

Louvain School of Management

Comment adapter les pratiques de GRH aux spécificités de la PME ?
Étude de cas d'une PME belge : BATIT.

Mémoire projet réalisé par
Marie Gerardy

en vue de l'obtention du titre de
Master en ingénieur de gestion, à finalité spécialisée

Promoteur(s)
Nathalie Delobbe

Année académique 2016-2017

Place des Doyens, 1 bte L2.01.01, 1348 Louvain-la-Neuve, Belgique www.uclouvain



Table des matières

Partie 1 Introduction	i
1. Importance de la PME dans le tissu économique national	1
2. La vulnérabilité des PME belges face à leurs dysfonctionnements en GRH	1
3. Question de recherche	2
Partie 2 Cadre théorique	3
CHAPITRE 1 La GRH en PME : un chantier à ouvrir ?	4
1.1 Approche historique	4
1.2 Décalage temporel entre la GRH et la PME.....	5
1.3 Les écarts et les similitudes de la GRH en contexte de PME et de GE.....	8
1.4 Conclusion.....	9
CHAPITRE 2 Les spécificités et les fondements de la PME	9
2.1 La taille organisationnelle	9
2.2 Les facteurs organisationnels internes.....	10
2.3 Les facteurs externes	13
2.4 Le dirigeant comme facteur humain.....	14
2.5 Synthèse des spécificités des PME.....	14
2.6 La proximité comme caractéristique transversale de la PME	15
2.7 Conclusion.....	15
CHAPITRE 3 La GRH dans le contexte de la PME	16
3.1 L'influence de la taille sur la GRH en PME	17
3.2 L'influence de l'organisation sur la GRH en PME	18
3.3 L'influence de l'environnement sur la GRH en PME	20
3.4 Synthèse des influences organisationnelles et environnementales sur la GRH	21
3.5 L'influence du dirigeant (facteur humain) sur la GRH en PME	21
3.6 Les trois niveaux de la GRH	26
3.7 Conclusion.....	30
CHAPITRE 4 Du cadre théorique vers le cadre d'analyse	32
Partie 3 Étude de cas	34
CHAPITRE 1 Méthodologie	35
1.1 Rappel de la problématique et motivations de la recherche	35
1.2 Questions de recherches	35
1.3 Type de recherche et méthodologie de recherche	36
1.4 Terrain d'étude	40
CHAPITRE 2 Analyse du cas	40
2.1 Traitement des données	40
2.2 Synthèse des résultats.....	57
2.3 Conclusion.....	62
Partie 4 Discussion	63
CHAPITRE 1 Enseignements transversaux et mise en perspective avec la partie théorique ...	64
CHAPITRE 2 Recommandations	67
2.1 Recommandations managériales	67
2.2 Pistes de solutions	72
2.3 Conclusion.....	76
CHAPITRE 3 Limites de la recherche	77
CHAPITRE 4 Bilan	78

Partie 5 Bibliographie.....	82
Partie 6 Annexes	92
1. Annexe 1 : Les tableaux	93
Tableau 1. Evolution du nombre de PME par région	93
Tableau 2. Part des PME selon la durée de vie et la région en 2015	93
Tableau 3. Les évolutions contextuelles belges.....	93
Tableau 4. Caractéristiques fondamentales de la PME.....	94
Tableau 5. Les caractéristiques fondamentales de la PME comme un mix de proximité	95
Tableau 6. Les mix de proximité comme fondements de la GRH en PME.....	98
Tableau 7 Le mix-social.....	99
Tableaux 8. Les trois niveaux de GRH et le mix-sociale	99
2. Annexe 2 : Les graphiques	103
Graphique 1. Faillites et pertes d'emploi par classe de taille en Belgique (2015).....	103
Graphique 2. Evolution du nombre de faillites et pertes d'emploi en Belgique.....	103
Graphique 3. Part des PME en situation de « vulnérabilité financière » en pourcentage du total	104
Graphique 4. Croissance de la PME : Évolution et révolution par l'effet taille	104
3. Annexe 3 : Les figures	105
Figure 1. Emergence de la fonction « Personnel » selon les étapes chronologiques de Jean Fombonne et évolution de la gestion des ressources humaines	105
Figure 2. Les structurations des PME	106
Figure 3. L'évolution du système général de gestion en PME : la boucle de rétroaction des résultats....	110
Figure 4. Cadre contingentiel de la GRH en PME.....	111
Figure 5. L'environnement comme influent des pratiques de GRH et de la fonction personnel.....	111
Figure 6. Les trois niveaux de la GRH associés au mix-social des domaines principaux de la GRH, aux profils et à la vision du dirigeant.....	112
Figure 7. Les différentes étapes de l'analyse qualitative	113
Figure 8. Le recueil d'information de l'analyse qualitative.....	113
Figure 9. La fiche de description de poste	113
4. Annexe 4 : Les compléments d'information.....	114
Complément 1. Les fondements de l'existence des PME.....	114
Complément 2. Les opinions divergentes sur la formalisation des pratiques de GRH.....	114
Complément 3. L'allègement des tâches administratives par l'utilisation d'un portail digital	115
Complément 4. Les formations externes pour réduire les lacunes du premier niveau de la GRH	115
Complément 5. Trouver et recruter les bons talents grâce à un réseau social professionnel.....	116
Complément 6. La formalisation de la formation : le « best practices document »	116
5. Annexe 5 : Les modèles théoriques	117
Modèle 1. Le modèle de diagnostic des spécificités et des lignes directrices de la GRH en PME	117
Modèle 2. Le modèle de repérage du profil du dirigeant.....	119
Modèle 3. L'intersection des modèles des 3 niveaux de la GRH et du mix-social	119
6. Annexe 6 : Le recueil d'information	119
Support 1. Le journal de bord	119
Support 2. Les entretiens semi-directifs.....	129
Support 3. Le questionnaire à double sens.....	151
Support4. Les documents « externes »	156

Avant-propos

Remerciements

Ce mémoire a été réalisé grâce à l'aide-externe de plusieurs personnes en qui je souhaite faire part de ma gratitude.

Tout d'abord, je tiens à remercier ma promotrice, Madame Delobbe, de m'avoir accompagné et guidé tout au long de ce mémoire. Ses conseils avisés et sa disponibilité ont permis à ce travail de prendre forme.

Je remercie l'entreprise BATIT et particulièrement Sammy Laamari, Pierre-Arnaud Gourdain et Audrey Agon. Leur expertise et franchise m'ont permis de conduire une analyse critique au fur et à mesure de la réflexion. Je leur suis également reconnaissante d'avoir rendu cette expérience possible.

Un remerciement particulier à ma soeur, Céline Gerardy et à mes parents, Catherine Gillard et Vincent Gerardy pour avoir pris le temps de relire ce travail et surtout pour le soutien prodigué durant toutes mes études. De la même manière, je remercie l'ensemble de mes proches qui ont contribué, de près ou de loin, à la concrétisation de ce projet.

Je vous souhaite d'ores et déjà une agréable et instructive lecture.

Liste des abréviations

CERTECH	Centre des Ressources Technologiques en chimie
CT	Court Terme
DRH	Direction des Ressources Humaines
GE	Grandes Entreprises
GPEC	Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences
GRH	Gestion des Ressources Humaines
IRES	Institut de Recherche et d'Expertise Scientifique
IRP	Instance Représentative du Personnel
LT	Long Terme
MSG	Mont-Saint-Guibert
MT	Moyen Terme
PME	Petites et Moyennes Entreprises
RP	Responsable du Personnel
SPRL	Société Privée à Responsabilité Limitée
TPE	Très Petites Entreprises

Partie 1

Introduction

1. Importance de la PME dans le tissu économique national

Dans le contexte économique tel que nous le connaissons, les petites, les très petites, et les moyennes entreprises (PME) apparaissent comme le géant économique européen. Bien que nos attentions se portent plus volontiers sur les grandes entreprises (GE), notamment parce que les médias les mettent en avant, en 2015, 99.8% des sociétés en Europe étaient des PME (Center for Research in Finance and Management [CeReFiM], 2000; Eurostat, 2016). Plus spécifiquement, les PME constituent 92,5 % du tissu économique belge (Ajzen, Rondeaux, Pichault & Taskin, 2016). Leur caractère souple et flexible leur permet de se développer malgré un contexte économique compliqué et de devenir instigatrices d'innovations, de créations nettes d'emploi et d'intégration sociale (Cooper & Burke, 2011). À ce titre, elles représentent un moteur essentiel de la croissance économique belge et participent amplement à la richesse nationale (Garand, 1992; Ernst & Young [EY], 2014).

2. La vulnérabilité des PME belges face à leurs dysfonctionnements en GRH

Malgré leurs positions dominantes dans le paysage économique belge, ces petites et moyennes organisations sont relativement dépourvues en moyens techniques et humains par rapport aux grandes entreprises. Cette pauvreté se répercute dans la gestion de leurs ressources humaines (GRH) (Jallut & Bourdieu, 2005). À cela s'ajoute un certain désintérêt de l'étude de la GRH en PME, en dépit de la reconnaissance de sa nécessité dans l'évincement concurrentiel (Harney & Nolan, 2014). Dès lors, nul modèle explicite ne guide les dirigeants des petites structures dans cette gestion délicate. Ils se retrouvent ainsi face à une « absence d'une représentation complète et complémentaire des principaux axes d'actions de la GRH » (Mahé de Boislandelle, 1998, p.23). Par conséquent, les dysfonctionnements occasionnent de nombreux surcoûts. Ces derniers se traduisent par un non-respect des règles de droit et par une série d'indices d'insatisfaction (Mahé de Boislandelle, 2015) comme un taux d'absentéisme conséquent, une rotation du personnel non négligeable, un manque de productivité de la part des travailleurs, une ambiance interne dégradée, une sous-qualité du travail accompli, des accidents du travail et une altération négative de la confiance en soi du personnel. Or, ces troubles sont directement liés à la GRH et fragilisent l'ensemble de la société, l'empêchant d'exploiter ses ressources de manière efficiente (Martinet & Savall, 1978). La GRH est ainsi le domaine dans lequel les PME rencontrent le plus d'obstacles (Soucy, 2011). Pourtant, la littérature fait état qu'une gestion des ressources humaines efficace représente incontestablement l'enjeu le plus vital pour les PME (Deshpande & Golhar, 1994 ; Hornsby & Kurato, 2003 ; Trottier, 2007 ; Soucy, 2011).

2.

Dès lors, bien que le nombre de PME en Belgique ne cesse de croître (cf. Annexe 1; Tableau 1), certains chiffres demeurent inquiétants. Le contexte économique belge et international, en évolution constante, confronte les PME aux grandes entreprises ou multinationales. Les premières sont contraintes de se démarquer des secondes puisqu'elles ne disposent pas des mêmes armes (e.g. économies de petites échelles, spécialisation, polyvalence des travailleurs.). L'absence d'économies d'échelles rend leur développement d'autant plus difficile (Services publics fédéraux [SPF] Economie, 2017). D'ailleurs, un quart des PME ont une durée de vie inférieure à quatre ans et la moitié d'entre elles cessent leurs activités avant dix ans d'existence (cf. Annexe 1; Tableau 2) (Vandorpe & Tchinda, 2015). Dans cette même optique, il peut être mis en évidence que plus les entreprises sont petites, c'est-à-dire faibles en effectifs, plus le nombre de faillites et de pertes d'emplois est conséquent (cf. Annexe 2; Graphique 1). Ce nombre présente une tendance globale à la hausse depuis 2005 (cf. Annexe 2; Graphique 2) (Statistics Belgium, 2015). Une analyse financière, le « rating More », recourant à la combinaison de plusieurs ratios (solvabilité, liquidité et capacité de remboursement) a d'ailleurs pu souligner en 2012 que 21,5% des PME belges étaient considérées comme « financièrement vulnérables » contre 39,8% « suffisamment solides » (EY, 2014) (cf. Annexe 2; Graphique 3).

3. Question de recherche

L'une des principales causes de la fragilité financière des PME est donc leur façon de gérer les ressources humaines (Rojanapuwadol, 2012). Malgré ce constat, les auteurs invoquent un manque de recherches scientifiques permettant d'identifier les pratiques de GRH à adopter en PME (Chandler & McEvoy, 2000). En outre, les entrepreneurs assument souvent seuls les responsabilités en la matière (Fabi & Garand, 1994). Dans ce contexte, la présente étude tentera de répondre à la problématique suivante : « **Comment adapter les pratiques de GRH aux spécificités de la PME ? Étude de cas d'une PME belge : BATIT** ». Cette recherche entend apporter des pistes de solutions face aux lacunes en matière de pratiques de GRH au sein des PME belges et de formuler des recommandations dans le cas particulier de la PME BATIT.

Dans cette optique, nous souhaitons, dans un premier temps, identifier les raisons qui poussent à croire que les modèles de GRH considérés comme efficaces ne sont jusqu'aujourd'hui conçus presque exclusivement que pour les grandes entreprises. Afin de mettre cette observation en perspective, il nous semble approprié d'examiner succinctement l'évolution de la GRH depuis ses prémices jusqu'à aujourd'hui.

Par ailleurs, en considération de son importance dans le tissu économique belge, la présente étude entend étudier de façon approfondie la PME en tenant compte des singularités de sa constitution et de son fonctionnement par rapport à la grande entreprise (Soucy, 2011). Au

3.

préalable, il conviendrait d'ailleurs de définir le concept de PME. Toutefois, « la définition d'une PME est certainement l'un des problèmes les plus complexes qu'aient à aborder ceux qui s'intéressent à ce type d'entreprises » (Ducheneaut, 1995, p.30), en raison de l'absence d'une définition légale unique (CeReFiM, 2000). Puisque, dans ce rapport, l'analyse porte sur les PME belges, nous avons pris le parti de nous baser sur la description faite par la loi comptable belge: « Les entreprises pouvant déposer leurs comptes annuels selon un schéma abrégé [c'est à dire les PME] sont celles ne répondant pas aux critères des grandes entreprises » (A.R. 8/10/76 art. 7 et 37). La PME belge est donc une entreprise qui est composée de maximum cinquante salariés, qui a un chiffre d'affaire maximal de sept millions d'euros et qui présente un total bilantaire de cinq millions d'euros maximum (CeReFiM. 2000). À présent que les limites de l'entité étudiée sont posées, cette approche, qui se veut minutieuse, sera réalisée dans l'optique d'appréhender les PME belges dans leur réalité pour, ensuite, aborder la GRH en adéquation avec cette réalité.

De plus, après avoir brièvement mis en avant les avantages d'une gestion efficace des ressources humaines pour garantir la performance économique des PME belges, nous nous intéresserons de plus près aux principaux facteurs qui influencent les pratiques de GRH au sein des petites structures. Le but de cette analyse étant de proposer les pratiques de GRH adaptées à la PME. En d'autres termes, il s'agit d'identifier une GRH « efficace » en contexte de PME.

À ce stade, nous serons alors en mesure de constituer un cadre d'analyse adéquat afin de réaliser une étude spécifique du cas de BATIT. Nous exprimerons ce cadre d'analyse sous la forme d'un schéma qui reprendra les concepts théoriques clés afin de nous guider dans cette étude.

Au terme de la recherche, nous souhaitons être en mesure de fournir aux chefs d'entreprise de BATIT des recommandations appropriées en ce qui concerne leur GRH dans le but d'améliorer les performances sociales et économiques de l'organisation.

Partie 2

Cadre théorique

CHAPITRE 1 La GRH en PME : un chantier à ouvrir ?

L'histoire de la GRH s'est construite sur un certain nombre de modèles fondateurs (Beer et al., 1985; Guest, 1987; Guest & Peccei, 1994; Guérin & Wils, 1992; Brewster & Mayrhofer, 2005; Ulrich & Brockbank, 2010 dans Labelle & Pierre, 2017) dont la validité a largement été démontrée au sein des grandes entreprises (Labelle & St-Pierre, 2017). A contrario, « très peu d'études [...] ont été effectuées en contexte de PME seulement [...] [où] les pratiques de GRH sont moins développées et moins formalisées [...] qu'elles ne le sont généralement en grande entreprise» (Lacoursière, 2002, p.49). De surcroît, plusieurs auteurs confirment ces dires et comparent cette recension à une importante lacune pour les PME (Benoît & Rousseau, 1990; Trottier, 2007). Compte tenu de ce constat, l'étude sur la GRH au sein des PME devrait-elle être considérée comme un chantier à ouvrir ? Ce premier point tente d'invoquer les raisons qui poussent à le croire par l'intermédiaire d'une approche historique.

1.1 Approche historique

L'acceptation par les sociétés et par leurs dirigeants de la portée du management des ressources humaines est relativement récente (de Kok, Lorraine, Uhlaner & Thurik, 2006). À la fin du XIXe siècle (révolution industrielle et salariat), émergent les premières grandes structures avec leur organisation scientifique du travail. Cette conception naissante du fonctionnement organisationnel implique la séparation des tâches et le contrôle des résultats dans le but d'améliorer les performances et la productivité de l'entreprise. Ce sont les prémices de la gestion des ressources humaines, plus communément appelée GRH (Garand, 1992). À ce stade, cette gestion correspond à une gestion des postes selon la définition qu'en fait Taylor : le poste est individuel, procédural, prescriptif et stable. Petit à petit et surtout après la première guerre mondiale, les réglementations sociales se développent et se multiplient faisant apparaître de nouvelles préoccupations. Avec cette progression non négligeable apparaît peu à peu un responsable voire un service du personnel. Cette première professionnalisation associe toujours à la fonction « Personnel » son rôle primaire, c'est-à-dire l'organisation et le contrôle du travail. Outre ce rôle, l'application du droit social, la sélection, la fidélisation des meilleurs salariés, la gestion des conflits et celle des relations interpersonnelles sont prises en charge par le ou les responsables (Peretti, 2015). Après les années trente, et particulièrement suite à la seconde guerre mondiale, une évolution managériale et humaine se manifeste (Belghanami, 2014). À cette époque, l'importance des conditions de vie dans l'organisation est de plus en plus grande et les managers associent davantage leurs salariés aux performances et objectifs de la société. L'analogie entre les facteurs psychosociologiques et la productivité est également soulignée par des travaux de l'École des relations humaines. Dès lors, le champ d'intervention de la GRH s'élargit, notamment par une prise en compte intensifiée des besoins des travailleurs. Son organisation se complexifie au fur et à mesure que la fonction

« Personnel » se professionnalise. Jusque dans les années septante, la GRH se voit stabilisée dans les grandes entreprises qui sont alors perçues comme des organisations à la pointe du progrès, modernes, prestigieuses et dynamiques. S'ensuit par après un bouleversement de cette conception. L'instabilité des grandes entreprises se manifeste (Peretti, 2015) et la crise industrielle ainsi que l'amplification du secteur des services favorisent l'apparition d'organisations de petite taille (Marchesnay, 2008). Ces changements impliquent une modification radicale de la GRH : elle passe d'un rôle purement administratif à un rôle également stratégique et la fonction « Personnel » se transforme petit à petit en fonction « Ressources humaines ». Dans ce contexte, le personnel n'est plus perçu comme une source de coûts à minimiser, mais devient une ressource dont il faut optimiser l'utilisation. La conception de la gestion des ressources humaines devient alors plus ambitieuse et la GRH prend une ampleur stratégique, les ressources humaines étant désormais considérées comme centrales au bon fonctionnement de l'entreprise (Peretti, 2015). Cette évolution reflète une prise de conscience générale de la nécessité d'exercer une gestion du personnel de qualité face à un environnement concurrentiel et économiquement instable dans lequel les organisations se déploient. Plus encore, la gestion des ressources humaines devient un facteur de compétitivité (Fabi & Garand, 1994). Cette succession chronologique peut se synthétiser à travers la conception qu'en fait Jean Fombonne (2001). Ce dernier considère chaque étape de l'émergence de la fonction RH. Sur base de ces étapes, il est possible de schématiser une ligne du temps (cf. Annexe 3; Figure 1) (Peretti, 2015).

1.2 Décalage temporel entre la GRH et la PME

Cette approche historique met en évidence d'une part, l'évolution de la GRH et de sa prise en considération au fil du temps et, d'autre part, elle introduit la problématique de ce mémoire. Comme établi, les prémices de la GRH prennent leurs sources dans les grandes entreprises et celles-ci continuent de se préciser spécifiquement en leurs seins durant des années (de Kok, Lorraine, Uhlaner & Thurik, 2006). Dès lors, les processus en matière de gestion des ressources humaines sembleraient adaptés aux grandes entreprises et beaucoup moins aux plus petites. Ce postulat est souligné par la succession des événements préalablement décrits: les premières procédures en GRH voient le jour dès 1850 au sein de grandes entreprises alors que les organisations de petite taille ne commencent à se multiplier qu'à partir de 1970 (cf. Annexe; Figure 1). Avant cette période, les PME intéressaient peu économistes (Van Hoolandt, 2005).

Néanmoins, contrairement à certaines idées reçues, la formule « les problèmes de gestion du personnel sont des problèmes de grand nombre » (Jardillier, 1965, p.121) n'est plus vérifiée à l'heure actuelle. L'analyse et l'observation des organisations les plus « visibles », c'est-à-dire les grandes entreprises, ne suffisent donc plus (Lo Giudice, 2016). Il devient impensable de ne pas considérer la GRH au sein de la majorité des sociétés belges, les PME (Mahé de Boislandelle,

2015). Par conséquent, depuis les années nonante, la GRH concerne également celles-ci et son importance est aujourd'hui renforcée par l'environnement dans lequel ces structures évoluent. La société comptabilise de fait des évolutions économiques, techniques, politiques et sociétales (cf. Annexe 1; Tableau 3) qui contraignent les PME à s'adapter aux changements (Bendiabdellah & Bensikaddour, 2008). Plus encore, face à de telles mutations, la compétitivité devient une nécessité et les organisations, dont les petites et moyennes entreprises, doivent disposer d'un avantage concurrentiel pour se maintenir et se déployer. Ainsi, l'évolution du facteur humain et de sa gestion est inévitable si elles tiennent à survivre. Dans cette même optique, l'investissement sur l'axe stratégique des RH semble essentiel afin d'affronter les perturbations environnementales de manière optimale, plus conséquentes dans un tel contexte que durant une période de croissance économique et de stabilité technologique. En d'autres termes, la mobilisation judicieuse des RH de la société, c'est-à-dire soumises à une gestion organisée, maîtrisée et adaptée à la PME, devient souhaitable voir obligatoire pour des motifs stratégiques, de coûts et d'efficacité économique et sociale (Mahé de Boislandelle, 2015).

En raison de cet impératif, il est difficile de comprendre pourquoi « nous ne disposons point, à l'heure actuelle, de modèles d'analyses éprouvés pour la gestion des ressources humaines dans les PME » (Benoit & Rousseau, 1990, p.41). Et cela d'autant plus si on tient compte des poids des expériences pratiques et des apports méthodologiques (Mahé de Boislandelle, 2015). Le « métier GRH » est en effet actuel, enseigné et largement pratiqué. Ses processus ont d'ailleurs été fortement standardisés en GE pour gagner en productivité (Duyck, 2005). De plus, l'accès aux différents outils et supports d'information qui concernent la GRH est aujourd'hui facilité. A priori, ces facteurs devraient rendre plus aisée l'étude de la gestion du personnel et sa bonne application en PME. Pourtant, ce n'est visiblement pas le cas. L'absence de modèles de GRH adaptés à la PME est en fait due à la préférence des chercheurs à l'analyse des GE en raison de leur grande homogénéité et, par la même, de la plus grande facilité de généralisation (Soucy, 2011). Le Professeur Degen¹ (2015) mentionne que les gérants des PME, face à l'absence de modèle explicite adapté, ont tendance à tomber dans des pièges néfastes pour leurs organisations. La première erreur est de « réinventer la roue ». C'est-à-dire de s'éloigner complètement des pratiques des GE existantes. La seconde confusion, c'est de compartimenter. Cette confusion désigne d'une part, le fait de considérer la GRH de manière indépendante au système de gestion d'une entreprise donnée et d'autre part, d'établir une sélection dans les pratiques RH. Les gérants choisissent de faire un peu de formation, de s'essayer aux évaluations, de s'intéresser au recrutement, etc. Ce genre de compartimentation peut être à l'origine de problèmes successifs. Un troisième piège, enfin, se

¹ Solvay Brussels School of Economics & Management; the Faculty of Social and Political Sciences, University of Brussels; the E.P.M Management Institute in Louvain-La-Neuve, Belgium.

² Nous nous permettons d'employer le terme « généralement », car certaines PME emploient des pratiques de GRH

rapporte aux choix de solutions mal combinées rendant la gestion des ressources humaines complexes. Or, la PME n'est pas disposée à absorber la complexité (Torres, 1999).

Ainsi, malgré le poids de l'environnement, celui de la stratégie, des expériences pratiques et des apports méthodologiques, de fréquentes lacunes persistent au sein des PME en matière de GRH. Les performances des RH sont gaspillées par ignorance, négligence ou encore désintérêt. La plupart des organisations de tailles réduites sont pourtant conscientes des diverses avancées contextuelles et investissent sur le plan organisationnel, informationnel et technico-économique. Sur le plan des RH par contre, les dirigeants ne leur accordent toujours pas la priorité et la GRH « stagne ». Cette attitude est tirée du mythe du « small is beautiful » : la PME est perçue comme la société qui embauche, qui investit, qui innove, qui présente un ensemble de qualités comme la réactivité, le dynamisme, la souplesse (Torres, 1999). À l'heure actuelle, ce mythe empêche encore certains chefs d'entreprise de PME, voire des chercheurs universitaires, de se pencher sur la réalité des difficultés rencontrées et de les reconnaître. Beaucoup d'entre eux se contentent d'ailleurs, si pratiques de GRH il y a, d'une transposition des méthodes élaborées en grandes entreprises. C'est pourquoi la proposition d'outils en GRH et de procédures plus ou moins standardisées, mais aussi adaptables aux spécificités des PME et à leurs besoins est jusqu'ici oubliée (Mahé de Boislandelle, 2015).

En résumé, la GRH, bien que de plus en plus conscientisée de manière théorique et prenant une importance croissante dans les entreprises, reste, en pratique, encore reléguée à un plan secondaire dans les PME et cela sans doute par manque d'information et de sensibilisation des dirigeants (Garand, 1992). Mahé de Boislandelle (2015) le prouve en soulignant les activités jugées prioritaires par les patrons des PME. Les activités commerciales prennent la première place, suivies des tâches qui concernent la fabrication et la technique, viennent ensuite les activités comptables et financières et enfin, seulement les activités en matière de GRH. Cet ordre de priorité avait déjà été introduit par Bayad & Nebenhaus (1993). Toutefois, comme les ressources humaines et la façon de les gérer sont en étroite relation avec le succès de l'entreprise (McEvoy, 1984), l'étude des pratiques de GRH en PME se justifie tout à fait, indépendamment de sa taille (Garand, 1992). Pour ce faire, il est impératif de sortir de « l'opinion classique » qui défend que la GRH n'est nécessaire qu'à partir d'un certain seuil d'effectifs puisque « toute organisation s'appuie en réalité sur l'utilisation de ressources humaines et matérielles dans le but exclusif de générer des biens et services ainsi qu'un résultat financier positif » (Garand, 1992, p.23). Face à ce constat et étant donné la tendance à transposer les pratiques de GRH des GE aux PME, il est approprié de s'interroger : les questions qui se posent en matière de RH sont-elles fondamentalement différentes dans un contexte de PME ? Nous tenterons d'y répondre dans la section suivante.

1.3 Les écarts et les similitudes de la GRH en contexte de PME et de GE

À la vue de ce qui vient d'être souligné, une entreprise, indépendamment de sa taille, doit d'une part, se sentir concernée par la gestion de ses RH et d'autre part, savoir évaluer comment atteindre ses objectifs de la meilleure façon par l'intermédiaire de son personnel (Arthur, 1987; Chrétien, Arcand, Tellier & Arcand, 2005). Ainsi, il ne faut pas croire que la GRH en PME est fondamentalement différente de la GE. « Pour gérer efficacement, l'entreprise doit être sensibilisée aux besoins de ses personnels » (Blouin, 1990 dans Garand, 1992, p.10). Or, les besoins de gestion des RH d'une grande ou d'une petite société restent assez similaires puisque les besoins des personnes sont assez identiques (Maslow, 1943; Lo Giudice, 2015). De surcroît, dans les deux cas, la sensibilisation de la société aux besoins des salariés est le gage de la mobilisation de leurs énergies et de leurs compétences dans l'accomplissement d'une mission (Maslow, 1943; Mahé de Boislandelle, 2015). De nombreuses pratiques en matière de ressources humaines ne diffèrent donc pas considérablement entre les grandes et les petites entreprises (Sels et al., 2006). L'essentiel, c'est fixer les fondements de la GRH; autrement dit, organiser les ressources et les compétences, déterminer les modes de coordinations, mettre en place un système administratif dit d'encadrement et de gouvernance, stimuler la motivation des salariés (Chrétien, Arcand, Tellier & Arcand, 2005) (e.g. assurer équité et transparence, fixer des objectifs, donner du feed-back, assurer le suivi, donner de la reconnaissance (Lo Giudice, 2016)) reste identique. Les deux types d'organisations ne constituent donc pas des opposés absolus (Soucy, 2011).

Toutefois, il convient de rappeler que « la PME n'étant pas un modèle réduit de la grande entreprise » (Mahé de Boislandelle, 1998, p.29), introduire un « package GRH » identique à la GE peut s'avérer néfaste à la longévité de la petite organisation. Les auteurs soulignent que « les représentations théoriquement valables pour la GE ne permettent pas de comprendre le fonctionnement réel de la PME, ou sont même parfois structurellement inadaptées » (Bayad & Nebenhaus, 1998, p.163). Dès lors, de nombreux outils et pratiques de GRH demandent une adaptation en raison des particularités des PME (Chrétien, Arcand, Tellier, & Arcand, 2005). C'est pourquoi les pratiques de GRH « professionnelles », largement utilisées en grandes entreprises sont généralement² appliquées avec beaucoup moins d'intensité en PME : « For example, smaller firms make less use of formalized recruitment practices (Aldrich and Langton, 1997), provide less training to their employees (Koch and McGrath, 1996; Westhead and Storey, 1997, 1999) and are less likely to use formalized performance appraisals (Jackson et al., 1989) » (de Kok, Lorraine, Uhlaner & Thurik, 2006). Nous reviendrons sur ces constats ultérieurement (cf. Chapitre 3).

² Nous nous permettons d'employer le terme « généralement », car certaines PME emploient des pratiques de GRH aussi sophistiquées qu'en GE (e.g. les PME manufacturières) (de Kok, Lorraine, Uhlaner & Thurik, 2006).

Définitivement, il semble que la PME gagne à importer des pratiques de GRH utilisées en GE si elle choisit de s'en inspirer plutôt que de réaliser un « copier-coller » complet sans prendre en considération ses propres caractéristiques, ses besoins et le contexte dans lequel elle évolue. Cette opinion est valable réciproquement (Soucy, 2011) puisque les PME offrent un contexte propice au développement de la GRH à bien des égards (e.g. diffusion rapide de l'information, communication directe, flexibilité, distance sociale réduite). Dès lors, même si les PME ont à apprendre des GE, cet apprentissage devrait être réciproque : « ce qui est organisé et formalisé n'est pas inéluctablement plus efficace que ce qui n'est pas formalisé et différencié de manière immédiatement repérable » (Mahé de Boislandelle, 1998, p.29).

1.4 Conclusion

Ces éléments défendent le bien-fondé de la question de recherche « **Comment adapter les pratiques de GRH aux spécificités de la PME? Étude de cas d'une PME belge : BATIT** ». Pour y apporter une réponse valide, il importe d'abord d'approcher les PME dans leur réalité. Ce que fera le chapitre suivant. Après avoir introduit les spécificités de la PME ainsi que ses fondements, il sera plus aisé d'aborder la GRH en PME.

CHAPITRE 2 Les spécificités et les fondements de la PME

Pour soutenir ces petites et moyennes structures et leur proposer une GRH qui leur correspond, il semble d'abord essentiel d'appréhender leur réalité. A priori, l'hétérogénéité des PME est telle qu'il paraît plus pertinent de parler de celles-ci au pluriel plutôt que « de la » PME (Torres, 1999). Ceci explique mieux pourquoi, malgré l'intérêt contemporain des universitaires en sciences de gestion à l'égard des PME, la communauté scientifique des PMistes le prouvant, on constate une carence en outils appropriés et en analyses conséquentes dans le domaine de la GRH (Sels et al., 2006). Par ailleurs, à la vue de la vulnérabilité financière des petites et moyennes organisations et face à leur peu de longévité, le « small is beautiful » apparaît finalement comme « difficult » (Rainnie, 1989). Les PME s'avèrent donc être des structures fragiles dont la survie et la durabilité sont des problèmes constants. Dès lors, il convient de clarifier la diversité qui les définit et de fixer leurs fondements. Malgré une hétérogénéité non négligeable des PME, des caractéristiques d'ordre général peuvent être mises en évidence (Torres, 2000). Les principales spécificités internes et externes des PME seront abordées ci-après puisqu'elles sont susceptibles d'avoir des implications spécifiques en gestion des ressources humaines (Harney & Nolan, 2014).

2.1 La taille organisationnelle

« Le besoin de dissocier les PME des [GE] n'est pas nouveau. La plupart des pays se sont attachés à distinguer les entreprises selon leur taille » (Torres, 1999, p.4). Par taille, il est question

du nombre de salariés dans une organisation considérée. Elle est ainsi le facteur de segmentation des organisations. Elle est indispensable à la compréhension de la réalité des PME par rapport à la GE (Mintzberg, 1982; Dean, Brown, & Bamfor, 1998 dans Lacroix, 2011; Torres, 1999). Or, les PME ne se rapportent pas à un groupement homogène (Mahé de Boislandelle, 2015). Elles se divisent, en Belgique, en deux « sous-entités » en fonction de l'effectif qui les constitue: les entreprises qui comptent entre un et dix salariés, les très petites entreprises (TPE), et celles qui comptent entre onze et cinquante salariés, les PME (CeReFiM, 2000). Dans le cadre de la présente étude, nous retiendrons simplement que l'ensemble des caractéristiques qui vont suivre sont accentuées quand la taille se réduit³ (Paradas, 2007). En raison de cette influence, nous prendrons le parti de présenter la taille comme une spécificité interne propre à la PME, et non strictement inhérente à la structure. C'est la taille organisationnelle qui justifie les spécificités des PME (Garand, 1992) et qui en pose les fondements (cf. Annexe 4; Complément 1). En effet, elle est un indicateur des autres caractéristiques organisationnelles (de Kok, Uhlaner & Thurik, 2002).

En ce qui concerne ses implications, l'effet de grossissement, premièrement, prend son origine dans la petite taille. Il signifie que les problèmes rencontrés dans les entreprises de grandes tailles ont une intensité moindre que ces mêmes difficultés dans un contexte de PME. Dès lors, ce qui est considéré comme un obstacle mineur en GE devient majeur en PME. Il prend une telle ampleur stratégique que tout devient stratégie en PME (Mahé de Boislandelle, 1998, 2015). Cet effet se décompose en trois sous-effets : l'effet de nombre, l'effet de proportion et l'effet de microcosme (Torres, 2015). Ces effets étant directement en lien avec la GRH, nous les aborderons de manière plus détaillée dans le chapitre suivant. Deuxièmement, la taille se doit d'être considérée comme une variable dynamique. La PME n'est pas contrainte de garder le même effectif et sa croissance se fait par étapes. Mintzberg parle de démarrage, de crise et de revirement (Garand, 1992). L'idée ici est simplement de mettre les dirigeants en garde de l'existence probable de crises que leurs entreprises devront surmonter pour rester pérennes (cf. Annexe 2; Graphique 4). C'est ce que les auteurs appellent l'« effet taille » (Torres, 1999).

Ces paramètres donnent une explication plus précise à la vulnérabilité des PME, introduite précédemment : « Les PME sont sensibles au moindre choc » (Torres, 1999, p.21), compte tenu de l'effet de grossissement et de l'effet taille.

2.2 Les facteurs organisationnels internes

2.2.1 La structure

De manière générale, la PME est « un modèle d'organisation peu structuré » (Torres, 2000, p.7) de par sa « configuration spatiale compacte » (Torres, 2000, p.7). Elle est qualifiée de

³ L'entreprise considérée pour l'étude de cas, BATIT, étant en phase de perspective de transition entre ces deux dimensions, nous faisons le choix de ne pas strictement distinguer les deux dimensions de la PME.

compacte car il y a peu d'employés (Garand, 1992). Ces derniers endossent quelques fonctions fortement reliées, voir intégrées entre-elles (Boukar & Sandjeu Ngassam, 2011; Mahé de Boislandelle, 2015). Par conséquent, les tâches en PME sont faiblement spécialisées (différenciées) et la polyvalence des salariés est grande. Dans la même optique, le chef d'entreprise est « à la fois compositeur, chef d'orchestre et, parfois, exécutant » (Marchesnay, 1990, p.8). Cela signifie que le dirigeant prend à sa charge un grand nombre de tâches (Boukar & Sandjeu Ngassam, 2011) et que les décisions administratives, politiques et stratégiques sont ainsi étroitement imbriquées. La spécialisation ou division verticale, au même titre que la division horizontale, sont donc moins poussées dans les PME que dans les GE (Torres, 2000). Cela leur confère une structure relativement plate, avec peu de niveaux hiérarchiques (Garand, 1992).

Les modes de coordination « constituent les éléments de base de toute structure, le ciment » (Garand, 1992, p.44). Ceux privilégiés dans cette configuration sont l'ajustement mutuel et la supervision directe (Torres, 2000). L'ajustement mutuel consiste à coordonner le travail par communication informelle, c'est à dire verbale et visuelle (Mintzberg, 1982). La supervision directe, quant à elle, concerne la coordination entre un responsable et ses subordonnés. En règle générale, le chef d'entreprise contrôle personnellement toutes les activités de son organisation, grâce à l'aide de responsables de supervision directe qu'il désigne (Garand, 1992). Le responsable attribue les tâches de chacun et contrôle le résultat. Ce second mode de coordination demande des interactions moins fréquentes que le premier (Torres, 2000). Enfin, les technologies récentes de communication et d'information facilitent l'interactivité à distance (Rallet, 1993). En résumé, deux modes de coordinations sont privilégiés en PME et leur structure est simple, informelle et flexible. Il existe une relation mutuelle entre les choix de structure et de modes de coordination (Garand, 1992).

De manière plus spécifique, Mahé de Boislandelle (2015) déclare que les structures des PME peuvent prendre cinq formes. Il existe la structure simple, la structure mécaniste, la structure d'expertise professionnelle, la structure par chantier et enfin la structure par projet (cf. Annexe 3; Figures 2). Nulle structure ne peut être perçue comme la meilleure. Ce qui compte, c'est sa pertinence, c'est-à-dire son adaptation à la PME considérée (Mahé de Boislandelle, 2015). Le choix de la structure organisationnelle découle, a priori, de l'interaction entre des facteurs objectifs imposés à la société (e.g. secteur d'activité, environnement) et des facteurs subjectifs collectifs ou personnels (e.g. objectifs poursuivis) suscités par les employés ou les dirigeants. Les facteurs objectifs et subjectifs étant en évolution, la structure n'est pas figée, mais elle est difficile à faire changer (Mahé de Boislandelle, 2015). A posteriori, les dirigeants s'avèrent être les concepteurs principaux des véritables structures organisationnelles. Elles dépendent directement du style de management. C'est pourquoi la structure est centrée autour de la cellule entrepreneuriale (Garand, 1992).

2.2.2 Le management

Le processus général de gestion de la PME est un processus qui se modifie par autoapprentissage (cf. Annexe 3; Figure 3). Du fait de l'effet de grossissement et de l'effet de taille, le management quotidien de la PME ressemble à une gestion de l'urgence. La pression infligée par les perpétuelles situations de crise conduit à une personnalisation du management (Torres, 1999). Dès lors, « le mode de gestion des PME est fortement centralisé, voire exclusivement incarné en la personne du dirigeant-proprétaire » (Torres, 2000, p.4). Le leadership du chef d'entreprise étant puissant, parfois charismatique et souvent autocratique (Garand, 1992), ce dernier imprègne l'organisation. Il intègre ses propres objectifs aux objectifs organisationnels, il centralise naturellement les décisions et contrôle tous les aspects de la PME de manière personnelle (Gervais, 1978; Kalika, 1984; Julien & Marchesnay, 1992). En général, malgré le fait qu'il consulte ses collaborateurs à une fréquence proportionnelle à l'effectif, le patron de la PME reste prédominant et la délégation d'un domaine de décision reste exceptionnelle (Mahé de Boislandelle, 2015). Or, il exerce ordinairement une gestion de court terme (CT), peu systémique, dans laquelle certains domaines prennent plus de poids que d'autres étant donné ses priorités et ses représentations. Dans un tel système, le principal risque est donc associé au fait que le monde extérieur n'est pris en compte qu'en fonction de l'intérêt que lui confère le dirigeant (Torres, 1999). Enfin, les règles internes et les politiques de management sont informelles et essentiellement dictées de manière intuitive (Torres, 1999).

2.2.3 La communication

La communication interne, entre le dirigeant et ses employés (verticale) ou entre les employés (horizontale), est peu formalisée, fréquente et la plupart du temps verbale à travers le dialogue direct. Puisque l'utilisation de l'ajustement mutuel est majeure, le recours à l'écrit n'est pas fondamental. Dans certains cas, on peut voir apparaître des intermédiaires (responsables, cadres, délégués du personnel, etc.). Cela s'accompagne d'une légère formalisation, mais la convivialité reste de mise en PME. Une relation à caractère affectif émane de ce type de communication. Le système d'information est simple et connaît lui aussi une faible structuration (Torres, 2000; Mahé de Boislandelle, 2015), ce qui garantit une diffusion rapide, descendante et ascendante, de l'information. Une fois de plus, les dirigeants influencent majoritairement les systèmes de communication et d'information. Les attributs de ces systèmes résultent donc de leurs préférences pour les contacts directs, les informations verbales et les médias les plus informels (Fallery, 1983). Dès lors, les travailleurs des PME utilisent « des processus mentaux de mémorisation et de traitement des informations » (Philippe, 1990, p.44). Le fait qu'ils accordent un intérêt mineur à la valeur stratégique de l'information est aussi à prendre en considération (Torres, 1999).

2.2.4 La stratégie

Premièrement, les recherches ont montré que le choix de la structure organisationnelle, introduit ci-avant, avait un impact important dans la mise en œuvre de la stratégie et tout particulièrement sur les plans humains et sociaux. Deuxièmement, la planification est pratiquement inexistante dans les PME (Boukar & Sandjeu Ngassam, 2011). Ce manquement ne veut toutefois pas dire qu'il n'y a pas de stratégie. Cela signifie que, contrairement à la définition classique de la stratégie, celle envisagée en PME privilégie une vision temporelle à court terme (Julien & Marchesnay, 1988). Les décisions stratégiques sont prises en réaction à des problèmes immédiats plutôt que par l'intermédiaire d'études anticipatives. Les dirigeants considèrent les changements contextuels comme des menaces ou des opportunités. Ainsi, les modèles d'aide à la décision sont peu formels et peu « visionnaires » (Garand, 1992). Les PMistes parlent d'une stratégie entrepreneuriale qui se base sur les expériences, les intuitions et les jugements des chefs d'entreprise. Le processus « intuition, décision, action » synthétise au mieux la démarche stratégique en PME (Torres, 2000). Enfin, les gérants ont une tendance naturelle à se baser sur les données comptables pour établir leur stratégie et la modifier en fonction de leurs évolutions. Ces données sont pour eux essentielles et ils les utilisent fréquemment comme unique système d'information. De cette manière, ils ont l'impression de contrôler, seuls, leur business et d'avoir une vision stratégique des missions à réaliser (Paradas & Torres, 1996).

