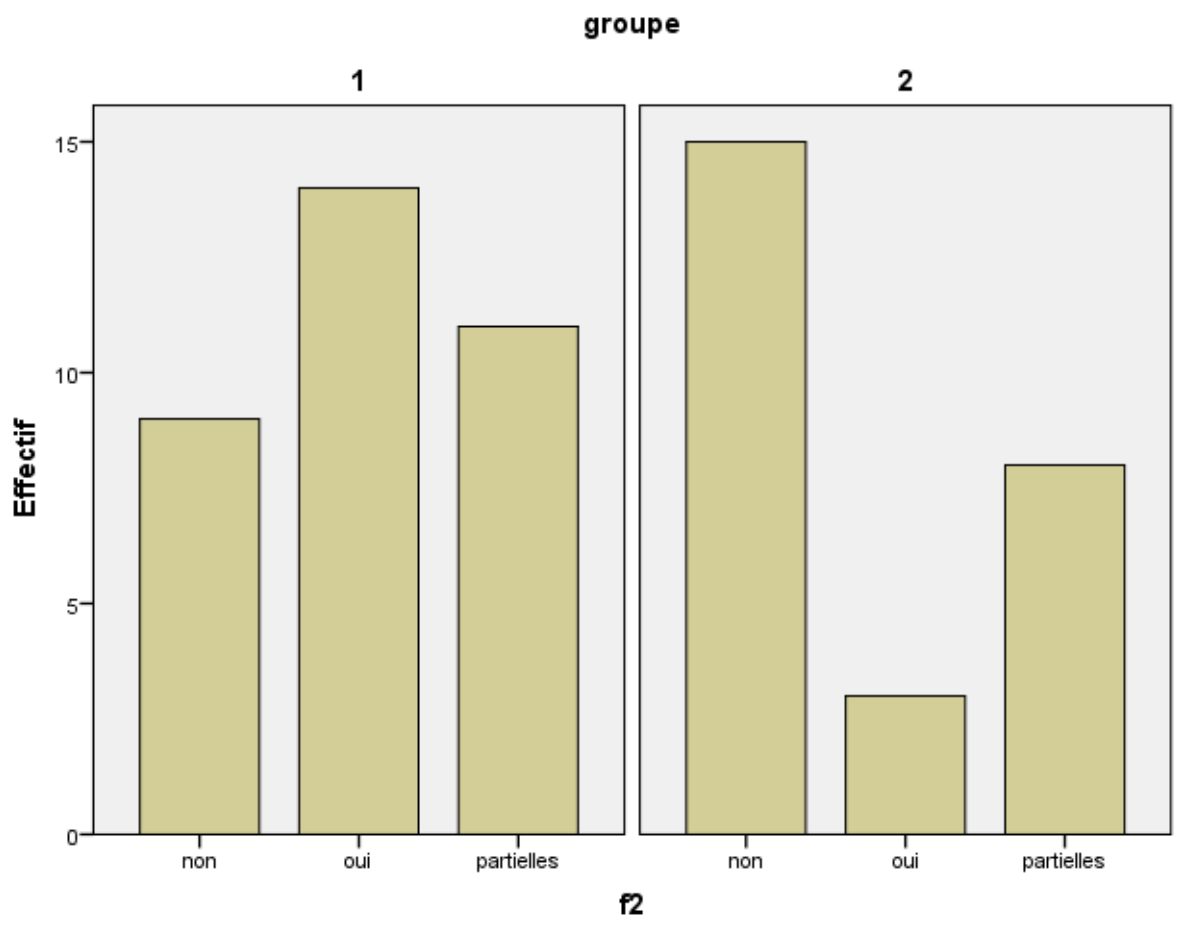


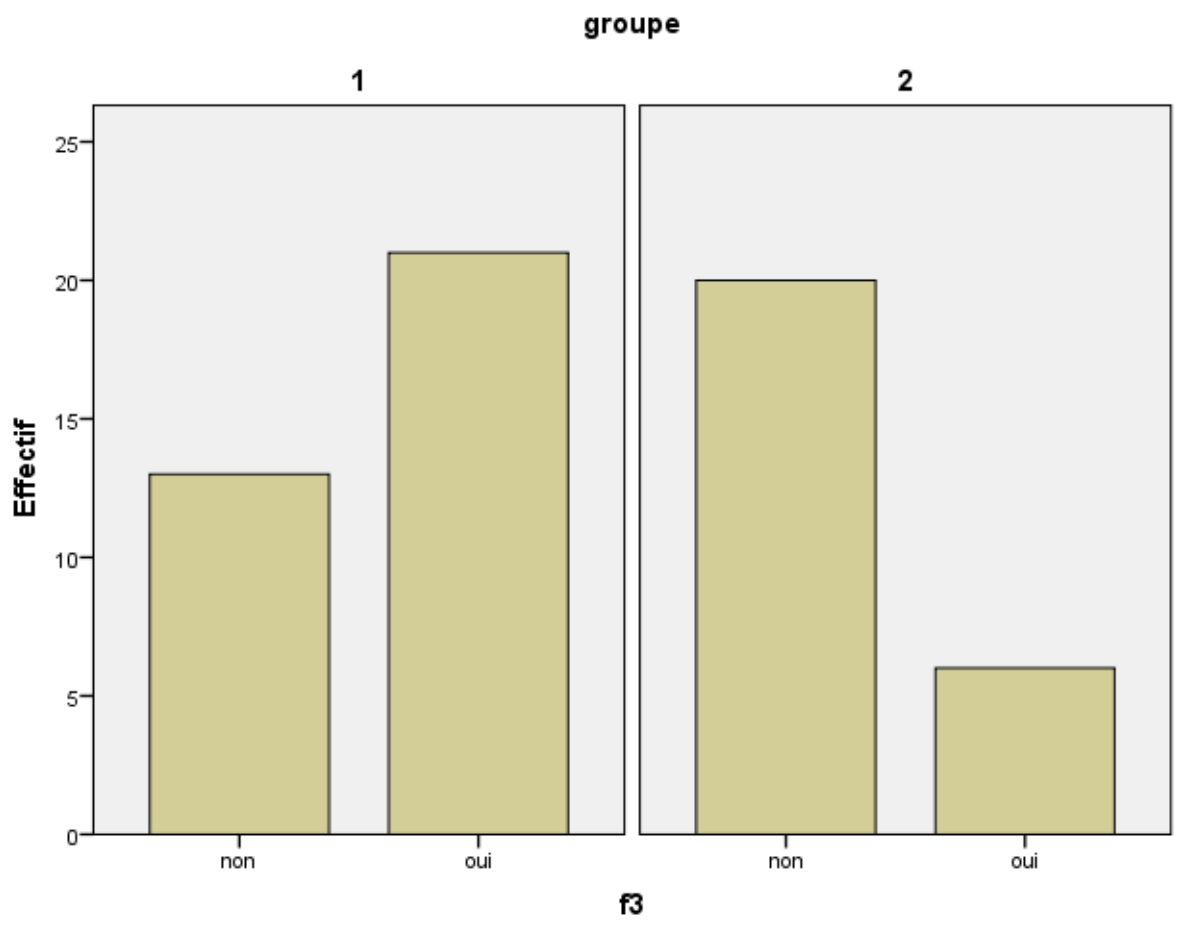


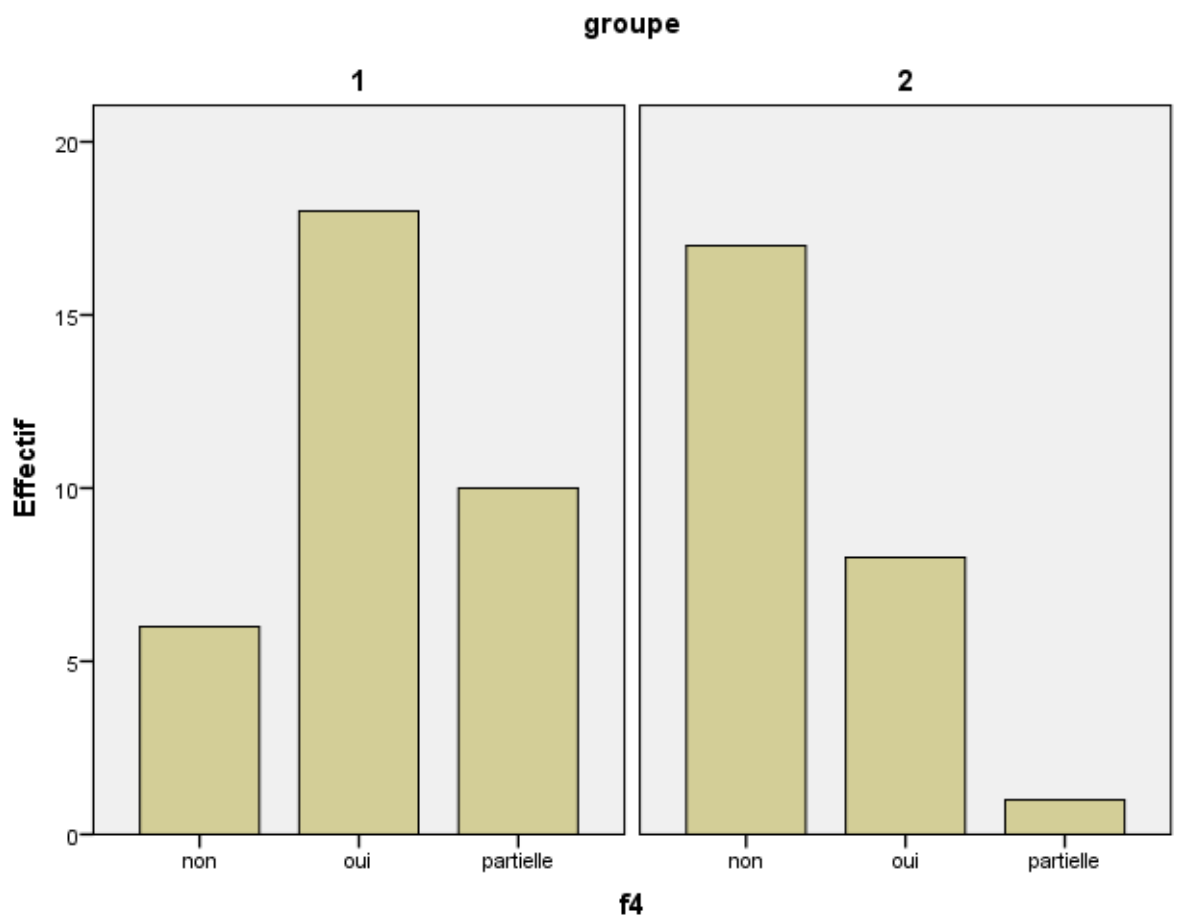




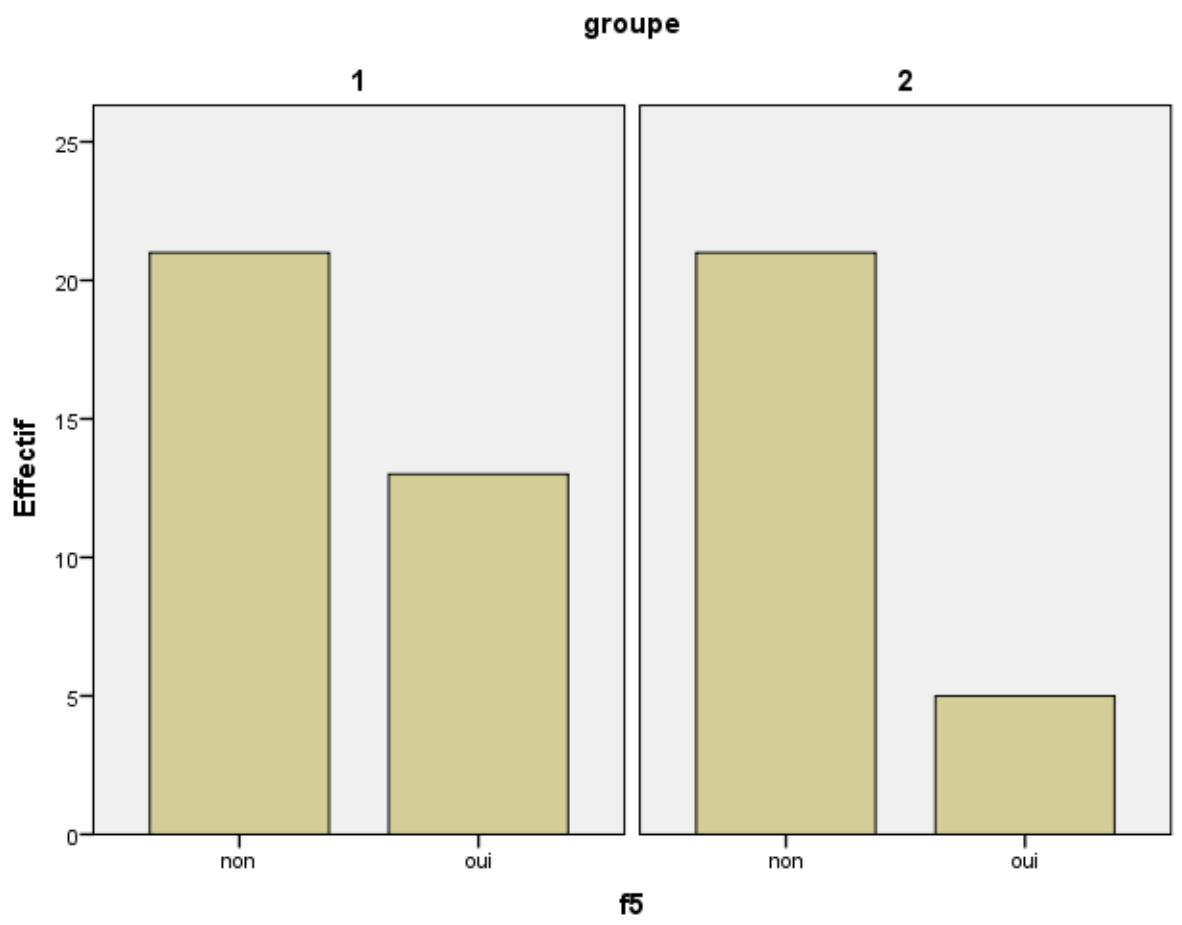












# TABLE DES MATIERES

<b>INTRODUCTION GENERALE</b>	<b>10</b>
1. Contexte et enjeux de la thèse :	10
Contexte : PME, nouveau champ en émergence pour l'intervention en GRH (Gestion des Ressources Humaines)	10
Enjeux de la recherche	13
2. Une question de recherche centrée sur l'impact de l'intervention en GRH	15
Nos hypothèses	16