2.3 Les facteurs externes

2.3.1 Le marché

Par sa localisation généralement proche, les changements du marché sont rapidement perceptibles par des travailleurs attentifs aux « bruits » (Torres, 2000). Tout comme en interne, les systèmes d'information externes sont simples, compte tenu d'un marché assez proche à la fois psychologiquement et géographiquement (Torres, 2000). Les contacts directs sont ici aussi privilégiés par des voies de communication courtes et peu hiérarchisées (Garand, 1992). Le dialogue se pratique tant avec les clients qu'avec les fournisseurs. Torres (2000) parle de relations interpersonnelles, informelles, non institutionnalisées et non structurées.

2.3.2 Le financement

Les PME sont moins flexibles que les grandes entreprises sur le plan des ressources (Aragon-Sanchez & Sanchez-Martin, 2005). Cette rigidité tient d'une part du fait qu'elles « ont moins fréquemment accès au financement de marché ou aux apports de fonds provenant de sociétés liées que les grandes entreprises » (Banque Nationale de Belgique [BNB], 2016, p.117). D'autre part, elles sont en situation de dépendance économique. Les PME sont à la fois dépendantes de leurs clients, et d'une série d'autres facteurs économiques. « L'arrivée d'un nouveau concurrent, le refus

d'un prêt bancaire, la faillite d'un fournisseur, la dévaluation compétitive d'une monnaie étrangère suffisent parfois pour remettre en cause l'existence d'une PME » (Torres, 1999, p.21). Cela dit, il est important de noter que les prêts accordés aux PME par les banques résidentes sont en hausse (BNB, 2016).

2.4 Le dirigeant comme facteur humain

Le dirigeant de PME, de la même manière que ses employés, est polyvalent. La faible division verticale des tâches nous le prouve de même que les diverses épreuves auxquelles il a été confronté depuis la création de son entreprise ou depuis qu'il en est le patron (Torres, 2000). Le dirigeant est omniprésent, voir même omnipotent selon les études de Torres. « Sa qualité de créateur, son rôle de dirigeant, son statut de propriétaire, son expérience et sa compétence confèrent au patron de la PME tous les pouvoirs » (Torres, 1999, p.8). Il prend personnellement en charge les responsabilités techniques, sociales, morales et financières de l'entreprise (Mahé de Boislandelle, 2015). Cette centralisation des responsabilités l'autorise à concentrer les efforts des salariés sur les activités qu'il juge primordiales, ce qui restreint l'autonomie accordée à ceux-ci. Contrairement aux grandes entreprises dans lesquelles les dirigeants sont ordinairement interchangeable, les buts et aspirations du patron de PME, sa formation professionnelle, son expérience, ses valeurs, sa personnalité, ses modèles et son profil psychologique définissent la petite société et son fonctionnement (Torres, 1999; Mahé de Boislandelle, 2015). Sa forte influence et sa connaissance détaillée de l'organisation le rendent pratiquement indispensable. Il arrive qu'il soit le seul à pouvoir trouver une solution à un problème et sa position, habituellement de créateur, lui donne une très grande légitimité (Torres, 1999). Cependant, cette centralisation soutenue peut s'avérer néfaste pour la lucidité du gérant, pourtant indispensable au management d'une entreprise. Il a un penchant à ramener tout à lui et aux objectifs qui l'animent (Mahé de Boislandelle, 2015) ce qui peut nuire à la convivialité le plus souvent caractéristique de la PME. C'est l'effet d'Egotrophie (Torres, 1999). Pour finir, il convient de souligner que le chef d'entreprise est présent physiquement sur le lieu de travail (Garand, 1992).

2.5 Synthèse des spécificités des PME

En résumé, cette section a permis de mettre en avant que la PME se caractérise par une structure plate, dite administrative, dans laquelle les tâches sont faiblement spécialisées. La coordination s'y fait par supervision directe et ajustement mutuel étant donné le management de proximité centralisé. Cette organisation utilise des systèmes d'information internes et externes simples et peu structurés et se base sur une stratégie informelle et intuitive. Le personnel y est polyvalent, tout comme le dirigeant qui, lui, est omniprésent. Elle connaît enfin une rigidité financière. Le « Tableau 4 » présenté en annexe (cf. Annexe 1; Tableau 4) synthétise ces spécificités fondamentales en les regroupant en facteurs de contingence : les facteurs organisationnels, les facteurs externes et le facteur humain. La taille organisationnelle, inhérente à

toutes les PME, y est également présentée. D'elle émanent les facteurs de contingence. Ce tableau ainsi conçu forme un modèle théorique de diagnostic des spécificités en PME. Le but sera ensuite de déterminer l'exercice de leurs influences sur la gestion des ressources humaines (Fabi, Garand & Pettersen, 1993).

2.6 La proximité comme caractéristique transversale de la PME

Développer la taille de la PME comme un facteur indépendant n'était pas un choix anodin. La taille est le premier signe distinctif de la grande entreprise qui a permis aux chercheurs de réaliser les principales études à propos du mode de fonctionnement des PME (de Kok, Uhlaner & Thurik, 2002; Lacroix, 2011). C'est donc le principal facteur de contingence des PME et plus encore, c'est la taille qui est à l'origine de la « complexité » des petites organisations, c'est à dire à l'origine des effets de grossissement et de taille et donc des spécificités des PME. Or, celle-ci implique forcément de la proximité et plus particulièrement de la proximité spatiale. Ainsi, « le principe interne qui fédère l'ensemble des spécificités économiques, organisationnelles et psychosociologiques de la PME est la proximité » (Torres, 1999). Par conséquent, chacune des particularités fondamentales de la PME peut être traduite par une forme spécifique de la proximité, comme démontré dans le « Tableau 5 » présenté en détails dans les annexes (cf. Annexe 1; Tableau 5). Cette caractéristique est transversale aux PME. Elle justifie l'observation des caractéristiques relativement homologues présentées ci-avant et génère des atouts (cf. Annexe 1; Tableau 5). La théorie de la PME se fonde donc sur un noyau dur, sur un mécanisme fédérateur, le concept de proximité (Torres, 2000).

2.7 Conclusion

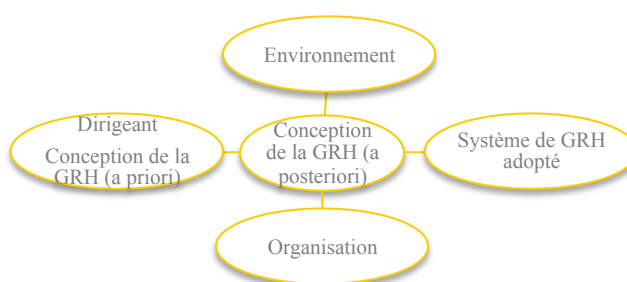
En conclusion, le premier chapitre a permis de mettre en évidence l'existence d'un décalage temporel entre l'apparition des premières formes de gestion de ressources humaines dans les grandes entreprises et celle de la multiplication du nombre de PME. Cet écart est à l'origine d'une série de lacunes en matière de GRH, dans la PME, qui se renforce par l'ignorance, la négligence ou encore le désintérêt des dirigeants à l'égard de la discipline. Néanmoins, dans une conjoncture de compétitivité croissante, il a été démontré que la GRH s'inscrivait de plus en plus comme une priorité dans toutes les structures, indépendamment de leurs tailles. C'est particulièrement le cas pour les PME. Comme elles sont dépourvues en ressources matérielles et temporelles, la principale richesse de ces organisations est leurs ressources humaines. D'ailleurs, « l'importance des individus est (souvent) inversement proportionnelle à la taille de la structure considérée » (Mahé de Boislandelle, 1996, p.5). Ainsi, la littérature fait état des RH comme actuellement constitutives de l'avantage concurrentiel des PME (Soucy, 2011; Boukar & Sandjeu Ngassam, 2011). Autrement dit, les ressources humaines, en tant que moteur de la performance des PME, accélèrent leurs développements lorsqu'elles sont bien gérées (Mahé de Boislandelle, 1998; Messeghem, Noguera

& Sammut, 2010). Dès lors, que les dirigeants en soient conscients ou non, la GRH occupe une place d'une importance croissante. C'est pourquoi, la proposition d'une GRH pertinente, c'est à dire d'une gestion organisée, maîtrisée et adaptée des RH, en petites et moyennes structures, s'avère être une démarche utile et intéressante.

Dans l'optique de proposer une GRH adaptée, nous avons donc appréhendé dans ce second chapitre les PME dans leur réalité. Il y a été souligné que « la PME n'est pas une catégorie homogène, mais une appellation commode [qui] désigne de façon simplificatrice une réalité multiple » (Mahé de Boislandelle, 1998, p.2). Cela justifie le fait qu'il n'y ait pas d'approche normalisée de la GRH en contexte de PME. Cependant, il est apparu que, malgré une hétérogénéité caractéristique des PME, des spécificités relativement standardisées pouvaient être mises en avant : quatre facteurs organisationnels, deux facteurs externes et un facteur humain, le dirigeant. Nous avons ensuite démontré que la taille organisationnelle était à l'origine de cette certaine « homogénéisation » des PME. La proximité qui lui est inhérente génère directement les facteurs de contingence. L'ensemble des caractéristiques des PME sont donc fédérées par un facteur unique : la taille organisationnelle traduite en proximité spatiale.

À présent que les PME ont été approchées dans leur réalité, il importe de rappeler que leurs spécificités organisationnelles, externes et humaines sont susceptibles d'avoir des implications particulières en GRH (Harney & Nolan, 2014). Ces implications coïncident avec le cadre contingentiel de la GRH en PME développé par Mahé de Boislandelle (1998) et modélisé ci-joint (cf. Annexe 3; Figure 4). Les variables environnementales, humaines et organisationnelles relevées par Mahé de Boislandelle (1998) correspondent aux facteurs introduits dans ce second chapitre. Dès lors, il semble pertinent d'approfondir ce cadre théorique. C'est dans cette optique qu'évoluera la présente étude.

Figure 4. Cadre contingentiel de la GRH en PME



Source : Mahé de Boislandelle, 1998

CHAPITRE 3 La GRH dans le contexte de la PME

La GRH est le « process of attracting, developing and maintaining a talented and energetic workforce to support organizational mission, objectives, and strategies » (Schermerhorn, 2001, p.2400). Dans les GE, ces processus sont tangibles puisque la fonction « Personnel » est une fonction à part entière composée de plusieurs services. Dans les PME par contre, elle se manifeste très rarement, mais plus souvent lorsque l'effectif est grand (Mahé de Boislandelle, 2015). Dès lors, « un dialogue nourri existe depuis une vingtaine d'années entre GRH et PME. Peut-on parler de

GRH en PME ? » (Messeghem, Noguera & Sammut, 2010, p.87). Mahé de Boislandelle (2015) ainsi qu'une majorité de ses collègues répondent positivement au débat : il est incorrect de dire que la GRH n'existe pas au sein des PME sans l'attribution de la fonction RH à une personne ou un service. La GRH apparaît avec le premier salarié et ce, indépendamment de toute formalisation. Dans la même optique, il est inexact de dire qu'elle est inutile en deçà d'un effectif donné (Mahé de Boislandelle, 2015). L'évocation d'une GRH en PME est par conséquent pertinente, même si elle est moins perceptible qu'en GE (Boukar & Sandjeu Ngassam, 2011).

En approfondissant la réflexion, le degré de perception de la GRH en PME traduit un enjeu profond de la PME : trouver le juste équilibre entre la formalisation des pratiques RH et le maintien de la flexibilité (Ajzen, Rondeaux, Pichault & Taskin, 2016). Le caractère intuitif de la gestion en PME est à la fois un facteur de souplesse et un atténuateur de l'efficacité des membres de l'organisation qui sollicitent des repères explicites (Jallut & Bourdieu, 2005). À ce jour, les spécialistes de la GRH en PME ne semblent pas avoir une opinion tranchée quant au degré de formalisation idéal de ces pratiques (Fabi & Garand, 1994). D'une part, ils défendent les bienfaits d'une GRH plus formalisée. D'autre part, ils maintiennent que davantage de formalisation des pratiques de GRH en PME serait nuisible au bon fonctionnement ainsi qu'aux performances de la petite société (Fabi & Garand, 1994) (cf. Annexe 4; Complément 2).

Compte tenu des effectifs, les besoins liés aux RH dans les PME sont difficilement compréhensibles (Sels et al., 2006). Ils soulignent l'enjeu d'une gestion spécifique et adaptée (Mahé de Boislandelle, 2015). Cette section a donc pour objectif de clarifier les implications spécifiques des caractéristiques des PME belges en termes de GRH en exploitant la théorie existante sur le sujet. Autrement dit, il s'agit de s'interroger sur les facteurs explicatifs internes et externes de la moindre formalisation des pratiques de GRH dans la PME (Boukar & Sandjeu Ngassam, 2011). Le cadre contingentiel de la GRH en PME (Mahé de Boislandelle, 1998) permettra de structurer ce développement.

3.1 L'influence de la taille sur la GRH en PME

La proximité spatiale est le type de proximité inducteur des autres. C'est lui qui conditionne l'insertion de pratiques de GRH et leur intensité d'application dans la PME (de Kok, Uhlaner, & Thurik, 2002; Paradas, 2007). Les trois composantes de l'effet de grossissement en découlent, qui va lui-même avoir un impact direct sur la GRH en PME (Torres, 2015). L'effet de nombre rend d'abord le poids relatif d'un salarié d'autant plus important que l'effectif est réduit. Ensuite, l'effet de proportion se définit comme l'impact inversement proportionnel au nombre de salariés que produit chaque mouvement de travailleur (départ ou arrivée) (Mahé de Boislandelle, 1996 dans Paradas, 2007). « Ainsi, puisque le moindre changement dans l'effectif des PME entraîne de considérables répercussions organisationnelles, financières et relationnelles, les stratégies de

gestion des emplois de ces organisations devront doublement s'adapter aux problématiques actuelles de GRH » (Soucy, 2011, p.25). Enfin, l'effet de microcosme concerne l'attention particulière que porte le dirigeant au court terme et à l'opérationnel. La taille des petites et moyennes organisations expose plus facilement le chef d'entreprise aux perturbations quotidiennes. Cela l'empêche de se pencher avec attention sur la stratégie et de prendre du recul (Mahé de Boislandelle, 1996 dans Torres, 2015): ses perceptions sont alors déformées (Mahé de Boislandelle, 1998). Sous l'influence de ces effets, les pratiques de GRH en PME sont globalement ponctuelles, inégales, arbitraires, intuitives et informelles (Boukar & Sandjeu Ngassam, 2011; Sels, De Winne, Delmotte, Maes, Faems & Forrieron, 2006). En ce qui concerne la formalisation des pratiques, elle évolue de pair avec la taille de l'organisation (Wapshott & Mallet, 2016).

Dans la suite de cette analyse, nous mobiliserons le tableau des différents types de proximité (cf. Annexe 1; Tableau 5), découlant de la proximité spatiale et donc de la taille de la PME, couplé avec le cadre contingentiel de la GRH (cf. Annexe 3; Figure 4). Ainsi, il s'agira de mettre en évidence les facteurs d'influence des pratiques de GRH en PME et d'appréhender petit à petit ces pratiques.

3.2 L'influence de l'organisation sur la GRH en PME

3.2.1 L'influence de la structure administrative sur la GRH

La proximité fonctionnelle favorise les mécanismes de coordination de proximité (Mahé de Boislandelle, 2015) plutôt que les mécanismes standardisés retrouvés en GE (Torres, 2000). Compte tenu de l'effet de nombre, ils sont caractérisés par de fortes interactions qui renforcent l'adaptabilité des employés à de multiples tâches, leur esprit critique et leur intérêt porté au travail. Conséquemment, cela diminue le taux d'absentéisme et améliore la productivité (Mahé de Boislandelle, 2015). La coordination de proximité semble ainsi efficace. Par ailleurs, elle relie fortement les fonctions entre-elles et provoque alors une formation que Boukar et Sandjeu Ngassam (2011) qualifient de « sur le tas ». Elle se caractérise par « l'absence des plans de formation [...] et [...] [est] essentiellement assurée par le dirigeant ou dans certains cas par ses collaborateurs et dans le pire des cas, l'apprenant se débrouille tout seul » (Boukar & Sandjeu Ngassam, 2011, p.98). De surcroît, la formation porte sur le CT (Nizet & Pichault, 2000). Or, des recherches ont montré que la formation en PME était l'une des pratiques rencontrant le plus de difficultés (Bayad & Nebenhaus, 1993). Toujours en raison de l'entremêlement fonctionnel, les dirigeants de PME ont tendance à confondre la GRH avec les tâches administratives et comptables (Mahé de Boislandelle, 2015). Dans ce cas, elle se restreint principalement au respect des contraintes réglementaires comme les cotisations et la rémunération (Torres, 2000; Jallut & Bourdieu, 2005). À ce titre, les spécialistes mentionnent une structure administrative en PME (Garand, 1992). Par ailleurs, la répartition des tâches en matière de GRH se fait généralement entre deux ou trois catégories

d'acteurs : un dirigeant, un responsable (un comptable, un chef d'équipe ou un secrétaire) et dans certains cas, un comptable externe à l'entreprise (Mahé de Boislandelle, 2015).

3.2.2 L'influence du management de proximité sur la GRH

La proximité hiérarchique favorise l'évaluation informelle. Le gérant de la PME connaît, en règle générale, tous ses employés personnellement. Il est alors capable d'en apprécier les qualités et les faiblesses. C'est pourquoi, il privilégie une évaluation du personnel plutôt informelle, sur base de jugements personnels. Cette façon de procéder est contraire à ce qui est pratiqué en GE par l'intermédiaire de grilles d'appréciation strictes et d'entretiens planifiés à échéances régulières (Boukar & Sandjeu Ngassam, 2011). Ce processus est par ailleurs appuyé par une proximité affective propre au dirigeant. « L'entreprise est vécue par son dirigeant comme un prolongement de lui-même » (Lévy, 1988, p.30). Mahé de Boislandelle (2015) mentionne à ce titre la notion de vigilance. Elle fait référence au « dosage » dont le chef d'entreprise doit faire preuve face à sa forte affectivité envers son organisation. « Le moral et la motivation demeurent [en effet] une priorité dans les établissements de taille réduite » (Messeghem, Polge & Temri, 2009, p.81). En raison du management centralisé, la globalité de la GRH est habituellement prise en charge par le patron en personne qui assume souvent seul des responsabilités humaines lourdes (Jallut & Bourdieu, 2005). Il délègue difficilement et plus particulièrement les tâches en matière de GRH (Bayad & Nebenhaus, 1993). Tout comme pour le management de l'organisation, il y a une très forte influence de sa personnalité sur la GRH (e.g. un dirigeant peu organisé ne formalisera pas certaines pratiques de GRH de sa propre initiative). En outre, il a été démontré que pour les PME, qui « par nature ont moins d'outils de gestion formalisés, la dépendance à l'égard du dirigeant s'accroît en proportion inverse » (Bayad & Nebenhaus, 1998, p.172) à la taille.

3.2.3 L'influence des systèmes d'information de proximité sur la GRH

Les systèmes d'information de proximité reflètent une communication interpersonnelle, spontanée, fréquente et peu formelle (Mahé de Boislandelle, 2015). Or, « le contact direct et quotidien avec des salariés donne l'impression aux chefs d'entreprise qu'ils n'ont pas besoin d'outils ou de méthodes plus structurées puisqu'ils arrivent à gérer en direct et toute de suite toutes les questions liées au personnel » (Ulrich, 2007). Face à cette communication informelle, les processus de décisions en matière de GRH sont souples et flexibles (Mahé de Boislandelle, 2015). Par ailleurs, la communication a un lien direct avec la motivation du personnel et la gestion des relations, conflictuelles ou non, au travail (Balhadj, 2013). De fait, la communication est un processus d'échanges, de partages, qui vient renforcer ou détériorer la relation sociale entre deux collaborateurs.

3.2.4 L'influence de la proximité temporelle sur la GRH

La proximité temporelle contraint le dirigeant à prendre dans l'urgence des décisions en matière de GRH et à traiter les problèmes en la matière quand ils se présentent, c'est à dire avec ponctualité (e.g. le départ d'un employé entraîne un processus pressant de recrutement). Par conséquent, les décisions de management des RH sont fréquemment inspirées d'expériences passées (Boukar & Sandjeu Ngassam, 2011). Dans un tel contexte, le dirigeant ne parvient pas toujours à prendre le recul nécessaire par rapport à ses employés et à leurs modes de fonctionnements. De surcroît, il rencontre des difficultés à se projeter dans le futur (Benoit & Rousseau, 1990; Marlow & Patton, 1993; Fabi & Garand, 1997; Mahé de Boislandelle, 2015). Pourtant, compte tenu de l'effet de grossissement, tout devient stratégique en PME. Dès lors, des décisions hâtives sont successivement à l'origine du manque de sophistication et de planification du recrutement et de la mobilité élevée du personnel en PME (Mahé de Boislandelle, 1998; Boukar & Sandjeu Ngassam, 2011). Mahé de Boislandelle (1998) ainsi que Nizet et Pichault (2000) mentionnent un recrutement basé sur l'intuition du patron, sur son système affectif et sur ses connaissances présumées des hommes. Or, le recrutement est une autre des pratiques de GRH qui posent beaucoup de problèmes en PME (Bayad & Nebenhaus, 1993).

3.3 L'influence de l'environnement sur la GRH en PME

3.3.1 L'influence de la proximité locale sur la GRH

La proximité locale (relationnelle) incite le dirigeant à considérer l'environnement proche comme une source de ressources externes facilement disponibles qu'il souhaite convertir en capacités et en compétences bénéfiques à son organisation (Bayad & Nebenhaus, 1998). Pour ce faire, le patron de la PME tend à mobiliser son propre carnet d'adresses, son réseau, d'une part pour recruter, d'autre part, pour recourir de manière ponctuelle aux conseils (consultation ou formations patronales assurées par des pairs) ou à la sous-traitance partielle en matière de GRH (Mahé de Boislandelle, 2015). En général, en ce qui concerne le recrutement, il n'apprécie pas les intermédiaires et c'est pour lui un gage de confiance, de garantie et de réduction de l'incertitude (Paradas, 2007). Ce type de recrutement facilite l'intégration du nouvel employé et « sèvre la rémunération de toutes formes de motivation et d'objectivité » (Boukar & Sandjeu Ngassam, 2011, p.104). Les auteurs parlent d'une rémunération traditionnelle⁴ qui administre au dirigeant une liberté décisionnelle importante (Mahé de Boislandelle, 1998; Boukar & Sandjeu Ngassam, 2011). Néanmoins, une telle embauche ne garantit pas l'adéquation entre le poste à pourvoir et les compétences. Par ailleurs, ce type de recrutement risque en partie de dégrader l'ambiance organisationnelle par des sentiments d'injustice. Il peut exister une distanciation entre le cercle

⁴ La rémunération de type traditionnel est « caractérisée par le respect de l'équité interne, l'importance de l'ancienneté dans la paie, la rareté des primes et intéressements, une politique salariale de suiveur, une prédominance des critères qualitatifs et une politique salariale secrète marquée par une faible participation des employés » (Boukar & Sandjeu Ngassam, 2011, p. 97).

proche du dirigeant (le noyau dur) et le cercle « périphérique » qui se fait ressentir dans les politiques de GRH (Mahé de Boislandelle, 2015).

3.3.2 L'influence du capital de proximité sur la GRH

Le **capital de proximité** rappelle que « les PME détiennent de faibles parts de marché et manquent de pouvoir sur l'environnement économique » (Soucy, 2011, p.21). Dès lors, bien que la GRH soit essentielle, elle nécessite des moyens financiers relativement importants (e.g. accès aux formations). C'est d'ailleurs pour réduire les dépenses qui s'y attachent que les dirigeants la prennent en charge de manière ponctuelle et font rarement appel à des consultants. Ils privilégient une gestion centralisée à moindres coûts (Soucy, 2011). Ainsi, les pratiques de GRH dépendent, en plus des disponibilités en ressources humaines, des disponibilités financières de la PME (Rojanapuwadol, 2012). Les difficultés de fidélisation des travailleurs sont notamment dues à une capacité amoindrie d'offrir des avantages sociaux et des salaires attrayants (Soucy, 2011). Toutefois, certaines PME occupent des niches dans des secteurs hautement qualifiés, leur faisant bénéficier d'un chiffre d'affaire important (Soucy, 2011).

3.4 Synthèse des influences organisationnelles et environnementales sur la GRH

Avant de poursuivre, il nous importe de dresser un état de la littérature soulignée ci-avant. Après avoir mentionné le rôle endogène des facteurs organisationnels sur la conception de la GRH et sur sa mise en œuvre, nous avons considéré les facteurs externes qui influent sur les choix en matière de GRH au sein des PME (cf. Annexe 3 ; Figure 5). Dans la même optique que la division « 2.5 Synthèse des spécificités des PME » du chapitre précédent, il est envisageable de reprendre les facteurs organisationnels et externes traduits en types de proximité et de synthétiser leurs principales influences sur la GRH en PME. Cette synthèse peut se présenter sous la forme d'un tableau (cf. Annexe 1; Tableau 6). Plus encore, en couplant le tableau synthétique des caractéristiques fondamentales de la PME et celui des influences organisationnelles et environnementales sur la GRH en PME, nous construisons un premier modèle : « **le modèle de diagnostic des spécificités et des lignes directrices de la GRH en PME** ». Ce premier modèle cadrera une part de notre réflexion dans la partie empirique (cf. Annexe 5; Modèle 1).

3.5 L'influence du dirigeant (facteur humain) sur la GRH en PME

3.5.1 L'influence des focalisations de proximité sur la GRH

Le dirigeant est animé par **les focalisations de proximité**. Cela signifie que son comportement managérial est influencé par tous les types de proximités préalablement introduits. Ainsi, les focalisations de proximité expliquent le concept d'effet de microcosme étudié par Mahé de Boislandelle (1996). Cette focalisation d'attention sur l'immédiat dans le temps et l'espace engage une plus grande proximité entre la figure de gestion et les employés. Ce constat « permet de croire

que le propriétaire-dirigeant est en meilleure posture pour saisir leurs besoins et y réagir rapidement, point positif s'inscrivant du côté d'une meilleure capacité de rétention » (Soucy, 2011, p.20). Cependant, l'effet d'Egotrophie, réaction comportementale aux focalisations de proximité, se reflète également à travers la considération du chef d'entreprise pour la GRH. Il va être influencé dans ses choix « humains » par son idéologie sur l'homme et la transmission de modèles empiriques véhiculés par son milieu professionnel (Mahé de Boislandelle, 2015). Dès lors, il manque parfois d'objectivité et considère les pratiques de GRH de manière inégale et arbitraire (Mahé de Boislandelle, 1998; Boukar & Sandjeu Ngassam, 2011). Ainsi, « à l'exception de la politique de rémunération (souvent peu ambitieuse), de celle des effectifs (recrutement), de la formation et de l'évaluation auxquelles [il] accorde un intérêt certain, les autres champs de la gestion du personnel sont très souvent conventionnels (ou négligés)» (Boukar & Sandjeu Ngassam, 2011, p.93). Ce manque d'objectivité est renforcé par des connaissances « incomplètes » ou « inexistantes » en management des RH, comme le soulignent Boukar & Sandjeu Ngassam (2011). En plus de cet effet, le chef d'entreprise ne se confronte pas souvent à un contre-pouvoir, la présence syndicale étant d'autant plus réduite que l'entreprise est faible en effectif (Torres, 1999). La centralisation des responsabilités le pousse à pratiquer des régimes relativement autoritaires. Il encourage ainsi une adhésion des travailleurs aux valeurs de la société, fortement semblables aux siennes, un esprit de groupe et de l'autocontrôle (Mahé de Boislandelle, 2015). Par contre, il n'incite pas la participation des travailleurs aux prises de décisions (Rainnie, 1989). Ces régimes limitent l'autonomie des employés (Rainnie, 1989), entraînent un certain malaise nocif au fonctionnement chez les collaborateurs, et impliquent chez le dirigeant une certaine résistance aux changements en termes de GRH (Balhadj, 2013). Ces quelques constats peuvent s'ajouter au « Tableau 6 » ainsi qu'au « Modèle 1 » (cf. Annexe 1; Tableau 6 et cf. Annexe 5; Modèle 1).

3.5.2 L'omniprésence du dirigeant comme composante majoritaire de la GRH

Le rôle du dirigeant n'est plus à prouver dans les PME (Paradas, 2007). Son omniprésence est telle qu'il est impossible d'analyser pertinemment ces petites structures sans l'étude de leur figure de gestion (Boukar & Sandjeu Ngassam, 2011). La personnalité même de cette dernière se manifeste dans les spécificités des petites organisations (Miller et Toulouse, 1986). La littérature fait état d'une membrane perméable entre l'entreprise et le dirigeant : la délimitation entre la vie privée et la vie active du chef d'entreprise est si confuse que l'homme fait en quelque sorte l'entreprise (Paradas, 2007). Torres (2003) insiste sur ces faits en comparant la PME à une méga personne et la grande entreprise à une mégastructure. La première privilégie la dimension relationnelle alors que chez la seconde, c'est la dimension organisationnelle qui est prioritaire. Autrement dit, « les fondements "existentiels" de la PME reposent sur l'entrepreneur » (Garand, 1992, p.31). Plus encore, puisque le chef d'entreprise est responsable de la GRH en PME

(Lacoursière et al., 2002), sa conception est largement influencée par cette « personne imaginative, caractérisée par une capacité à fixer et à atteindre des buts [qui] maintient un niveau élevé de sensibilité en vue de déceler des occasions d'affaires [et prend] des décisions modérément risquées qui visent à innover [...]» (Filion, 1988 dans Fillion 1997, p.19). Ainsi, le dirigeant représente la clé de lecture indispensable pour comprendre le fonctionnement de la GRH en PME (Bayad & Nebenhaus, 1993), malgré une finalité commerciale première qui l'éloigne relativement de sa fonction RH (Garand, 1992; Bayad & Nebenhaus, 1993). Des stratégies de sensibilisation des figures d'autorité à la GRH ont été élaborées à cet effet (Mahé de Boislandelle, 2015). Plus encore, le dirigeant a le pouvoir de susciter, de faciliter ou d'interrompre toute démarche d'amélioration des pratiques de GRH (Mahé de Boislandelle, 2015). Puisque les décisions de mise en œuvre de pratiques de GRH sont centralisées autour de sa personne (Garand, 1992; Rojanapuwadol 2012), il s'agit d'adopter les pratiques qui lui correspondent. C'est-à-dire celles qui sont les plus à même de le convaincre de leur utilité comme solutions aux problèmes de l'entreprise (Rojanapuwadol, 2012). C'est uniquement de la sorte qu'il militera énergétiquement auprès de ses collaborateurs pour leur mise en application. Cette attitude mobilisera à son tour les énergies du personnel de la PME pour une meilleure implication et donc une meilleure performance (Mahé de Boislandell, 1998, 2015). En résumé, la stratégie de mise en place d'une véritable politique de GRH dépend d'abord du chef d'entreprise qui en est le vecteur principal (Bayad & Nebenhaus, 1993, 1998). Plus précisément son profil affecte la GRH de la PME en orientant sa vision et ses relations (Filion, 1988 ; Garand, 1992 ; Bayad & Nebenhaus, 1998 ; Mahé de Boislandelle, 2015).

3.5.3 Le profil du dirigeant

« “Le départ d'un dirigeant revient à couper la tête de l'entreprise”. C'est donc dire à quel point la gestion et la stratégie sont fortement dépendantes de sa personnalité » (Bayad & Nebenhaus, 1998, p.172). Dès lors, l'identification du profil du patron est une exigence soulevée par la mise en œuvre d'une politique de RH (Bayad & Nebenhaus, 1993; Torres, 1999; Mahé de Boislandelle, 2015). L'analyse du profil du dirigeant garantit de mieux le connaître et ainsi de faire connaître la véritable richesse des PME dont le paysage économique belge regorge (Chabaud, 2013). C'est ce à quoi cette section est destinée.

L'objectif n'est pas de citer les principales caractéristiques qui façonnent la personnalité des dirigeants des PME, mais de mieux comprendre pourquoi les « entrepreneurs » privilégient certaines préoccupations de GRH par rapport à d'autres. Dans leur étude empirique, Bayad et Nebenhaus (1993) ont souhaité mettre en avant l'existence de liens forts entre le profil du chef d'entreprise et ses préoccupations en ce qui concerne les pratiques de GRH. Pour obtenir des améliorations sociales intéressantes, il est nécessaire que la politique RH mise en place soit en lien avec le profil du chef d'entreprise (Mahé de Boislandelle, 2015). Autrement dit, **il faut maintenir**

une correspondance entre le profil du dirigeant, variable explicative de la nature de sa vision et de ses relations, et les pratiques de GRH (Bayad & Nebenhaus, 1993).

Compte tenu de la diversité des facteurs endogènes et exogènes à l'individu influençant sa personnalité, une multitude de grilles d'analyse pourrait être utilisée pour déterminer des profils. De même, une multitude de profils pourraient en ressortir (Mahé de Boislandelle, 2015). Or, Bayad et Nebenhaus (1993) suggèrent deux types de profils extrêmes : le « dirigeant entrepreneur » et le « dirigeant artisan ». Smith (1967), Collins et Moore (1970), Toulouse (1979) et Fillon (1998) considéraient déjà les mêmes pôles extrêmes⁵. C'est pourquoi nous nous baserons sur cette typologie pour expliquer les différents profils des figures de gestion et plus tard, identifier ceux des dirigeants de BATIT. Bien qu'il soit possible de nommer d'autres catégories de profils entre les deux extrêmes, dans le cadre de cette analyse, nous nous limiterons à trois profils types, deux extrêmes et un plus central, une position que nous conviendrons d'appeler « le dirigeant centraliste ». Nous verrons par la suite que ces trois catégories correspondent aux trois visions distinctes que peut avoir un dirigeant de PME (Bayad & Nebenhaus, 1993).

Le modèle de repérage du profil psychologique des acteurs sociaux présenté par Toulouse (1979) utilise trois axes pour positionner le dirigeant, soit pour lui attribuer un profil type: l'axe des valeurs, l'axe de l'action et l'axe de l'implication. Mahé de Boislandelle (2015), y rajoute un quatrième axe, celui de la méthodologie afin de ne pas occulter une part importante des caractéristiques personnelles du chef d'entreprise. L'union de ces quatre axes construit notre second modèle théorique : « **Le modèle de repérage du profil du dirigeant** » (cf. Annexe 5; Modèle 2). Plus spécifiquement :

- Sur l'axe des valeurs, « il est possible de positionner la hiérarchie des préférences sociales et relationnelles » (Mahé de Boislandelle, 2015, p.62). Ainsi, un dirigeant sera plus ou moins teinté d'idéologie collective ou individualistes (Toulouse, 1979)
- Sur l'axe de l'action, « on pourra situer l'orientation vers la gestion au quotidien ou vers la volonté de transformation d'un système » (Mahé de Boislandelle, 2015, p.63). Ainsi, un dirigeant peut être très actif et privilégier le développement, ou plutôt « passif » et favoriser le bon fonctionnement existant (Toulouse, 1979).
- Sur l'axe de l'implication « on repérera l'attitude par rapport à la prise de risque financier et personnel » (Mahé de Boislandelle, 2015, p.63). Le dirigeant fera preuve de prudence ou d'audace (Toulouse, 1979).

⁵ Ces auteurs utilisent parfois d'autres appellations pour parler des mêmes extrémités. Le dirigeant entrepreneur est également nommé le dirigeant indépendant ou encore le dirigeant visionnaire. Le dirigeant artisan quant à lui peut aussi prendre le nom de dirigeant administratif ou dirigeant opérateur (Fillon, 2000).

- Enfin, sur l'axe de la méthodologie, « on note le système cognitif du dirigeant dominé par l'intuition ou le recours à des outils d'analyse » (Mahé de Boislandelle, 2015, p.63). Le dirigeant est plutôt rationnel ou intuitif (Mahé de Boislandelle, 2015).

Par la combinaison du positionnement du chef d'entreprise sur ces quatre axes, il sera possible d'identifier le profil du chef d'entreprise : entrepreneur, « centraliste » ou artisan. De manière générale, un dirigeant entrepreneur est très actif, très impliqué, fortement teinté d'idéologie individualiste et intuitif. Un dirigeant artisan, lui, présentera une idéologie individualiste relativement identique, mais sera moins impliqué, moins actif et plus rationnel. Un dirigeant « centraliste », présentera une idéologie individualiste similaire, mais sera partagé en ce qui concerne les autres critères (Mahé de Boislandelle, 2015).

3.5.4 Le concept de vision

Nous l'avons vu, des spécificités relativement similaires existent au sein de toutes les PME belges. Elles font naître des théories qui légitiment des observations homologues en matière de GRH dans ses structures en particulier. Néanmoins, le chef d'entreprise construit sa propre vision de son organisation et influence de cette manière les pratiques de GRH (Bayad & Nebenhaus, 1993). Ce facteur d'hétérogénéité (Paradas, 2007) justifie le fait qu'il ne saurait y avoir une politique unique des RH dans les PME (Mahé de Boislandelle, 2015). La vision est « une idée, ou parfois un ensemble d'idées, que l'entrepreneur désire voir se réaliser; un état de fait; une situation à laquelle il aspire » (Garand, 1992, p.32). Cette notion décrit la ligne directrice du chef d'entreprise et représente pour lui « un cadre de référence [souhaité et possible (Carrière, 1990)] pour orienter tant sa réflexion que son action » (Garand, 1992, p.32) dans le futur (Carrière 1990). À cet effet, la vision peut remédier avantageusement à une planification généralement absente (Paradas, 2007). Le dirigeant utilise ce cadre surtout en ce qui concerne son personnel et la gestion de celui-ci (Filion, 1991). De fait, dès la création de son organisation, le dirigeant a besoin de RH, qu'elles soient internes et/ou externes⁶, qu'il tente de faire adhérer à sa vision par l'intermédiaire de son leadership charismatique ou autoritaire, afin d'atteindre un but commun (Garand, 1992). Dès lors, cette « vision entrepreneuriale conditionne en majeure partie la nature, la complexité, la diversité et le degré de formalisation des pratiques de GRH dans la PME » (Garand, 1992, p. 33). Une vision est associée à chacun des trois profils du chef d'entreprise. Nous y reviendrons par la suite (cf. 3.5).

3.5.5 Le concept du système de relations

Pour amener sa vision à sa réalisation concrète, le chef d'entreprise doit, d'une part, la partager avec ses plus proches collaborateurs et, d'autre part, s'entourer des ressources humaines le lui

⁶ Les RH internes concernent les associés, les collaborateurs, les employés et les externes, le réseau d'affaires, les conseillers (Grand, 1992).

permettant. De manière plus explicite, le premier constat énoncé insiste sur le fait que la relation dialectique entre la figure d'autorité et son personnel est au cœur de la GRH (Mahé de Boislandelle, 1990). Sels, De Winne et Gilbert (2011) l'ont d'ailleurs démontré en prouvant que les dirigeants amélioraient l'engagement affectif des travailleurs par la promulgation effective des pratiques de GRH et par un comportement de leadership axé sur les relations. Quant au second constat, il stipule que la concrétisation de la vision en matière de GRH du dirigeant est un processus continu qui nécessite le passage par plusieurs étapes (Garand, 1992). Dès lors, le dirigeant identifie « les ressources humaines nécessaires au franchissement de chacune des étapes de son processus visionnaire » (Garand, 1992, p. 35). Et donc, il utilise son système de relations et le renouvelle à chaque nouvelle étape au risque de ne pas atteindre la concrétisation complète de sa vision (Filion, 1991). Le dirigeant étant le vecteur principal de la GRH, il lui revient de « construire son propre système de relations » (Bayad et Nebenhaus, 1998, p.161) dans le cadre de sa vision (Bayad & Nebenhaus, 1993).

Ce système aide à la compréhension de l'émergence de la fonction personnel au sein de la PME (Garand, 1992). De fait, en ce qui concerne la fonction RH, plusieurs possibilités semblent s'offrir à la PME. Le dirigeant peut endosser toute la GRH. Dans ce cas, il a tendance à favoriser les tâches administratives au profit des activités de décisions politiques et de pilotage stratégique. Dans le cas contraire, un responsable peut endosser partiellement cette fonction. Ici, la formalisation des pratiques envisagées est obligatoire afin d'assurer le succès de la délégation. La fonction peut enfin être externalisée. Il n'est pas rare que la faible spécialisation des tâches soit en effet parfois « comblée » par l'externalisation de fonctions particulières (Torres, 2000), mais, dans ce dernier cas à présent, des coûts sont à prévoir. Ce choix dépend en grande partie des prédispositions du dirigeant à faire confiance ou non à ses collaborateurs et à partager ou non avec ceux-ci. Autrement dit, ce choix dépend de la construction de son système de relations en lien avec sa vision. Si le degré de confiance est fort, la délégation sera envisageable. Les auteurs mentionnent une direction participative associée. S'il est faible, par contre, la direction est centralisée (Mahé de Boislandelle, 2015).

3.6 Les trois niveaux de la GRH

La littérature de cette troisième section fait particulièrement état de l'impact prépondérant de la figure d'autorité sur les pratiques de GRH en PME. Par ailleurs, elle introduit les notions de profils et de vision. Enfin, elle stipule que les relations entretenues par le dirigeant affectent le degré de formalisation des pratiques de GRH. À ce stade, dans l'optique d'enrichir la réflexion, il semble pertinent de mobiliser l'approche des trois niveaux de la GRH proposée par Mahé de Boislandelle (2015). Le Professeur propose d'organiser, de maîtriser et d'adapter la GRH de la PME en

analysant les activités qui rentrent dans son champ. Globalement, sa structuration en trois niveaux clarifie la diversité des pratiques de GRH.

Spécifiquement, les niveaux se différencient d'abord grâce à leur association aux activités administratives pour le premier, politiques pour le second et enfin de pilotage stratégique pour le dernier. Cet échelonnage choisi par l'auteur se rapporte à la division opérationnelle, politique et structurelle de l'organisation, ou pour approfondir l'analyse, au poids accordé par les patrons aux ressources humaines (Mahé de Boislandelle, 2015). Toujours dans l'optique de démêler la complexité des pratiques de GRH en PME, il est utile de croiser ce modèle des trois niveaux avec le modèle de mix social développé par le même auteur. A priori hétérogène, la combinaison de ces deux modèles est profitable pour la suite de l'analyse. Celui du mix social retient une lecture contingente de la GRH au sein des petites structures (Messeghem, Noguera & Sammut, 2010). Les domaines principaux de la GRH sont couverts au travers de quatre axes (Perretti, 1985) considérant l'ensemble des variables d'action de la GRH : l'emploi, la rémunération, la valorisation et enfin la participation (cf. Annexe 1; Tableau 7). Pour parvenir à une gestion sociale efficiente et équilibrée, il faut entreprendre des actions complémentaires sur tous les axes en cohérence avec les limites technico-économiques de la PME. Les choix de complémentarité définiront une stratégie de politique RH (Mahé de Boislandelle, 1998, 2015). « **L'intersection des modèles des 3 niveaux de la GRH et du mix social** » compose de cette manière notre troisième et dernier modèle théorique (cf. Annexe 5; Modèle 3).

Ensuite, chaque niveau est associé à une vision, elle-même élaborée par un profil type de dirigeant (Filion, 2000). Le système de relations, le degré d'ambition du dirigeant en matière de GRH et celui de délégation des responsabilités y sont propres (Bayad & Garand, 1998). Or, la délégation nécessite un minimum de formalisation des pratiques de GRH (Fabi & Garand, 1994).

Étant donné la conjugaison quotidienne des tâches administratives, politiques et stratégiques, « ces trois niveaux sont souvent imbriqués, voire amalgamés, dans l'esprit du dirigeant » de la PME (Mahé de Boislandelle, 1998, p.22). Or, la capacité de les distinguer est la preuve d'une plus grande compréhension et maîtrise de la GRH (Mahé de Boislandelle, 2015). Ils seront donc abordés ci-après de manière indépendante. Pour chaque niveau, les pratiques de GRH, le degré de délégation associé au système de relations, la vision amalgamée à l'ambition en matière de GRH et le profil associés seront mentionnés.

3.6.1 Le niveau I associé à une vision réductrice

3.6.1.1 Les activités administratives, fondements du modèle

Les activités administratives sont considérées avec grande importance dans toutes les entreprises. Elles participent amplement au fonctionnement humain (Mahé de Boislandelle, 2015). Si cette importance semble commune aux sociétés belges, leur traitement, par contre, diffère avec la

taille organisationnelle. Malgré une préoccupation essentielle à prendre en charge la dimension administrative, celle-ci n'est pas vécue de la même manière par les responsables des GE ou des PME. Les méandres de l'administration représentent une telle contrainte pour les dirigeants de PME que la complexité administrative complètement assimilée en GE peut être subie en PME (Mahé de Boislandelle, 1998, 2015). L'effet de grossissement en est la cause et justifie que de nombreux dirigeants restent « figés » au premier niveau (Mahé de Boislandelle, 2015). Il est vrai que la gestion administrative est indispensable au bon fonctionnement de l'entreprise, c'est un fondement essentiel au système (Khavul, Benson & Datta, 2009). Ces tâches concernent l'application de la réglementation, de la législation, des conventions ou encore des directives de la figure d'autorité. Dans son modèle du mix social, Mahé de Boislandelle (2015) les synthétise (cf. Annexe 1; Tableau 8a).

3.6.1.2 Le degré de délégation des activités administratives

Les tâches administratives prennent la forme de procédures préalablement définies. Elles sont précises et exécutées selon des règles, des échéances et des directives de la direction. Compte tenu de cette définition, il est possible de les formaliser en vue de les déléguer (Garand, 1992). Leur prise en charge initiale par le dirigeant décroît avec la taille. Un collaborateur comptable ou administratif peut en prendre la succession (Mahé de Boislandelle, 2015).

3.6.1.3 La vision et le profil associés au dirigeant

La vision de la fonction RH comme relevant essentiellement de l'administration du personnel est dite réductrice et cloisonnée (Garand, 1992; Bayad & Nebenhaus, 1993). Elle est associée à une entreprise legaliste (Mahé de Boislandelle, 2015) et à un dirigeant artisan (Bayad & Nebenhaus, 1993). Les auteurs font état d'une « vision faible » qui ne place pas la GRH parmi les priorités du chef d'entreprise (Garand, 1992). Afin de passer des pratiques prépondérantes d'administration du personnel aux pratiques portant sur les politiques et les stratégies du personnel, c'est à dire afin de libérer le dirigeant de ces tâches « traditionnelles » pour atteindre une GRH dynamique, il est important de démêler la complexité administrative (Mahé de Boislandelle, 2015).

3.6.2 Le niveau II associée à une vision enrichie

3.6.2.1 Les activités politiques, moteur de la croissance économique de la PME⁷

Nombreux sont les chefs d'entreprise qui considèrent la GRH comme relevant uniquement du niveau administratif. Ils s'approprient alors le second et le troisième « degré » de la GRH dans leurs fonctions générales de management. Bien que cette appropriation marque l'importance qu'ils accordent aux humains, elle ne légitime pas la GRH dans sa globalité (Mahé de Boislandelle, 1998)

⁷ Garand, 1992

et affaiblit les pratiques effectives du second niveau (Mahé de Boislandelle, 2015). Ce dernier se rapporte aux décisions (élaboration et mise en place (Garand, 1992)) en matière de politiques du personnel qui recouvrent les quatre axes de l'emploi, de la rémunération, de la valorisation et de la participation. C'est-à-dire à la gestion « technocratique⁸ ». Ces décisions portent sur le CT, le moyen terme (MT) et le long terme (LT). En pratique toutefois, les politiques restent dominées par une vision de CT (Mahé de Boislandelle, 2015). Le modèle du mix social énumère les activités du présent niveau (cf. Annexe 1; Tableau 8b).

3.6.2.2 Le degré de délégation des activités politiques

Ce niveau de GRH cause le plus de problèmes aux dirigeants des PME (Garand, 1992). C'est pourquoi il reste principalement couvert par le dirigeant (Mahé de Boislandelle, 2015). La délégation est absente pour certains domaines (e.g. la politique des rémunérations) et partielle et sélective à un responsable du personnel (RP) ou à un directeur des RH (DRH) pour quelques autres (e.g. la politique d'accueil) (Mahé de Boislandelle, 1990, 1998; Garand, 1992). Par ailleurs, la conscience de l'importance des décisions à prendre au niveau politique croît avec la taille (Mahé de Boislandelle, 2015). Par conséquent, le degré de formalisation également. Toutefois, le degré d'importance des décisions politiques n'est pas identique pour les quatre dimensions (emploi, rémunération, valorisation, participation). De fait « quelle que soit la taille, la politique d'emploi (le recrutement notamment) revêt une importance tout à fait capitale » (Mahé de Boislandelle, 1990, p.36).

3.6.2.3 La vision et le profil associé du dirigeant

Ce niveau correspond à la vision enrichie de la GRH (Garand, 1992). Elle est caractérisée par la capacité du dirigeant « centraliste » de distinguer les niveaux I et II (Garand, 1992; Mahé de Boislandelle, 2015). Ce chef d'entreprise se positionne entre l'artisan et l'entrepreneur. Il développe une GRH au sens moderne du terme sans ambition particulière (Mahé de Boislandelle, 2015)

3.6.3 Le niveau III associé à une vision ambitieuse

3.6.3.1 Les activités de pilotage stratégique, source de rendement⁹

Le troisième niveau concerne la gestion stratégique des RH (Garand, 1992). À ce stade, l'expression « ressources humaines » plutôt que « personnel » est d'usage (Arthur, 1987 ; Garand, 1992; Mahé de Boislandelle 2015). La seconde fait référence à une fonction personnel basée sur l'utilisation de la main-d'œuvre alors que la première « projette une connotation plus moderne,

⁸ La gestion « technocratique » définit une adéquation des emplois et des profils individuels. Elle sollicite le développement des ressources humaines (Mveng Minkoulou, 2006).

⁹ Lai, Saridakis & Johnstone, 2016

d'avantage dédiée à l'amélioration du bien-être des employés, en toute conscience des besoins futurs de l'organisation » (Garand, 1992, p.53). Ainsi, les activités de pilotage stratégique se rapportent au regroupement des choix portant sur l'organisation générale du travail, sur le management des RH et leur vie au travail et sur les principes généraux au regard du partage (information, pouvoir et revenus). Il en résulte une stratégie d'animation humaine de l'entreprise (Mahé de Boislandelle, 2015). Son but est « d'améliorer le climat de travail, la productivité et la rentabilité » (Garand, 1992, p.35) de la PME. Il est aisé de comprendre que les relations dialectiques dirigeant/personnel sont ici primordiales (Mahé de Boislandelle, 1990; Garand, 1992). Plus spécifiquement, le modèle du mix social de Mahé de Boislandelle (2015) liste les activités de pilotage stratégique pour chacun des quatre axes (cf. Annexe 1; Tableau 8c).

3.6.3.2 Le degré de délégation des activités

Une GRH à dominance stratégique est axée sur la délégation des premiers niveaux (Bayad & Nebenhaus, 1993) à un responsable interne ou externe à l'entreprise et au maintien du troisième par le chef d'entreprise lui-même (Mahé de Boislandelle, 1990). À un tel niveau de GRH, l'effet d'Egotrophie paralysant la convivialité de la PME s'estompe. Cette atténuation se fait par l'utilisation de pratiques managériales plus objectives. C'est à dire par l'intégration d'outils diversifiés de gestion dits « nouveaux » (Garand, 1992; Mahé de Boislandelle, 2015) et d'une fonction RH considérable dans la PME en raison de son statut stratégique (Mahé de Boislandelle, 2015). À ce stade, une GRH « intense » peut être mentionnée. Or, il a été mis en évidence l'existence d'une relation positive entre l'intensité de la GRH et la performance financière. Cette relation s'explique par le fait que la mise en œuvre de certaines pratiques de GRH, en adéquation avec la vision du chef d'entreprise, améliore la concordance entre le salarié et son travail et entre le salarié et son entreprise. Cette concordance finit par profiter à la productivité (Sels et al., 2006; Lai, Saridakis & Johnstone, 2016).

3.6.3.3 La vision et le profil du dirigeant

Ce niveau est assimilé à une vision ambitieuse axée sur l'ouverture organisationnelle (décloisonnée) (Bayad & Nebenhaus, 1993). Ce type de vision "élevée" est propice aux remises en cause et susceptible de modifier les deux autres niveaux (Mahé de Boislandelle, 1990; Garand, 1992). Elle est affiliée à l'entrepreneur, un « initiateur et catalyseur des pratiques de GRH développées et appliquées dans sa PME, en sensibilisant lui-même ses collaborateurs au besoin fondamental de gérer adéquatement les ressources humaines de l'entreprise, dans un objectif à la fois humain et corporatif » (Garand, 1992, p.35).

3.7 Conclusion

Malgré une application de moindre intensité qu'en GE, la GRH est bien présente en PME (de Kok, Uhlaner, & Thurik, 2002; Paradas, 2007). Plus encore, l'adoption de ces pratiques améliore irrévocablement la productivité (Messeghem, Noguera & Sammut, 2010). Cependant, il est largement admis que la GRH qui s'exerce dans un contexte de PME s'inscrit dans des spécificités accentuées lorsque l'effectif se réduit et bien différentes de celles des GE (Paradas, 2007; Mahé de Boislandelle, 2015; Labelle & St-Pierre, 2017). Ces particularités rendent l'application de la GRH « standard » complexe et les dirigeants des PME rencontrent des difficultés pour l'adapter (Fabi & Garand, 1994). La GRH est ainsi source de confusion entre l'envie de l'employer et de l'étendre pour un meilleur rendement et la répulsion des pratiques qu'elle engage en raison des complications perçues (Soucy, 2011). C'est pourquoi ce troisième chapitre proposait de faire un état littéraire de la GRH dans le contexte de la PME, au vu de ses spécificités.

Il est apparu qu'elle est influencée par les caractéristiques organisationnelles de la PME, l'environnement dans lequel elle évolue et l'omniprésence du chef d'entreprise (Soucy, 2011; Mahé de Boislandelle, 1998, 2015). Ces facteurs sont à l'origine des observations suivantes : les pratiques sont globalement ponctuelles, inégales, arbitraires, intuitives et informelles. Le troisième facteur mentionne tout particulièrement l'influence du dirigeant comme capitale et majoritaire (Filion, 1988; Garand, 1992; Bayad & Nebenhaus, 1993, 1998; Bayad & Garand, 1998; Lacoursière, 2002; Torres, 2003; Sels et al., 2006; Paradas, 2007; Boukar & Sandjeu Ngassam, 2011; Rojanapuwadol 2012; Mahé de Boislandelle, 2015). L'omniprésence et l'unicité du dirigeant rendent la standardisation des pratiques de GRH, comme c'est le cas en GE, impossible en PME. Par contre, identifier des profils clés est accessible (Smith, 1967; Collins & Moore, 1970; Toulouse, 1979; Bayad & Nebenhaus, 1993; Fillon, 1998; Mahé de Boislandelle, 2015). Les trois profils relevés sont rattachés au processus visionnaire de l'élaboration de la GRH du chef d'entreprise. Ce processus conditionne quant à lui le système relationnel, la mise en place et le développement des pratiques de GRH au sein de sa PME (Garand, 1992). Ainsi, le dirigeant artisan a une vision réductrice de la GRH qui le pousse à privilégier les activités administratives. Elles sont formalisables en vue de les déléguer, mais la formalisation se fait rare dans cette vision réductrice précise. Ensuite, le dirigeant centraliste a une vision enrichie de la GRH dans laquelle les activités de politiques du personnel sont privilégiées. Ces activités sont partiellement déléguées. Enfin, le dirigeant entrepreneur adopte une conception ambitieuse de la GRH en privilégiant les activités stratégiques. Par la délégation partielle des activités administratives et politiques, il arrive à percevoir la GRH comme partie intégrante du système de gestion et maintient les activités qui relèvent de cette vision ambitieuse dans ses fonctions (Mahé de Boislandelle, 2015). De manière synthétique, la GRH qui est pratiquée en PME peut être modélisée par un système pyramidal en trois niveaux (cf. Annexe 3; Figure 6). Les dirigeants entretiennent des degrés d'ambition très variables selon l'importance de la prise en charge personnelle des différents niveaux. Notons

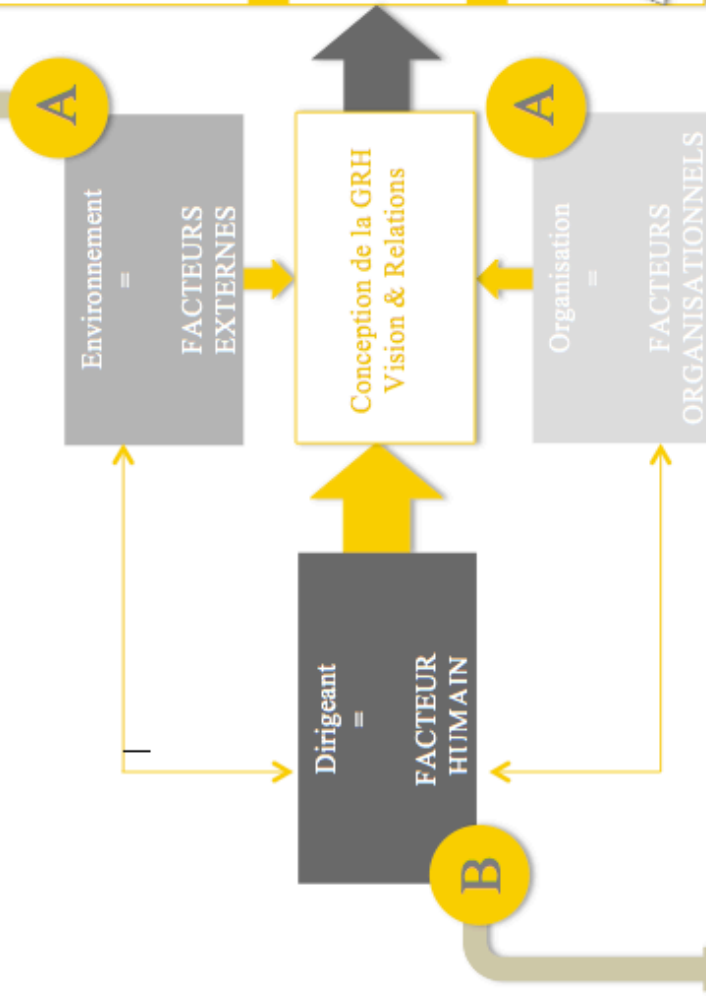
toutefois que, dans le cas où un niveau primaire n'est pas suffisamment considéré, l'organisation ne peut pas « passer au niveau supérieur ». Un dysfonctionnement dans l'un des trois niveaux pourrait avoir des effets nuisibles au climat-social, à l'image sociale et surtout aux performances technico-économiques (Mahé de Boislandelle, 2015).

CHAPITRE 4 Du cadre théorique vers le cadre d'analyse

Les pratiques de GRH en PME sont orientées en raison des facteurs organisationnels et externes qui la caractérisent. Ces orientations se synthétisent dans « **le modèle de diagnostic des spécificités et des lignes directrices de la GRH en PME (A)** ». Notre cheminement nous a conduit à lister les caractéristiques clés des PME, à déterminer les particularités qu'elles impliquent, à les traduire en formes de proximités et enfin à cibler les orientations conséquentes de la GRH. Ce premier modèle résume ce cheminement. Ensuite, l'omniprésence du dirigeant inévitable dans les petites structures a souligné la pertinence de l'étude de son profil. Celle-ci est possible grâce au « **modèle de repérage du profil du dirigeant (B)** ». Enfin, dans l'optique de l'étude de cas, nous nous sommes rendu compte de la nécessité de repérer les pratiques de GRH employées. L'intensité des pratiques déjà instaurées est repérable grâce à « **l'intersection des modèles des trois niveaux de la GRH et du mix social (C)** » de Mahé de Boislandelle. Selon cette intensité, on fait face à un niveau différent auquel est associée un certain type de vision plus ou moins ambitieuse en matière de GRH. Puisque l'élaboration, la mise en place et le développement des pratiques de GRH dépendent largement du chef d'entreprise (Mahé de Boislandelle, 2015), celles mises en œuvre au sein d'une PME considérée doivent correspondre à son profil. Autrement dit, afin que la GRH ait une chance d'être maintenue à un plan primaire et influence ainsi positivement le rendement, il faut que le résultat du profil obtenu en (B) coïncide à la vision soulignée en (C) (Garand, 1992; Mahé de Boislandelle, 1998, 2015; Sels et al., 2003, 2006). En cas de correspondance, le résultat de l'analyse des profils sert à mieux comprendre les pratiques de la GRH appliquées dans une PME considérée. Dans le cas opposé, il peut aider à réorienter les pratiques de GRH vers des procédures qui soient adaptées à la vision des dirigeants. Quoiqu'il en soit, les résultats de ces deux derniers modèles permettent de donner des recommandations tout en considérant les lignes directrices de la GRH en PME et les dispositions technico-commerciales du cas étudié. À la lumière de l'ensemble des informations scrutées au sein des parties précédentes, nous sommes désormais en mesure d'articuler les différentes divisions présentées et d'ainsi modéliser notre problématique de recherche. Les modèles (A), (B) et (C) peuvent être repris afin d'approfondir le cadre théorique synthétisant le « Chapitre 2 » et ainsi former le cadre d'analyse sur lequel se basera la partie empirique.

Le modèle de diagnostic des spécificités et des lignes directrices de la GRH

Caractéristique	Particularités	Traduction en forme de proximité	Diagnostic & Lignes directrices de la GRH



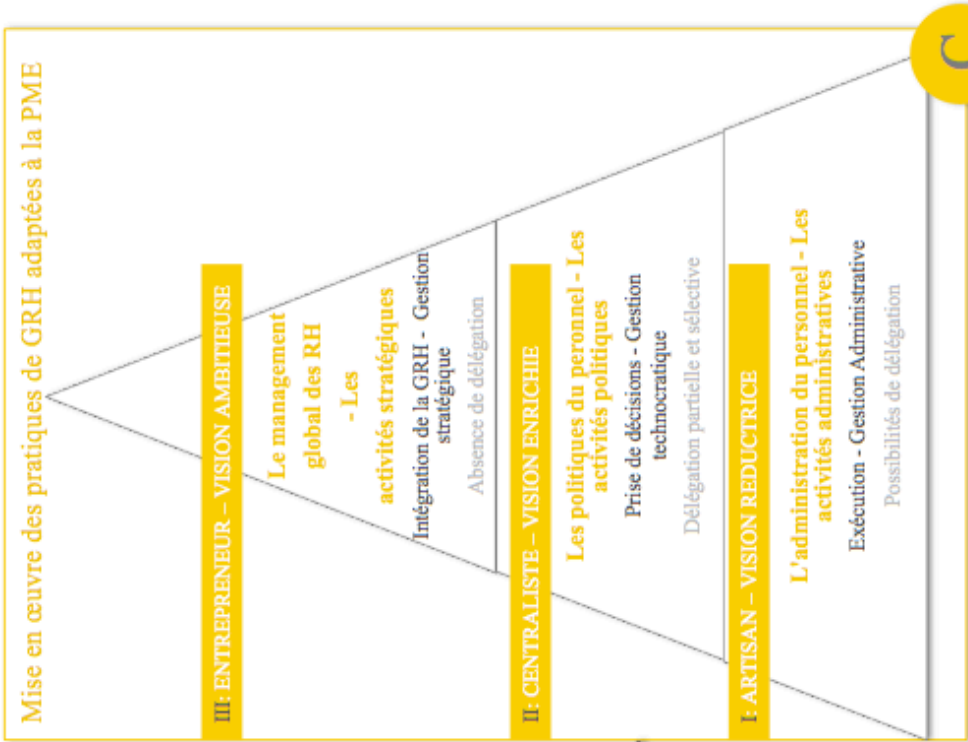
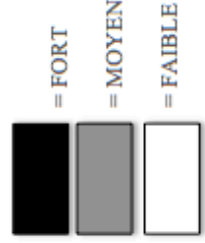
Le modèle de repérage du profil du dirigeant

Axe des valeurs	(idéologie collective)	(développement)	(idéologie individuelle)		
Axe de l'action	(fonctionnement)	(risque personnel faible)	(risque personnel fort)		
Axe de l'implication	(approche logique)	(approche intuitive)			
Axe de la méthodologie					
Echelle d'évaluation	5	4	3	2	1

L'intersection des modèles des 3 niveaux de la GRH et du mix-social

	I	II	III
Emploi			
Rémunération			
Valorisation			
Participation			

Degré d'intensité des pratiques de GRH :



Mise en œuvre des pratiques de GRH adaptées à la PME

Partie 3

Étude de cas

CHAPITRE 1 Méthodologie

1.1 Rappel de la problématique et motivations de la recherche

La problématique du présent mémoire porte sur les pratiques de GRH des moyennes, des petites (et TPE), communément nommées PME. Le premier argument justifiant l'intérêt des PME comme objet d'étude relève du fait qu'elles sont les plus représentatives du tissu économique belge. Créant un nombre considérable d'emplois, elles sont fondamentales dans notre paysage économique et leur compréhension est indispensable (Garand, 1992; CeReFiM, 2000; Soucy, 2011; EY, 2014). Par ailleurs, la littérature fait état de leur grande vulnérabilité en lien avec le caractère insaisissable de la GRH qui y est pratiquée (Martinet & Savall, 1978; Benoît & Rousseau, 1990; Jallut & Bourdiau, 2005; Trottier, 2007; Soucy, 2011; Rojanapuwadol, 2012; EY, 2014).

Partant de ces deux constats, nous avons abordé les études existantes dans les domaines respectifs des PME et de la GRH. Il est apparu que la gestion des ressources humaines représentait un puissant levier stratégique pour les dirigeants de ces petites structures si elle était abordée pertinemment. En d'autres termes, la mobilisation judicieuse des RH s'avère être une solution peu risquée¹⁰ d'amélioration de la productivité et de la rentabilité des PME (McEvoy, 1984; Deshpande & Golhar, 1994; Lacoursière, 2002; Hornsby & Kurato, 2003; Trottier, 2007; Soucy, 2011). Néanmoins, en raison de leur hétérogénéité et des modèles de GRH développés presque exclusivement en GE, les auteurs font preuve de désintérêt et/ou de difficulté dans l'étude de la GRH dans un contexte de PME (Benoit & Rousseau, 1990; Chandler & McEvoy, 2000; Lacoursière, 2002; de Kok, Lorraine, Uhlaner & Thurik, 2006; Harney & Nolan, 2014; Mahé de Boislandelle, 1998, 2015). De surcroît, ce manque d'intelligibilité en la matière est à l'origine de l'incapacité des dirigeants des PME à gérer les RH de manière efficace et de leur manque de considération de la GRH comme activité prioritaire (Garand, 1992; Bayad & Nebenhaus, 1993; Fabi & Garand, 1994; Lacoursière, 2002; Mahé de Boislandelle 1998, 2015). Or, la GRH est aujourd'hui l'affaire de toutes les organisations (Garand, 1992). C'est pourquoi cette étude s'inscrit dans un désir de croiser la réalité des PME avec les pratiques de GRH.

1.2 Questions de recherches

Face à cette problématique et aux motivations de l'étude qui l'accompagnent, nous pouvons à présent formuler la question de recherche qui servira de fil conducteur pour l'ensemble de l'approche empirique. Par le présent mémoire, nous souhaitons apporter des pistes de réponse à la problématique suivante : «**Comment adapter les pratiques de GRH aux spécificités de la PME? Étude de cas d'une PME belge : BATIT** ». Sur base des composantes extraites de la théorie dans

¹⁰ Elle est un levier stratégique malléable et peu onéreux puisque seule l'amélioration de certaines pratiques de GRH suffit à obtenir un avantage concurrentiel vu son faible développement, en général, en PME (Lacoursière, 2002).

la section précédente, l'objectif est d'articuler cette partie empirique autour d'un modèle d'étude. Il nous permettra de traiter l'information dans le cadre de notre étude de cas et, par la suite, d'en tirer des conclusions. Ce cadre d'analyse introduit brièvement dans le « Chapitre 4 » de la « Partie 2 » constitue la structure sur laquelle nous allons nous baser afin de répondre à la question de recherche. Cette question initiale peut se décomposer en sous-questions de recherche dans le but d'acheminer la réflexion vers les recommandations managériales. Celles-ci sont élaborées sur base des principaux thèmes qui constituent le cadre théorique et ce, dans le cas particulier de la société analysée, BATIT :

Quelles sont les caractéristiques internes et externes de BATIT ?

Qui sont les dirigeants de BATIT ?

Comment discerner leur personnalité entrepreneuriale ?

Quelle conception de la GRH se font-ils ?

Comment utilisent-ils leur système de relations pour concrétiser cette vision ?

Quel est leur degré de personnalisation sur les pratiques de GRH ?

Quelles sont les pratiques de GRH actuellement développées chez BATIT ?

Quels en sont les fondements ?

À quel degré d'intensité les pratiques de GRH sont-elles considérées par les responsables ?

Qui les prend en charge ?

Quels en sont leurs principales qualités et dysfonctionnements ?

Au regard des modèles et pratiques de GRH actuellement développés, la GRH est-elle efficace ?

Les pratiques sont-elles adaptées aux contexte et profils des dirigeants ?

Quelles seraient les perspectives d'amélioration ?

1.3 Type de recherche et méthodologie de recherche

1.3.1 Type de recherche

Le domaine abordé étant relativement inconnu, la présente problématique nous positionne dans une démarche qualitative. Sur base d'un construit théorique (**règle**), celle-ci a pour objectif de dégrossir la problématique (**résultat**) par une démarche d'inventaire de ses différentes composantes (les facteurs internes, externes et le facteur humain) (Lejeune, 2013). Par l'intermédiaire de l'étude du cas de l'organisation BATIT et des observations que nous avons pu en faire (**cas**), nous favorisons une investigation en profondeur en étudiant la problématique dans son contexte réel (Lejeune, 2013). « Ce type d'étude [de cas] est d'autant plus pertinent que les théories existantes sont incomplètes ou ne parviennent à expliquer qu'une partie du phénomène étudié » (Hlady Rispal, 2002, p.57), comme c'est ici le cas. Par ailleurs, celle-ci, qui vise à fournir des données précises sur un cas en particulier, est souvent utilisée en sciences sociales (Gagnon, 2005).

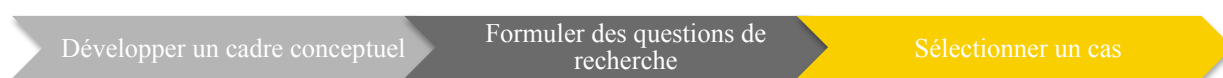
De surcroît, par sa qualité d'investigation en profondeur, il s'agit d'une étude qualitative exploratoire (Post & Andrew, 1982). Elle correspond à l'apport d'un éclaircissement des grandes dimensions d'une problématique, à la recherche de validité interne et finalement à l'expression de recommandations dans un large périmètre (Ben Nasr, 2013). Dans cette situation précise, l'étude exploratoire consiste à explorer le champ de la GRH dans un contexte de PME, au sein d'une entreprise considérée, pour clarifier ce domaine jugé complexe. Autrement dit, elle prend la forme d'une étude « pilote » afin de structurer une analyse plus large (Post & Andrew, 1982). Enfin, puisque la recherche se construit successivement par une démarche de rassemblement théorique (**règle**), par son interprétation (**résultat**) et enfin par une étude empirique (**cas**), les auteurs mentionnent la méthode abductive (Nunez Moscoso, 2013).

1.3.2 Méthode de collecte de données

1.3.2.1 Méthode d'analyse

La méthode d'analyse d'une démarche qualitative se décompose en trois étapes successives (Miles & Huberman, 1994) :

Figure 7. Les différentes étapes de l'analyse qualitative



Source : Miles & Huberman, 1994

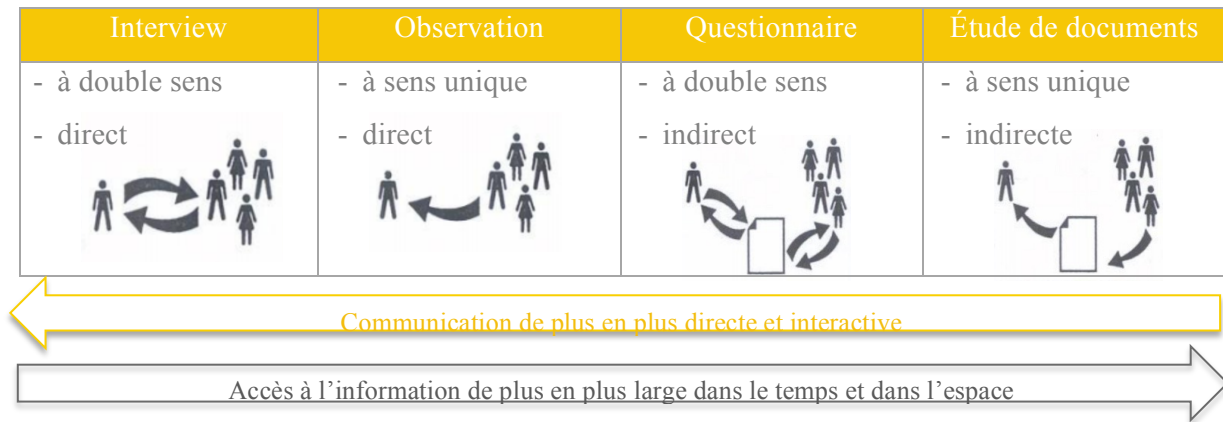
Il s'agit tout d'abord de développer un cadre conceptuel. Or, à la lumière des construits théoriques, nous avons été en mesure de représenter ce cadre d'analyse (cf. Partie 2, Chapitre 4). Dans un second temps, la formulation des questions de recherche permet d'opérationnaliser le cadre conceptuel ainsi créé. Elles ont donc été rédigées sur cette base (cf. Partie 3, Chapitre 1, Section 1.2) et orientées vers l'organisation analysée. L'avantage du caractère flexible de la démarche qualitative exploratoire (Ben Nasr, 2013) nous a permis de revenir à plusieurs reprises sur leurs formulations. Enfin, la troisième étape de la méthode d'analyse concerne la sélection d'un cas. Ainsi, la démarche empirique poursuit une finalité de recommandations managériales auprès des dirigeants de l'unité d'analyse (Lejeune, 2013): la PME belge BATIT.

1.3.2.2 Recueil d'information

Dans une recherche qualitative par étude de cas, l'analyste s'immerge dans le terrain d'étude et interagit avec les praticiens (Hlady Rispal, 2002). Le recueil d'informations se fait donc par l'intermédiaire du rassemblement de documents écrits et de leur étude, de questionnaires, de

techniques d'observations et d'interviews. De Ketele et Roegiers (1996) le synthétisent de cette manière :

Figure 8. Le recueil d'information de l'analyse qualitative



Source : De Ketele & Roegiers, 1996, p.35

Nous verrons ci-après, que dans le cas de notre immersion chez BATIT, la collecte de données s'est principalement faite par le biais de trois de ces techniques : les interviews, l'étude de documents et l'observation. Les répondants étant peu nombreux, il nous a en effet été possible de les rencontrer de manière individuelle et de limiter le recours aux questionnaires.

1.3.2.3 Outils

Dans le but de disposer d'un recueil de données diversifiées et d'ainsi pouvoir mener une étude empirique de manière riche et scientifique, c'est à dire sur base d'informations solides et confirmées (Hlady Rispal, 2002), nous avons utilisé des méthodes de collecte d'information distinctes.

La première méthode employée, l'observation, visait à faciliter notre immersion, à traquer les non dits, à comprendre intimement les rôles sociaux et à pouvoir, par la suite, prendre du recul au regard des faits observés (Hlady Rispal, 2002). Afin de garder une trace de ces faits, nous avons rédigé un « journal de bord » hebdomadaire de la semaine du six février à celle du huit mai 2017 (cf. Annexe 6; Support 1). Il s'agit d'un outil simple, flexible, dans lequel nous avons inscrit l'ensemble de nos observations durant trois mois, sans le mentionner pour autant aux praticiens. C'est pourquoi les auteurs décrivent une observation **participante** (Lejeune, 2013). Ce choix a été fait dans le but de ne pas influencer les comportements et les actions des acteurs analysés. Dans cette même méthode de recueil d'information, nous avons aussi observé « à découvert », notamment durant les appréciations de plusieurs travailleurs. Dans ce cas, par contre, notre rôle avait été préalablement défini et les acteurs nous avaient donné leur accord pour participer aux diverses réunions. C'est ce que les chercheurs appellent de **l'observation directe** (Lejeune, 2013). La prise de notes de celle-ci se retrouve également dans le journal de bord. Nous avons

toujours été conscients que, avec cette technique de recueil propre aux méthodes de recherche de type qualitatif, nous prenions le risque d'être biaisés par nos propres interprétations. Afin de minimiser ce risque, d'autres méthodes de collectes ont donc été utilisées (Hlady Rispal, 2002).

En ce qui concerne la seconde méthode de collecte de données, c'est-à-dire les interviews, plusieurs modes d'entretiens ont été appliqués. Tous, dans le but de récolter des informations sur le sujet étudié. Pour les premiers, non enregistrés, mais archivés par une prise de note rapide, nous nous sommes principalement placés comme observateurs, en limitant nos interventions. Ils s'agissaient d'**entretiens individuels non directifs** orientés surtout vers la communication interne. L'objectif de ces entrevues était « de renvoyer sans cesse le répondant au contenu manifeste et latent de ce qu'il [venait] d'exprimer afin de l'amener à développer de la façon la plus approfondie possible sa pensée » (Hlady Rispal, 2002, p.125). Plus spécifiquement, l'adoption d'une attitude neutre et encourageante était ici de mise afin d'identifier un maximum d'informations (Hlady Rispal, 2002). Ces entrevues non directives ont été réalisées auprès de tous les travailleurs de BATIT. Dans un second temps, des **entretiens individuels semi-directifs** enregistrés ont été menés. Une fois le cadre analytique construit, il nous était en effet nécessaire de récolter des données plus précises. Or cette méthode représente certainement le plus riche et le plus utilisé en sciences sociales par le détail informationnel qu'il fournit (Quivy & Van Campenhoudt, 2011). Des guides d'entretien ont ainsi été élaborés conformément au cadre théorique. Ces guides nous ont permis de formuler des questions ouvertes tout en maintenant une ligne directrice dans les interventions (Lejeune, 2013). Les acteurs sélectionnés pour ces interviews étaient la personne « en charge » de la GRH ainsi que les codirigeants de l'organisation étudiée. Des informations concernant leurs fonctions respectives nous étaient en effet indispensables pour mener à bien la suite de l'étude empirique (cf. Annexe 6; Support 2).

En vue de nuancer nos propos, nous nous sommes ensuite basés sur des documents étrangers à la recherche dans le sens où ils n'ont pas été conçus par nos soins. Dans notre étude, nous avons pris en compte quatre interviews réalisées en interne pour lesquelles nous avons obtenu les enregistrements. Les informations récoltées ici sont relatives à la perception des employés. Nous avons également considéré des supports officiels de BATIT, des **documents internes** accessibles, dans le but de mieux comprendre la réalité de l'unité d'analyse (cf. e.g. Annexe 6; Support 3).

Pour finir, toujours dans l'optique de comprendre et d'expliquer les faits, nous avons établi un unique **questionnaire à double sens** à propos des pratiques de GRH. Nous avons demandé aux dirigeants et à la responsable RH d'y répondre par concertation (cf. Annexe 6; Support 4).

La diversité de ces outils nous a ainsi permis de créer une base de données de nature qualitative pour l'étude de cas (Lejeune, 2013).

1.4 Terrain d'étude

Afin de répondre à notre problématique, il était nécessaire de mener ce mémoire-projet dans une PME dans laquelle l'information nous était largement accessible. Or, dans le cadre du stage universitaire effectué lors de la deuxième année de master en ingénieur de gestion, il nous a été possible de nous immerger au sein de l'organisation PURE GROUP durant trois mois. Ces trois mois nous ont garanti la collecte de données en suffisance dans le but de mener notre étude. BATIT fait partie de PURE GROUP, un groupe dynamique et contemporain. Il est composé de deux entités distinctes, relativement autonomes et actives dans des domaines complémentaires : AIR LABO et BATIT. Les locaux du groupe se situent dans l'Axis Parc de Mont-Saint-Guibert. En juillet 2011, Pierre-Arnaud Gourdain crée BATIT, la société spécialisée dans les différents traitements de l'humidité du bâtiment. BATIT propose à ses clients des solutions durables pour qu'ils se débarrassent définitivement de leurs problèmes. L'entreprise intervient auprès des particuliers et des entreprises, dans toute la Wallonie et dans la région de Bruxelles (BATIT, 2017). La société se situait initialement dans ce créneau du traitement de l'humidité en lien avec la pollution de l'air intérieur. En 2016, suite au repositionnement commercial et marketing de BATIT et à l'association de Mr. Gourdain et de MR. Laamari, est créée AIR LABO. La société privée à responsabilité limitée (SPRL) lutte davantage contre les problèmes de pollution de l'air intérieur et est certifiée par le Centre des ressources technologiques en chimie (CERTECH) et par l'Institut de recherche et d'expertise scientifique (IRES) en France. Cette seconde organisation développe des solutions concrètes pour défendre une cause commune au groupe: la diminution sensible du nombre de malades touchés par la mauvaise qualité de l'air intérieur. Ainsi, le groupe s'inscrit dans un souci d'amélioration de la santé, suite au constat alarmant que l'air intérieur est huit à dix fois plus pollué que l'air extérieur et qu'aucune mesure ou solution n'a encore été développée pour pallier à ce problème majeur (AIR LABO, 2017).

CHAPITRE 2 Analyse du cas

2.1 Traitement des données

En vue de traiter scientifiquement les données du recueil d'information, nous nous baserons sur les différents construits théoriques du cadre d'analyse. La première section prendra pour base le premier modèle mis en évidence. Soit, « le modèle de diagnostic des spécificités et des lignes directrices de la GRH » (A). Dans le but de donner progressivement une réponse à notre question de recherche, nous le scinderons en deux. Nous nous intéresserons d'abord aux spécificités (2.1.1). À la lumière des informations qui y sont soulignées et

2.1.1 (A)

Caractéristique	Particularités

grâce aux données récoltées, nous mettrons en évidence les caractéristiques principales de BATIT. Une seconde section sera ensuite construite en vue d'appréhender les codirigeants de l'organisation étudiée. Dans le but d'identifier leur profil respectif (2.1.2) et la vision qu'ils ont de la GRH au sein de leur entreprise, le second modèle sera employé : « le modèle du repérage du profil du dirigeant » (B). Ultérieurement, Nous établirons le diagnostic des lignes directrices de la GRH au sein de BATIT (2.1.3), en utilisant à nouveau le premier modèle (A), mais en nous focalisant cette fois sur les deux dernières colonnes. Une quatrième section enfin renseignera sur les pratiques de GRH effectivement envisagées ou appliquées chez BATIT (2.1.4). Cette dernière section sera construite par l'intermédiaire de « l'intersection des modèles des trois niveaux de la GRH et du mix social » (C).




2.1.2 (B)

Axe des valeurs	(idéologie collective)	←	→	(idéologie individuelle)		
Axe de l'action	(fonctionnement)	←	→	(développement)		
Axe de l'implication	(risque personnel faible)	←	→	(risque personnel fort)		
Axe de la méthodologie	(approche logique)	←	→	(approche intuitive)		
Echelle d'évaluation		5	4	3	2	1

2.1.3 (A)

Traduction en forme de proximité	Diagnostic & Lignes directrices de la GRH
----------------------------------	---

2.1.4 (C)

	I	II	III
Emploi			
Rémunération			
Valorisation			
Participation			
FORT	MOYEN	FAIBLE	
			

2.1.1 Le 1^{er} modèle théorique : identification des caractéristiques de BATIT

Successivement, nous allons comparer les relevés théoriques du premier modèle avec les données recueillies du cas analysé. Les tableaux présentés en début des sous-sections suivantes nous permettent de mener la comparaison rigoureusement, point par point.

2.1.1.1 La taille organisationnelle

À l'heure actuelle, l'entreprise comptabilise en interne deux dirigeants et six employés. Parmi ces derniers, trois sont des travailleurs « de terrain » et trois autres « de bureaux ». En externe, c'est à dire en sous-traitance, BATIT s'entoure de huit travailleurs. Nous nous étions permis d'avancer dans la partie « Cadre théorique » que la PME considérée pour l'étude de cas était en transition entre la TPE et la PME, selon la définition de la Commission Européenne (CeReFiM, 2000). Comme établi, la PME n'est pas contrainte de garder le même effectif (Mintzberg, 1982; Garand, 1992; Greinier, 1998; Torres, 1999). Les dirigeants en sont conscients et se positionnent dans une perspective de croissance imminente.