Positionnement épistémologique et contributions visées	17
Méthodologie	18
3. Organisation de la recherche	18
<b>PREMIERE PARTIE : CADRAGE THEORIQUE: LE CHAMP DE L'INTERVENTION</b>	<b>21</b>
Résumé:	22
<b>Chapitre 1: revue de la littérature</b>	<b>24</b>
Remarque liminaire:	24
1. L'intervention: un concept flou, une approche incomplète	24
2. De nombreux référentiels théoriques sur l'intervention	26
2.1. Quelques points de repères	26
2.2. Principales théories ou courants:	27
L'école de Palo Alto	27
Le rôle de «l'Organizational Development»	28
Autre courant de recherche-action celui de l'Ecole anglaise de Tavistock Institute of Human Relations (à compter de 1945).	30
Les apports de l'école sociologique	32
L'approche socio-pédagogique	34
3. La méthodologie et les technologies de l'intervention	38
3.1. Méthodologie de l'Intervention	38
L'approche expertisante	39
L'approche partenariale	40
3.2. Technologies de l'intervention	42
3.3. L'instrumentation en GRH	44
Conclusion du chapitre 1	45
<b>Chapitre 2: Le conseil en management: un phénomène en plein essor</b>	<b>47</b>
4. La montée des professions de l'expertise et du conseil au cours des années 80 ou le développement de « l'esprit gestionnaire »	47
Eléments chiffrés	47
L'enchevêtrement de "mondes"	49
5. La relation de consultance	51
Un contexte facilitateur	51
Emergence de nouvelles cibles	52
Succession de modes managériales	53
Du mythe à l'imitation	53
6. Caractéristiques, formes, typologies et environnement du conseil en management	56
Conclusion du chapitre 2	59
<b>Chapitre 3: L'actionnabilité de l'intervention</b>	<b>60</b>
7. La diffusion de nouvelles normes d'organisation	61