2.1.1.2 La structure

La structure administrative	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Simple, informelle, compacte ▪ Dirigeant concepteur (cellule entrepreneuriale privilégiée) ▪ Faible division horizontale du travail (peu de spécialisation des tâches) ▪ Faible division verticale du travail (peu de niveaux hiérarchiques) ▪ Coordination par ajustement mutuel & supervision directe (peu de formalisation) ▪ 5 configurations peu élaborées et compactes
-----------------------------	---

La structure de BATIT est simple, compte tenu du faible effectif. Elle est informelle et plutôt flexible en raison de la

polyvalence des salariés et de l'absence de conceptualisation exprimée (Garand, 1992). Cela dit, sur base de nos observations et des concepts théoriques, la perception organisationnelle des dirigeants correspond à une structure par chantier (cf. Annexe 3; Figure 2). C'est un système plat avec une certaine verticalité que l'on peut schématiser comme suit :

Dirigeants : *Pierre-Arnaud Gourdain & Sammy Laamari*

TECHNOSTRUCTURE: <i>Xavier Mangano & Hervé Gourdain</i>		SOUTIEN LOGISTIQUE : <i>Audrey Agon</i>	
Chantier A : <i>Xavier Mangano</i>		Chantier B : <i>Antoine Charlier</i>	
Olivier Notte		Léonard Pipa	

Cette structure, contrairement aux configurations généralement plus compactes caractéristiques des PME connaît un renforcement de la ligne hiérarchique (Mahé de Boislandelle, 2015). Le sommet réduit se compose de deux codirigeants, Mr. Sammy Laamari et Mr. Pierre-Arnaud Gourdain. À ce titre, ils prennent en charge un grand nombre de tâches, ce qui limite inévitablement la division verticale contrairement aux GE (Torres, 2000; Boukar & Sandjeu Ngassam, 2011). Comme développé dans la théorie, il s'agit d'un sommet hiérarchique technico-commercial clé de l'organisation, Mr. Gourdain à la « technique » et Mr. Laamari au « marketing ». Ce sommet est marqué par une centralisation stratégique (Mahé de Boislandelle, 2015). Pour ce qui est des employés, bien que l'effectif ne soit pas important et que de ce fait, tout le monde se côtoie au quotidien et évolue simultanément, chaque salarié ne dépend, en théorie, que d'une seule direction directe. Dès lors, la coordination horizontale se fait par ajustement mutuel, ce qui explique entre autres la polyvalence fonctionnelle. La coordination verticale, quant à elle, privilégie la supervision directe (Mintzberg, 1982, Garand, 1992, Torres, 2000). Dans la pratique, nous avons pu observer que les travailleurs sollicitaient toutefois beaucoup les chefs d'entreprise, spécifiquement Mr. Gourdain pour les aspects techniques du métier. Plus spécifiquement, Mr. Mangano et Mr. Hervé Gourdain d'abord constituent la technostructure. Leur rôle respectif est important, ce qui nous conforte dans le fait qu'il s'agit bien de la configuration par chantier (Mahé de Boislandelle, 2015). Mr. Mangano, sous la tutelle des CEO deviendra le directeur commercial. Cette fonction lui confèrera l'autorité de superviser les équipes afin de répondre aux demandes de la clientèle. À ce jour, il collabore encore quotidiennement avec Mr. Gourdain qui le forme. Il est aussi un expert en

humidité qui établit à cet effet des diagnostics clientèle et propose des solutions concrètes pour résoudre définitivement les problèmes d'humidité. Mr. Hervé Gourdain, en tant qu'ouvrier expérimenté, se charge de coordonner les équipes et de gérer les stocks ainsi que le matériel. Il s'occupe de faire la liaison technique entre les experts en humidité et les ouvriers. Mr. Charlier est le second expert en humidité de BATIT. Mr. Mangano est son supérieur hiérarchique. Mr. Pipa et Mr. Notte sont respectivement les chefs de chantiers sous l'autorité directe de Mr. Hervé Gourdain. Ils sont les exécutifs. Dans le cas de chantiers complexes, il arrive que BATIT ait recours à des ouvriers sous-traitants. Dans ce cas, ils dépendent de Mr. Pipa et Mr. Notte. Mme. Agon, enfin, est la coordinatrice. En tant que telle et en tant que représentante du soutien logistique centralisé (Mahé de Boislandelle, 2015), elle assure à la fois la fonction d'assistante de direction et de responsable des ressources humaines.

Cette configuration définit la structure actuelle de BATIT. Dès septembre, l'entreprise connaîtra une croissance avec l'arrivée d'un nouvel expert en humidité. La verticalité va ainsi se confirmer. Sur le long terme, Mr. Mangano exercera uniquement la fonction de directeur commercial et supervisera à temps plein les experts en humidité, permettant à Mr. Gourdain de se retirer peu à peu de son rôle actuel de superviseur. Les dirigeants envisagent également de cesser la collaboration avec des ouvriers sous-traitants pour traiter uniquement avec des effectifs internes. Ainsi, des ouvriers se verront également engager au fur et à mesure que BATIT se développera. Le but est d'en avoir deux par expert en humidité. Les dirigeants imaginent de telles perspectives de croissance, car BATIT fonctionne sous le principe de la « vache à lait »¹¹. L'idéal serait ainsi de subvenir financièrement à la récente entité du groupe, AIR LABO, de façon provisoire.

2.1.1.3 Le management

Le management de proximité	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Autoapprentissage ▪ Gestion de CT & centralisée (délégation et consultation exceptionnelle) ▪ Personnalisation du management – prédominance du gérant ▪ Gestion peu systémique, informelle et intuitive
----------------------------	--

Nous verrons que l'entreprise évolue dans un environnement complexe afin de répondre à

une problématique contemporaine (cf. 2.1.3.1). Celui-ci, en particulier, réclame des solutions instantanées. Dès lors, en raison de la création relativement récente et du caractère dynamique de l'organisation, la gestion par autoapprentissage et de CT est favorisée. BATIT fonctionne par l'injonction d'objectifs journaliers, hebdomadaires ou mensuels. Ces objectifs sont vérifiés de manière ponctuelle et arbitraire par les dirigeants sur base d'indicateurs qu'ils formalisent au préalable (e.g. nombre de rendez-vous pris sur le mois). Au regard de la théorie, ces derniers

¹¹ La vache à lait représente l'un des quatre quadrants de la matrice BCG. Cette matrice a pour objectif de traiter le portefeuille d'activités d'une entreprise ou d'un groupe. Elle est construite autour de deux critères: le taux de croissance du segment-cible ou du produit-marché (indicateur d'attractivité) et la part de marché relative au concurrent le plus dangereux (indicateur de compétitivité). Ainsi la vache à lait connaît un faible taux de croissance, mais une part de marché relative importante (Lambin & de Moerloose, 2012).

contrôlent en effet tous les aspects de la PME de manière personnelle (Gervais, 1978; Kalika, 1984; Julien & Marchesnay, 1992) et complémentaire. Compte tenu de leur leadership, ils essayent de s'entourer de travailleurs relativement autonomes, multitâches, autodidactes, engagés, créatifs et qui ne craignent pas de prendre des initiatives. Dans cette optique, les employés disposent d'une large marge de manœuvre et de grandes responsabilités. Cela étant, bien qu'ouverts à la discussion et aux recommandations, les dirigeants centralisent naturellement toutes les décisions finales selon leurs opinions et leurs disponibilités. Pour ce faire, ils utilisent certains modèles formels d'aide à la prise de décisions (e.g. formulaire d'appréciation), ils s'instruisent continuellement et font principalement confiance à leurs intuitions respectives.

2.1.1.4 La communication

La communication informelle	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Peu formalisée (verbale) et fréquente ▪ Émanation d'une relation affective ▪ Systèmes d'information simples et peu structurés ▪ Diffusion rapide de l'information ▪ Dirigeant influenceur ▪ Intermédiaires = formalisation
-----------------------------	---

La communication entre les dirigeants et leurs employés et entre les employés est informelle. De fait, la discussion verbale est favorisée et naturelle compte tenu de l'effectif réduit et de la disposition des

locaux qui privilégient « l'open space ». Une distinction s'établit entre la communication verticale et horizontale. La relation affective semble principalement se retrouver au niveau horizontal. L'ajustement mutuel est à l'origine d'une communication aisée qui facilite la compréhension des demandes de chacun. Les employés parlent de cohésion sociale, voire amicale. La verticalité introduit des intermédiaires rendant la communication ascendante plus complexe. Par ailleurs, les dirigeants communiquent sur les finalités désirées, mais pas sur la manière d'y arriver. Leur souhait est de laisser une certaine marge de liberté génératrice de créativité. En ce qui concerne les systèmes d'information, le dialogue direct reste prioritaire, car les dirigeants apprécient les interactions professionnelles. Les technologies récentes de communication et d'information facilitent l'interactivité à distance (Rallet, 1993) par l'intermédiaire d'outils informatiques. La plate-forme « Slack » a récemment été activée. Il s'agit d'une plate-forme de communication collaborative couplée à un logiciel de gestion de projet. Cet outil permet de dialoguer instantanément de manière individuelle ou collective. Afin de fixer les tâches de chacun, d'éviter l'oubli de transmission d'informations ou la redondance BATIT emploie également un « CRM »: «Teamleader ». Les ouvriers n'ont pas accès au premier outil, mais utilisent le second notamment pour transmettre l'avancement des chantiers de façon visuelle. Ils communiquent surtout oralement avec Mr. Mangano et Mr. Hervé Gourdain, Mme. Agon et Mr. Pierre-Arnaud Gourdain.

2.1.1.5 La stratégie

La stratégie entrepreneuriale	<ul style="list-style-type: none"> ■ Peu formelle ■ Faible planification (CT - réactions immédiates) ■ « Process » : « intuition-décision-action » ■ Importance des données comptables
-------------------------------	--

Les recherches ont souligné l'impact structurel sur la mise en œuvre stratégique (Boukar & Sandjeu Ngassam, 2011). L'étude de cas

confirme cette avancée. Il existe une correspondance entre la structure par chantier présentée au préalable et la stratégie construite par les codirigeants. Ceux-ci cherchent, par cette configuration, à stabiliser BATIT en s'effaçant peu à peu de l'opérationnel. Ils aspirent à faire de leurs collaborateurs des experts dans leurs fonctions tout en garantissant leur épanouissement et leur évolution au sein de l'entreprise. L'objectif implicite de cette stabilisation est de pouvoir se libérer du temps pour le mettre à profit du développement d'AIR LABO. Par ailleurs, les dirigeants donnent priorité à la stratégie de CT pour des raisons de fonctionnement (e.g. obligations administratives) et de rendement. Cette stratégie de CT trouve son origine principalement dans les intuitions et jugements des codirigeants. Ainsi, le processus « intuition, décision, action » résume correctement leur stratégie entrepreneuriale de CT (Torres, 2000). Néanmoins, contrairement aux observations généralement communes relatives aux PME (Julien & Marchesnay, 1988), les dirigeants de BATIT projettent leurs organisations sur le LT. À cet effet, ils utilisent des modèles plus formels et des outils informatiques, principalement comptables (e.g. plans financiers sur les cinq à venir). Les auteurs mentionnent des chefs d'entreprise visionnaires (Garand, 1992). En résumé, ils défendent une vision commune sur le long terme qui évolue par autoapprentissage face aux imprévus de court terme. Ainsi, d'une part cette stratégie de LT vise à faire croître BATIT et d'autre part la « surestimation du présent sur le futur » (Torres, 2003, p.126) généralement observée en PME n'est ici pas vérifiée. Pour tendre vers cette stratégie de management de LT, les dirigeants restructurent l'ensemble de l'organisation depuis un an (e.g. intensification de la verticalité). Pour le moment, ils vont pouvoir engager du personnel afin de rencontrer leurs attentes stratégiques. Ainsi, pour l'année 2017, trois experts en humidité travailleront simultanément sous la tutelle du directeur commercial qui, lui, dépend de Mr. Gourdain, le dirigeant « technique ». Dans cinq ans, l'objectif est d'avoir stabilisé cette architecture grâce à un directeur commercial, une assistante de direction, un gestionnaire en comptabilité et en marketing, deux ouvriers par expert en humidité et une personne qui s'occupe des RH de BATIT à temps partiel. Par ailleurs, toujours dans une perspective plus lointaine, ils convoitent le nord de la France avec sensiblement la même structure.

2.1.1.6 Le marché de proximité

Le marché de proximité	<ul style="list-style-type: none"> ■ Proximité psychologique et géographique ■ Changements perceptibles ■ Interactions directes ■ Relations interpersonnelles, informelles, non institutionnalisées et non structurées
------------------------	--

L'entreprise étudiée intervient auprès des particuliers et des entreprises, dans toute la Wallonie et dans la région de Bruxelles

(BATIT, 2017). La proximité géographique est nécessaire à la réalisation de ses interactions. Puisque ses locaux sont implantés à Mont-Saint-Guibert (MSG), ce critère est respecté. En ce qui concerne la proximité psychologique, les acteurs qui influencent le fonctionnement organisationnel et font l'objet d'interactions fréquentes et informelles avec la société (e.g. travailleurs sous-traitants) sont relativement « proches » des codirigeants (Torres, 2003). Les travailleurs de BATIT cultivent donc des relations non structurées, non institutionnalisées et directes avec ces acteurs économiques (Torres, 2000). En outre, les chefs d'entreprise sont attentifs aux « bruits » du marché, selon la définition qu'en fait Torres (2000). Ils en demandent autant, si possible, de leurs employés. Plus spécifiquement, l'attention que les dirigeants portent aux « bruits » du marché constitue le fondement même de l'existence de leur(s) société(s). C'est en effet en réponse à une situation d'urgence, la dégradation de l'état de santé des ménages belges vu le taux d'humidité des maisons et le confinement de l'air malsain en leur sein, qu'est née l'organisation. Un nouveau marché s'ouvrait face à cette problématique sociétale. Chaque parution dans la presse abordant ce sujet représente une occasion pour BATIT de profiter d'une publicité gratuite et d'en faire un avantage commercial. Ces affirmations soulignent l'attention particulière des dirigeants au bruit du marché.

2.1.1.7 La dépendance financière

La dépendance financière	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rigidité financière 	<p>L'industrie de la construction et plus spécifiquement du traitement de l'humidité existant depuis des années, la croissance du marché est aujourd'hui stabilisée et donc relativement faible. Néanmoins, cette activité représente pour l'entreprise des parts de marchés relatives élevées. Ceci signifie que BATIT est en phase de maturité : la structure rapporte des profits considérables au groupe tout en ne nécessitant que peu d'investissements. Cependant, la perspective de croissance des codirigeants exige le réinvestissement de ces profits directement au sein de BATIT. Ces réinvestissements se font dans plusieurs pôles. Une part des bénéfices est utilisée en publicité à travers le programme en ligne « Google AdWords » dans le but de ne pas perdre des parts de marché au profit de la concurrence. Une autre part est allouée au recrutement. Ainsi, malgré l'octroi d'aides de la part du « Forem » et une importante partie du « digital marketing » géré en interne, par Mr. Laamari, on peut parler de rigidité financière.</p>
--------------------------	---	---

2.1.1.8 Le dirigeant comme facteur humain

Le dirigeant omniprésent	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Polyvalence ▪ Omniprésence/omnipotence ▪ Centralisation des pouvoirs ▪ Caractérisation de l'entreprise ▪ Effet d'Egotrophie ▪ Présence physique 	<p>Le parcours professionnel des entrepreneurs leur donne la capacité de remplir des tâches polyvalentes. Ce sont des « serial entrepreneurs » (Lo Giudice, 2016). Nous entendons par là que, malgré leur jeune âge, Mr. Gourdain</p>
--------------------------	--	---

est le fondateur de quatre entités et Mr. Laamari codirige le groupe avec lui. Ils sont tous les deux fort présents, physiquement et psychologiquement, au sein de l'organisation et cela parce qu'ils sont indispensables au fonctionnement organisationnel et encore opérationnel à ce stade. Depuis l'arrivée de Mr. Mangano, Mr. Gourdain est aussi présent que son codirigeant. Avant, il était la plupart du temps sur les chantiers. Leurs expériences et les épreuves qu'ils ont dû franchir leur ont donné l'occasion d'endosser de multiples fonctions, ce qui explique leur polyvalence respective. Par ailleurs, ils centralisent les pouvoirs puisque chaque décision passe par eux. Malgré un processus décisionnel parfois couvert par les employés, les décisions finales leur reviennent. De manière synthétique, ils définissent les valeurs de leurs organisations comme suit : responsabilité, créativité, engagement, respect et attitude positive. Ces valeurs caractérisent le mieux la personnalité des deux dirigeants, mais ne sont pas tout à fait inhérentes à l'environnement de travail de BATIT. Dès lors, la littérature fait état de la personnalisation de l'organisation (Torres, 1999; Mahé de Boislandelle, 2015). Leur objectif primaire reste le rendement, comme c'est le cas dans de nombreuses organisations. Cet objectif les anime et anime les priorités de l'organisation, qu'ils désignent à deux. Ils n'échappent pas à l'effet d'Egotrophie mentionné par Torres (1999).

2.1.2 Le deuxième modèle théorique : identification du profil des dirigeants de BATIT

Les codirigeants sont tous deux des conseillers médicaux en qualité d'air intérieur, diplômés par L'IREs. En plus de cette fonction, Mr. Laamari, vingt-sept ans, est un professionnel en marketing, en relation publique et en communication de par sa formation et son parcours professionnel. Quant à Mr. Gourdain, vingt-huit ans, outre sa fonction de conseiller médical en qualité d'air intérieur, c'est un expert dans le domaine de la construction et du management. Ayant démarré sa première entreprise à l'âge de vingt-et-un ans, il a acquis d'une part, des compétences commerciales et d'autre part, un sens des affaires et du management.

Au sein de l'organisation, en raison de leurs compétences respectives et de leurs traits de caractère, les dirigeants sont complémentaires. Mr. Gourdain est « chief visionary officer » et « chief technology officer ». Sous ces fonctions, il est le formateur technique et le gestionnaire financier de BATIT. Mr. Laamari, quant à lui est « chief marketing officer » et « human resources manager ». Il supervise ainsi la fonction RH de l'entreprise endossée par Mme. Agon. Tous les deux sont managers et décideurs stratégiques. Ils défendent la même vision organisationnelle.

Nous allons approcher ci-après leurs profils de manière plus détaillée en évaluant leurs comportements managériaux.

2.1.2.1 Les axes de repérage du profil des dirigeants de BATIT

i. L'axe des valeurs

Les codirigeants se rejoignent sur ce premier axe. Leurs conceptions sociales et relationnelles privilégient les intérêts et la valeur de la personne par rapport à ceux du groupe. C'est pourquoi, ils cherchent à attribuer aux travailleurs les tâches qui leur correspondent le plus et pour lesquelles ils perçoivent les meilleures perspectives d'évolution. Par ailleurs, ils pratiquent une politique salariale et une politique de prime personnalisées pour chacun de leurs employés. Dès lors, ils sont tous deux fortement teintés d'idéologie individualiste (Toulouse, 1979; Mahé de Boislandelle, 2015).

ii. L'axe de l'action

Pour reprendre une expression de l'assistante de direction et de la responsable RH, les deux chefs d'entreprises sont des « hyperactifs de l'idée » (cf. Annexe 6; Support 2.c). Elle entend par là qu'ils perçoivent de nombreuses perspectives de développement pour le groupe et spécifiquement pour BATIT. Ils cherchent sans cesse à perfectionner la qualité de l'organisation, principalement la qualité technique, et agissent en fonction. Dans cette optique de transformation du système pour des solutions de plus grande qualité, ils se situent tous les deux du côté du développement plutôt que du fonctionnement.

iii. L'axe de l'implication

Ils sont chacun très impliqués au sein de l'organisation. Ils travaillent, selon leurs déclarations, « H24 » (cf. Annexe 6; Support 2b) pour le développement de l'entreprise. Afin de répondre à leurs ambitions, ils ne craignent pas la prise de risque qu'ils qualifient tout de même de contrôlée et nécessaire pour la pérennité organisationnelle. Ils l'expliquent en exposant que le risque initial pour mettre en pratique une idée est énorme. Cela dit, la rigueur dans le travail et dans la réflexion minimalise cette prise de risque. Par ailleurs, leur rapport au risque diverge. Bien qu'aucun des deux ne craigne la prise de risques, Mr. Laamari a une approche plus rationnelle que Mr. Gourdain.

iv. L'axe de la méthodologie

Compte tenu du parcours académique respectif des dirigeants, les liens qui les unissent aux méthodes formalisées sont différents. Mr. Gourdain s'est lancé rapidement dans la vie active tout en se formant par autoapprentissage. C'est un autodidacte. Mr. Laamari, lui a poursuivi des études universitaires « en communication des entreprises à l'ULB » (cf. Annexe 6; Support 2a). Son goût à l'égard de tous les formalismes est ainsi beaucoup plus prononcé que celui de son codirigeant. Mr. Gourdain nous explique que c'est notamment pour cette raison qu'il s'est associé à Mr. Laamari. Ce dernier va avoir tendance à utiliser plus de méthodologies et de procédures afin de formaliser leur vision. Mr. Gourdain insuffle en quelque sorte les idées et Mr. Laamari les canalise, il les formalise. Bien que faisant confiance aux intuitions de chacun, ils prennent ensemble du recul sur les problèmes qui leur font face en se documentant, en s'instruisant et en se concertant. Mr.

Gourdain a toutefois une approche plus intuitive que Mr. Laamari qui lui est partagé entre une analyse logique et rationnelle et une approche intuitive

2.1.2.2 La vision de la GRH des dirigeants de BATIT

Mr. Laamari nous explique leur vision de l'organisation « parfaite »: « Chaque personne est une petite entreprise. Elle crée sa petite entreprise au sein de l'organisation. C'est-à-dire qu'elle évolue en son sein de manière satisfaisante et indépendante. Elle peut ainsi prendre des décisions seule répondant aux besoins actuels ou futurs de la société, tout en nous consultant si nécessaire. Elle agit rapidement en réponse au problème qui lui est le plus proche. Elle reste autonome, elle se gère elle-même et atteint "un accomplissement personnel" de cette manière ». Cette vision nous est confirmée par Mr. Gourdain qui rajoute que « l'objectif c'est vraiment d'avoir un écosystème au sein de l'entreprise dans lequel on puisse tous s'entendre et regarder dans la même direction » (cf. Annexe 6; Support 2b).

Or, dans l'accomplissement de cette vision, les deux dirigeants reconnaissent le caractère impératif de la GRH. Selon leurs dires, le seul élément qui garantisse le bon fonctionnement et le développement d'une organisation, ce sont les RH. Ils ajoutent qu'il s'agit d'un pôle essentiel à l'entreprise. Cependant, ils constatent que, à ce jour, ce pôle ne rencontre pas l'attention qu'il devrait en raison de leur récent manque de ressources temporelles et financières.

2.1.2.3 Le système de relations des dirigeants de BATIT

Afin de concrétiser leur vision, les recherches théoriques nous ont permis de comprendre que les dirigeants devaient utiliser à bon escient leur système de relations. L'utilisation du système de relations de façon appropriée consiste à, d'une part partager la vision avec les collaborateurs et d'autre part, à s'entourer des RH de qualité (Mahé de Boislandelle, 1990; Sels, De Winne & Gilbert, 2011).

En vue de transmettre leur vision, Mr. Laamari et Mr. Gourdain s'entretiennent volontiers avec leurs employés. Nous avons relevé chez eux le désir d'échanger avec autrui. Néanmoins, compte tenu de nos observations et surtout des entretiens, cet échange ne se fait pas de manière encadrée et est différent avec chacun. Ainsi, les travailleurs qui communiquent avec eux de manière spontanée et fréquente recevront davantage d'informations que des travailleurs plus en retrait ou simplement moins présents dans les locaux compte tenu de leurs fonctions. Dès lors, malgré que les relations dialectiques dirigeant/personnel soient primordiales (Mahé de Boislandelle, 1990, 2015; Garand, 1992), elles semblent arbitraires et inégales. De surcroît, en raison de la transmission d'informations avec certains, ils ne se rendent pas toujours compte que d'autres ne disposent pas de ces mêmes informations.

Pour ce qui est des RH de qualité, les codirigeants rencontrent jusqu' alors certaines difficultés à s'entourer de travailleurs qui répondent à leurs attentes et disposent des compétences en adéquation avec les postes à pouvoir. Ils cherchent, avant tout, une personnalité qui s'épanouira dans la vision et les valeurs qu'ils s'évertuent à transmettre, et ce, parfois au détriment de la formation et des compétences du candidat.

2.1.2.4 La personnalisation des pratiques de GRH

En raison du leadership des codirigeants et de la petite taille de l'organisation, les pratiques de GRH sont inéluctablement imprégnées de leur personnalité. À titre d'exemple, ils accordent beaucoup d'importance au recrutement. Ainsi, dans le but de soutenir la mission, les objectifs et la stratégie de BATIT, Mr. Laamari et Mr. Gourdain cherchent à attirer, à développer et à maintenir une main-d'œuvre autonome, productive, créative (entrepreneuse), respectueuse, enthousiaste, honnête, désireuse d'évoluer, de s'épanouir au sein de BATIT (ambitieuse) et d'adopter la qualité, l'esprit et la philosophie entrepreneuriale. En résumé, ils recherchent des travailleurs qui partagent leurs valeurs et qui présentent des caractéristiques comportementales et des attitudes de travail que l'on retrouve chez ces deux figures d'autorité.

2.1.3 Le 1^{er} modèle théorique : identification des lignes directrices de la GRH de BATIT

En revenant au premier modèle, mais en s'intéressant à présent aux influences des formes de la proximité sur la GRH de BATIT, nous allons à nouveau comparer point par point les relevés théoriques avec les données recueillies du cas analysé. Les tableaux présentés en début des sous-sections suivantes nous permettent de traiter les informations rigoureusement, sans commettre d'oubli.

2.1.3.1 L'influence de la proximité spatiale sur la GRH de BATIT

La littérature fait état de la relation entre la proximité spatiale et l'intensité d'application (de perception) des pratiques de GRH (de Kok, Uhlaner, & Thurik, 2002; Paradas, 2007). L'effectif de BATIT étant réduit, cette relation explique que l'intensité des pratiques de GRH y est également réduite. La responsable la qualifie d'ailleurs de « tâtonnante » (cf. Annexe 6; Support 3b). Les dirigeants la rejoignent en admettant qu'elle pourrait être mieux mise en œuvre compte tenu de son importance pour le bon fonctionnement de l'entreprise. Il ne s'agit pas d'un manque de considération de la GRH, car les dirigeants connaissent son intérêt et cernent certaines pistes d'amélioration (e.g. réaliser des évaluations plus fréquentes). Il est question d'un manque d'opérationnalité qui se justifie par l'effet de microcosme (Torres, 2015). Mr. Gourdain l'explique en convenant qu'il existe de multiples priorités dans un contexte de PME. Selon ses propos, la GRH en fait partie, mais elle a tendance, effectivement, à être reléguée au plan secondaire afin de

privilégier l'aspect commercial et donc financier. En outre, BATIT présentant une très petite taille, l'entreprise est donc particulièrement affectée par l'effet de proportion, de même que l'effet de nombre (Soucy, 2011). Récemment, l'organisation a d'ailleurs connu une mobilité du personnel non négligeable. Or, chaque départ d'un travailleur cause, chez un autre, une charge de travail supplémentaire colossale et difficilement gérable. Bien que ce genre de « crise » ne fasse que confirmer l'importance de formaliser et d'appliquer les pratiques de GRH, notamment en matière de recrutement et de fidélisation du personnel, assurer les rendez-vous clients reste la priorité. Enfin, la taille de l'organisation est amenée à croître relativement rapidement dans les perspectives de croissance envisagées par les dirigeants; à ce titre la théorie nous informe sur le caractère dynamique de la taille (Garand, 1992; Torres, 1999), en corrélation avec le degré de formalisation des pratiques de GRH.

2.1.3.2 L'influence de la proximité fonctionnelle sur la GRH de BATIT

La proximité fonctionnelle	<ul style="list-style-type: none"> ■ Mécanismes de coordination de proximité <ul style="list-style-type: none"> ✓ Fortes interactions ■ Entremêlement des fonctions <ul style="list-style-type: none"> ✓ Polyvalence ✓ Formation « sur le tas » ✓ Confusion de la GRH avec les tâches administratives et comptables ✓ Répartition des tâches de GRH entre trois acteurs principaux 	<p>La disposition des locaux et « l'open space » encouragent les interactions fréquentes. Ces interactions facilitent la compréhension des tâches de chacun et leur amélioration opérationnelle grâce aux multiples contributions. Cela renforce les liens relationnels et la polyvalence professionnelle.</p>
----------------------------	---	--

Dans ce cas particulier, cette polyvalence, caractéristique des PME et généralement avantageuse face aux GE, affecte, en quelque sorte, la GRH. En voici une illustration. La responsable RH de BATIT est également assistante de direction. Or, cette seconde fonction lui prend la majorité de son temps et l'empêche de trouver des solutions pour optimiser la GRH. En outre, BATIT ne dispose pas de « guide pratique » formatif par fonction. C'est donc Mr. Gourdain qui se charge de la formation des experts puisqu'il dispose de toutes les compétences techniques relatives aux postes actuellement à pourvoir. Les codirigeants apprécient également l'apprentissage autodidacte. Enfin, contrairement aux études de Mahé de Boislandelle (2015), dans ce cas, la GRH n'est pas confondue avec les activités administratives et comptables. D'ailleurs, BATIT dispose d'un comptable et d'un secrétariat social externes à l'entreprise pour ces activités. Ce constat confirme, par contre, les recherches du même auteur : les tâches en matière de GRH sont réparties entre trois catégories d'acteurs principaux : les dirigeants, la responsable et des entités externes.

2.1.3.3 L'influence de la proximité hiérarchique sur la GRH de BATIT

La proximité hiérarchique	<ul style="list-style-type: none"> ■ Connaissance personnelle de tous <ul style="list-style-type: none"> ✓ Evaluation informelle ✓ Proximité affective ■ Centralisation des pouvoirs <ul style="list-style-type: none"> ✓ Prise en charge de la GRH par le dirigeant ✓ Personnalisation de la GRH ✓ Dépendance patronale 	<p>Au sein de BATIT, tout le monde se connaît. La petite taille influence positivement les relations internes. Ce n'est pas pour autant que l'évaluation informelle est adoptée. L'organisation a recours à des formulaires d'appréciation et d'évaluation définis qui aident à la rétroaction. Par contre, les dirigeants transmettent régulièrement des brefs « feedbacks » de manière informelle. Ceux-ci semblent avoir un impact très positif sur la fidélisation des employés et leur sentiment d'appartenance. Par ailleurs, la GRH n'est qu'en partie prise en charge par les codirigeants. Ils centralisent les décisions finales, mais sont ouverts aux suggestions et aux initiatives de la responsable des pratiques RH au sein de l'entreprise. Pour toute décision prise en la matière, une réunion est organisée avec les personnes concernées. Les dirigeants n'y assistent pas toujours et la responsable RH non plus. Elle se contente dans ces cas, beaucoup plus rares, de transmettre l'information à la technostructure (Mr. Mangano et Mr. Hervé Gourdain) qui s'occupe elle-même de mettre au courant les intéressés. Cette apparition d'intermédiaires est difficilement acceptée par les travailleurs qui réclament l'attention patronale. Enfin, nous l'avons vu ci-avant, les chefs d'entreprise personnalisent la GRH par l'intermédiaire des valeurs qu'ils défendent. L'autonomie est particulièrement revendiquée par les dirigeants. Celle-ci peut générer un climat de stress face à des événements imprévus, mais garantit également la rétention des enseignements, selon les travailleurs. De manière générale, l'adhésion aux valeurs se fait plus facilement parmi le « personnel de bureau » que parmi le « personnel de terrain », nous confie Mr. Gourdain.</p>
---------------------------	---	---

2.1.3.4 L'influence des systèmes d'information de proximité sur la GRH de BATIT

Systèmes d'information de proximité	<p>Communication interpersonnelle, spontanée, fréquente et peu formelle</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Aversion aux outils formels ✓ Souplesse et flexibilité du processus décisionnel ✓ Facteur de motivation et de réduction des conflits 	<p>En comparaison avec le cadre théorique, la communication chez BATIT est elle aussi interpersonnelle, spontanée, fréquente et peu formelle. Ce type de communication est renforcé par la faible utilisation d'outils formels, pourtant proposés (e.g. « Slack »). Il garantit la flexibilité dans les prises de décision. De plus, les travailleurs se rejoignent sur l'intérêt de la communication pour éviter les conflits et pour fonder la motivation. Bien qu'ils reconnaissent un lien plus fort entre les employés qu'entre « dirigeants et employés », en raison de la communication horizontale plus affective que la verticale, ils soulignent que la seconde prime pourtant sur la première en termes de motivation. Dans cette optique, les attentes des employés de la communication descendante sont les suivantes : une communication cohérente, fréquente, claire, calme, générale, relativement transparente et cadrée. Quant à la communication ascendante, ils</p>
-------------------------------------	--	---

revendiquent le besoin de rapidité dans le traitement de l'information. Or, la communication ascendante et descendante effective ne semble, pour le moment, pas combler ces attentes (e.g. un manque de clarté et de cohérence dans les exigences opérationnelles, un manque de rapidité dans le traitement des demandes techniques des employés). Par ailleurs, cette communication n'est pas identique avec Mr. Gourdain ou avec Mr. Laamari. Compte tenu des entrevues réalisées avec les employés, le premier paraît plus accessible, bien que plus direct, que le second.

2.1.3.5 L'influence de la proximité temporelle sur la GRH de BATIT

Proximité temporelle	Prise de décisions en matière de GRH urgente et ponctuelle	Effectivement, la prise de décision en matière de GRH chez BATIT dépend du contexte. Elle est donc ponctuelle. Ceci se ressent principalement dans
	✓ Inspiration d'expériences passées	
	✓ Manque de recul	
	✓ Absence de planification	
	✓ Recrutement intuitif (problématique)	

les processus de recrutements. Pour le moment, BATIT connaît une mobilité du personnel importante. Cette instabilité contraint les dirigeants et la responsable RH à prendre des décisions dans un climat d'urgence. Au regard des licenciements, ces agissements ne sont pas optimaux, ce qui avait été préalablement introduit par Mahé de Boislandelle (1998), Boukar et Sandjeu Ngassam (2011). À ce jour, les responsables apprennent de leurs erreurs compte tenu de leurs expériences, mais ne semblent pourtant pas prendre de mesures formelles. L'intuition reste, surtout pour le recrutement, au centre du processus décisionnel. À EN cohérence avec leur vision, les codirigeants ont une idée précise de leurs attentes quant aux salariés. Ils recherchent, outre les ouvriers expérimentés, à engager un personnel « jeune » pour des raisons salariales, philosophiques et d'implication. Ils attendent que les employés fassent preuve d'engagement, d'ambition, d'autonomie, de responsabilité, de créativité, de respect d'autrui et d'esprit positif.

2.1.3.6 L'influence de la proximité locale sur la GRH de BATIT

Proximité locale (relationnelle)	Utilisation du réseau	Depuis la création de BATIT, Mr. Gourdain a eu tendance à engager du personnel provenant du réseau issu de sa vie privée. Ainsi, plusieurs de ses amis et membres de sa famille
	✓ Recrutement	
	✓ Consultance	

ont été recrutés. Cependant, il s'est avéré qu'il n'y avait pas d'adéquation entre le poste à pourvoir et les compétences requises, comme l'avait déjà suggéré Mahé de Boislandelle (2015) dans ses études. Depuis l'arrivée de Mme. Agon, les dirigeants s'ouvrent à un réseau moins proche en matière de recrutement (e.g. offres d'emploi « online »). L'utilisation du réseau de proximité est davantage d'actualité en matière de consultance. Les dirigeants, bien que très autodidactes, ont tendance à demander conseil à d'autres chefs d'entreprise auxquels ils accordent une légitimité liée à leur succès entrepreneurial (e.g. Mr. Laamari se réfère volontiers au CEO de EASI avec qui il a

collaboré et qui a récemment été nommé au titre de manager de l'année. Son organisation quant à elle a été élue « Best Workplace » de Belgique et d'Europe ainsi qu'entreprise de l'année (2015-2016)). Enfin, les sous-traitants font en générale aussi partie du réseau de proximité des dirigeants. BATIT loue en effet des bureaux aux côtés de nombreuses autres entreprises et « freelances ».

2.1.3.7 L'influence du capital de proximité sur la GRH de BATIT

Capital de proximité	Limitation des budgets destinés à la GRH <ul style="list-style-type: none"> ✓ Prise en charge principalement patronale ✓ Absence de consultance dans le domaine ✓ Arguments de fidélisation restreint 	À ce jour, BATIT ne fait pas exception à la règle. L'entreprise fait face à des priorités en matière de budget et la GRH, dans sa globalité, n'en fait pas partie. Cependant, la fidélisation est une pratique qui importe particulièrement aux dirigeants. Pour cette raison, les chefs d'entreprise investissent dans la politique de rémunération. Ils proposent des packages salariaux attrayants comprenant des incitants financiers en cas de rencontre des objectifs (e.g. « Smartphone », voiture). L'année 2017 a connu d'importantes modifications organisationnelles, c'est pourquoi la part des dépenses attribuée à la GRH n'a pas été importante, hormis les salaires. Pour l'année 2018, les codirigeants établissent en prévision un montant de 2,5% du chiffre d'affaire, hors secrétariat social.
----------------------	--	---

2.1.3.8 L'influence des focalisations de proximité sur la GRH de BATIT

Focalisations de proximité	<ul style="list-style-type: none"> ■ Grande proximité personnel/dirigeant (effet de microcosme) <ul style="list-style-type: none"> ✓ Compréhension des besoins ✓ Influences personnelles sur la conception de la GRH ✓ Pratiques de GRH inégales et arbitraires ■ Connaissances incomplètes ou inexistantes en GRH ■ Absence de « contre-pouvoir » <ul style="list-style-type: none"> ✓ Adhésion aux valeurs entrepreneuriales ✓ Esprit de groupe ✓ Autocontrôle ✓ Faible incitation des travailleurs aux prises de décisions (limitation de l'autonomie) ✓ Résistance aux changements en GRH 	Comme déjà énoncé, dans ce cas précis, les dirigeants défendent une vision sur le LT qui évolue par autoapprentissage face aux imprévus de CT. En d'autres termes, ils se voient obligés de favoriser le CT pour la viabilité de l'entreprise, mais s'attardent volontiers et fréquemment sur leur vision de plus
----------------------------	--	---

LT pour des raisons stratégiques. Ce constat explique que, contrairement aux avancées des recherches empiriques, les dirigeants ne présentent pas l'attitude optimale afin de comprendre les besoins immédiats de leurs employés. L'assistante de direction et la responsable RH est en meilleure posture pour saisir cette information. De plus, nous l'avons mentionné, la personnalisation de la GRH est marquante chez BATIT. Pour le moment, il en résulte une considération particulière pour le recrutement et la politique de rémunération qui l'accompagne. Les autres pratiques sont en effet conventionnelles. En ce qui concerne les connaissances en matière de GRH, hormis des bases théoriques tirées de leurs parcours académiques respectifs, Mr. Laamari et Mr. Gourdain apprennent surtout de leurs expériences successives en la matière, en tant

que chefs d'entreprise. Mme. Agon a quant à elle fait une spécialisation en RH dans le cadre de ses études en psychologie. Elle a également rajouté une corde à son arc en suivant une formation spécifique en gestion des ressources humaines. Elle a ensuite travaillé pendant deux ans en tant qu'« assistante des RH » dans une grande structure et ensuite dans une PME où elle était en charge du recrutement. Ces expériences lui ont permis d'élargir ses connaissances en la matière. Dès lors, les compétences en GRH au sein de BATIT sont relativement complètes. Enfin, en raison du faible effectif, la présence de « contre-pouvoir » n'est pas une obligation légale (JuriTravail, 2003). Les pouvoirs restent donc centralisés et incitent les dirigeants à revendiquer l'esprit de groupe, l'autocontrôle et l'adhésion des travailleurs aux valeurs de la société et aux leurs (Mahé de Boislandelle, 2015). La participation des travailleurs aux prises de décisions, bien que revendiquée par les deux chefs d'entreprise, reste, en fait, dans la pratique extrêmement restreinte (Rainnie, 1989). Par contre, Mr. Laamari et Mr. Gourdain sont tout à fait enclins à apporter des modifications aux pratiques de GRH dans le but de les améliorer, comme nous l'avons déjà mis en évidence.

2.1.4 Le 3^e modèle théorique : identification des pratiques de GRH de BATIT

L'intersection des modèles des trois niveaux de la GRH et du mix social clarifie la diversité des pratiques de GRH et nous permet de comprendre celles appliquées chez BATIT. Concrètement, niveau par niveau au travers des quatre axes (emploi, rémunération, valorisation et participation), nous allons nous pencher ci-après sur les pratiques administratives, politiques et stratégiques de la GRH qui sont prises en compte au sein de l'organisation étudiée. Nous déterminerons également l'intensité de cette considération. Nous entendons par là le degré d'intensité avec lequel l'organisation se préoccupe d'une pratique donnée en termes de réflexion et de temps consacré à sa mise en oeuvre. Nous identifierons également les différentes personnes en charge de ces pratiques.

2.1.4.1 Le premier niveau : l'exécution des tâches administratives

L'exécution des tâches administratives ne fait plus partie des fonctions des dirigeants de BATIT. Toutefois, ils reconnaissent sa nécessité au bon fonctionnement humain et entrepreneurial (Mahé de Boislandelle, 2015; Khavul, Benson & Datta, 2009). À l'origine, elle était assumée par Mr. Gourdain, ensuite par Mr. Laamari à son arrivée chez BATIT, mais ils ont finalement décidé d'engager Mme. Agon en février 2017 pour s'en occuper. Celle-ci se qualifie comme quelqu'un d'organisé et de structuré qui se complaît dans des tâches administratives. Néanmoins, malgré sa volonté d'apprentissage, elle constate avoir des lacunes face à la complexité administrative (e.g. législations sociales). Ces dernières se répercutent sur son temps de travail. Encadrée par un secrétariat social avec qui elle partage les tâches bureaucratiques, elle le sollicite quotidiennement. De façon autodidacte, elle acquiert de nouvelles compétences qui, à son sens, sont encore

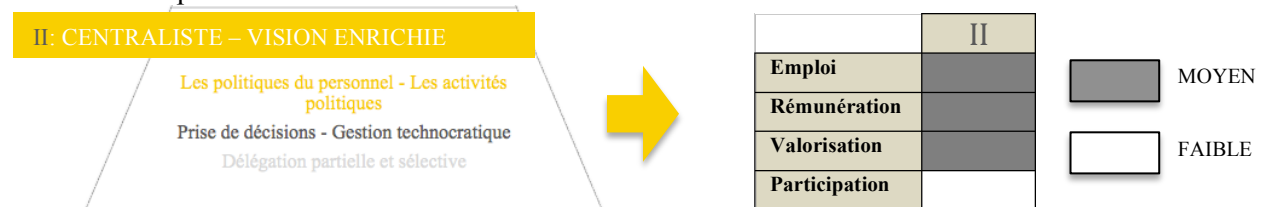
insuffisantes dans l'accomplissement efficace de ses fonctions. Dès lors, la prise en charge au sein de l'organisation des activités du premier niveau connaît le degré d'intensité suivant:



Les pratiques administratives d'emploi et de rémunération connaissent un degré d'intensité moyen compte tenu du temps que leur consacre la responsable RH en interne. Pour ce qui est des pratiques administratives de valorisation et de participation, elles sont nécessairement faibles en raison du faible effectif de BATIT. De fait, les activités administratives de ces deux axes concernent principalement des dispositions légales. Or, l'application obligatoire des règles concerne essentiellement des entreprises de plus de 10 employés, voire des entreprises de plus grande ampleur (JuriTravail, 2003 ; Chambre de commerce et d'industrie [CCI], 2017). La considération de ces pratiques est donc peu intense (cf. Annexe 6; Support 3).