	Foucault et la notion de dispositifs _____	61
	Le principe de l'inséparabilité des « Savoirs » et des « Relations » _____	64
8.	Transformation des pratiques, apprentissage organisationnel _____	68
	Les précurseurs _____	68
	La théorie de l'activité _____	69
	L'apprentissage organisationnel _____	70
	Le rôle des technologies gestionnaires _____	72
	La question de l'appropriation _____	75
	La sociologie des usages _____	75
	Absorptive capacity _____	76
	La perspective appropriative _____	78
	Un détour par le pragmatisme _____	79
9.	L'intervention comme une pratique (ré) éducative _____	82
	Conclusion du chapitre 3 _____	84
	Conclusion de la partie 1 _____	87

## **DEUXIEME PARTIE : LE DIAGNOSTIC RH ET SON OBJET : LA PETITE ENTREPRISE \_\_\_\_\_ 90**

Résumé \_\_\_\_\_ 91

### **Chapitre 4 : L'intervention spécifique en GRH; description du système intervenant \_\_\_\_\_ 92**

10.	Fondements _____	92
11.	Le rôle de l'Etat _____	93
	11.1. Les CCI, relais des politiques publiques _____	96
	11.2. La gestion des compétences: illustration de ce partenariat entre l'Etat et les CCI _____	99
12.	Caractéristiques structurelles et fonctionnelles du DIAGRH (Diagnostic Individualisé Accompagnement Gestion Ressources Humaines) _____	106
	12.1. Le DIAGRH : un outil fortement arrimé à la logique compétence _____	106
	12.2. Le DIAGRH: la boîte noire _____	109
	Les prescriptions: prétentions et limites _____	112
	12.3. Le DIAGRH: un dispositif de gestion au service des PME _____	115
	Conclusion du chapitre 4 _____	119

### **Chapitre 5: La PME \_\_\_\_\_ 120**

13.	Références théoriques et diverses manières d'appréhension de la PME _____	121
	13.1. Quelques points de repères _____	121
	13.2. Des critères combinés pour une meilleure connaissance de la PME _____	124
	13.3. L'approche configurationnelle _____	127
14.	Les pratiques de GRH dans les PME _____	131
	14.1. L'approche par les configurations de TPE/PE/PME _____	131
	14.2. Les pratiques de GRH des PME ou gère-t-on le personnel autrement dans les PME? _____	134
	La GRH, un objet difficile à cerner _____	135
	La GRH et la PME sont-elles compatibles? _____	138
15.	Figures imposées : diffusion des « bonnes pratiques » de GRH _____	141
	15.1. Le conseil aux PME et la demande des dirigeants _____	141
	L'état du conseil aux PME _____	142
	La demande de conseil des dirigeants de PME _____	145
	15.2. Le conseil non marchand en PME et sa légitimité _____	147
	15.3. La PME et le conseil en GRH: un malentendu durable? _____	149
	Conclusion du chapitre 2 _____	152
	Conclusion de la 2 <sup>ème</sup> partie _____	153