2.1.4.2 Le deuxième niveau : la décision des politiques RH

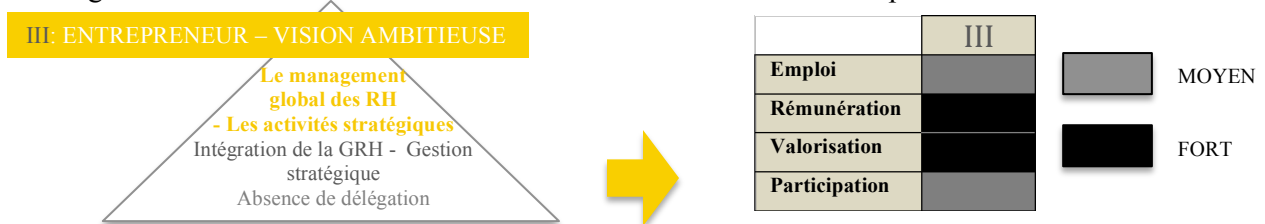
Les dirigeants de BATIT pratiquent une gestion technocratique en s'efforçant de créer des fonctions en adéquation avec les profils qu'ils emploient et les exigences organisationnelles (Mveng Minkoulou, 2006). Le poste de Mme. Agon, en tant qu'assistante de direction et responsable RH nous le prouve. Ce poste « bifonctionnel » a été conçu dans le but de répondre d'une part à ses attentes et d'autre part aux besoins de l'entreprise. Soulignons néanmoins que pour des questions de viabilité, les besoins entrepreneuriaux ont tendance à primer momentanément sur ceux de l'employé. Pour exercer cette gestion technocratique, les deux chefs d'entreprise consacrent beaucoup de leur temps à la planification de politiques du personnel du CT au plus LT. Compte tenu de la centralisation des pouvoirs qu'ils pratiquent, elles sont principalement de leur ressort. Par contre, ils restent attentifs à toutes propositions en la matière et encouragent la responsable RH à prendre des initiatives. L'intensité de la prise en compte des pratiques du second niveau est représentée de la manière suivante :



Dans l'ensemble, les dirigeants considèrent minutieusement les politiques d'emploi, de rémunération et de valorisation. Ce n'est pas le cas pour les politiques de participation, étant directement liées aux activités légales (cf. Annexe 6 ; Support 3).

2.1.4.3 Le troisième niveau : la stratégie de management global des RH

Après examen du recueil d'informations, les dirigeants semblent gérer les ressources humaines de manière stratégique. Ils reconnaissent toute leur valeur qu'ils ne cherchent pas simplement à « utiliser », mais qu'ils souhaitent voir évoluer au sein de BATIT en toute conscience des futurs besoins de l'entreprise. Dans le but de développer un management des RH de qualité, les codirigeants définissent avec précision l'organisation générale du travail (e.g. restructuration de l'organisation de l'entreprise par chantier au regard de la théorie). Ensuite, ils appliquent deux principes généraux au regard du partage sur trois : ils distribuent de manière équitable les salaires entre eux et entre les employés dans le but de pratiquer des politiques équitables de stimulation et d'implication. Ils sont enclins à partager les informations, bien que, nous l'avons souligné, cette transmission ne se fait pas de manière objective. Par contre, ils centralisent les pouvoirs en prenant l'ensemble des décisions finales qui concernent l'organisation. Enfin, ils essayent de manager leurs RH de manière à les orienter et à les motiver même s'ils privilégient l'autonomie et le degré d'autoapprentissage qu'elle implique. En résumé, ils accordent de l'importance aux RH dans la stratégie même s'ils rencontrent actuellement des difficultés compte tenu de la mobilité du



Compte tenu des résultats, les dirigeants se préoccupent intensément des pratiques stratégiques de la GRH. Ils font surtout attention aux pratiques de rémunération et de valorisation. Ceci s'explique notamment par leur forte idéologie individualiste et par leur désir, d'une part, de partager les ressources équitablement et, d'autre part, de répondre aux envies d'évolution de leurs travailleurs. Cela de manière à susciter la performance ainsi que l'implication, qui vont de pairs.

2.2 Synthèse des résultats

2.2.1 Quelles sont les caractéristiques internes et externes de BATIT ?

BATIT est une PME de taille réduite (TPE). Elle emploie actuellement six personnes à temps plein et six autres personnes en sous-traitance.

Cette petite taille lui confère une structure compacte qui présente de la verticalité à travers la ligne hiérarchique. Il s'agit d'une structure informelle par chantier conçue par les deux dirigeants. Bien que tous les travailleurs soient multitâches, leurs fonctions sont relativement bien définies de façon informelle. Ils se coordonnent par ajustement mutuel et supervision directe. Cette structure

s'inscrit dans des perspectives de croissance imminentes. Dès lors, les dirigeants exercent une gestion de CT qu'ils essaient de maintenir en ligne avec leur vision et leur stratégie sur le LT. Elle est centralisée et personnalisée. Ils l'ajustent par autoapprentissage. Compte tenu du faible effectif et de la disposition des locaux, bien que des outils virtuels soient utilisés, les interactions directes et informelles sont privilégiées. Horizontalement, ce mode de communication facilite la compréhension des demandes et la transmission rapide d'information. Une relation affective émane même des interactions inter-employés. Verticalement, l'organisation comptabilise des intermédiaires qui complexifient la communication ascendante. La descendante quant à elle, est rapide, mais manque occasionnellement de clarté. Ces quelques caractéristiques s'inscrivent dans le désir des dirigeants de concrétiser leur stratégie sur le LT. L'objectif est de rencontrer les prévisions financières en stabilisant l'organisation en Wallonie grâce à des RH épanouies et de qualité pour pouvoir, par la suite, se lancer sur le marché français. Pour y arriver, ils ajustent leurs projets sur le CT en raison de leurs apprentissages et de leurs intuitions.

Le marché actuel ciblé par BATIT est proche géographiquement et psychologiquement de l'organisation. Cette proximité simplifie les échanges entre les acteurs économiques. Par ailleurs, l'entreprise est née de l'attention particulière des codirigeants pour le « bruit » du marché. La PME se développe encore aujourd'hui compte tenu de cette capacité, malgré une certaine rigidité financière. Cette dernière est due aux perspectives ambitieuses de croissance.

Pour terminer, Mr. Gourdain et Mr. Laamari sont indispensables au fonctionnement de BATIT. Ceci provient de leur omniprésence physique et décisionnelle, de leur supervision directe dans toutes les tâches de l'entreprise et de leur abondante personnalisation organisationnelle. BATIT est le prolongement des codirigeants. C'est une méga personne (Torres, 2003).

2.2.2 Qui sont les dirigeants de BATIT ?

2.2.2.1 Comment discerner leur personnalité entrepreneuriale ?

Au sein de l'organisation, le culte de la performance, de l'ambition et de l'autonomie porté par les dirigeants fait explicitement référence à leurs valeurs largement teintées d'idéologies individualistes. En outre, la tendance des chefs d'entreprise à visionner et planifier les perspectives de BATIT les positionne davantage dans une démarche de développement que de fonctionnement. Dans l'optique d'atteindre ces perspectives, les deux figures d'autorité font preuve d'audace. Elles pourraient se contenter de l'organisation telle qu'elle est aujourd'hui. Néanmoins, bien que Mr. Laamari soit plus prudent que Mr. Gourdain, tous les deux encourent des risques dans l'intention de croître et ce, notamment en attirant de jeunes « talents » grâce à des débouchés et des conditions salariales attrayants. Enfin, Mr. Laamari fait volontiers référence à des outils analytiques formels, mais se laisse guider essentiellement, tout comme son codirigeant, par son intuition.

Les préférences sociales et relationnelles des dirigeants, leurs orientations gestionnaires, leur degré d'implication et leur rapport à la formalité définissent ainsi leur personnalité entrepreneuriale (Toulouse, 1979; Mahé de Boislandelle, 2015).

2.2.2.2 Quelle conception de la GRH se font-ils ?

À la vue de la définition de l'entreprise « parfaite » des chefs d'entreprise, il s'avère qu'ils perçoivent toute l'importance des RH au sein de leur organisation, comme de nombreux autres dirigeants de PME (Bayad & Nebenhaus, 1993). Ils sont ainsi enclins à améliorer leurs pratiques de GRH si des améliorations sont ciblées. Dans cette situation précise, les stratégies de sensibilisation des figures d'autorité ne semblent donc pas nécessaires (Mahé de Boislandelle, 2015). Ils sont toutefois conscients que, jusque là, ils n'ont pas accordé à la discipline le temps et les finances escomptés. La stratégie étant à ce jour fixée, ils sont désormais prêts à y porter une attention toute particulière.

2.2.2.3 Comment utilisent-ils leur système de relations pour concrétiser cette vision ?

Pour le moment, Mr. Laamari et Mr. Gourdain éprouvent des difficultés à concrétiser leur vision en raison de leurs systèmes de relations en interne. Les relations dialectiques dirigeant/personnel sont arbitraires et inégales entre les employés. Elles dépendent du degré d'implication du travailleur et de la confiance qui lui est accordée. Ces facteurs sont corrélés au sens des chefs d'entreprise. Ainsi le partage de l'information n'est inconsciemment pas équitable, contrairement à celui des ressources qui l'est.

Le système de relations externes des codirigeants est également déficient, mais davantage appréciable. Il leur est compliqué de trouver et de sélectionner des RH supplémentaires de qualité. Par contre, malgré une rotation initiale des sous-traitants abondante, depuis un an, ceux-ci sont, à ce jour, stabilisés. Cette stabilité est due à la qualité du travail accompli et des relations professionnelles établies. Elle permet aux codirigeants de s'investir en interne. Enfin, ils sollicitent les conseils d'entrepreneurs qui semblent avoir une légitimité dans le domaine de la GRH. Le partage se fait ici volontairement de la part des deux parties.

2.2.2.4 Quel est leur degré de personnalisation sur les pratiques de GRH ?

Le degré de personnalisation des pratiques de GRH est considérable (Miller et Toulouse, 1986; Lacoursière et al., 2002; Torres, 2003; Paradas, 2007). Les dirigeants les influencent grandement en raison de leurs profils et de leurs priorités organisationnelles. Ils en sont conscients et affirment même qu'elle est souhaitée : « l'important c'est de pratiquer ce qui nous convient le mieux [...]. La GRH doit correspondre à nos profils à tous les deux », nous confie Mr. Laamari.

2.2.3 Quelles sont les pratiques de GRH actuellement développées chez BATIT ?

2.2.3.1 Quels en sont les fondements ?

Compte tenu de la grande proximité spatiale, l'effet de microcosme nuit à l'intensité d'application des pratiques de GRH chez BATIT. Cette nuisance est renforcée par les effets de proportion et de nombre qui obligent les responsables à se soucier principalement du recrutement. La taille croissante de l'entreprise contraint toutefois à davantage de formalisation des pratiques de GRH dans un futur proche.

La proximité fonctionnelle, d'abord, renforce les liens relationnels et la polyvalence professionnelle, dont doivent faire preuve les employés en cas de besoin, tout en maintenant l'attribution claire des tâches. Elle justifie l'actuelle formation informelle, mais n'induit pas de confusion des activités en matière de GRH. Dans le cas de la responsable RH, sa polyvalence fonctionnelle porte atteinte aux pratiques de la discipline, en termes de temps de travail. Outre cette responsable, les dirigeants et le secrétariat social les prennent en charge. La proximité hiérarchique, ensuite, légitime les « feedback » des dirigeants toutefois limités principalement au « personnel de bureau » compte tenu du renforcement de la ligne hiérarchique. Ce même renforcement complexifie l'adhésion aux valeurs du « personnel de terrain » et les interactions verticales pourtant essentielles aux travailleurs. La communication générale, quant à elle, est interpersonnelle, spontanée, fréquente, peu formelle et profitable à la motivation, à l'évitement de conflits et aux prises de décision en matière de GRH. Ces dernières sont d'ailleurs ponctuelles et souvent hâtives étant donné la proximité temporelle. Or, la ponctualité dessert la GRH de BATIT, principalement dans ses processus de recrutements.

Le processus défectueux du recrutement est accentué par l'utilisation du réseau patronal. A ce jour, ce recours au réseau de proximité est de moins en moins fréquente à l'embauche, mais persiste au niveau de la consultance, positive dans ce cas précis. En ce qui concerne le second facteur externe, le capital de proximité limite les dépenses de BATIT en matière de GRH. Une fois BATIT stabilisée (a priori, dans un futur proche), les dirigeants sont enclins à augmenter raisonnablement les budgets qui y sont dédiés tout en maintenant leur politique de rémunération déjà engageante.

Enfin, les dirigeants intègrent la GRH, qu'ils rectifient par l'apprentissage de leurs expériences, à leur vision organisationnelle sur le LT. Cette vision a tendance à occulter les problématiques RH du CT (e.g communication interne), à l'exception de celles en lien avec le recrutement et la rémunération. C'est pourquoi, Mme. Agon s'est faite engager en connaissance de cause. Elle gère l'opérationnel de la GRH et participe à l'apport de solutions concrètes et améliorantes.

2.2.3.2 À quel degré d'intensité sont considérées les pratiques de GRH par les responsables ?

	I	II	III
Emploi			
Rémunération			
Valorisation			
Participation			

La GRH de BATIT est une GRH orientée vers la stratégie, c'est à dire une GRH du troisième niveau selon le modèle de Mahé de Boislandelle (2015). Les activités stratégiques de la discipline connaissent de fait un degré d'intensité élevé en raison de leur importante considération. Ce temps de considération décroît avec les pratiques des niveaux inférieurs. Les activités administratives sont ainsi moins chronophages que les autres.

2.2.3.3 Qui les prend en charge ?

Puisqu'il s'agit d'une GRH axée vers les activités de pilotage stratégique, il existe un certain degré de délégation des pratiques de GRH. En raison de leurs compétences et de la centralisation des pouvoirs décisionnels, les deux dirigeants maintiennent les pratiques du dernier niveau presque exclusivement à leur charge (Mme. Agon s'occupe de la pratique « montrer que l'évaluation est un outil de management et non un instrument de sanction/répression »). Au second niveau, à l'exception des pratiques « qualité de vie au travail, sensibilisation au bien-être dans le travail; choix des modalités d'évaluation; évaluation/appréciation des personnes », ce sont également les chefs d'entreprises qui s'occupent des activités politiques. Par contre, conscients de leur incapacité à tout gérer pertinemment, le premier niveau est entièrement délégué. Compte tenu de son sens de l'organisation, de sa formation et de ses expériences professionnelles, le premier niveau fait partie des attributions de Mme. Agon, malgré certaines lacunes en matière de législation sociale. Elle collabore avec le secrétariat social, l'« UCM », pour effectuer les tâches administratives. Dans une perspective plus lointaine, cinq ans environ, les dirigeants envisagent qu'une personne s'occupe à mi-temps de la GRH de BATIT. Une autre configuration dans l'attribution des tâches sera alors sans doute envisagée.

2.2.2.4 Quels en sont leurs principales qualités et dysfonctionnements ?

À la lumière de l'analyse et des principaux résultats qui en ressortent, la GRH de BATIT présente des principales qualités et dysfonctionnements.

En ce qui concerne les points positifs, elle semble d'abord appartenir au troisième niveau du modèle pyramidal. Nous n'insinuons en aucun cas qu'une GRH des premiers niveaux est nécessairement moins intéressante que celle du troisième, pour autant qu'elle corresponde à la vision du dirigeant. Ce qui est favorable pour BATIT c'est que cette correspondance est effective. Les dirigeants sont des entrepreneurs défendant une vision ambitieuse analogue au niveau stratégique de la GRH. Or, l'adéquation entre la vision du chef d'entreprise et les pratiques de GRH profite à la productivité (Sels et al., 2006; Lai, Saridakis & Johnstone, 2016). Ensuite, grâce à la proximité spatiale, la responsable RH a des contacts quotidiens avec les travailleurs, ce qui favorise les relations et lui permet de rester à l'écoute des « bruits internes » de l'organisation. Elle peut

ainsi directement agir ou prévenir les dirigeants en fonction. De plus, le jeune âge de BATIT permet de pratiquer une GRH dynamique (flexible) et stratégique, à l'image de la société. Par ailleurs, l'insertion de nouvelles pratiques est correctement suivie, par l'intermédiaire de la planification sur un logiciel de gestion (vérification récurrente à fréquence définie). En outre, les dirigeants communiquent spontanément des « feedbacks » particulièrement appréciables en matière de GRH. Enfin, les tâches administratives sont correctement prises en charge par Mme. Agon (e.g. paiement des salaires, gestion administrative des contrats) et la bonne collaboration avec le secrétariat sociale est notable. Ces constats soulignent l'absence de confusion entre les activités de la GRH et la libération possible des dirigeants pour des tâches des niveaux supérieurs.

Quant aux inconvénients, ils concernent d'abord les disponibilités temporelles et financières accordées à la GRH. Les lacunes de la responsable RH, notamment en législations sociales, sont également notables. Elles lui font perdre du temps et limitent le nombre de pratiques qu'elle assume. Enfin, et de façon englobante, le système de relations des dirigeants n'est pas optimal (communication, recrutement, organisation, formation). Nous terminerons en signalant qu'il existe un décalage entre ce que les dirigeants prônent et ce qu'ils pratiquent réellement (e.g. degré de participation des travailleurs) de même qu'entre ce qu'ils pensent refléter et ce qu'ils reflètent réellement à l'égard de certains travailleurs uniquement (e.g. disponibilité).

2.3 Conclusion

Sur base du recueil d'information, nous avons réalisé un travail d'analyse qualitative du cas de la PME belge : BATIT. Sa réalisation a été possible en nous appuyant sur les différents modèles du cadre d'analyse. De cette manière, nous avons débuté par faire un diagnostic des spécificités de l'entreprise. Nous avons ensuite appréhendé les dirigeants en étudiant leurs profils, la vision qu'ils se font de la GRH et leur système de relations. Après cela, nous avons déterminé les implications des caractéristiques de BATIT sur la GRH. De cette façon, nous avons souligné ses « lignes directrices » et nous avons déjà pu relever certains problèmes en la matière. Nous avons enfin abordé les pratiques effectivement envisagées au sein de la société. Pour clarifier cette analyse, nous avons synthétisé les résultats en répondant successivement aux sous-questions de recherche préalablement introduites dans le « Chapitre 1 ». Toutefois, nous n'avons pas encore donné réponse à la sous-question suivante : *au regard des modèles et pratiques de GRH actuellement développés, la GRH est-elle efficace ?* Nous espérons y parvenir dans la section suivante.

Partie 4

Discussion

CHAPITRE 1 Enseignements transversaux et mise en perspective avec la partie théorique

En raison de l'influence majoritaire du dirigeant en PME, la GRH, influencée par le contexte organisationnel et environnemental dans laquelle elle évolue, est efficace uniquement si ses pratiques coïncident à la vision que s'en fait le chef d'entreprise, elle-même dépendante de son profil (Garand, 1992; Mahé de Boislandelle, 1998, 2015; Sels et al., 2003, 2006). C'est en étudiant cette analogie et le parallélisme entre les spécificités et les fondements en gestion des RH que nous pourrions déterminer si « les pratiques sont adaptées aux contexte et profils des dirigeants »

1.1 Les caractéristiques théoriques des PME et celles de BATIT

Les recherches sur la GRH en PME nous ont conduits à appréhender les PME dans leur réalité. À quelques exceptions près, BATIT rencontre l'ensemble des caractéristiques communes aux PME. Nous tenons cette affirmation de la comparaison entre les spécificités mises en évidence dans le cadre théorique et celles de BATIT relevées grâce au recueil

Caractéristiques théoriques des PME	Caractéristiques de BATIT
La structure administrative	✓
Le management de proximité	✓
La communication informelle	✓
La stratégie entrepreneuriale	✓
Le marché de proximité	✓
La dépendance financière	✓
Le dirigeant omniprésent	✓

d'informations. Plus particulièrement, le premier modèle de diagnostic du cadre d'analyse nous a permis de confronter minutieusement les enseignements théoriques aux observations pratiques. Ainsi, BATIT présente bien une petite taille et une structure administrative. Le management qui y est pratiqué est un management de proximité. La communication y est informelle et la stratégie entrepreneuriale. L'organisation évolue au sein d'un marché de proximité. Elle connaît une dépendance financière et les dirigeants y sont, enfin, omniprésents. Nous notons toutefois les éloignements suivants : les tâches sont relativement spécialisées comparativement aux faibles divisions horizontales en PME. La relation affective qui émane des modes de communication est plutôt horizontale que verticale. La transmission verticale d'informations ne se fait pas systématiquement rapidement. Les entrepreneurs défendent une stratégie sur le long terme plutôt que sur le court terme et en conséquence, ils la planifient. Pour finir, la rigidité financière, généralement caractéristique des PME, résulte, chez BATIT, davantage d'un choix stratégique que d'une obligation. Puisque les spécificités sont susceptibles d'avoir des implications particulières en GRH (Harney & Nolan, 2014), ces quelques observations doivent être considérées dans le chapitre suivant, celui des recommandations.

1.2 Les profils, les visions et les systèmes de relations théoriques des dirigeants des PME et ceux de BATIT

Outre les caractéristiques organisationnelles et environnementales qui posent le contexte, la littérature fait état de la nécessité d'étudier le dirigeant lors de recherches sur les PME. Plus encore,

l'identification de son profil est une exigence soulevée par la mise en œuvre d'une politique RH efficace (Bayad & Nebenhaus, 1993; Torres, 1999; Mahé de Boislandelle, 2015). C'est pourquoi nous avons abordé le modèle de repérage du profil du dirigeant et nous l'avons schématisé dans le cadre d'analyse, en tant que second modèle. Par l'évaluation de la personnalité entrepreneuriale décomposée en quatre axes définis par les chercheurs, il est possible de déterminer le profil type d'un dirigeant. Plus spécifiquement, la combinaison du positionnement d'un chef d'entreprise sur chacun de ces axes nous permet d'identifier son profil : artisan, « centraliste » ou entrepreneur. Dans le cas de BATIT, nous avons analysé deux figures d'autorité. Nos observations nous ont permis de compléter individuellement la grille de repérage du profil :

Sammy Laamari						Pierre-Arnaud Gourdain							
Axe des valeurs	(idéologie collective)	←	→	(idéologie individuelle)	1	Axe des valeurs	(idéologie collective)	←	→	(idéologie individuelle)	1		
Axe de l'action	(fonctionnement)	←	→	(développement)	1	Axe de l'action	(fonctionnement)	←	→	(développement)	1		
Axe de l'implication	(risque personnel faible)	←	→	(risque personnel fort)	2	Axe de l'implication	(risque personnel faible)	←	→	(risque personnel fort)	1		
Axe de la méthodologie	(approche logique)	←	→	(approche intuitive)	3	Axe de la méthodologie	(approche logique)	←	→	(approche intuitive)	2		
Echelle d'évaluation		5	4	3	2	1	Echelle d'évaluation		5	4	3	2	1

À la vue des résultats, Mr. Laamari et Mr. Gourdain sont tous les deux des dirigeants entrepreneurs. Bien que présentant quelques différences dans leur personnalité entrepreneuriale, la combinaison des quatre axes met en évidence leur tendance vers un comportement fortement teinté d'idéologie individualiste, très actif, très impliqué et intuitif. Cette similitude nous avait été introduite par l'assistante de direction qui nous confiait que ses deux chefs d'entreprise se ressemblaient énormément dans leurs comportements managériaux. Par ailleurs, Mr. Laamari et Mr. Gourdain nous informaient tous les deux sur le fait qu'ils avaient toujours voulu être des entrepreneurs.

Par ailleurs, les recherches ont montré que les dirigeants construisaient leur propre vision de leur organisation, compte tenu de leurs personnalités, et influençaient de cette manière les pratiques de GRH (Bayad & Nebenhaus, 1993). À ce stade de la partie empirique, rappelons qu'un type de profil est associé à une classe de vision. En raison des profils précédemment mis en évidence, les chefs d'entreprise de BATIT devraient cultiver une vision ambitieuse de la GRH. Il semble que ce soit en effet le cas compte tenu de l'importance qu'ils accordent aux RH qu'ils souhaitent voir s'accomplir au sein de leur organisation. Dans une optique de gestion adéquate et stratégique de ces RH, ils ont d'ailleurs engagé Mme. Agon afin de pouvoir se diviser les pratiques dans le domaine et les couvrir plus amplement. À ce titre, nous confirmons l'influence de leur vision sur les pratiques de GRH et nous invoquons leur système de relations. Les études du cadre théorique ont souligné que la concrétisation de la vision ainsi construite passait par le système de relations des chefs d'entreprise. En raison du degré d'ambition entretenu favorisant la délégation, ils confient certaines pratiques de GRH à Mme. Agon à qui ils semblent faire confiance. Cela étant, la direction reste plutôt centralisée que participative. La seconde est pourtant normalement associée à leur type de

vision (Mahé de Boislandelle, 2015). Dès lors, leur représentation ambitieuse, en théorie, n'est pas pleinement retrouvée dans la pratique. Nous y reviendrons ultérieurement.

1.3 Les fondements théoriques de la GRH en PME et ceux de BATIT

La GRH qui s'exerce dans un contexte de PME s'inscrit dans des spécificités rendant ses fondements bien différents de ceux de la GRH en GE. Elle est ponctuelle, inégale, arbitraire, intuitive et informelle, mais améliore irrévocablement la productivité (Messeghem,

Sources des fondements de la GRH en PME	Sources des fondements de la GRH de BATIT
La proximité fonctionnelle	✓
La proximité hiérarchique	✓
Systèmes d'information de proximité	✓
Proximité temporelle	✓
Proximité locale (relationnelle)	✓
Capital de proximité	✓
Focalisations de proximité	✓

Noguera & Sammut, 2010). Ces fondements, émanant de la proximité comme caractéristique transversale aux PME, induisent des pratiques de GRH dans la même lignée. Puisque l'on retrouve chez BATIT les principales spécificités communes aux PME, ses fondements en GRH sont, par conséquent, similaires. Nous l'avons souligné dans le modèle de diagnostic des lignes directrices de la GRH en PME en comparant la théorie et les observations pratiques. Des quelques différences, relevées dans la section précédente, découlent des implications GRH : la spécialisation des tâches garantit l'attribution évidente des pratiques de GRH en interne. La relation affective horizontale, d'abord, et la transmission verticale défectueuse d'informations, ensuite, illustrent les problèmes de communication entre le personnel et les dirigeants. La stratégie de LT défendue par les dirigeants évoque, quant à elle, leur vision ambitieuse en matière de GRH. Le choix financier, enfin, mobilise la formalisation progressive des pratiques, dans des perspectives de croissance.

1.4 Les pratiques de GRH théoriques en PME et celles de BATIT

Mahé de Boislandelle (2015) définit les principaux axes d'action de la GRH en PME: l'emploi, la rémunération, la valorisation et la participation. Par ailleurs, il stipule l'existence de trois niveaux de la GRH. À chaque niveau de la GRH, des pratiques spécifiques (administratives, politiques et stratégiques) sont ainsi associées aux quatre axes. Sur cette base, nous avons construit une grille générale d'analyse que nous avons employée comme troisième modèle dans le cadre théorique. Elle met en évidence la liberté de manœuvre dont disposent les PME. « Celles-ci peuvent en effet nourrir des degrés d'ambition très variables selon l'importance de la prise en charge des niveaux II et III ». Le premier niveau se rapportant strictement aux obligations légales et conventionnelles (Mahé de Boislandelle, 2015). Le Professeur en sciences de gestion illustre d'ailleurs ces degrés d'ambition par des exemples qu'il définit comme suit :

	I	II	III
Emploi	■	■	■
Rémunération	■	■	■
Valorisation	■	■	■
Participation	■	■	■

1. Entreprise à la GRH légaliste

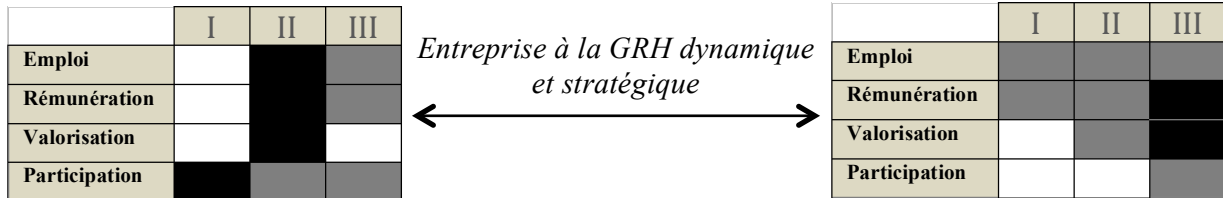
	I	II	III
Emploi	■	■	■
Rémunération	■	■	■
Valorisation	■	■	■
Participation	■	■	■

2. Entreprise à la GRH moderne sans ambition particulière

	I	II	III
Emploi	■	■	■
Rémunération	■	■	■
Valorisation	■	■	■
Participation	■	■	■

3. Entreprise à la GRH dynamique et stratégique

Ces trois graphes sont représentatifs des visions défendues, par les dirigeants artisans pour le premier tableau, les dirigeants « centralistes » pour le second et les dirigeants entrepreneurs pour le dernier. Dans la pratique, nous avons relevé que les chefs d'entreprise de BATIT étaient entrepreneurs. La vision ambitieuse de la GRH qu'ils soutiennent correspond donc à la GRH dynamique et stratégique du troisième exemple schématisé par Mahé de Boislandelle (2015)



Bien qu'il ne s'agisse que d'un exemple, Mahé de Boislandelle, nous indique le moyen de mettre en adéquation le degré d'intensité des pratiques à chaque niveau avec une vision ambitieuse de la GRH. Or, l'adéquation de ces deux facteurs garantit, selon la littérature, l'efficacité de la GRH en raison de son appréhension pertinente. Dès lors, au sein de notre cas d'étude, l'intensité des pratiques du troisième niveau correspond sensiblement à la vision ambitieuse. Leur prise en considération intense démontre la volonté des chefs d'entreprise de BATIT à gérer des « ressources humaines » plutôt que du « personnel ». Au second niveau par contre, l'intensité des pratiques est tempérée pour trois des axes d'action de la GRH, et elle est faible en ce qui concerne les politiques de participation. Cette plus faible intensité s'explique par la prise en charge quasi exclusive de ces pratiques par Mr. Laamari et Mr. Gourdain. Puisque les figures d'autorités sont amenées à prendre personnellement en charge les responsabilités techniques, sociales, morales et financières de l'entreprise (Mahé de Boislandelle, 2015), ils ne peuvent se permettre de consacrer du temps supplémentaire aux responsabilités sociales. Toutefois, dans l'optique de s'harmoniser à la vision patronale, celles-ci mériteraient pourtant une plus grande attention, particulièrement en matière de participation, au vu de la vision patronale. Enfin, les pratiques d'emploi et de rémunération du premier niveau connaissent un degré d'intensité moyen compte tenu du temps que leur consacre la responsable RH et assistante de direction, Mme. Agon. Dans une même optique, le temps de travail consacré à l'application de ces pratiques mériterait d'être optimisé (minimisé ici).

Dès lors, il semble que les pratiques de GRH de BATIT sont globalement adaptées aux contextes et profils de ses dirigeants. Néanmoins, des orientations sont envisageables pour renforcer leur correspondance et ainsi les performances sociales et économiques.

CHAPITRE 2 Recommandations

2.1 Recommandations managériales

« Dans un contexte international exigeant une main-d'œuvre qualifiée et correctement rémunérée, les entreprises n'ont d'autre choix que de poursuivre des objectifs dynamiques de

mobilisation et de revitalisation de leur personnel. Même en petite et moyenne entreprise (PME), la GRH ne peut être considérée comme une simple annexe marginale aux autres domaines de la gestion » (Fabi & Garand, 1994, p.93). Dès lors, il importe de donner des recommandations adaptées au cas de BATIT dans des optiques de viabilité, de performance sociale et de stratégie. Pour ce faire, nous nous baserons sur l'analyse préalablement introduite et sur les résultats qui en ressortent. Nous rappelons d'une part que les spécificités d'une entreprise sont essentielles à la mise en œuvre des pratiques de GRH. D'autre part, la GRH efficiente et équilibrée est envisageable par l'intermédiaire d'actions complémentaires sur les axes de l'emploi, de la rémunération, de la valorisation et de la participation et en cohérence avec les limites technico-économiques de la PME et avec la vision patronale (Mahé de Boislandelle, 1998, 2015). Puisque les trois niveaux de la GRH sont fréquemment confondus par les dirigeants, nous proposons d'aborder ci-après les recommandations pour chacun des niveaux, pris individuellement. Nous terminerons en donnant des recommandations d'ordre général. De cette manière, nous espérons pouvoir répondre à la dernière sous-question « Quelles seraient les perspectives d'amélioration ? ».

2.1.1 Les recommandations du premier niveau de la GRH

Contrairement aux grandes entreprises, les PME n'ont pas toujours les ressources pour employer un responsable RH à plein temps. C'est pourquoi engager Mme. Agon à temps partiel pour exercer cette fonction s'est avéré être profitable à BATIT. Afin de répondre aux besoins organisationnels et aux attentes de la jeune femme, son poste a été spécialement conçu par les chefs d'entreprise. Elle est ainsi assistante de direction et responsable RH. Dans la pratique toutefois, sa première fonction prend largement le dessus sur la seconde. Nous sommes conscients de l'importance de sa profession « technique », mais nous insistons également sur le fait que la « GRH efficace », c'est à dire présentant des pratiques en adéquation avec la vision patronale, impacte positivement la productivité et la rentabilité (McEvoy, 1984; Garand, 1992; Deshpande & Golhar, 1994; Lacoursière, 2002; Hornsby & Kurato, 2003; Sels et al., 2006; Trottier, 2007; Soucy, 2011; Lai, Saridakis & Johnstone, 2016). Ainsi, passer moins de temps sur « l'aspect technique » et plus sur « l'aspect RH » se justifie.

Par ailleurs, comme nous l'avons souligné dans le premier chapitre, sa fonction RH se limite essentiellement aux pratiques d'emploi et de rémunération. En effet, son manque de formation dans ces domaines la contraint et à y consacrer beaucoup de temps.

Face à ces constats, plusieurs recommandations sont envisageables. Premièrement, il s'agit de lui dégager du temps en réduisant ses tâches d'assistante de direction et en les réattribuant à Mr. Laamari. Ceci, dans le but lui permettre d'élargir son champ d'actions en matière de GRH. Face au caractère essentiel de sa première fonction et à l'investissement de Mr. Laamari au développement de la nouvelle entité du groupe, cette solution ne nous paraît pas optimale. Il est également

envisageable d'alléger sa charge de travail en faisant contribuer les autres travailleurs aux tâches administratives. La mise en place d'un tel système implique une gestion efficace du changement. Une troisième recommandation moins risquée est donc enfin considérée : la formation envisagée dans le cadre de ses deux fonctions. En tant qu'assistante de direction, il s'agirait de reprendre avec elle tâche par tâche, de déterminer celles pour lesquelles elle rencontre encore des hésitations, et ainsi entamer un processus d'apprentissage adapté. Bien que l'autoapprentissage privilégié chez BATIT présente des avantages (e.g. rétention des enseignements), il nécessite des délais de temps conséquents (e.g. processus « essais-erreur »). Cette perte de temps pourrait, dès lors, être diminuée par la formation. Pour les mêmes raisons, en ce qui concerne sa fonction RH, Mme. Agon pourrait suivre des formations, ne fût-ce qu'au niveau des législations sociales. Puisque le modèle présente une forme pyramidale, la base est essentielle (Bayad & Nebenhaus 1998). En d'autres termes, ce premier niveau correspond au socle sans lequel la politique de GRH ne peut s'appliquer dans son entièreté, et ainsi impacter positivement la productivité. En résumé, les activités administratives sont nécessaires, mais peuvent rapidement devenir un fardeau lourd et coûteux en temps et donc en argent pour BATIT. De surcroît, elles peuvent l'empêcher de gérer efficacement les RH si elles ne sont pas traitées de manière optimale (Mahé de Boislandelle, 2015). Ces affirmations renforcent la pertinence de la proposition de formation.

2.1.2 Les recommandations du second niveau de la GRH

Les dirigeants de BATIT endossent de multiples fonctions. C'est pourquoi, la conception et l'articulation des politiques de GRH, à l'exception de la politique de participation qui est faible en intensité, sont modérées. Or, cette modération ne correspond pas à la vision patronale. Par ailleurs, il a été mentionné que la délégation des pratiques de ce second niveau était pratiquement inexistante. Pourtant, elle est possible (Mahé de Boislandelle, 1990, 1998; Garand, 1992).

Ces précisions soulignent la nécessité, de la part des chefs d'entreprise, de déléguer des pratiques de GRH de ce second niveau à la responsable RH. À cet effet, nous mentionnons que le gain de temps obtenu au premier niveau par la mise en oeuvre de nos solutions, pourrait être utilisé ici à bon escient. Nous convenons que certaines décisions politiques doivent être maintenues parmi les tâches des dirigeants pour des raisons stratégiques. Cependant, nous percevons des pratiques aptes à être déléguées. Celles-ci concernent essentiellement les pratiques de l'emploi et partiellement celles de la valorisation.

D'abord, la responsable RH peut s'occuper des processus des politiques de recrutement. Ses expériences antérieures nous incitent à le penser. Le recrutement fait d'ailleurs partie de ses attributions, mais ses tâches administratives et d'assistante de direction ne lui permettent pas, jusque là, d'entamer des processus appropriés. Aussi, durant nos trois mois d'immersion au sein de l'organisation, un stagiaire a été admis et éconduit après deux mois au lieu de quatre et deux

personnes se sont vues engagées et licenciées très peu de temps après. Il s'agissait de personnel mandaté pour le poste « expert en humidité » pour lequel Mr. Gourdain a pris du temps en formation, mais qui, finalement, ne répondait pas à ses attentes. En outre, nous attirons l'attention sur le fait que, quelques semaines avant l'arrivée de Mme. Agon, deux autres experts en humidité ont quitté l'entreprise. Ces quelques faits pointent une remarquable problématique au sein de l'organisation : le recrutement. Il paraît ainsi essentiel de redéfinir clairement son processus afin que Mme. Agon puisse s'en charger. En amont du processus de recrutement, elle pourrait notamment repérer et gérer les emplois « sous tension »¹² dans le but d'agir rapidement en cas de besoin. En fin de processus, la responsable RH pourrait influencer les choix opérationnels en matière d'emploi et s'occuper de la politique d'accueil qui manque de formalisation et d'organisation. Nos observations nous indiquent que chaque employé est accueilli différemment au sein de BATIT, que les travailleurs ne sont pas tous tenus au courant de l'arrivée d'un « nouveau » ou du poste que celui-ci va occuper. Quant au nouvel employé, ses « outils » (e.g. téléphone, ordinateur) ne sont pas immédiatement mis à sa disposition. Rappelons à ce stade que Mme. Agon prend déjà en charge la pratique « qualité de vie au travail ». Or, l'accueil en constitue les prémisses. Sa négligence implique des coûts indirects (e.g. mauvaise intégration, mécontentements, attentes passives) (Mahé de Boislandelle, 2015).

En outre, Mme. Agon pourrait s'employer aux politiques d'accompagnement puisque la fonction nécessite une notion de proximité et une notion d'individualisation (de Robertis, 2005). Ces notions sont satisfaites par la position de coordinatrice de Mme. Agon et par les appréciations individuelles qu'elle réalise.

En ce qui concerne les pratiques de licenciement, rappelons que Mme. Agon est « au cœur » de l'organisation et proche des « bruits de couloirs ». Il s'est ainsi avéré que son avis était justifié quant aux personnes finalement renvoyées. Nous estimons à ce titre qu'elle devrait davantage influencer les décisions en la matière et intervenir dans les procédures.

Certaines pratiques de valorisation pourraient également être endossées par la responsable RH. La gestion des carrières et le choix en formation en font partie. Ces deux pratiques sont particulièrement essentielles au sein de BATIT en raison de la forte mobilité du personnel. Il importe que les travailleurs perçoivent toutes les perspectives d'évolution qui s'offrent à eux afin de susciter chez eux l'envie de rester et de s'impliquer. Les dirigeants y tiennent, mais ne sont pas suffisamment attentifs à leurs attentes. Compte tenu des perspectives de croissances, nous avons constaté que les évolutions de carrières étaient individuellement possibles et attrayantes au sein de l'entreprise. Toutefois, celles-ci ne sont pas immédiates en raison des limitations financières de

¹² « Ce terme désigne un métier pour lequel il existe une forte demande de recrutement que les employeurs peinent à satisfaire » (mauvaise image – formation inadéquate – insuffisance) (Mahé de Boislandelle, 2015, p.118).

l'entreprise. Elles se font par étapes et cette notion n'est pas toujours comprise par les employés. Dès lors, la mobilité de personnel est due, outre le manque de coordinations entre les compétences effectives et celles nécessaires, à une déception face aux évolutions « tardives ». Afin d'éviter de réitérer l'expérience, nous estimons que Mme. Agon devrait s'occuper de la gestion des carrières par l'intermédiaire des appréciations qu'elle réalise.

2.1.3 Les recommandations du troisième niveau de la GRH

Le dernier niveau est celui pour lequel nous apporterons le moins de recommandations. En effet, il est en adéquation avec les dirigeants visionnaires de BATIT qui cherchent à développer une GRH dynamique et stratégique en considérant intensément ses pratiques. Néanmoins, nous conseillons quand même à Mr. Laamari et Mr. Gourdain de sensibiliser davantage leurs collaborateurs au besoin fondamental de la GRH et aux pratiques qu'ils initient et catalysent pour le bien-être de ces derniers et celui de l'organisation. En effet, une telle sensibilisation permettrait de montrer ouvertement l'intérêt qu'ils portent à leurs employés, parfois remis en doute, et renforcerait un climat relationnel positif et une culture d'entreprise cohérente et défendue par chacun. À ce titre, nous avons relevé trois pôles d'améliorations possibles correspondant à des recommandations d'ordre général. Ce niveau, rappelons-le, est susceptible d'influencer les deux premiers.

2.1.3.1 La communication

Nous l'avons largement mentionné: la communication verticale ascendante et descendante est une réelle problématique au sein de BATIT. Nous recommandons de maintenir les interactions informelles qui touchent positivement les travailleurs, voire de les multiplier, mais nous préconisons également le développement d'une communication encadrée et planifiée à fréquence régulière afin de résoudre ces soucis de communication ressentis par les employés.

2.1.3.2 La participation

Une vision ambitieuse accorde généralement une place de choix à la participation. Celle-ci englobe l'institution d'actions de communication et de formules participatives et également les choix organisationnels dynamisants (Mahé de Boislandelle, 2015). Chez BATIT, les dirigeants militent pour une participation collective, mais ne mettent rien en place dans la pratique pour la susciter chez leurs collaborateurs. Nous leur recommandons d'y remédier, car ce manque de participation semble impacter négativement l'implication des travailleurs, notamment de Mr. Mangano, le futur directeur commercial.

2.1.3.3 La formalisation

« Il paraît toujours très délicat de conseiller à une petite entreprise de formaliser davantage ou de planifier ses actions, au risque de rigidifier sa structure » (Paradas, 2007, p.148). Néanmoins,

afin de gérer au mieux les ressources humaines, d'autres procédures que les tâches administratives semblent formalisables. Par ailleurs, le degré de formalisation augmente à mesure que l'effectif croit (Mahé de Boislandelle) en réponse au besoin conséquent des PME de disposer d'une fonction RH mieux organisée et plus professionnelle (Arthur, 1987). Ainsi, formaliser certains éléments aujourd'hui représente un gain de temps dans le futur. Par contre, la flexibilité reste un avantage de la PME. Nous rappelons donc qu'il ne s'agit pas de formaliser un maximum de pratiques de GRH, mais de sélectionner celles pour lesquelles la formalisation est aujourd'hui pertinente dans le cas de BATIT, dans un souci de gain de temps, de rentabilité financière et d'efficacité. Ceci, outre les procédures d'évaluation et d'appréciation qui sont depuis peu formalisées par Mme. Agon.

2.2 Pistes de solutions

À ce stade de l'étude empirique, certaines pistes de solutions sont envisageables. Il nous paraît pertinent de les relever dans le cadre de ce mémoire projet. Il s'agit d'être pragmatique: compte tenu de l'aversion des PME à la complexité (Torres, 1999) et de leurs limites technico-économiques (Mahé de Boislandelle, 1998, 2015), celles-ci doivent être concrètes, compréhensibles et peu onéreuses. Par ailleurs nous insistons sur le fait qu'il s'agit de **pistes** de solutions en GRH visant à coordonner davantage les pratiques de BATIT avec la vision de ses dirigeants grâce aux recommandations tirées du cadre d'analyse et ainsi garantir son efficacité.

2.2.1 Les pistes de solutions relatives au premier niveau de la GRH

L'administration du personnel est perçue en PME comme une contrainte forte (Mahé de Boislandelle, 2015). C'est dans l'optique d'optimiser la charge de travail de la responsable RH et de contribuer ainsi positivement à la concrétisation et à la qualité des pratiques de GRH que sont envisagées ces pistes de solutions.

Pour ce qui est de l'allègement de sa charge de travail, l'utilisation d'un portail digital comme outil RH semble être une piste de solution appropriée. BATIT utilise déjà un logiciel de gestion : « Team leader ». Mme. Agon l'emploie d'ailleurs quotidiennement dans le cadre de sa fonction d'assistante de direction. Or, nous nous sommes renseignés et ce logiciel propose un portail digital pour la gestion du personnel qui permettrait aux employés de participer modestement aux tâches administratives de la responsable RH et d'ainsi, lui libérer du temps au profit des pratiques de GRH du niveau supérieur (cf. Annexe 4; Complément 3).

En ce qui concerne les formations, celles portant sur les tâches de Mme. Agon comme assistante de direction devraient, selon nous, être données en interne compte tenu des compétences des dirigeants en la matière. Mr. Gourdain, ayant lui-même réalisé ces tâches longtemps seul pourrait la former en les reprenant individuellement pour identifier les étapes pour

lesquelles il y aurait un déficit en efficacité. Pour ses tâches administratives par contre, la formation externe est envisagée en raison du manque d'expertise des dirigeants. Puisque BATIT collabore avec l'« UCM », nous nous sommes renseignés sur les formations proposées par cette organisation patronale en vue de réduire les lacunes de Mme. Agon en matière de législations sociales. Il s'avère que la solution est économiquement intéressante pour BATIT (cf. Annexe 4; Complément 4) puisque la perte d'argent liée au coût de la formation se répercute en gain de temps dans la réalisation de ses tâches et également en gain d'argent grâce à la suppression de certains services payants (e.g. calcul du prix des « éco chèques ») et de certaines erreurs réalisées par ignorance (e.g. conditions de rupture d'un contrat de travail).

2.2.2 Les pistes de solutions relatives au deuxième niveau de la GRH

Les pistes de solutions qui concernent le second niveau de la GRH sont considérées en vue de déléguer en douceur certaines de ses pratiques à la responsable RH. Ainsi, grâce à une considération plus intense en accord avec la vision patronale, il s'agit notamment de ne pas répéter quelques erreurs du passé (e.g. recrutements inadéquats). C'est pourquoi, nous avons relevé certaines pratiques susceptibles d'être déléguées en raison soit de leur possible formalisation, soit parce qu'elles sont directement liées aux pratiques de GRH déjà prises en charge par Mme. Agon.

Pour aider BATIT à redéfinir complètement son processus de recrutement, étape par étape, nous lui proposons de s'inspirer d'un modèle formalisé par Mahé de Boislandelle (2015) (cf. Annexe 3; Figure 9). Il s'agit d'abord de déterminer les besoins prévisionnels en RH (étape 1). Compte tenu des perspectives de croissance, ces besoins sont suffisamment clairs. C'est néanmoins dans ce cadre que viennent s'initier les pratiques de gestion des métiers « sous tension ». En l'occurrence, chez BATIT, les métiers dans le secteur du bâtiment (ouvriers) et les technico-commerciaux (experts) causent des difficultés au recrutement (Mahé de Boislandelle, 2015), il importe d'y faire particulièrement attention et de prévoir en conséquence les méthodes de recherche de candidats les plus efficaces en cas de besoins urgents. Ces besoins sont repérables par l'intermédiaire des appréciations. Après formalisation des profils recherchés et des postes à pourvoir en collaboration avec les dirigeants (étape 2), la responsable RH peut s'occuper du recrutement (étape 3). Afin de définir précisément les postes à pourvoir, nous proposons d'utiliser une fiche de description de poste (cf. Annexe 3; Figure 9a) non exhaustive. Nous entendons par là, que les trois responsables peuvent envisager de rajouter des rubriques en fonction de leurs attentes. De la même manière, une fiche de description des profils des candidats est à définir (cf. Annexe 3; Figure 9a). Nous ajoutons que ces fiches, en plus de permettre la délégation du processus de recrutement à Mme. Agon (recherche et présélection), garantissent la connaissance

détaillée des emplois, essentielle à partir de dix employés compte tenu des conséquences fiscales et sociales. Par ailleurs, faire participer les collaborateurs ou les titulaires et leurs partenaires à la description de poste conduit à une attitude positive et engagée (Mahé de Boislandelle, 2015). Pour le recrutement, il s'agit de déterminer les sources de recrutement : internes ou externes. Si c'est en interne, une mutation ou une polyvalence renforcée des fonctions peuvent impliquer l'évolution de carrière par la formation et la promotion (Mahé de Boislandelle, 2015). En raison de l'effectif réduit et des perspectives de croissances, nous comprenons que BATIT privilégiera un recrutement externe. Aussi, les modes de recherche des candidats sont à définir. Jusque là, BATIT publiait des annonces sur le « Forem ». Bien que cette façon de faire semble convenir pour les métiers du secteur de bâtiment, en raison de la mobilité élevée des technico-commerciaux, cette solution n'est, en l'occurrence, pas optimale. À la lumière de l'expérience et afin de rejoindre la vision ambitieuse des dirigeants, nous pensons que l'entreprise devrait être « active » dans le domaine du recrutement plutôt que « passive », pour ces métiers en particulier. Nous entendons par là, qu'au lieu d'avoir des profils qui viennent à l'entreprise par l'intermédiaire du « Forem », il serait plus adéquat qu'elle débauche les talents. À ce titre, nous avons noté que BATIT, de même que ses dirigeants, sont actifs sur « LinkedIn ». Nous les encourageons à poursuivre dans cette voie en renforçant leur stratégie de recrutement par l'intermédiaire de ce réseau social professionnel (cf. Annexe 4; Complément 5). Une fois le(s) mode(s) de recherche des candidats choisi(s), s'en suit le processus de sélection. La tendance des dirigeants à prendre des décisions hâtives nous conduit à penser qu'une importante présélection de la part de Mme. Agon serait la bienvenue, sur base des « CV » et d'une première entrevue, avant la rencontre avec les dirigeants. En fin de processus, son influence sur les choix opérationnels en matière d'emploi nous semble pertinente en raison de sa fonction administrative. Grâce à celle-ci, elle a en effet l'occasion d'approcher les aides régionalisées cumulables ou non à l'emploi en fonction du choix des statuts et des contrats des employés qu'elle pourrait formaliser sous forme d'organigramme, au fur et à mesure de son apprentissage, afin de faciliter la prise de décision stratégique des dirigeants. Concernant la politique d'accueil, nous préconisons de la formaliser au préalable, c'est-à-dire avant l'arrivée du nouveau collaborateur et de la pratiquer de manière récurrente à chaque embauche. Brièvement, il importerait de présenter à la nouvelle recrue le fonctionnement de BATIT, les équipes, les tâches et responsabilités de chacun et les outils qu'il s'agit de mettre à sa disposition dès son arrivée. BATIT disposant déjà d'une présentation organisationnelle (cf. Annexe 6; Support 4), celle-ci pourrait être utilisée à cet effet, après d'éventuelles modifications. Nous insistons sur le fait que la mise au travail immédiate, sans politique d'accueil, « se traduit souvent par des erreurs ou des confusions, liées à la méconnaissance des procédures, des personnes et des responsabilités » (Mahé de Boislandelle, 2015, p.127). La dernière étape du processus de recrutement concerne l'intégration qui est prise en charge par Mr. Gourdain, en tant

que formateur. Cette étape ne peut être déléguée à Mme. Agon, mais peut tout de même connaître un degré de formalisation. Nous y reviendrons ultérieurement.

Puisque la jeune femme s'occupe déjà de l'évaluation et de l'appréciation, elle pourrait s'employer aux politiques d'accompagnement, à la gestion des carrières et aux propositions de formation grâce aux conclusions qu'elle relève après chaque appréciation/évaluation (quatre de chaque). Cette fonction lui permet, de fait, d'être plus attentive aux attentes/besoins des travailleurs que ses dirigeants. Ainsi, face à « l'impatience » des travailleurs de se voir proposer une perspective d'évolution dans la société, nous conseillons d'octroyer des évolutions progressives adaptées aux attentes repérées de chacun et de mieux appréhender (e.g. échelle du temps), avec les travailleurs, la succession d'étapes vers l'évolution finalement attendue lors des appréciations.

2.2.3 Les pistes de solutions relatives au troisième niveau de la GRH

En vue de sensibiliser davantage les collaborateurs à la GRH et aux pratiques initiées et catalysées par les responsables, preuves de leur intérêt aux RH et sources du climat relationnel positif et de la culture d'entreprise, trois pôles de solutions sont envisagés ci-après.

2.2.3.1 La communication

Lors de notre immersion, nous avons déjà envisagé le développement d'une communication encadrée hebdomadaire et matinale. Le but était que chacun puisse expliquer aux autres ses objectifs pour la semaine, revienne sur ceux de la semaine antérieure et reçoive des éclaircissements sur ses éventuels doutes. Néanmoins, quelques améliorations à ce système sont envisageables. Premièrement, nous maintenons que, par souci d'organisation, la fréquence régulière est utile. Toutefois, afin de permettre à tous les travailleurs d'être présents et de maintenir effectivement, sur le long terme, ces réunions nécessaires à l'amélioration de la communication verticale, nous préconisons une planification mensuelle en fin d'après-midi. Par ailleurs, nous conseillons à la responsable RH, de rappeler aux travailleurs, la veille, qu'une séance va avoir lieu le lendemain (éventuellement de manière automatisée par l'intermédiaire des outils de communication). Ceci, dans le but que chacun puisse préparer ses questions et ses remarques négatives et positives. En outre, pour le bon déroulement de la séance, la désignation d'un animateur qui veille à la distribution équitable de la parole lors du tour de table s'avère être un moyen. Ces séances communicatives mensuelles viseront toujours à partager les idées sur les objectifs, sur les demandes éventuelles et sur leur planification par les dirigeants. Elles seront également le moyen de mettre tous les employés au courant des stratégies envisagées et des décisions prises.

2.2.3.2 La participation

Par l'intermédiaire des séances communicationnelles mensuelles, les employés pourraient influencer la stratégie et les prises de décisions par l'apport encadré de leurs opinions et de leurs idées. Nous invitons les dirigeants à rappeler, à chaque séance, que leurs avis comptent et à leur montrer par la mise en pratique de certaines de leurs idées. L'encouragement participatif influence nettement l'implication, selon les employés.

2.2.3.3 La formalisation

Une culture d'entreprise cohérente nécessite la formalisation des valeurs et leur transmission auprès des employés. Celles-ci sont déjà formalisées par les dirigeants et retrouvées dans un support digital (cf. Annexe 6; Support 4). Néanmoins, leur transmission n'est pas tangible. Cette idée de transmission renforce celle d'utiliser ce support dès l'accueil des travailleurs. Pour une rétention efficace de ces valeurs, d'une part, elles pourraient être redéfinies ou validées par l'ensemble des travailleurs dans une optique participative, et d'autre part, il est nécessaire de les maintenir dans l'esprit de chacun. Pour ce faire, il pourrait être intéressant de les afficher au sein des locaux de l'organisation. Par ailleurs, formaliser la formation et le recrutement peut constituer un apprentissage et une piste d'amélioration en PME (Paradas, 2007). C'est pourquoi nous avons proposé un processus formalisé de recrutement ci-avant. En ce qui concerne la formalisation de la formation, nous la conseillons spécifiquement à BATIT, afin de libérer partiellement du temps utilisé par Mr. Gourdain en tant que formateur et de favoriser la phase d'intégration d'un nouvel employé. Celle-ci « recouvre la période d'apprentissage et de familiarisation avec l'ensemble des tâches » (Mahé de Boislandelle, 2015). La solution proposée à cet effet concerne le « best practices document » adaptée aux fonctions de l'organisation dans le but de guider les futures recrues et de les former plus rapidement ((cf. Annexe 4; Complément 6). Pour finir, nous encourageons l'utilisation de l'architecture tertiaire comme outil clarificateur de l'insertion et de la formalisation des pratiques de GRH chez BATIT.

2.3 Conclusion

Par l'intermédiaire du cadre d'analyse, nous avons mis en perspective la littérature existante sur la GRH en PME (théorie) et le recueil d'information de l'organisation étudiée (pratique). La méthode des cas nous en a fait ressortir des résultats. Ces résultats ont montré que les pratiques de GRH mises en œuvre au sein de BATIT correspondaient en grande partie à la vision ambitieuse des dirigeants. Toutefois, ils ont également mis le doigt sur certaines possibilités d'améliorations. Celles-ci ont été traduites en recommandations. Enfin, en vue de proposer des orientations concrètes à BATIT face à ces recommandations et dans le cadre du présent mémoire projet, nous

avons envisagé des **pistes** de solutions : « la créativité est contagieuse, faites la tourner (Albert Einstein) ».

CHAPITRE 3 Limites de la recherche

Vu le caractère peu exploré du domaine de recherche (Lacoursière, 2002), celui de la GRH en PME, l'ampleur du travail était conséquente. Malgré notre volonté de mener une étude rigoureuse, un travail d'une telle envergure comporte inévitablement des limites. Nous les abordons ci-après dans une optique d'améliorations futures en considérant d'abord celles inhérentes aux méthodes de cas et ensuite celles liées à notre cadre d'analyse. La finalité souhaitée serait d'apporter notre contribution à la littérature existante en PME dans une discipline qui semble jusqu'ici réservée aux grandes structures.

Premièrement, la validité externe représente une limitation inhérente aux études de cas (Ben Nasr, 2013). Ainsi, la généralisation n'est pas garantie par la présente recherche, car il convient de garder à l'esprit le caractère singulier du cas analysé. À titre représentatif, les dirigeants de l'organisation étudiée présentent le même profil. Il s'agit de deux entrepreneurs. Dès lors, nos recommandations quant aux pratiques de GRH ont été construites dans ce sens. Néanmoins, il nous semble pertinent de nous questionner sur la possibilité de profils divergents, en raison de l'hétérogénéité des PME. Nous ne sommes pas convaincus de la complémentarité fonctionnelle de profils différents, mais nous nous devons de souligner cette éventualité. Dans cette situation, il aurait fallu trouver des compromis dans les solutions proposées, ce qui remet en doute l'application d'une GRH adaptée et ainsi efficace.

Deuxièmement, la recherche fut menée par un chercheur unique. L'analyse s'appuyant en grande partie sur des données observatoires, la présence de multiples chercheurs pourrait éventuellement garantir davantage l'impartialité de la collecte de données. En effet, la relation au terrain influence les observations en fonction du « comportement adapté dans l'organisation et [de] la relation instaurée avec les acteurs » (Roussel & Wacheux, 2005, p.56). Dans la même optique, étant donné le caractère créatif et intuitif de l'interprétation des données (Gagnon, 2005), la multiplication du nombre d'analystes aurait réduit les hypothétiques biais interprétatifs. Effectivement, le système cognitif tend à affecter les jugements (Mahé de Boislandelle, 2015)

Concernant les limites du cadre d'analyse, nous en percevons trois principales. D'abord, l'intersection des modèles de Mahé de Boislandelle nous présente « les principaux contenus et domaines associés au mix social » (Mahé de Boislandelle, 2015, p.92) par niveau de la GRH. Nous attirons l'attention qu'il s'agit donc des principales pratiques de GRH alliées aux PME. Il existe de fait « un manque d'exhaustivité en matière de recension des pratiques de RH implantées dans les entreprises [...] de petite taille » (Soucy 2011, p.64). C'est pourquoi le Professeur émérite

en sciences de gestion en retient une lecture contingente au sein des petites structures (Messeghem, Noguera & Sammut, 2010).

Ensuite, nous avons relevé que trois profils étaient rattachés au processus visionnaire du chef d'entreprise. Ce processus lui-même qui conditionne le développement des pratiques de GRH au sein de sa PME (Garand, 1992). Trois profils associés à trois visions ont ainsi été détaillés. Néanmoins, certaines recherches ont mis en évidence une quantité plus importante de profils (e.g. Vesper (1980) en dénombre onze (Filion, 2000)). Bien que notre réflexion quant à la sélection de la typologie tertiaire était fondée, nous soulignons que le dirigeant « centraliste » prend en compte « tous » les dirigeants qui ne sont ni artisans ni entrepreneurs. Ainsi, si les dirigeants de BATIT avaient été « centralistes », il est possible que nos recommandations aient moins correspondu à leurs attentes en matière de GRH.

Enfin, le cadre d'analyse porte une attention particulière à l'adaptation de la GRH à la PME en considérant les «RH» comme étant les employés. Toutefois, les dirigeants auraient également pu être pris en compte dans ce cadre d'analyse en tant que RH à gérer (e.g. formations, santé).

CHAPITRE 4 Bilan

En guise de bilan, voici le résumé des investigations menées dans le cadre de ce mémoire projet. Afin d'appuyer la validité des résultats de l'étude qualitative, souvent critiquée par les adeptes de recherche quantitative (Gagnon, 2005), nous avons utilisé le guide proposé par Gagnon (2005) pour le construire. Ce guide évoque les étapes clés pour mener à bien une étude de cas de manière structurée. Chaque étape sera prise ci-après en considération.

Une première étape vise à établir la pertinence de la recherche compte tenu du contexte et celle de l'approche par étude de cas (Gagnon, 2005). D'une part, les circonstances nous confortent sur le bien-fondé du domaine de recherche, celui de la GRH en PME. Ainsi, les PME sont l'essence de la croissance économique belge, mais restent particulièrement fragiles. Leur vulnérabilité financière est principalement due à une GRH défectueuse (Rojanapuwadol, 2012) qui n'est pourtant pas corrigée par suffisamment de recherches scientifiques (Chandler & McEvoy, 2000). D'autre part, face à l'incomplétude des théories existantes et le caractère social de la recherche, l'étude de cas est davantage appropriée (Hlady Rispal, 2002; Gagnon, 2005).

Une seconde étape pousse le chercheur à réfléchir sur ce que pourrait être sa question de recherche (Gagnon, 2005). Dans notre situation, et dans la perspective d'apporter notre contribution à la littérature existante en PME dans un domaine qui semble jusqu'ici réservé aux GE, nous nous sommes posés la question suivante: « Comment adapter les pratiques de GRH aux spécificités de la PME ? ».

Une troisième et une quatrième étape font référence à la légitimité du cas et à celle de la collecte de données. L'auteur insiste sur l'exigence d'acquérir une bonne connaissance de la

dynamique du milieu et sur l'objectivité requise dans la collecte de données (Gagnon, 2005). Ainsi, dans le cadre du stage universitaire effectué lors de la deuxième année de master en Ingénieur de gestion, nous avons l'occasion de nous immerger pendant trois mois dans une organisation. En connaissance de cause, et face à l'intérêt que nous portons aux petites structures, nous avons intégré la PME belge BATIT. Vu son statut, l'entreprise répond effectivement aux caractéristiques recherchées. Par ailleurs, les délais impartis à l'observation assurent l'investigation en profondeur du cas et ainsi, sa compréhension. Pour ce qui est enfin de l'objectivité, nous avons minimisé les risques de biais en diversifiant les méthodes de collectes d'informations (Hlady Rispal, 2002).

Une cinquième étape concerne le traitement des données. Gagnon (2005) indique qu'il s'agit de coder les informations récoltées dans le but de les organiser et d'ensuite pouvoir les interpréter. Cette étape est constitutive de ce mémoire projet. Par conséquent, nous la détaillerons. Dans une optique de codification des données récoltées du cas BATIT, il nous était préalablement nécessaire d'utiliser ou de construire des modèles théoriques. Ceux-ci nous épauleraient dans cette sollicitation organisationnelle des informations et dans la perspective de donner une réponse à la question de recherche. Nous avons donc abordé la littérature existante dans le domaine peu exploré des PME vu l'hétérogénéité qu'elles présentent. Toutefois, en approfondissant nos recherches, nous avons souligné des fondements similaires en raison d'une caractéristique transversale : la proximité. En synthétisant ces fondements, c'est-à-dire ces spécificités relativement standardisées, et en les présentant dans un tableau, un premier modèle théorique était construit. Celui-ci allait, par la suite, nous aider à déterminer par comparaison les caractéristiques de BATIT. Par ailleurs, nous nous doutions que les fondements caractéristiques des PME étaient susceptibles d'impacter la GRH. Il s'est avéré en effet, après diagnostic théorique, que chaque spécificité orientait la GRH. De la même manière, ces influences présentées de façon synthétique nous permettaient, dans la partie empirique, d'envisager les « orientations GRH » prises par BATIT. De plus, parmi les caractéristiques fondatrices des PME, nous est apparue l'évidence que l'une d'elle constituait la composante majoritaire de la GRH : l'omniprésence du dirigeant. Ce postulat, qui nous a indiqué la nécessité d'approfondir les recherches littéraires en la matière, nous a amenée à introduire le modèle du repérage du profil du dirigeant. À ce stade, nous avons eu les moyens d'identifier les caractéristiques de BATIT, le cadre dans lequel la GRH se développe (les lignes directrices) et les profils des deux dirigeants. Nous avons, enfin, déterminé une méthode de repérage des pratiques de GRH considérées dans la PME. Ainsi, par l'intersection de son mix social et de ses trois niveaux de la GRH, Mahé de Boislandelle (2015) nous offrait une liste triée des principales activités de la discipline pratiquées en PME. À travers ces deux modèles, nous avons eu la possibilité d'évaluer celles appréhendées chez BATIT. De manière synthétique, nous avons pu traiter les données du recueil d'information grâce à trois construits théoriques.

La sixième étape a concerné l'interprétation des données traitées et la détermination des tendances qui s'en dégagent. L'auteur mentionne l'obligation pour un chercheur de les comparer avec la littérature existante (Gagnon, 2005). Au terme du cadre théorique, nous avons établi que la GRH tendait à être efficace, c'est-à-dire à impacter de façon optimale les performances sociales et économiques de la PME si les pratiques de GRH, influencées par le cadre dans lequel elles évoluent, coïncidaient avec le profil du chef d'entreprise. Or, cette tendance s'est révélée dans la pratique. Nous avons observé l'influence effective des dirigeants sur les pratiques de GRH au sein de BATIT et dans ce cas précis, la correspondance générale entre les pratiques et leurs profils.

Enfin, une ultime étape s'intéresse à la véracité des résultats. Il s'agit selon l'auteur de démontrer que les résultats obtenus l'ont été grâce à une démarche rigoureuse de la part du chercheur. Il faut également s'assurer de leur viabilité interne et externe (Gagnon, 2005). En ce qui concerne le caractère rigoureux de la recherche, nous venons de le mettre en évidence en détaillant chacune des étapes de la méthode des cas défendue par Gagnon (2005). Par cette réflexion rigoureuse, nous avons répondu à la question initiale de recherche. De manière synthétique, afin d'adapter la GRH aux spécificités de la PME, il importe : **(1)** de déterminer quelles sont ses principales spécificités (les facteurs organisationnels, les facteurs externes et le facteur humain) ; **(2)** d'approfondir principalement le facteur humain en déterminant le profil du dirigeant associé à la vision qu'il défend (artisan = vision réductrice; « centraliste » = vision enrichie; entrepreneur = vision ambitieuse) ; **(3)** de faire ensuite un diagnostic des pratiques de GRH (détermination du degré d'intensité de la considération pratique par pratique) ; **(4)** d'enfin orienter les pratiques vers la vision patronale en gardant à l'esprit les spécificités et leurs implications (e.g. limites technico-économiques, faible formalisation des pratiques).

Pour ce qui est de la validité interne, en suivant les conseils de Roussel et Wacheux (2005) nous avons d'abord sollicité notre promotrice, Mme. Delobbe, et nous avons suggéré une relecture aux codirigeants et à la responsable RH. Après certains ajustements, ces derniers nous ont assuré de la crédibilité des résultats. Ils commencent d'ailleurs déjà à les prendre en compte et se trouvent actuellement dans une démarche de formalisation des processus opérationnels (formations) de la société. Par ailleurs, nous rappelons que nous avons à notre disposition une multitude de méthodes de collectes de données. Nous avons aussi réalisé un compte-rendu fidèle des entretiens enregistrés. Enfin, nous nous sommes basés sur des construits théoriques scientifiques pour traiter l'ensemble des données. En résumé, nous avons cherché à optimiser la fiabilité interne des résultats. En ce qui concerne la validité externe, c'est à dire la possibilité de transférer les résultats (Gagnon, 2005), nous nous permettons de rappeler, d'une part, qu'elle représente une limitation inhérente aux études de cas (Ben Nasr, 2013) et d'autre part, que nous ne pouvons nier l'hétérogénéité qu'il existe parmi les PME. Cependant, nous pensons avoir

correctement circonscrit les prémisses de la recherche en apportant un éclaircissement aux grandes dimensions de la problématique ainsi que présenté la méthodologie et la stratégie de collecte de données qui l'accompagne.

Nous ajoutons enfin que « malgré les limites inévitables de ce type d'investigation empirique, il convient de garder à l'esprit que les résultats obtenus n'ont d'autre prétention que d'ouvrir encore plus largement le débat et les investigations en GRH dans cet univers managérial varié, complexe et souvent insaisissable qu'est la PME » (Bayad & Nebenhaus, 1993, p. 532).

Dans cette optique, et au-delà des pistes d'améliorations futures suggérées par la section des limites, nous poussons la réflexion vers quelques élargissements du champ de la présente recherche. Nous avons avancé, au regard de la littérature, qu'une GRH des deux premiers niveaux n'était pas moins efficace qu'une GRH du dernier niveau si elle coïncidait à la vision du dirigeant. Nous avons également parcouru des études soulignant la corrélation positive entre une GRH « intense », c'est à dire une GRH du troisième niveau, et les performances économiques de la PME. Le parallèle de ces postulats nous pousse à ouvrir le débat. Les dirigeants des PME ne gagneraient-ils pas à ouvrir leur vision vers l'intégration et la délégation de la GRH au sein de leurs organisations ? Face à la relation effective entre la vision ambitieuse et l'amélioration des performances économiques, les dirigeants entrepreneurs auraient avantage, en tous cas, à être étudiés de manière plus approfondie, quitte à devenir des « inspirations » pour les dirigeants artisans et centralistes. Dans cette optique, davantage de recherches sur les stratégies de sensibilisation des figures d'autorité se justifient. Celles à la GRH ne devraient-elles pas s'orienter dans une perspective de conscientisation de la « vision élevée » ? Par ailleurs, nous avons mis en évidence que la vision associée au niveau trois de la GRH impactait de manière significative la formalisation des pratiques du premier et du second niveau. A ce jour, les recherches quant à la formalisation restent floues. Pourtant, en raison des avantages sociaux et économiques d'une approche tertiaire plus « proactive » des RH en PME, des analyses détaillées sur la formalisation des pratiques de GRH ou encore d'un « programme de GRH » en PME gagneraient à être menées. En raison d'une GRH actuellement peu professionnalisée en PME, cette approche s'avèrerait, d'une part, directement utile aux entrepreneurs qui délèguent plus facilement par le biais de la formalisation. D'autre part, elle serait novatrice et aussi attrayante pour les étudiants en GRH qui cherchent à se faire embaucher surtout en GE (Mahé de Boislandelle, 2015), vu le manque de professionnalisation de la fonction en PME. Enfin, cette analyse constitue en quelque sorte une étude « pilote » dans la recherche de présentation d'un modèle de GRH adoptable dans son principe par toutes les petites et moyennes entreprises. Pour ce faire, il s'agirait de la reproduire dans d'autres cas et d'en faire ressortir les principaux résultats dans un modèle facile d'utilisation.

Partie 5

Bibliographie

1. AIR LABO. (2017). *L'entreprise belge qui protège la santé en dépolluant l'air intérieur*. En ligne sur <https://air-labo.be/>, consulté le 20 mai 2017.
2. Ajzen, M., Rondeaux, G., Pichault, F., & Taskin, L. (2016). Performance et innovation en PME : une relation à questionner. *In Revue internationale P.M.E.*, 29(2), 65–94. doi 10.7202/1037923ar
3. Aragon-Sanchez, A. & Sanchez-Martin, G. (2005). Strategic orientation, management characteristics, and performance: A study of Spanish firms. *In Journal of Small Business Management*, 43(3), 287-308.
4. American Management Association, New York, NY, 278 p.
5. Arthur, D. (2005). Managing human resources in small and mid-sized companies. *In AMACOM Div American Management Association*.
6. Balhadj, S. (2013). *La problématique de la GRH dans les PME : Spécificités et besoins*. En ligne sur <http://www.redoreg.com/Tcomplet/Belhadj.pdf> , consulté le 1 juin 2017.
7. BATIT. (2017). *N°1 contre l'humidité à Bruxelles et en Région Wallonne*. En ligne sur <https://www.batit.be/>, consulté le 1 juin 2017.
8. Bayad, M., & et Nebenhaus, D. (1993). Les préoccupations de GRH des dirigeants de PME et leur profil. *In Universalité et contingence de la GRH : actes du 4e congrès de l'AGRH*.
9. Bayad, M., & Garand, D.J. (1998). Vision du propriétaire-dirigeant de PME et processus décisionnel: De l'image à l'action. *In Les actes des CIFEPME : communication au 4ème Congrès international francophone de la PME*. Metz: AIREPME.
10. Bayad, M., & Nebenhaus, D. (1998). Contribution à un modèle pyramidal de la gestion des ressources humaines en PME. *In Revue internationale P.M.E.*, 11(2-3), 161-178. doi 10.7202/1009048ar
11. Beer, M., Spector, B., Lawrence, P.R, Mills, D.Q., & Walton, R.E. (1985). *In Human Resource Management : A General Manager's Perspective*. New-York, United States: The Free Press.
12. Belghanami, W. (2014). *La GRH à travers les compétences pour améliorer la performance de l'entreprise* (Master's thesis). Université d'Oran, Oran.
13. Ben Nasr, I. (2013). *Méthodologie de recherche : comment entamer son mémoire de fin d'étude*. En ligne sur <https://journaluniversitaire.com/methodologie-pour-le-memoire-de-fin-detude/> , consulté le 10 mai 2017.
14. Bendiabdellah, A., & Bensikaddour, K. (2008). *La compétence: dimension humaine de la qualité totale* (Master's thesis). Université de Mostaganem, Mostaganem.
15. Benoît, C., & Rousseau, M.D. (1990). La gestion des ressources humaines dans les petites et moyennes entreprises au Québec. *In Revue internationale P.M.E.*, 3(1), 39-55.
16. Blili S., & Raymond, L. (1994). Les systèmes d'information. In P.A. Julien (Ed.), *PME : bilan et perspectives* (pp. 221-243). Paris: Editions Economica.

17. Blouin, R. (1990). *Vingt-cinq ans de pratique en relations industrielles au Québec*. Cowansville, Canada : Les Éditions Yvon Blais.
18. BNB. (2016). *Rapport annuel*. En ligne sur <https://www.nbb.be/fr/publications-et-recherche/rapports-annuels>, consulté le 20 mai 2017.
19. Boukar, H., & Sandjeu Ngassam, A. (2011). Vers une approche proxémique de la GRH au sein des petites entreprises camerounaises. *In Recherches en Sciences de Gestion*, 4(85), 91-106. doi 10.3917/resg.085.0089
20. Brewster, C., & Mayrhofer, W (2005). European human resources management : Researching developments over time. *In Management Revue : The international Revue of Management Studies*, 16(1), 36-62.
21. Carrière, J.B. (1990). La vision stratégique en contexte de PME : cadre théorique et étude empirique. *In Revue Internationale P.M.E.*, 3 (3-4), 301-325.
22. CeReFiM. (2000). *La croissance des PME wallonnes: Etude exploratoire*. Wavre, Belgique : UWE.
23. Chabaud, D. (2013). *Qui sont (vraiment) les dirigeants des PME*. Cormelles-Le-Royal, France : Éditions EMS.
24. Chandler, G.N., & McEvoy, G.M. (2000). Human resource management, TQM, and firm performance in small and medium-size enterprises. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 25(1), 43-57.
25. Chrétien, L., Arcand, G., Tellier, G., & Arcand, M. (2005). Impacts des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance organisationnelle des entreprises de gestion de projets. *Revue internationale sur le travail et la société*, 3(1), 107-128.
26. Crevoisier, O., & Wermeille I. (1996). Structures spatiales différenciées de financement des grandes entreprises et des PME régionales In *Les actes des CIFEPME : communication au 3ème Congrès international francophone de la PME*. Trois-Rivières: AIREPME.
27. Collins, O.F., & Moore, D.G. (1970). *The Organization Makers : A Behavioral Study of Independent Entrepreneurs*. New York, United States : Appleton-Century-Crofts.
28. Cooper, C.L., & Burke, J. (2011). *Human resource management in small business : Achieving peak performance*. Cheltenham, Royaume-Uni : Edward Elgar Publishing.
29. D'Amboise, G., & Garand D.J. (1993), Identification des difficultés et besoins des PME en matière de GRH, Rapport inédit, pour la Société québécoise de développement de la main-d'œuvre (SQDM). Montréal. 125 p.
30. D'Amboise, G. (1993). Empirical research on SME's: The past ten years in Canada. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 10(2), 2-12.
31. De Ketele, J.M. ? & Roegiers, X. (1996). *Méthodologie du recueil d'informations: fondements des méthodes d'observations, de questionnaires, d'interviews et d'études de documents*. Louvain-La-Neuve, Belgique : De Boeck Université.

32. de Kok, J.M.P., Lorraine, M., Uhlaner, L.M., & Thurik, A.R. (2006). Professional HRM practices in family owned-managed enterprises. *In Journal of Small Business Management*, 44(3). 441-460. doi 10.1111/j.1540-627X.2006.00181.x
33. de Kok, J.M.P., Uhlaner, L.M., & Thurik, A.R. (2002). *Human Resource Management within small and medium-sized firms : Facts and explanations*. Zoetermeer, Pays-Bas : EIM Business & Policy Research.
34. de Robertis, C. (2005). *L'accompagnement : une fonction du travail social*. En ligne sur <http://www.travail-social.com/L-accompagnement-une-fonction-du>, consulté le 10 mai 2017.
35. Dean, T.J., Brown, R., & Bamfor, C.E. (1998). Difference in large and small firm responses to environmental context: Strategic implications from a comparative analysis of business formations. *In Strategic Management Journal*, 19(8), 709-728.
36. Degen, R.C. (2016). Le gros problème en PME ? L'absence d'approche RH systémique. *In HR Square*, 1(11), 51.
37. Deshpande, S.P., & Golhar, D.Y. (1994). HRM practices in large and small manufacturing
38. DiMaggio, P.J., & Powell, W.W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48, 147-160.
39. Ducheneaut, B. (1995). *Enquête sur les PME françaises : Identités, contextes, chiffres*. Paris, France : Maxima.
40. Duyck, J.Y. (2005). Le DRH de demain : d'où vient-il ? *In Management & Avenir*, 2(4), 201-220. doi 10.3917/mav.004.0201
41. Estève, J.M., & Mahé de Boislandelle, H. (2015). *Conduire une transmission en PME*. Cormelles-le-Royal, France: Editions EMS.
42. Eurostat. (2016). *Chiffres clés de l'Europe*. Luxembourg : Office des publications de l'Union européenne. doi : 10.2785/8012
43. EY. (2014). *Analyse des performances et évolution du tissu PME wallon*. En ligne sur file:///Users/mariegerardy/Downloads/EY_EtudePME-Wallonie2014.pdf, consulté le 25 avril 2017.
44. Fabi, B., & Garand, D.J. (1994). L'acquisition des ressources humaines en PME. *In Revue internationale P.M.E.*, 6(3-4), 91-129. doi 10.7202/1008233ar
45. Fabi, B., & Garand, D.J. (1997). La gestion des ressources humaines en PME. *In P. A. Julien et al.* (Eds.), *Les PME : bilan et perspectives*, 2e édition (pp. 255-303). Québec: Presses Inter Universitaires et Paris, Economica.
46. Fabi, B., Garand, G., & Pettersen, N. (1993). La GRH : contingences davantage qu'universalité ? Opérationnalisation d'un modèle de contingence. *In Universalité et contingence de la GRH : actes du 4e congrès de l'AGRH*. Jouy-en-Josas : La gestion des ressources humaines-4^{ème}ed.
47. Fallery, B. (1983). Un système d'information du dirigeant pour les PME. *In Revue Française de Gestion*, 9(11-12), 70 -76.

48. Filion, L.J. (1988). *The Strategy of Successful Entrepreneurs in Small Business: Vision, Relationships and Anticipatory Learning* (Doctoral dissertation). University of Lancaster, Lancaster
49. Filion, L.J. (1991). Vision et relations : clefs de succès de l'entrepreneur. *In Gestion 2000, Management & Prospective*, 2, 13-30.
50. Filion, L.J. (1997). Le champ de l'entrepreneuriat: historique, évolution, tendances. *In Revue internationale P.M.E.*, 10(2), 130-172.
51. Filion, L.J. (1998). Two Types of Entrepreneurs : The Operator and the Visionary. In H.J. Pleitner (Ed.), *Renaissance of SMEs in globalized economy*, 261-270. Elm: HEC.
52. Filion, L.J. (2000). Six types de propriétaires-dirigeants de PME *In Revue Organisations & Territoires*, 9(1), 5-16.
53. Firms : a comparative study. *Journal of Small Business Management*, 32(2), 49-56.
54. Fonbonne, J. (2001). *Personnel et DRH: L'affirmation de la fonction personnel dans les entreprises*. Paris, France: Vuibert.
55. Gagnon, Y.C. (2005). *L'étude de cas comme méthode de recherche: guide de réalisation*. Québec, Québec: Presses de l'Université du Québec.
56. Garand, D.J. (1992). *Les pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) en petites et moyennes entreprises (PME): une synthèse de la documentation empirique* (Master's thesis). Université du Québec, Trois-Rivières.
57. Gervais, M. (1978). Pour une théorie de l'organisation-PME. *In Revue Française de Gestion*, 15, 37-48.
58. Greiner, L.E. (1998). Evolution and Revolution as Organizations Grow. *In Harvard Business Review*, 76(5-6), 55-166.
59. Guérin, G., & Wills, T. (1992). *Gestion des ressources humaines : Du modèle traditionnel au modèle renouvelé*. Montréal, Canada : Presses de L'université de Montréal.
60. Guest, D.E. (1987). Human resource management and industrial relation.. *In Journal of Management Studies*, 24(5), 503-521.
61. Guest, D.E., & Peccei, R. (1994). The nature and causes of effective human resource management. *In British Journal of Industrial Relations*, 2, 219-242.
62. Harney, B. & Nolan, C. (2014). HRM in Small and Medium-Sized Firms (SMEs). In B. Harney & K. Monks (Eds.), *Strategic HRM: Research and Practice in Ireland* (pp.153-169). Dublin : Blackhall.
63. Hlady Rispal, M. (2002). *La méthode des cas : Application à la recherche en gestion*. Louvain-La-Neuve, Belgique : De Boeck Université.
64. Hornsby, J.S., & Kurato, D.F. (2003). Human resource management in U.S. small business : A replication and extension. *In Journal of Developmental Entrepreneurship*, 8(1), 73-92.

65. BNB. (2016). *Rapport 2016*. En ligne sur https://www.nbb.be/doc/ts/publications/nbbreport/2016/fr/t1/rapport2016_complete.pdf, consulté le 25 avril 2017.
66. Jallut, S. & Bourdiau, D. (2005). *La gestion des ressources humaines au sein des petites entreprises*. En ligne sur <http://www.oeconomia.net>. Oeconomia.net, consulté le 25 avril 2017.
67. Jaouen, A., & Tessier, N. (2006). Les pratiques de GRH des TPE. *In Revue Internationale P.M.E.*, 12(4), 103-123.
68. Julien, P. A., & Marchesnay, M. (1992). Des procédures aux processus stratégiques dans les PME. *In Perspectives en management stratégique, 1*, 97-129.
69. Julien, P.A., & Marchesnay, M. (1988). *La petite entreprise: Principes d'économie et de gestion*. Paris, France : Vuibert.
70. JuriTravail. (2003). *Les obligations à respecter selon les effectifs de votre entreprise*. En ligne sur <http://www.juritravail.com/chiffres-et-indices/obligations-respecter-selon-effectifs-votre-entreprise.html>, consulté le 20 juin 2017.
71. Kalika, M. (1984). *Contribution à la connaissance de la structure organisationnelle: essai d'analyse systémique* (Doctoral dissertation). Université de Bordeaux, Bordeaux.
72. Katz, J., Jerome, A., Aldrich, H., Howard, E., Welbourne, T., Theresa, M., Williams, P., & Pamela, M. (2000). Guest Editor's Comments, Special Issue on Human Resource Management and the SME: Toward a New Synthesis. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 25, 7-10.
73. Khavul, S., Benson, G.S., & Datta, D.K. (2009). Human resource management and international new ventures from emerging markets. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 29(18), Art.1.
74. Kotey, B. & Slade, P., 2005. Formal human resource management practices in small growing firms. *Journal of small business management*, 43(1), 16-40.
75. Labelle, F., & St-Pierre, J. (2017). *Les PME, d'hier à demain: Bilan et perspectives*. Québec, Québec : Presses de l'Université du Québec.
76. Lacoursière, R. (2002). *Impacts de certaines pratiques de GRH sur la performance organisationnelle et financière de PME* (Master's thesis). Université du Québec, Trois-Rivières.
77. Lacroix, G. (2011). *Les réponses stratégiques des PME : Une résolution du paradoxe entre l'imitation et la différenciation* (Master's thesis). HEC Montréal, Montréal.
78. Lai, Y., Saridakis, G., & Johnstone, S. (2016). Human resource practices, employee attitudes and small firm performance. *In International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 35(4), 470-494. doi <https://doi.org/10.1177/0266242616637415>
79. Lambin, J.J., & de Moerloose, C. (2012). *Marketing stratégique et opérationnel : Du marketing à l'orientation-marché (8^e éd.)*. Malakoff, France : Dunod.
80. Lejeune, C. (2013). *LLSMD 2094 Séminaire d'accompagnement du mémoire (en sciences de gestion): Analyse qualitative*. Unpublished document, Université catholique de Louvain, Louvain-la-

Neuve.