## **TROISIEME PARTIE: LA METHODOLOGIE \_\_\_\_\_ 156**

Résumé \_\_\_\_\_ 157

<b>Chapitre 6 : le programme de recherche</b>	<b>160</b>
16. Du praticien au chercheur: positionnement épistémologique	160
16.1. Le déplacement de postures: un impensé ?	160
16.2. Le processus de création de connaissances	162
Les limites du positionnement positiviste radical pour notre recherche :	162
Les limites du positionnement constructiviste radical pour notre recherche :	164
Notre position: un constructivisme modéré	165
17. Le raisonnement scientifique	166
17.1. Le raisonnement déductif :	166
17.2. Le raisonnement inductif	167
17.3. Le raisonnement abductif:	168
17.4. Le choix du raisonnement abductif pour notre recherche:	168
18. Les données de terrain	170
18.1. L'entreprise: un précieux acteur de notre recherche	171
18.2. Des données dignes d'intérêt scientifique	173
18.3. Les matériaux:	175
L'échantillon initial	175
Les diagnostics RH	175
Les entretiens	178
Conclusion du chapitre 6	180
<b>Chapitre 7: La méthodologie de la recherche</b>	<b>181</b>
19. Vers un cadre d'analyse interactionniste	181
19.1. Les fondements de l'interactionnisme symbolique et de l'ethnométhodologie	181
20. Le choix d'une approche qualitative pour notre recherche	187
20.1. Le processus d'élaboration des trois éléments de la boucle récursive (données, hypothèses, théorie)	188
20.2. La posture du chercheur	197
21. La mise en œuvre de l'approche qualitative	199
21.1. Approche de type longitudinal	201
21.2. Construction d'un guide et conduite d'entretien	206
21.3. Analyse des données qualitatives	208
Conclusion de la partie 3	212
<b>QUATRIEME PARTIE : ANALYSE DES RESULTATS</b>	<b>214</b>
Résumé	215
<b>Chapitre 8 : le modèle de la gestion des compétences en PME : état des lieux</b>	<b>217</b>
22. La diffusion du modèle : les interventions de conseil en GRH et leurs limites en PME	217
22.1. Une image confuse du conseil en général	217
22.2. Le dispositif diagnostique RH et son impact réel	228
22.3. Le conseil comme une « caisse de résonance » pour les dirigeants de PME	235
23. La gestion des compétences en PME : du discours aux pratiques	239
23.1 La gestion des compétences en PME : une formule magique ?	239
23.2. La gestion des compétences en PME : un révélateur du système de valeurs du dirigeant	241
23.3 La gestion des compétences en PME : le choix de solutions pragmatiques et d'une certaine flexibilité	248
Conclusion du chapitre 8	252
<b>Chapitre 9. Les variables influentes des formes spécifiques de gestion des ressources humaines en PME</b>	<b>253</b>

24. Les six variables explicatives de notre recherche _____	255
24.1. Variables personnelles relatives au dirigeant _____	255
24.2. Variables contextuelles (internes) de l'organisation _____	272
24.3. Variables environnementales _____	290
Synthèse des premiers résultats _____	303
25. L'apport des configurations : variables supplémentaires _____	307
Les traditionnelles _____	307
Les entrepreneuriales _____	308
Les managériales _____	309
Les professionnelles flexibles cognitives _____	310
26. Apport complémentaire d'une analyse statistique _____	312
Synthèse des résultats de l'analyse statistique _____	315
Conclusion du chapitre 9 _____	318
Conclusion de la quatrième partie _____	319
<b>CONCLUSION GENERALE _____</b>	<b>323</b>
Questions initiales de la recherche _____	323
Hypothèses _____	325
Principaux résultats : _____	326
Apports de la recherche _____	331
Limites de la recherche _____	332
Recherches ultérieures _____	333
<b>REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES _____</b>	<b>335</b>
<b>LISTE DES FIGURES _____</b>	<b>349</b>
<b>LISTE DES ENCADRES _____</b>	<b>349</b>
<b>LISTE DES TABLEAUX _____</b>	<b>349</b>
<b>ANNEXES _____</b>	<b>351</b>
<b>TABLE DES MATIERES _____</b>	<b>385</b>
<b>RESUME _____</b>	<b>389</b>

## RESUME

Les PME sont en France la cible de nombreuses sollicitations depuis plus de trente ans. Les opérations de conseil se sont particulièrement intensifiées auprès de ces petites entreprises afin de les rendre plus performantes. Sous l'impulsion des pouvoirs publics, des programmes d'accompagnement spécifiques leur sont proposés au cours de ces dernières décennies. Notamment, le modèle de la gestion des compétences qui est présenté à la fin des années quatre-vingt-dix, comme la voie à suivre pour faire face aux enjeux de la mondialisation et de la compétitivité. La diffusion de ces nouvelles normes organisationnelles s'effectue par le biais d'une nébuleuse d'acteurs. Parmi ces formes de conseil, quel rôle jouent les organisations intermédiaires, à la fois prescriptrices et productrices de dispositifs institutionnalisés d'incitation à la GRH ?

Ces dispositifs sont-ils actionnables ? Quels impacts ont ces approches dans les entreprises et plus particulièrement dans les plus petites d'entre elles ? Ces opérations de conseil modifient-elles les pratiques des dirigeants de PME ? Les prescriptions des consultants jouent-elles un rôle identique, ou sont-elles appropriées, incorporées de façon spécifique par les dirigeants, selon une diversité de trajectoires d'appropriation liée à la pluralité des configurations de petites entreprises ?

**Mots clés :** PME, GRH, actionnabilité, dispositifs institutionnalisés, configuration.