81. Lévy, A. (1988). *Les dirigeants de PME et leur entreprise : Etude clinique effectuée dans la région du Choletais 1986-1988*. Angers, France : GRAD.
82. Lo Giudice, C. (2016). Quelle gestion des ressources humaines en PME?. *HR Square*, 1(11), 43-53.
83. Mahé de Boislandelle, H. (1990). Repérage de la fonction des ressources humaines en P.M.E.. *Revue internationale P.M.E.: La gestion des ressources humaines dans les PME*, 11(1), 27-37. doi 10.7202/1007944ar
84. Mahé de Boislandelle, H. (1996). Effet de grossissement et management des ressources humaines en PME. In *Les actes des CIFEPME : communication au 3ème Congrès international francophone de la PME*. Trois-Rivières: AIREPME.
85. Mahé de Boislandelle, H. (1998). GRH en PME: universalité et contingences: essai de théorisation. In *Revue internationale P.M.E.: économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 11(2-3), 11-30. doi : 10.7202/1009041ar
86. Mahé de Boislandelle, H. (2015). *Gestion des Ressources Humaines dans les PME* (3è éd.). Paris, France: Economica.
87. Marchesnay, M. (1990). *Les stratégies de spécialisation: Encyclopédie des sciences de gestion*. Paris, France : Editions Vuibert
88. Marchesnay, M. (2008). Trente ans d'entrepreneuriat et PME en France: Naissance, connaissance, reconnaissance. In *Revue internationale P.M.E.*, 21(2), 145–168. doi 10.7202/029434ar
89. Marlow, S., & Patton, D. (1993). Managing the Employment Relationship in the Small Firm: Possibilities for Human Resource Management. In *International Small Business Journal*, 22(4), 57-64.
90. Martinet, A., & Savall, H. (1978). Dysfonctionnements, coûts et performances cachés dans l'entreprise. In *Revue d'économie industrielle*, 5(1), 82-94.
91. Maslow, A. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50, 370-396.
92. McEvoy, G.M. (1984). Small business personnel practices. *Journal of Small Business Management*, 22(10), 1-8.
93. Messeghem, K., Noguera, F., & Sammut, S. (2010). GRH, PME et Entrepreneuriat : regards croisés. In *Management & Avenir*, 9 (39), 87-95. doi : 10.3917/mav.039.0087
94. Messeghem, K., Polge, M., & Temri, L. (2009). *Entrepreneur et dynamiques territoriales*. Cormelles-Le-Royal, France : Éditions EMS.
95. Michun, S. (1994). Phénomènes de proximité et petite entreprise. In *Les PME/PMI et leur contribution au développement régional et international : actes de la 39^e Conférence Mondiale de l'ICSB* (pp. 227-235). Strasbourg : ICSB.

96. Miles, M.B., & Huberman, M. (1994). *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*. Thousand Oaks, United States : Sage Publications.
97. Miller, D., & Toulouse, J.M. (1986). Chief Executive Personality and Corporate Strategy and Structure in Small Firms. *Management Science*, 32(11), 1389-1409.
98. Mintzberg, H. (1982). *Structure et dynamique des organisations*. Paris, France : Editions d'Organisation.
99. Mveng Minkoulou, G.Y. (2006). *Fidélisation du personnel et performance de l'entreprise : une application au personnel d'encadrement de Guinness Cameroun s.a.* (Master's thesis). Université de Yaoundé II, Yaoundé.
100. Nelson, R. & Winter, S.G. (1982). *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Massachusetts, États-Unis: Harvard University Press.
101. Nizet, J., & Pichault, F. (2000). *Les Pratiques de gestion des ressources humaines. Approches contingente et politique*. Paris, France : Points.
102. Nunez Moscoso, J. (2013). Et si l'on osait une épistémologie de la découverte ? La démarche abductive au service de l'analyse du travail enseignant. In *Penser l'éducation, Laboratoire CIVIIC*, 57-80.
103. Paradas, A. (2007). Mutualiser la formation et le recrutement dans les PME: Une variété de réponses. *Revue des Sciences de Gestion*, 4(226-227), 147-155. doi 10.3917/rsg.226.0147
104. Paradas, A., & Torres, O. (1996). Les politiques de formation de PME françaises de classe mondiale. In *Revue Internationale PME*, 9(2), 7-35.
105. Peretti, J.M. (2015). *Ressources humaines (15è éd.)*. Paris, France : Vuibert.
106. Philippe, J. (1990). Information et milieu économique, des ressources à mobiliser. In P.Y. Leo, M.C. Monnoyer-Longé & J. Philippe (Eds.), *In Stratégies internationales des PME*, 242-263. Paris : Editions Economica.
107. Pierce, L. (2009). Big losses in ecosystem niches: how core firm decisions drive complementary product shakeouts. In *Strategic Management Journal*, 30(3), 323-347. doi 10.1002/smj.736
108. Post, J.E., & Andrew, P.N. (1982). Case research in corporation and society studies. *Research in corporate social performance and policy*, 4, 1-33.
109. Quivy, R. & Van Campenhoudt, L. (2011). *Manuel de recherche en sciences sociales*. Paris: Dunod.
110. Rainnie, A. (1989). *Industrial relations in small firms : small isn't beautiful*. Londres, Angleterre: Routledge.
111. Rallet, A. (1993). Choix de proximité et processus technologique. In *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, 3, 365-386.
112. Rojanapuwadol, S. (2012) *Development of HRM Practices in SMEs : A case study from the founders and CEOs' point of view* (Master's thesis). University of Gothenburg, Gothenburg.
113. Schermerhorn, J.R. (2001), *Management* (6th ed). New York, United States: John Wiley and Sons.

114. Roussel, P., & Wacheux, F. (2005). *Management des ressources humaines: Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales (1^è éd.)*. Bruxelles, Belgique : De Boeck.
115. Sels, L., De Winne, S., & Gilbert, C. (2011) The influence of line managers and HR department on employees' affective commitment. In *The International Journal of Human Resource Management*, 22(8), 1618-1637. doi 10.1080/09585192.2011.565646
116. Sels, L., De Winne, S., Delmotte, J., Maes, J., Faems, D., & Forrier, A. (2002). How HRM affects corporate financial performance: Evidence from Belgian SMEs. In KU Leuven- Departement toegepaste economische wetenschappen, 1-25.
117. Sels, L., De Winne, S., Delmotte, J., Maes, J., Faems, D., & Forrier, A. (2006). Linking HRM and Small Business Performance: An Examination of the Impact of HRM Intensity on the Productivity and Financial Performance of Small Businesses. In *Small Business Economics*, 26(1), 83-101. doi 10.1007/s11187-004-6488-6
118. Sheehan, M. (2013). Human resource management and performance: Evidence from small and medium-sized firms. In *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 32(5), 545-570. doi 10.1177/0266242612465454
119. Smith, N.R. (1967). *The Entrepreneur and his firm : The relationship between type of man and type of company*. Bureau of Business Research. East Lansing, Michigan : Michigan State University Press.
120. Soucy, M. (2011). *Approche comparative des petites et moyennes entreprises (PME) et des grandes entreprises (GE) quant aux pratiques de gestion des ressources humaines qu'elles instaurent pour contrer leurs problèmes d'attraction et de rétention de l'effectif* (Master's thesis). Université Laval, Québec.
121. SPF Economie. (2017). *Tableau de bord des PME et des entrepreneurs indépendants*. En ligne sur http://economie.fgov.be/fr/binaries/brochure-tableau-de-bord-PME_tcm326-282019.pdf, consulté le 25 avril 2017.
122. Statistics Belgium. (2016). *Chiffres clés : Aperçu statistique de la Belgique*. En ligne sur http://statbel.fgov.be/fr/binaries/2_WEB_FR_kerncijfers_2016_tcm326-280618.pdf, consulté le 27 avril 2017.
123. Torres, O. (1999). *Les PME*. Paris, France: Flammarion.
124. Torres, O. (2000). Du rôle et de l'importance de la proximité dans la spécificité de gestion des PME. In *Les actes des CIFEPME : actes du 5^{ème} Congrès International Francophone PME*. Lille : AIREPME.
125. Torres, O. (2003). Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité. *Revue Française de Gestion*, 3(144), 119-138. doi 10.3166/rfg.144.119-138
126. Torres, O. (2015). Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité. In *Revue Française de Gestion*, 41(253), 333-352. doi 10.3166/RFG.144.119-138
127. Toulouse, J.M., (1979). *L'entrepreneurship au Québec*. Montreal, Canada: Les Presses HEC.

128. Trottier, M. (2007). État des lieux sur la gestion de la relève dans les petites entreprises : Observatoire de gestion stratégique des ressources humaines, ESG UQAM
129. Ulrich, D., & Brockbank, W. (2010). *Création de valeur pour l'entreprise*. Bruxelles, Belgique : De Boeck.
130. Ulrish, P. (2007) *Résultats de l'enquête sur les besoins en gestion des ressources humaines des TPE du Pays de Figeac*. En ligne sur http://www.pays-figeac.fr/files/peq/les_projets_de_pays/emploi_economie_formation/Enquete_RH/SynthAsultats-enquAte-RH.pdf), consulté le 27 avril 2017.
131. Van Hoolandt, J. (2005). *Knowledge management dans les PME: Essais de méthodologie*. Paris, France: Le Manuscrit.
132. Vandorpe, G., & Tchinda, C. (2015). *Rapport PME : Aperçu de l'état de santé économique et financière des PME belges*. En ligne sur [file:///Users/mariegerardy/Downloads/Rapport-PME-Graydon-UCM-%20Unizo%20\(1\).pdf](file:///Users/mariegerardy/Downloads/Rapport-PME-Graydon-UCM-%20Unizo%20(1).pdf), consulté le 10 mai 2017.
133. Wapshott, R., & Mallet, O. (2016) *Managing Human Resources in Small and Medium-sized Enterprises : Entrepreneurship and the employment relationship*. Abingdon, England : Routledge.

Partie 6

Annexes

1. Annexe 1 : Les tableaux

Tableau 1. Evolution du nombre de PME par région

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Flandre	496.440	510.815	525.208	535.879	543.975	552.287	559.904	571.839	584.814	591.132	599.844
Bruxelles	96.472	99.538	103.726	106.150	107.861	109.992	112.343	116.014	118.048	120.550	122.575
Wallonie	243.612	249.261	254.797	257.683	259.172	260.819	262.280	268.918	286.000	289.821	293.692
Inconnu	18.720	19.903	21.022	22.177	24.683	27.477	29.895	33.603	43.826	47.173	51.129
Fédéral	855.244	879.517	904.753	921.889	935.691	950.575	964.422	990.374	1032.688	1048.676	1067.240

Source : Vandorpe & Tchinda, 2017.

On comptabilise une augmentation annuelle moyenne du nombre de PME de près de 2,2 % par an entre 2005 et 2015 (Vandorpe & Tchinda, 2017).

Tableau 2. Part des PME selon la durée de vie et la région en 2015

	0-4 ans	5-9 ans	10-19 ans	20-29 ans	30-39 ans	40-49 ans	+50 ans
Flandre	24 %	22 %	25 %	18 %	6 %	2 %	3 %
Bruxelles	27 %	19 %	22 %	18 %	6 %	4 %	4 %
Wallonie	24 %	21 %	25 %	19 %	6 %	2 %	3 %
Belgique	25 %	21 %	25 %	18 %	6 %	3 %	3 %

Source : Vandorpe & Tchinda, 2017.

Tableau 3. Les évolutions contextuelles belges

Type d'évolutions	Evolutions
Economiques	Mondialisation des marchés, des transactions, développement du secteur des services et des PME.
Techniques	Développement des technologies de communication TIC et de l'information.
Politiques	Législation complexe en constante évolution (chaque année, nouveaux textes légaux, modifications législatives et conventionnelles).
Sociétales	Phénomènes occidentaux de féminisation, de hausse du niveau de scolarité et de vieillissement de la main-d'œuvre.

Source: ADP, s.d.; Garand, 1992 ; Fabi & Garand, 1994 ; Bendiabdellah & Bensikaddour, 2008.

« Les bouleversements économiques, politiques et sociaux des dernières décennies [...] [combinés aux évolutions techniques], ont ouvert la porte à de nouvelles aspirations des travailleurs [...]. L'intensification de ces préoccupations a rendu essentielle l'intégration de la gestion des ressources humaines (GRH) au processus stratégique des organisations. Dans un contexte international exigeant une main-d'œuvre qualifiée et correctement rémunérée, les entreprises n'ont d'autre choix que de poursuivre des objectifs dynamiques de mobilisation et de revitalisation de leur personnel. Même en petite et moyenne entreprise (PME) » (Fabi & Garand, 1994, p. 93)

Tableau 4. Caractéristiques fondamentales de la PME

Facteurs	Composantes	Particularités
Taille organisationnelle	La petite taille	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hétérogénéité des PME ▪ Caractéristiques accentuées quand la taille diminue ▪ Indicateur des autres caractéristiques ▪ Effet de grossissement (vulnérabilité) ▪ Effet Papillon (vulnérabilité) ▪ Variable dynamique
Facteurs organisationnels	La structure administrative	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Simple, informelle, compacte ▪ Dirigeant concepteur (cellule entrepreneuriale privilégiée) ▪ Faible division horizontale du travail (peu de spécialisation des tâches) ▪ Faible division verticale du travail (peu de niveaux hiérarchiques) ▪ Coordination par ajustement mutuel & supervision directe (peu de formalisation) ▪ 5 configurations peu élaborées et compactes
	Le management de proximité	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Autoapprentissage ▪ Gestion de CT ▪ Gestion centralisée (délégation et consultation exceptionnelle) ▪ Personnalisation du management – prédominance du gérant ▪ Gestion peu systémique, informelle et intuitive
	La communication informelle	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Peu formalisée (verbale) et fréquente ▪ Emanation d'une relation affective ▪ Système d'information simple et peu structuré ▪ Diffusion rapide de l'information ▪ Dirigeant influenceur ▪ Intermédiaires = formalisation
	La stratégie entrepreneuriale	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Peu formelle ▪ Faible planification (CT - réactions immédiates) ▪ « Process » : « intuition-décision-action » ▪ Importance des données comptables
Facteurs externes	Le marché de proximité	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Proximité psychologique et géographique ▪ Changements perceptibles ▪ Interactions directes ▪ Relations interpersonnelles, informelles, non institutionnalisées & non structurées
	La dépendance	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rigidité financière

	financière	
Facteur humain	Le dirigeant omniprésent	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Polyvalence ▪ Omniprésence/omnipotence ▪ Centralisation des pouvoirs ▪ Caractérisation de l'entreprise ▪ Effet d'Egotrophie ▪ Présence physique

Source: Gervais, 1978 ; Mintzberg, 1982 ; Fallery, 1983 ; Kalika, 1984 Philippe, 1990 ; Marchesnay, 1990 ; Garand, 1992 ; Julien & Marchesnay, 1988, 1992 ; Rallet, 1993 ; Chapellier, 1995 ; Paradas & Torres, 1996 ; Dean, Brown, & Bamfor, 1998 dans Lacroix, 2011 ; Torres, 1999, 2000, 2015 ; de Kok, Uhlaner, & Thurik, 2002 ; Aragon-Sanchez et Sanchez-Martin, 2005 ; Boukar & Sandjeu Ngassam, 2011 ; Mahé de Boislandelle, 2015.

Tableau 5. Les caractéristiques fondamentales de la PME comme un mix de proximité

Composantes	Mix de proximité	Atouts
La petite taille	Proximité spatiale	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Economies de petite échelle ▪ Gage d'efficacité ▪ Gage d'innovation
La structure administrative	Proximité fonctionnelle Coordination de proximité	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Coordinations peu nombreuses ▪ Adaptabilité des employés
Le management de proximité	Proximité hiérarchique	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Garantie d'intégration des objectifs individuels aux collectifs ▪ Valorisation individuelle
La communication informelle	Systèmes d'information de proximité	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diffusion rapide de l'information ▪ Relations à caractère affectif ▪ Attitudes conflictuelles minimisées
La stratégie entrepreneuriale	Proximité temporelle	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Souplesse/Flexibilité ▪ Réactivité/Adaptabilité ▪ Interactivité/ rapidité dans l'exécution des décisions
Le dirigeant omniprésent	Focalisations de proximité	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Distance sociale réduite ▪ Meilleure connaissance des employés
Le marché de proximité	Proximité locale (relationnelle)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Maintien de contacts étroits et directs ▪ Meilleure coopération des travailleurs (convivialité)
La dépendance financière	Capital de proximité	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Relations de proximité entre demandeurs et pourvoyeurs de capitaux

Source: Julien et Marchesnay, 1988 ; Garand, 1992 ; Bili & Raymond, 1994 ; Michun, 1994 ; Crevoisier & Wermeille, 1996; Torres, 1999, 2000 ; Boukar & Sandjeu Ngassam, 2011 ; Mahé de Boislandelle, 2015.

La PME se caractérise par de grandes proximités. Ce concept de grandes proximités a d'abord été évoqué dans les analyses de Mahé de Boislandelle (1996) par l'intermédiaire de l'effet de grossissement avant d'être étudié par Torres (2000, 2003) et par Jaouen et Tessier (2006).

Afin de traduire la petite taille de ce genre de structure, on parle de proximité spatiale. La proximité spatiale, la proximité des lieux, introduit certains atouts aux PME comme les nombreuses économies de petite échelle à la place des déséconomies d'échelle en GE. Les PME ont de fait de très faibles coûts en gestion, de la main-d'œuvre saisonnière et des inventaires minimaux (Garand, 1992). Comme la spécialisation de la PME face aux économies de champs des GE qui malgré certains aprioris, représente également un avantage pour l'entreprise. Elle favorise le perfectionnement constant de la PME, elle lui confère une bonne réputation et limite les conflits concurrentiels, voir lui confère le quasi-monopole. Elle est un gage d'efficacité. Ou encore comme des déséconomies d'expérience au lieu d'économies qui permettent enfin aux travailleurs de toucher à plusieurs domaines ce qui leur garantit une certaine polyvalence et favorise l'innovation des petites structures (Torres, 1999).

Par ailleurs, cette proximité spatiale va engager d'autres grandes proximités :

- 1) La structure compacte est une conséquence de la petite taille, de la proximité spatiale. Cette configuration spatiale compacte « amplifie la faible spécialisation et atténue l'intérêt de créer une division de tâches trop poussée » (Torres, 2000, p.7). Cette faible spécialisation des tâches entraîne la polyvalence du dirigeant (Boukar & Sandjeu Ngassam, 2011). La notion de proximité fonctionnelle synthétise ces commentaires. En outre, les mécanismes de coordination sont fortement dictés par la proximité. La taille des PME n'encourage pas la standardisation, mais favorise les interactions informelles. On aborde ici la notion de coordination de proximité.
- 2) En ce qui concerne le management, la gestion centralisée ne peut se faire que grâce à des conditions de forte proximité. La forte centralisation des pouvoirs par le gérant, sa personnalisation du management, les contacts directs et le minimum d'intermédiaires, ou autrement dit la petitesse de la ligne hiérarchique (Boukar & Sandjeu Ngassam, 2011) s'expliquent par une proximité hiérarchique. Or, la proximité hiérarchique facilite l'intégration des objectifs individuels à ceux de l'organisation. Cette intégration est possible grâce à un style de commandement orienté vers la personne qui valorise un travailleur de manière individuelle.
- 3) La communication directe, fréquente et peu formelle se justifie par des systèmes d'information de proximité. Ces systèmes favorisent les échanges rapides et personnalisés. Ils créent une relation à

caractère affectif entre salariées et dans un climat satisfaisant et ils réduisent le nombre de conflits (Garand, 1992; Mahé de Boislandelle, 2015).

- 4) La taille réduite des PME impacte considérablement l'élaboration stratégique (Torrès, 2015). La proximité spatiale crée une relation d'intimité qui rend possible d'expliquer facilement aux salariés les directions dans lesquelles l'entreprise s'engage. La stratégie entrepreneuriale, dite intuitive, se « confectionne » dans une proximité temporelle qui implique des processus de décision rapides dans l'urgence et la précipitation (Boukar & Sandjeu Ngassam, 2011). Cette forme de proximité garantit au dirigeant de la souplesse, de la flexibilité, de la réactivité, de l'adaptabilité, de l'interactivité et de la rapidité dans l'exécution des décisions (Blili & Raymond, 1994).
- 5) Le chef d'entreprise « puise sa dynamique et ses fondements dans les focalisations de proximités » (Torres, 2000, p15). Ainsi, il focalise son attention et son énergie réflexive sur l'immédiat dans le temps et l'espace. Le patron est plus proche de ses travailleurs puisqu'il travaille dans les mêmes lieux et dans les mêmes conditions de travail. La distance sociale est moindre ce qui permet au gérant de connaître les qualités et les défauts de ses employés (Torres, 1999).
- 6) Le marché de la PME est plutôt local, au sens d'un certain attachement à la région d'implantation (Lo Giudice, 2016). Le concept de proximité s'y réfère donc. L'assise locale mise en avant par Michun (1994) est analogue. La PME a tendance à prendre appui sur les potentialités de son environnement pour résoudre beaucoup de ses problèmes. C'est pourquoi le personnel provient généralement du réseau régional ou familial du dirigeant. Il existe de cette manière des fortes proximités entre les agents économiques. Ce sont des proximités dites familiales ou relationnelles. Ce contexte relationnel favorise la coopération des travailleurs (Mahé de Boislandelle, 1998), la polyvalence par observations d'autrui et la sensibilisation au travail de chacun (Torres, 2000), le sentiment de sécurité, la capacité d'innover rapidement (Garand, 1992) et encourage une mobilisation naturelle envers le projet d'entreprise (Lo Giudice, 2016). Par ailleurs, cette localisation maintient des contacts étroits et directs avec un acteur économique externe et compense en partie le manque de temps disponible à l'analyse et les limites d'expertise (Julien et Marchesnay, 1988).
- 7) La forme de proximité qui concerne le financement enfin est le capital de proximité. Il montre que les PME vont avoir recours à des modalités alternatives de financement que les GE. Ces modalités encouragent les relations de proximité entre demandeurs et pourvoyeurs de capitaux et le développement régional (e.g. innovations régionales) (Crevoisier & Wermeille, 1996)

Cette démonstration, synthétisée dans le tableau suivant, montre que les PME ont leurs spécificités qui peuvent se décliner en un type de proximité et lui-même peut se décomposer en atouts. Le fondement de la PME est ainsi plus compréhensible grâce au concept de proximité.

Tableau 6. Les mix de proximité comme fondements de la GRH en PME

Mix de proximité	Diagnostic et lignes directrices de la GRH
La proximité fonctionnelle	<p>Mécanismes de coordination de proximité</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Fortes interactions <p>Entremêlement des fonctions</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Polyvalence ✓ Formation « sur le tas » ✓ Confusion de la GRH avec les tâches administratives et comptables ✓ Répartition des tâches de GRH entre trois acteurs principaux
La proximité hiérarchique	<ul style="list-style-type: none"> ■ Connaissance personnelle de tous <ul style="list-style-type: none"> ✓ Evaluation informelle ✓ Proximité affective ■ Centralisation des pouvoirs <ul style="list-style-type: none"> ✓ Prise en charge de la GRH par le dirigeant ✓ Personnalisation de la GRH ✓ Dépendance patronale
Systèmes d'information de proximité	<ul style="list-style-type: none"> ■ Communication interpersonnelle, spontanée, fréquente et peu formelle <ul style="list-style-type: none"> ✓ Aversion aux outils formels ✓ Souplesse et flexibilité du processus décisionnel ✓ Facteur de motivation et de réduction des conflits
Proximité temporelle	<ul style="list-style-type: none"> ■ Prise de décisions en matière de GRH urgente et ponctuelle <ul style="list-style-type: none"> ✓ Inspiration d'expériences passées ✓ Manque de recul ✓ Absence de planification ✓ Recrutement intuitif (problématique) ✓ Mobilité élevée du personnel
Proximité locale (relationnelle)	<ul style="list-style-type: none"> ■ Utilisation du réseau <ul style="list-style-type: none"> ✓ Recrutement ✓ Consultance ✓ Sous-traitance
Capital de proximité	<ul style="list-style-type: none"> ■ Limitation des budgets destinés à la GRH <ul style="list-style-type: none"> ✓ Prise en charge principalement patronale ✓ Absence de consultance dans le domaine ✓ Arguments de fidélisation restreint
Focalisations de proximité	<ul style="list-style-type: none"> ■ Grande proximité personnel/dirigeant (effet de microcosme) <ul style="list-style-type: none"> ✓ Compréhension des besoins ✓ Influences personnelles sur la conception de la GRH ✓ Pratiques de GRH inégales et arbitraires ■ Connaissances incomplètes ou inexistantes en GRH

	<ul style="list-style-type: none"> ■ Absence de « contre-pouvoir » <ul style="list-style-type: none"> ✓ Adhésion aux valeurs entrepreneuriales ✓ Esprit de groupe ✓ Autocontrôle ✓ Faible incitation des travailleurs aux prises de décisions (limitation de l'autonomie) ✓ Résistance aux changements en GRH
--	--

Sources : Lévy, 1988 ; Rainnie, 1989 ; Benoit & Rousseau, 1990 ; Garand, 1992 ; Bayad & Nebenhaus, 1993, 1998 ; Marlow & Patton, 1993 ; Fabi & Garand, 1997 ; Nizet & Pichault, 2000 ; de Kok, Uhlaner, & Thurik, 2002 ; Jallut & Bourdieu, 2005 ; Sels, De Winne, Delmotte, Maes, Faems & Forrieron, 2006 ; Paradis, 2007 ; Ulrich, 2007 ; Messeghem, Polge & Temri, 2009 ; Boukar & Sandjeu Ngassam, 2011 ; Soucy, 2011 ; Rojanapuwadol, 2012 ; Balhadj, 2013 ; Torres, 2000 2015 ; Mahé de Boislandelle, 1996, 1998, 2015 ; Wapshott & Mallet, 2016.

Tableau 7 Le mix-social

	Emploi	Rémunération	Valorisation	Participation
<i>Définition</i>	« Ensemble des activités d'acquisition de développement et de conservation des RH visant à fournir aux organisations une main-d'œuvre productive, stable et satisfaite ».	« Ensemble des allocations monétaires ou en nature octroyées au personnel au titre de son travail ou de son appartenance à l'entreprise ».	« Ensemble des actions, voulues ou acceptées par l'entreprise, se traduisant par un enrichissement de la personne de chaque salarié sur le plan du savoir, du savoir-faire, du savoir-être, du confort matériel au travail, de l'intérêt du travail, du statut et de sa reconnaissance sociale ».	Représentation de « la forme supérieure de la valorisation des personnes dans une organisation [...]. Elle concerne en effet les processus d'implication dans le travail et d'intégration à l'entreprise au travers des modes d'organisation, de finalisation et de contrôle des activités ».
<i>Objectif(s)</i>	« Mettre à disposition une main-d'œuvre disponible et qualifiée pour satisfaire les objectifs de production d'une organisation selon des durées variables ».	Mettre en oeuvre « un processus d'échange, de transaction, entre la direction de l'entreprise et les salariés individuellement ou collectivement, revêtant simultanément plusieurs dimensions : psychologique, sociologique, politique, éthique et économique »	Gérer les carrières (appréciation), acquérir les compétences nécessaires aux besoins des activités de l'entreprise (formation) et l'améliorer es conditions de travail.	Déterminer la place du personnel dans le processus décisionnel (« partage, plus ou moins étendu, du pouvoir de gestion entre le(s) dirigeant(s) et le personnel ») et le degré d'engagement du salarié (implication et coopération)

Source : Mahé de Boislandelle, 2015, p.103 p. 157, p.193, p.237

Tableaux 8. Les trois niveaux de GRH et le mix-sociale

Source : Mahé de Boislandelle, 2015

Tableau 8a. Le contenu du mix-social associé au niveau I de la GRH (Vision I)

Axes du mix-social	Pratiques de GRH associées
L'emploi	

	Gestion administrative et juridique des emplois
	Gestion de l'accueil, des embauches, des fiches individuelles, des CV, des contrats, des fiches de poste, des départs et séparations, des licenciements, des plans sociaux, de l'outplacement
La rémunération	Gestion administrative et juridique des rémunérations
	Respect des contraintes légales et conventionnelles
	Exécution des directives et des principes de rémunérations adoptés au niveau 2
La valorisation	Application des règles légales en matière de condition de travail, de formation et d'évaluation du personnel
	Respect du droit à la formation et du cadre institutionnel de sa prise en charge. Bilan de compétences
	Respect des règles
La participation	Respecter des règles relatives à la représentation légale des personnels
	Organiser la représentation du personnel et notamment les élections des instances représentatives du personnel (IRP)
	Organiser et planifier les réunions des IRP
	Organiser le droit d'expression

Tableau 8b. Le contenu du mix-social associé au niveau II de la GRH (Vision II)

Axes du mix-social	Pratiques de GRH associées
L'emploi	Choix opérationnel en matière d'emploi
	Fixation des effectifs/ par qualifications/compétences/spécialité et par niveau en fonction de la stratégie générale adoptée et de la masse salariale décidée par la direction (production, vente, administration,...)
	Politiques de recrutement et d'accueil. Politiques de séparation
	Politiques d'accompagnement adoptées
	Précarisation/stabilisation du personnel. Segmentation du personnel
	Différenciation entre le noyau dur (personnel stable) et les couronnes (personnel mouvant). Mutualisation de personnel avec d'autres entreprises (groupements d'employeurs/ grappes)
	Repérage et gestion des emplois sous tension
La rémunération	Choix d'un mix des rémunérations spécifiques, combinant incitation, personnalisation, équité, variabilité,...
	Gestion du GVT et de la masse salariale de l'entreprise
	Rémunération de la direction, de l'encadrement et des membres du noyau dur, au regard de leur dynamisme, de leurs responsabilités, de leur leadership et de leur efficacité, dans le but de favoriser leur implication.
	Choix en faveur de l'intéressement individuel et collectif

La valorisation	Choix des formations, des conditions de travail, des modalités, d'évaluation/évolution des carrières
	Poids de la formation dans l'entreprise
	Analyse des besoins en formation
	Répartition formation individuelle/collective
	Choix des conditions de travail et des contenus de travail
	Aménagement du temps de travail (flexibilité, temps partiel)
	Qualité de vie au travail. Sensibilisation au bien-être dans le travail
	Système de promotion interne, de suivi des carrières
	Gestion des carrières
	Evaluation/appréciation des personnes (performances, comportement, ..)
Rituels annuels et périodiques destinés à solenniser les promotions	
La participation	Animer les IRP (instances représentatives du personnel)
	Attitude à l'égard des IRP
	Gérer les conflits collectifs éventuels (manifestations, arrêt de travail, ..)
	Privilégier la concertation à l'affrontement
	Gérer la communication sociale interne et externe (la politique d'image)

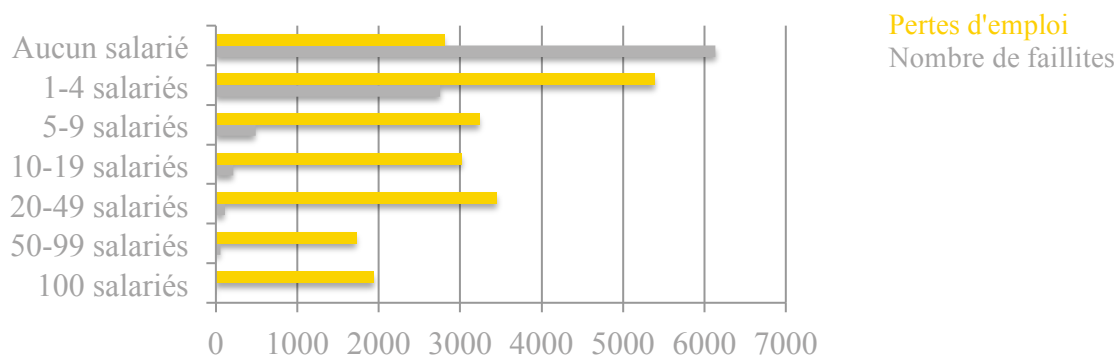
Tableau 8c. Le contenu du mix-social associé au niveau III de la GRH (Vision III)

Axes du mix-social	Pratiques de GRH associées
L'emploi	Internalisation du personnel (embauche) ou évitement.
	Externalisation (sous-traitance, délocalisation) du personnel.
	Organisation générale des emplois. Définition des missions, des postes (contenu), des responsabilités, des délégations... dans une perspective de management efficace (évitement des doublons et des conflits de compétences, recherche de polyvalences...). Insertion dans des équipes, des services, des ateliers... s'intégrant dans les choix d'organisation et d'animation (management et leadership).
	Importance du noyau dur (personnel-clef) conçu par le dirigeant comme porteur de l'essentiel.
	Analyse quantitative et qualitative des effectifs. Pratiques anticipatives de Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences (GPEC). Veille sur les emplois futurs.
La rémunération	Adoption de principes généraux de rémunération des RH au regard du modèle de management global et stratégique adopté. Importance de l'équité, de l'individualisation, de la fidélité/attachement (ancienneté), des performances globales de l'entreprise (résultats) et des performances individuelles.
	Recherche de cohérence entre la rémunération/rétribution et les principes généraux de management

	global et stratégique de l'entreprise.
La valorisation	<p>Montrer que la valorisation est au cœur du management global et de la stratégie de l'entreprise afin de favoriser l'adhésion et l'intégration du personnel.</p> <p>Concevoir une organisation soucieuse de valoriser les personnes dans leurs actions au quotidien (félicitation, récompenses,...) et dans la durée (carrières, promotions,...).</p> <p>Préparer le personnel aux changements organisationnels.</p> <p>Adapter le travail aux changements organisationnels.</p> <p>Réfléchir au contenu du travail (longueur, profondeur et expertise) afin de l'enrichir et de le valoriser dans le but de responsabiliser les acteurs.</p> <p>Favoriser les coopérations entre les acteurs afin d'enrichir le tissu social de l'entreprise. Favoriser l'implication du personnel.</p> <p>Sensibiliser au climat relationnel, à la reconnaissance, au respect des individus, à l'accueil, à l'intégration et à la socialisation...</p> <p>Montrer que l'évaluation est un outil de management et non un instrument de sanction/répression.</p>
La participation	<p>En cohérence avec le management global et stratégique, encourager les formules de participation</p> <p>Cultiver un leadership adapté aux attentes et à la configuration organisationnelle de l'entreprise (leadership situationnel, transformationnel,...).</p> <p>Favoriser les échanges informels afin de rendre plus facile la résolution des problèmes relationnels (repérage anticipé, réduction des suspicions...).</p> <p>Associer le personnel à la formulation du projet stratégique d'entreprise.</p> <p>Placer en responsabilité les membres du noyau dur (personnel clef).</p> <p>Favoriser la délégation et la responsabilisation, vecteurs d'autonomie, à l'égard de ceux qui le souhaitent.</p> <p>Adopter une politique de qualité totale génératrice d'implication.</p>

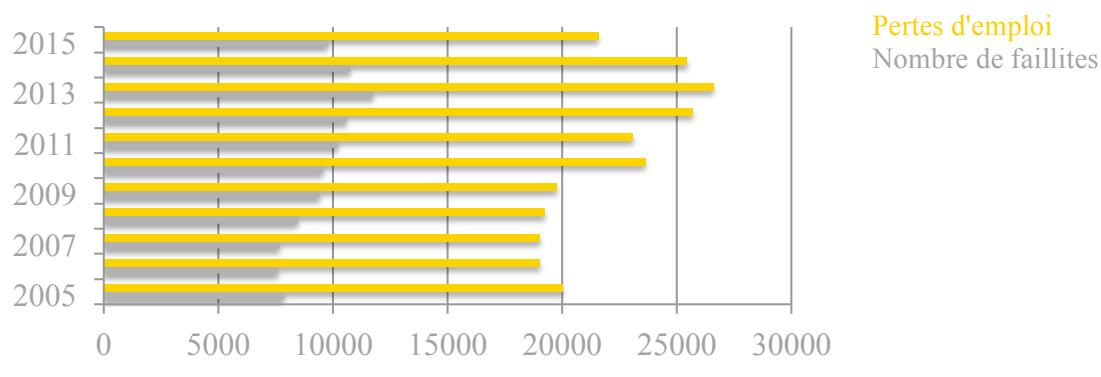
2. Annexe 2 : Les graphiques

Graphique 1. Faillites et pertes d'emploi par classe de taille en Belgique (2015)



Source: Statistics Belgium, 2016.

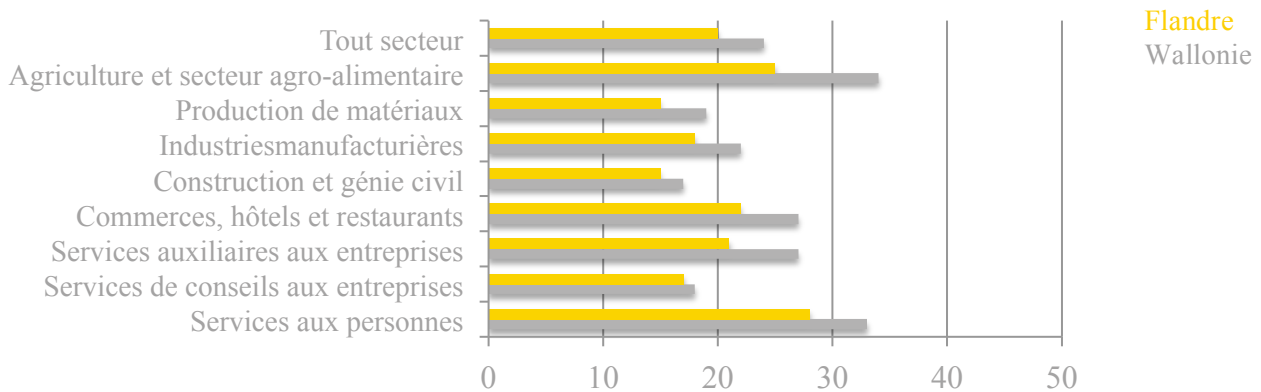
Graphique 2. Evolution du nombre de faillites et pertes d'emploi en Belgique



Sources: Statistics Belgium, 2016, 2015, 2014, 2013, 2012, 2011, 2009 & 2008

* « En 2015, 9.762 entreprises assujetties à la TVA ont été déclarées en faillite, dont 9.728 PME » (SPF Economie, 2017, p.8). Bien que le nombre de faillites de PME soit décroissant depuis 2013, on comptabilise en effet un recul de 8,87 % du nombre de faillites en 2015, ce nombre demeure élevé en comparaison avec celui de 2007 qui était de 7.652 (SPF Economie, 2017).

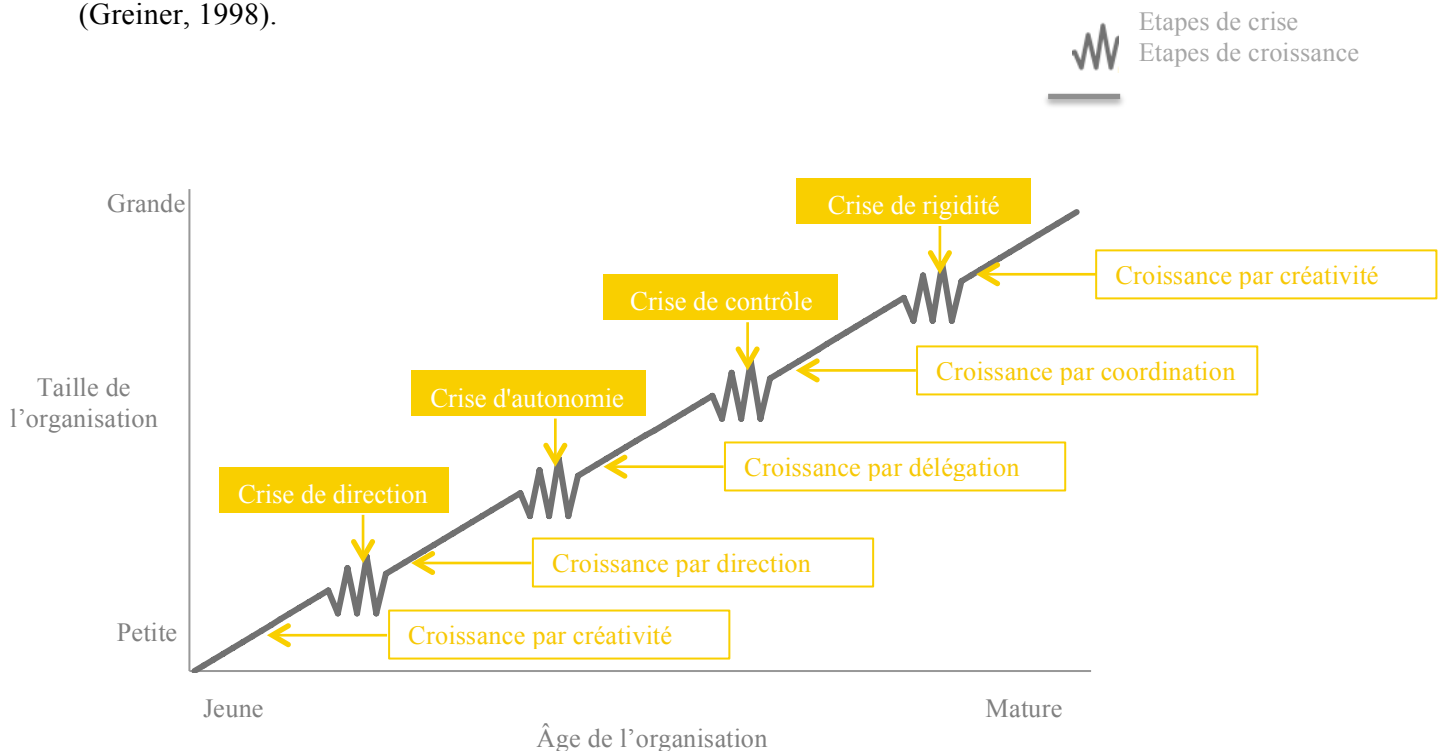
Graphique 3. Part des PME en situation de « vulnérabilité financière » en pourcentage du total (2012)



Source : EY, 2014

Graphique 4. Croissance de la PME : Évolution et révolution par l'effet taille

Les étapes de croissance de la PME correspondent à différentes crises. Entre chaque crise, la croissance évolue de manière stable et continue. Ces phases d'évolution sont caractérisées par des changements progressifs et par une structure et un mode de fonctionnement propres. Les crises, par contre, prennent la forme de métamorphoses organisationnelles. On passe d'une forme d'organisation à une autre. Il n'existe pas de seuils critiques clés qui déclenchent chacune des crises (Greiner, 1998).



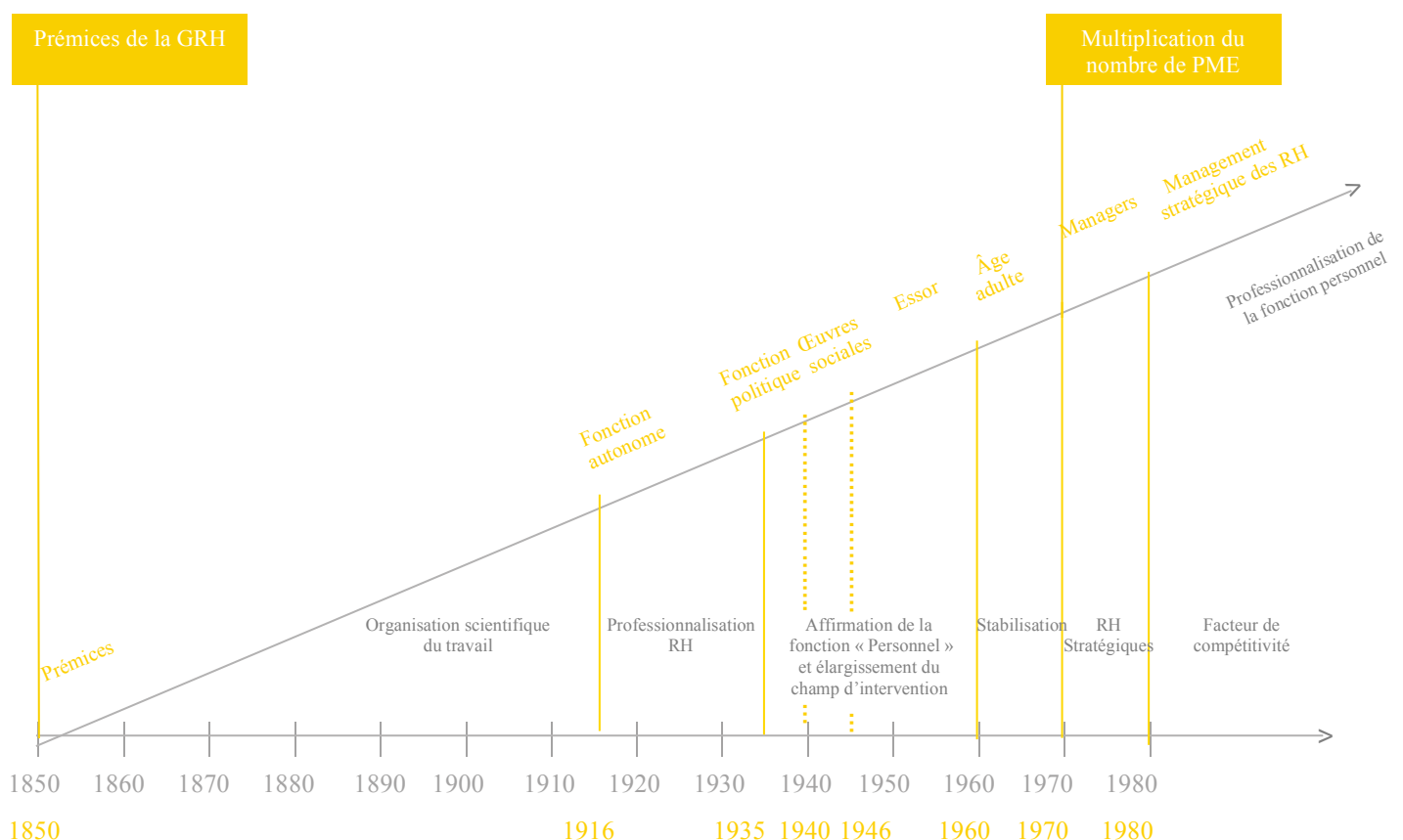
Source : Greiner, 1998

Lors de sa croissance, une organisation connaît donc quatre ruptures consécutives :

- **La crise de direction (de leadership)** d'abord. Elle se traduit par une formalisation de la structure par la spécialisation des rôles des travailleurs lorsque le dirigeant devient débordé par la multiplication des activités.
- **La crise d'autonomie** ensuite qui se stabilise une fois l'adoption d'une direction par délégation. Cette délégation correspond à une nécessité afin de combler les besoins d'autonomie des salariés.
- **La crise de contrôle** est la suivante. Après la seconde crise, le pouvoir du chef d'entreprise est dilué. Afin d'y remédier, cette crise fait appel au renforcement de la coordination des travailleurs. Pour ce faire, des procédures formelles sont proposées afin d'appuyer sur les contributions de chacun aux objectifs collectifs.
- **La crise de rigidité (de bureaucratie)** enfin. Cette crise suit la précédente étant donné la formalisation des procédures. On fait ici face à une dérive bureaucratique, à une crise de rigidité qui se verra maîtrisée une fois l'insertion de plus de souplesse et de spontanéité dans le mode de fonctionnement. L'implication des travailleurs garantira l'allègement des procédures formelles et ainsi la flexibilité à l'organisation.

3. Annexe 3 : Les figures

Figure 1. Emergence de la fonction « Personnel » selon les étapes chronologiques de Jean Fombonne et évolution de la gestion des ressources humaines

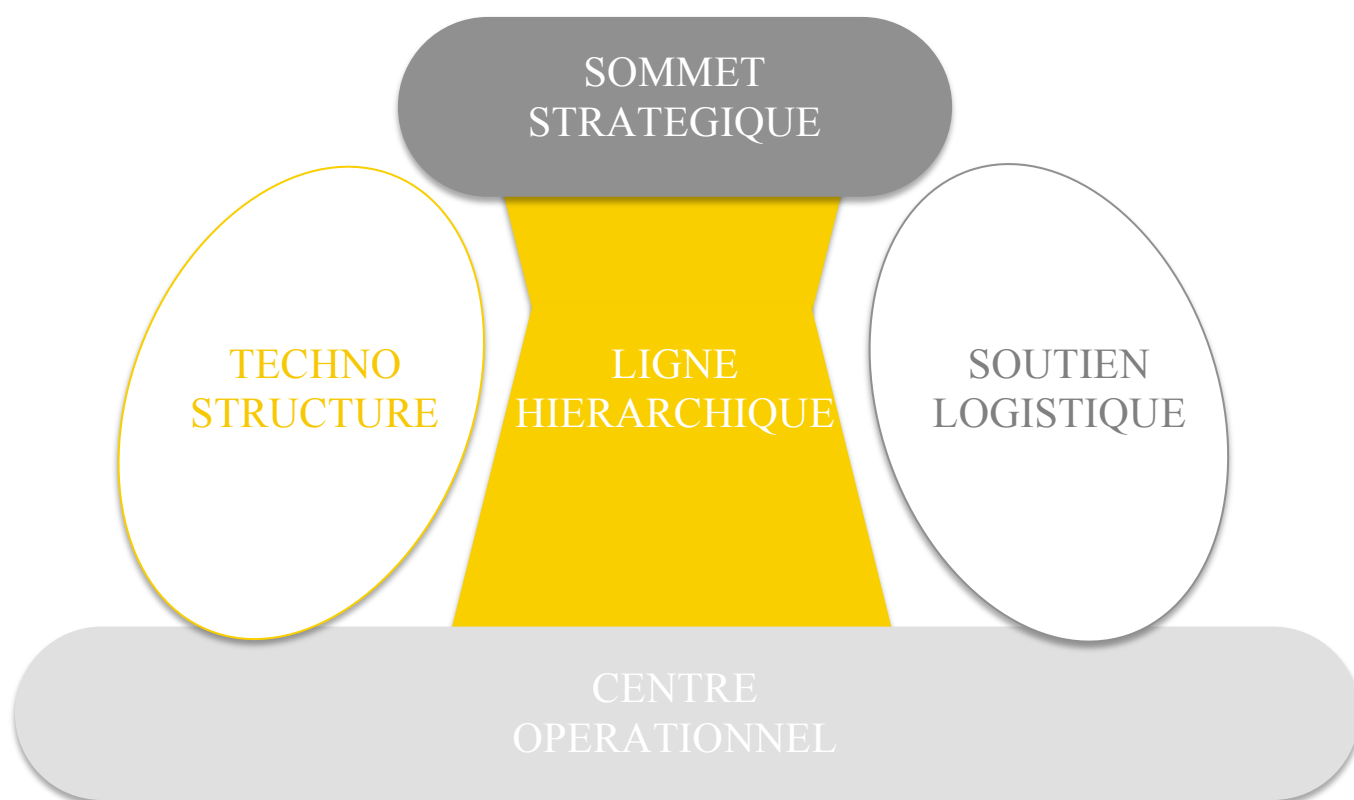


- 1850-1916 La fonction personnel sans chef du personnel
- 1916-1935 L'émergence d'une fonction autonome
- 1936-1940 Une fonction qui s'organise et devient plus politique
- 1940-1946 Assistance et œuvres sociales
- 1947-1960 Une fonction en plein essor
- 1961-1970 L'âge adulte
- 1970-1980 Les managers
- 1980-Aujourd'hui Vers le management stratégiques des RH

Source : Fonbonne, 2001; Peretti, 2015

Figures 2. Les structurations des PME

Figure 2a. La structure référentielle de Mintzberg : Les 5 composants de l'organisation

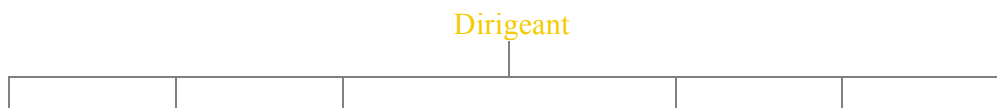


Selon Mintzberg (1982), une organisation se compose de cinq parties fondamentales : le sommet hiérarchique (direction), la ligne hiérarchique (encadrement), le centre opérationnel (production), la technostructure (planification et contrôle), le soutien logistique (services internes: appui indirect au flux de travail). C'est en se référant à cette configuration organisationnelle que sont schématisées les différentes structures propres aux PME, présentées ci-après (Figures 2b à 2f). De manière générales, ces cinq structures présentent les similitudes suivantes : la fonction de soutien logistique est une composante généralement atrophiée ou absente et la différence entre la ligne hiérarchique et la technostructure sera faiblement marquée étant donné le cumul des

responsabilités « hiérarchiques » et « fonctionnelles » (ligne hiérarchique courte). Une différenciation fonctionnelle et hiérarchique commence à apparaître au dessus de 20 salariés. Le sommet hiérarchique est réduit et la structure générale est relativement plate (Mahé de Boislandelle, 2015). Plus spécifiquement, je vous propose ci-après de passer en revue les cinq grandes structurations des PME en présentant leurs caractéristiques générales respectives.

Sources : Mintzberg, 1982 ; Mahé de Boislandelle, 2015

Figures 2b. La structure simple

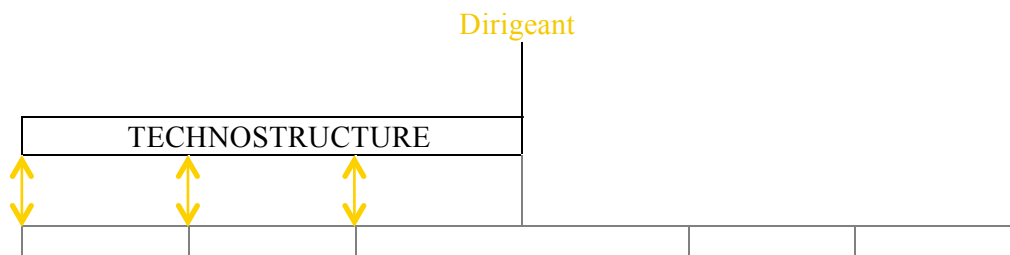


Caractéristiques générales :

- Un sommet hiérarchique réduit (limité le plus souvent à une seule personne : le dirigeant) ;
- Une ligne hiérarchique très courte (pas ou peu d'encadrement) ;
- Une technostructure très faiblement incarnée ou nulle (ou confondue avec la ligne hiérarchique);
- Un soutien logistique inexistant (ou extérieur) ;
- La structure est relativement plate ou en étoile
 - o Le mécanisme de coordination principal est la supervision directe.
 - o La partie clé de l'organisation est le sommet stratégique (le dirigeant).
 - o La conception de la structure est marquée par la centralisation horizontale et verticale.

Source : Mahé de Boislandelle, 2015, p.334

Figures 2c. La structure mécaniste



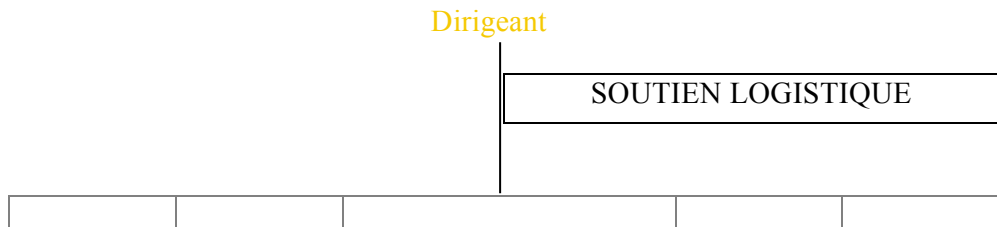
Caractéristiques générales :

- Un sommet hiérarchique réduit;
- Une ligne hiérarchique courte;
- Un soutien logistique faible ou nul;
- Une technostructure émergente ;

- Un centre opérationnel (plus formalisé) ;
- La structure générale est assez plate mais comporte une technostructure qui n'est pas toujours totalement différenciée de la ligne hiérarchique.

Source : Mahé de Boislandelle, 2015, p.338

Figures 2d. La structure d'expertise professionnelle

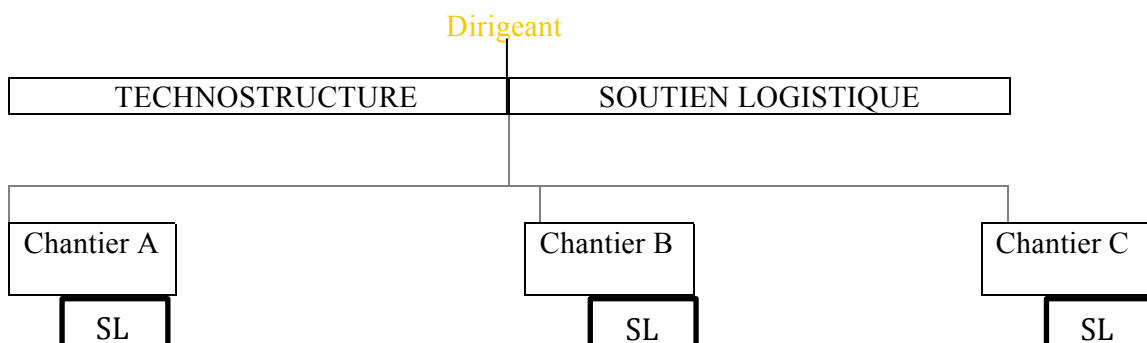


Caractéristiques générales :

- Un sommet stratégique réduit;
- Une ligne hiérarchique courte;
- Une technostructure faible;
- Un soutien logistique conséquent;
- Un centre opérationnel prédominant (associé au design logistique) ;
- La structure générale est plate mais présente une « excroissance » de soutien logistique.

Source : Mahé de Boislandelle, 2015, p.340

Figures 2e. La structure par chantier



Caractéristiques générales :

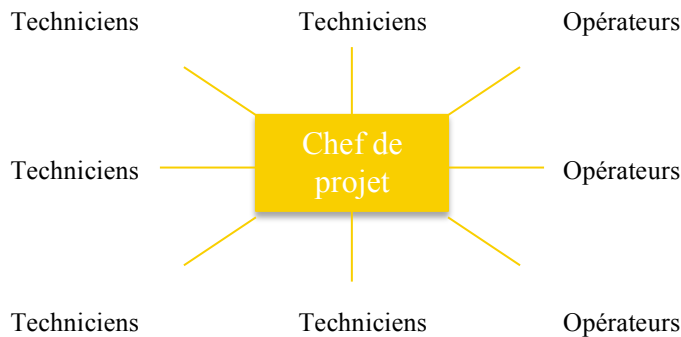
- Un renforcement de la ligne hiérarchique (un échelon supplémentaire);
- Une technostructure parfois importante;
- Un centre opérationnel se confondant avec les chantiers;
- Un soutien logistique (SL) centralisé (ou rattaché à chaque chantier);
- Un sommet hiérarchique technico-commercial ;

- La structure générale est plus étoffée que dans les cas précédents :
 - o Le mécanisme de coordination principal est la supervision directe par chantier, accompagnée d'une standardisation des qualifications du chef d'équipe.
 - o La partie clé de l'organisation est le sommet hiérarchique (technico-économique) marqué par une centralisation stratégique
 - o La conception de la structure est induite par la localisation des chantiers et par le métier

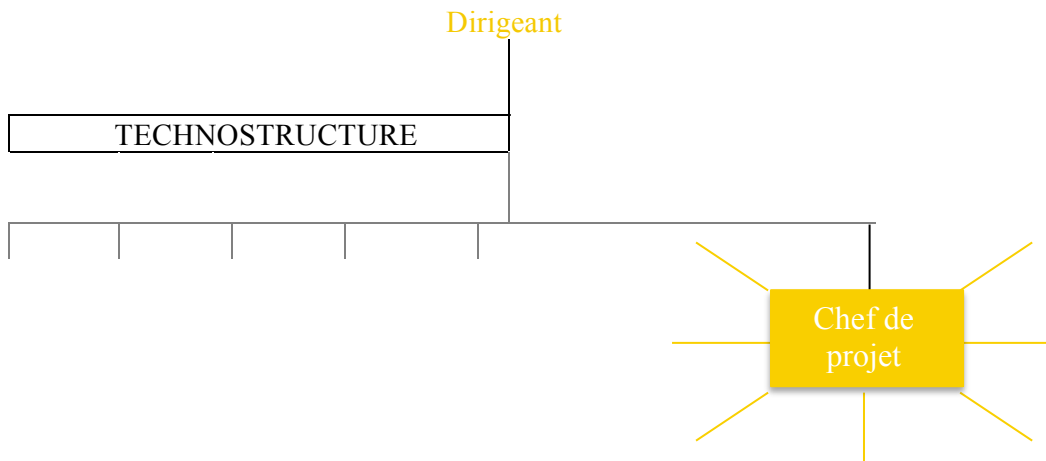
Source : Mahé de Boislandelle, 2015, p.341

Figures 2f. La structure par projet

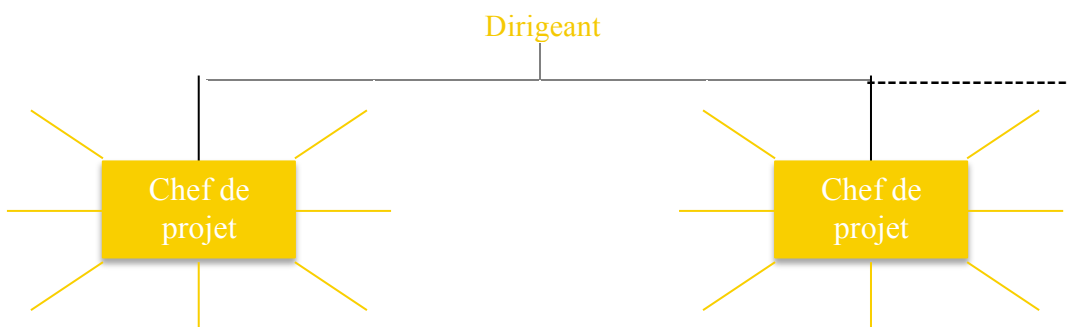
1^{er} cas : La structure s'attache momentanément une structure en étoile (à rapprocher avec la structure simple)



2^{ème} cas : L'entreprise conjugue deux structures : mécanistes ou professionnelle et en étoile



3^{ème} cas : L'entreprise conduit plusieurs projets simultanément

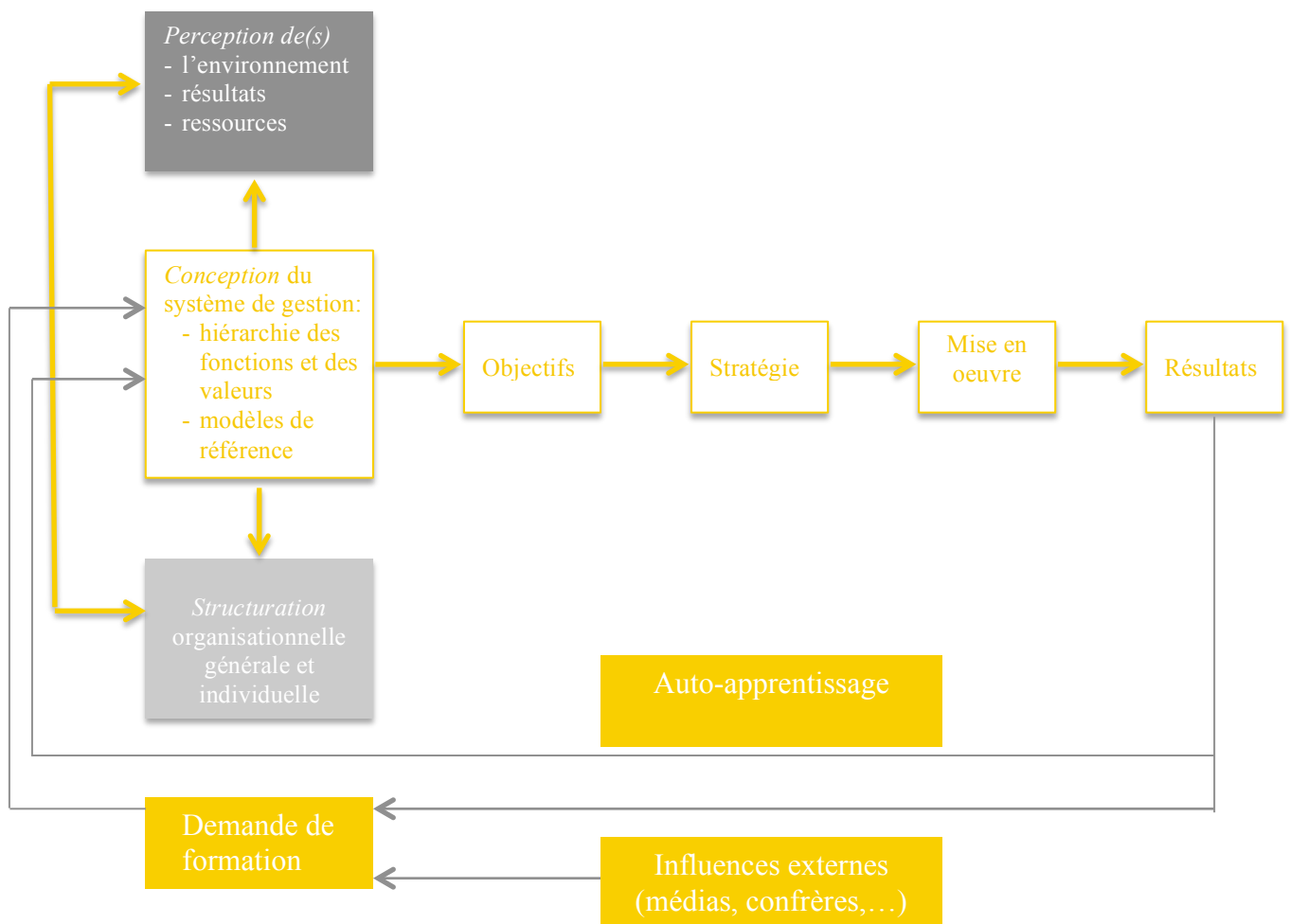


Caractéristiques générales :

- Un sommet stratégique réduit;
- Une ligne hiérarchique courte;
- Un déplacement des opérationnels vers le chef de projet;
- Un soutien logistique faible ou nul;
- La structure d'ensemble peut prendre plusieurs aspects selon que:
 - o Le chef de projet se confond avec le sommet stratégique (mobilisation générale sur un projet) ;
 - o Le chef de projet ne mobilise qu'une partie de l'entreprise, d'autres activités traditionnelles étant poursuivies ;
 - o Plusieurs projets sont conduits simultanément.

Source : Mahé de Boislandelle, 2015, p.340

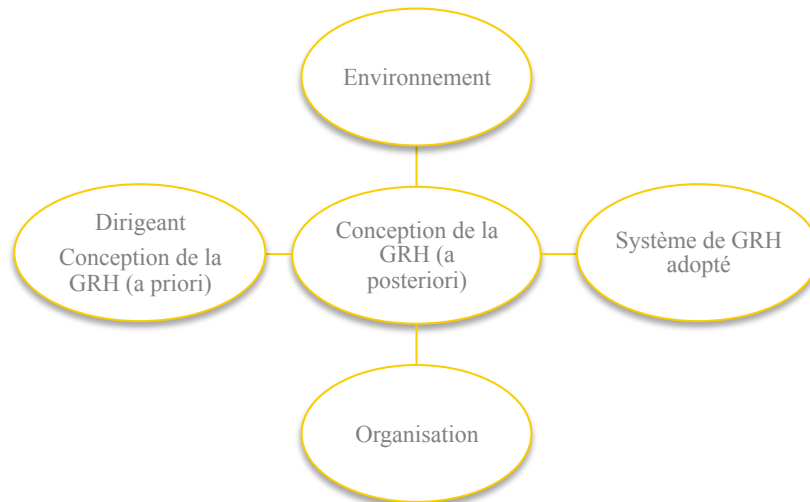
Figure 3. L'évolution du système général de gestion en PME : la boucle de rétroaction des résultats



Sources : Mahé de Boislandelle, 2015

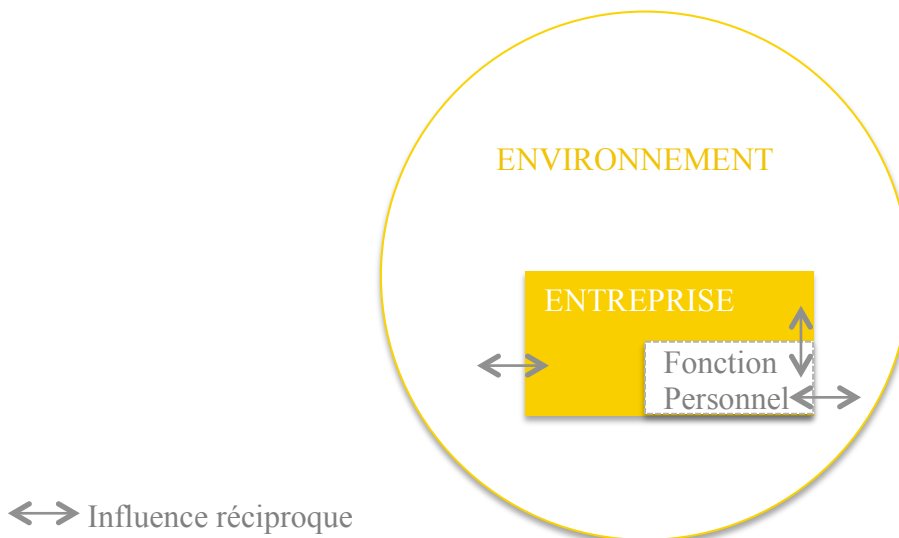
Le mixage des représentations du dirigeant est déterminant de la perception qu'il se fait de l'environnement de sa PME et de la structuration de son organisation. En retour, les stratégies et les résultats agissent sur la conception du chef d'entreprise. Les auteurs parlent d'une évolution par autoapprentissage et par des éventuels (rares) apports méthodologiques (Mahé de Boislandelle, 2015).

Figure 4. Cadre contingentiel de la GRH en PME



Source : Mahé de Boislandelle, 1998.

Figures 5. L'environnement comme influent des pratiques de GRH et de la fonction personnel



Sources : Mahé de Boislandelle, 2015

Figure 6. Les trois niveaux de la GRH associés au mix-social des domaines principaux de la GRH, aux profils et à la vision du dirigeant.

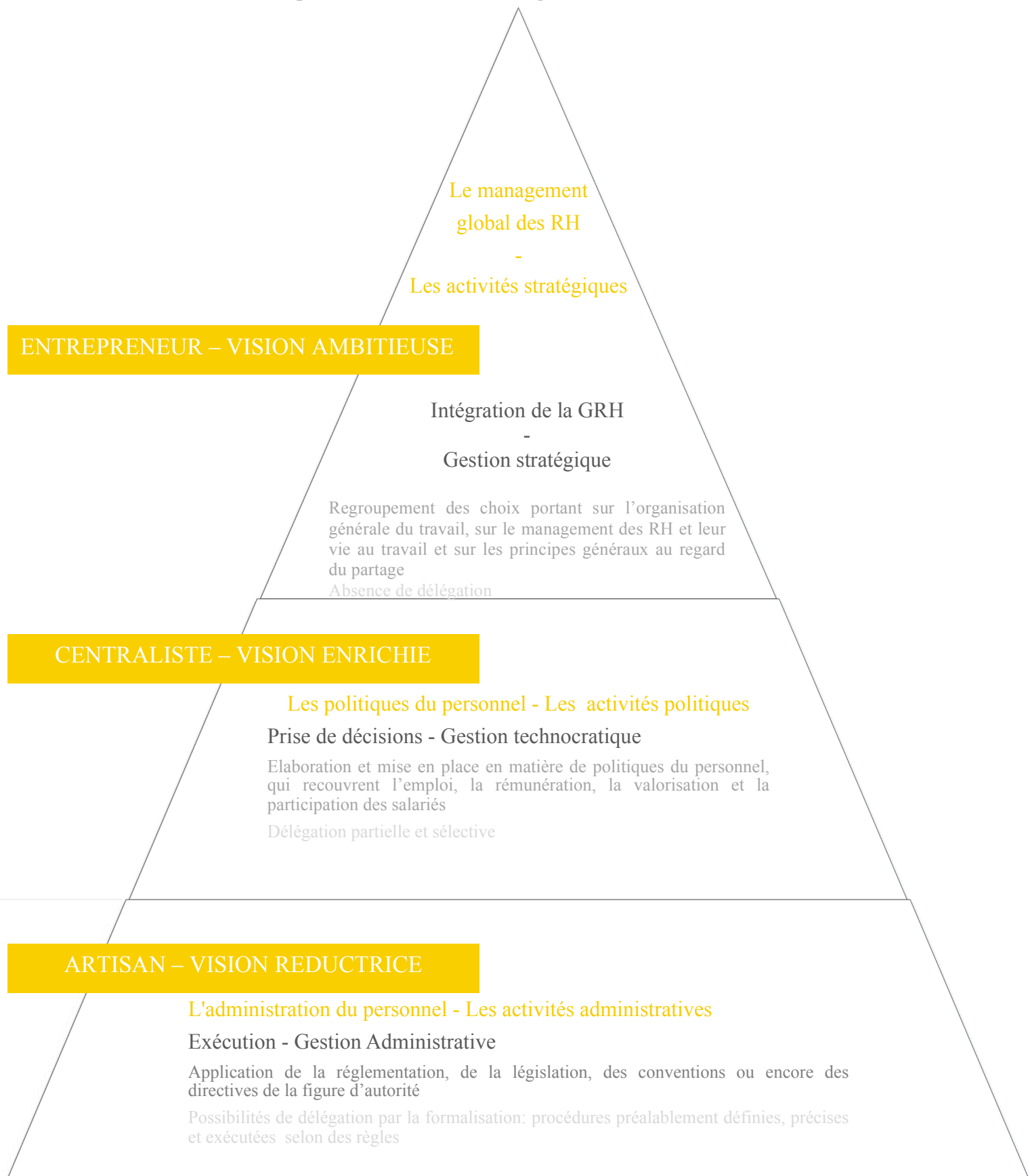
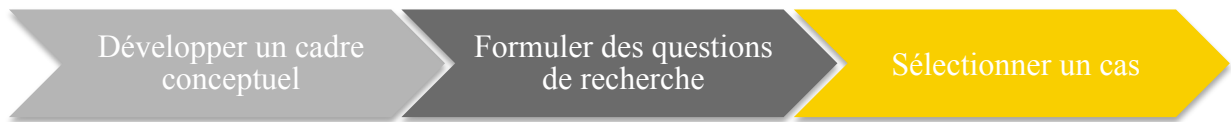
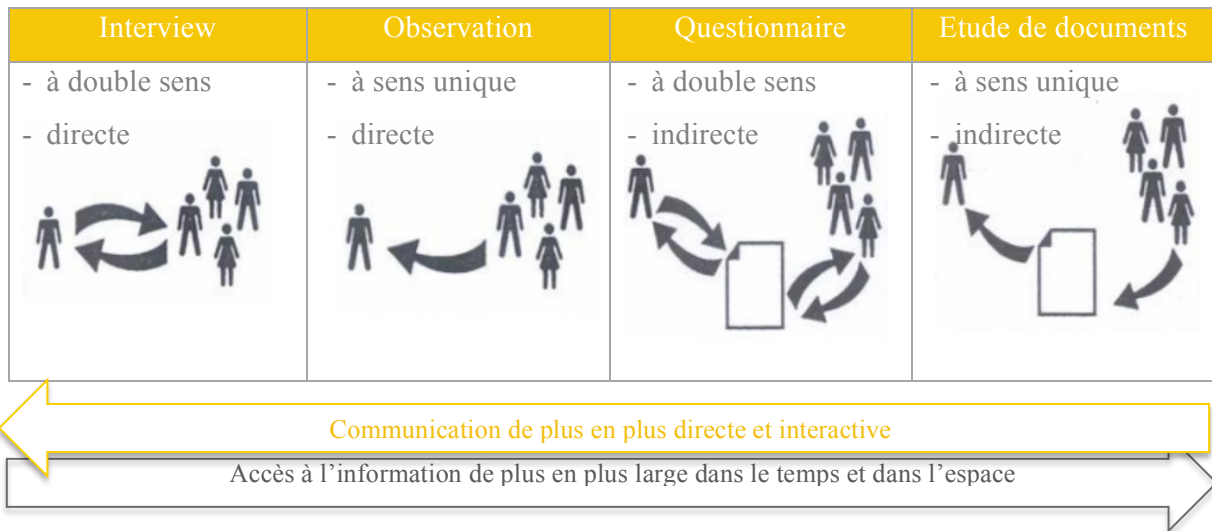


Figure 7. Les différentes étapes de l'analyse qualitative



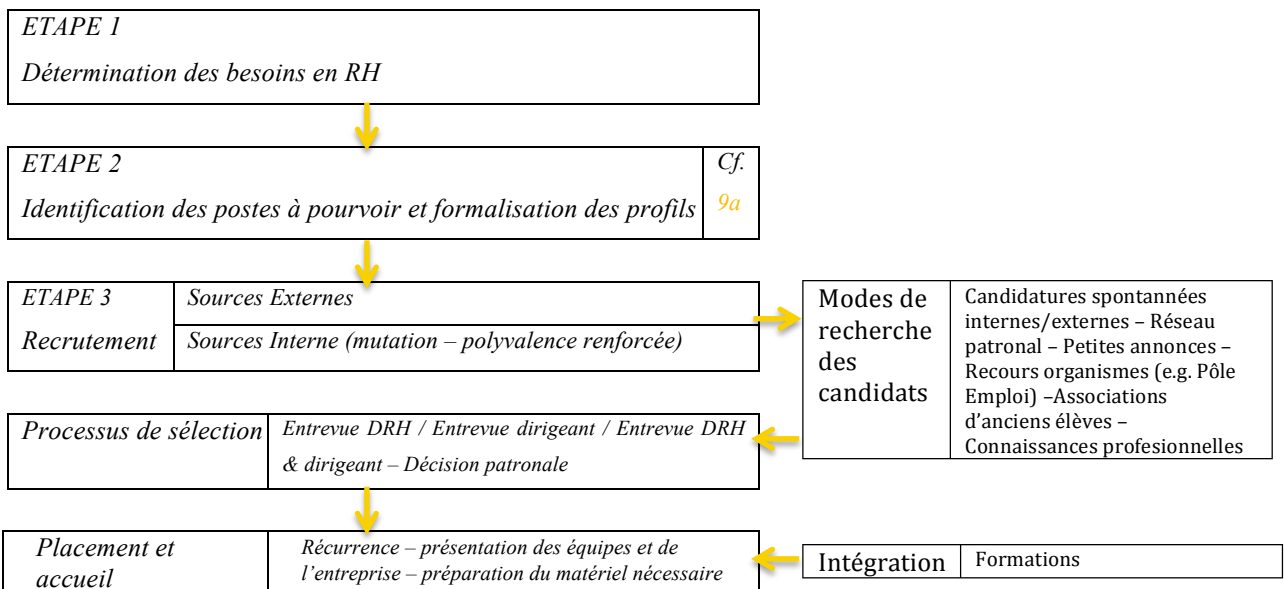
Source : Miles & Huberman, 1994

Figure 8. Le recueil d'information de l'analyse qualitative



Source : De Ketele & Roegiers, 1996, p.35

Figure 9. La fiche de description de poste



Source : Mahé de Boislandelle, 2015

Figure 9a. La fiche de description de poste

Les rubriques de repérage ou de définition de poste ou d'emploi	Les rubriques de repérage eu profil
<ol style="list-style-type: none"> 1. Dénomination de l'emploi 2. Finalité de l'emploi 3. Description des tâches (contenu du travail) 4. Connaissances requises (théories et techniques) 5. Expérience requise ou à acquérir 6. Conditions physiques du travail 7. Conditions psychologiques du travail 8. Contenu relationnel interne et externe 9. Organisation du travail 10. Echanges d'informations 11. Dépendances hiérarchiques du titulaire 12. Responsabilités du titulaire 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Personnalité 2. Aptitudes 3. Connaissances 4. Valeurs 5. Expériences

4. Annexe 4 : Les compléments d'information

Complément 1. Les fondements de l'existence des PME.

La PME n'est pas un modèle réduit de la grande entreprise. À titre d'exemple, « une petite entreprise n'est pas l'entreprise *IBM* divisée par cent mille, pas plus qu'une amide n'est un bœuf à échelle réduite » (Torres, 1999, p. 18). Ainsi, les deux types d'organisation sont de nature différente. Alors que la taille des GE les font accéder à des économies d'échelles, des économies de champs et des économies d'expériences ; qui leur garantissent respectivement un faible coût de revient et un gain en compétitivité, une notoriété croissante, un étalement du risque et des charges fixes par la diversification et enfin, une réduction du coût de production par la répétition des tâches ; l'existence des PME se justifie autrement. Les PME se développent dans des secteurs rapidement en déséconomies d'échelle, à forte teneur de service et dans lesquels l'originalité des produits prime à la standardisation. Cela signifie que l'accroissement de la taille, passé un certain seuil, devient un facteur de rigidité et la bureaucratisation de l'organisation réduit les avantages acquis jusqu'alors. Les coûts fixes s'alourdissent par des problèmes d'organisation et de gestion et la main-d'œuvre perd en créativité. La déséconomie de champs ensuite est synonyme de spécialisation générale de la petite organisation contrairement à la diversification caractéristique de la GE. Enfin, les économies d'expérience n'ont pas lieu d'être en PME. On parle de déséconomies d'expérience puisque les travailleurs se doivent d'être polyvalents dans un contexte en évolution permanente (Torres, 1999).

Complément 2. Les opinions divergentes sur la formalisation des pratiques de GRH.

La formalisation des pratiques de GRH garantirait une réponse aux obligations légales et un traitement équitable et efficace des salariés et elle servirait de preuve en cas de litige au travail (Kotey et Slade, 2005) ; elle constituerait une piste d'amélioration pour une série de pratiques actuellement peu performantes, notamment pour le recrutement ou la formation (Paradas, 2007) et de modernisation des activités de gestion du personnel en vue d'augmenter la productivité (McEvoy, 1984); elle répondrait également au besoin croissant des PME de disposer d'une fonction RH mieux organisée et plus professionnelle, à mesure que l'effectif croît (Arthur, 1987) ; elle serait la réponse aux défis de la croissance de la PME (Wapshott & Mallet, 2016); et l'absence de règles formelles engendre des dysfonctionnements (Jallut & Bourdieu, 2005). D

A contrario, davantage de formalisation des pratiques de GRH en PME serait nuisible au bon fonctionnement ainsi qu'à la performance de la petite société (Fabi & Garand, 1994). Cette théorie prend son origine de la liberté d'ajustement et de flexibilité d'action propre aux PME et avantageuse en cas de crises. L'aisance de leur adaptation est due en partie à la simplicité et à la rapidité du processus décisionnel ainsi qu'aux communications internes facilitées en absence de formalisation. Dès lors, il n'y aurait « aucune désirabilité sociale ni administrative pour la PME à formaliser ses pratiques de gestion » (Fabi & Garand, 1994, p.125).

Complément 3. L'allègement des tâches administratives par l'utilisation d'un portail digital

Par l'intermédiaire du portail digital pour la gestion du personnel proposé par « Teamleader » les employés de BATIT pourraient « exécuter les tâches importantes: les demandes de congés, les déclarations de maladie, la gestion des données personnelles, l'enregistrement du temps: tout est géré en ligne. Les employés saisissent ainsi leurs propres demandes de congés et votre manager peut les approuver en un seul clic. En outre, toutes ces informations et corrections sont répercutées automatiquement dans la fiche de paie». (De Beule, 2017, p.1). Ainsi, une administration numérique organisée et bien imaginée garantirait un gain de temps à la responsable RH et d'argent pour BATIT.

Source:

de Beule. (2017). *Teamleader: 4 façons de réduire vos tâches administratives au minimum*. Retrieved from <https://blog.teamleader.be/fr/4-fa%C3%A7ons-de-r%C3%A9duire-vos-t%C3%A2ches-administratives-au-minimum>

Complément 4. Les formations externes pour réduire les lacunes du premier niveau de la GRH

Puisque BATIT collabore avec l' « UCM », nous nous sommes renseignés sur les formations proposées par cette organisation patronale en vue de réduire les lacunes en matière de législations sociales de Mme. Agon. Ainsi, elle propose pour le deuxième semestre 2017 sept formations en la matière: « les jours fériés en pratique », « les rémunérations alternatives et les avantages extralégaux », « le règlement de travail à la loupe », « aïe, je dois licencier: la rupture du contrat de travail », « implications sociales d'une cession/acquisition d'entreprise », « le calcul de la

rémunération du travailleur : compréhension et mise en pratique », « les aides à l'emploi: comment s'y retrouver et ne pas passer à côté de l'immanquable ». Ces formations sont proposées à un tarif de nonante euros la formation. Toutefois, il s'avère que BATIT a droit à quatre cents chèques-formation par an d'une valeur de 30€ et d'un coût de 15€ (Forem, 2017) ce qui lui permet d'accéder à ces formations au prix de quarante-cinq euros la formation.

Source:

UCM. (2017). *Références sociales: Gestion sociale et RH/Formation*. Retrieved from <http://www.ucm.be/L-agenda-UCM/Evenements-recurrents/Referencessociales>

Forem. (2017). *Chèque-Formation: Assurez la formation de vos travailleurs à coût réduit grâce aux Chèques-Formation !*. Retrieved from <https://www.leforem.be/entreprises/aides-financieres-cheque-formation.html>

Complément 5. Trouver et recruter les bons talents grâce à un réseau social professionnel

BATIT, de même que ses dirigeants, est actif sur « LinkedIn ». Or, ce réseau social professionnel oriente les employeurs dans le recrutement des hauts potentiels. Il les aide à trouver, hiérarchiser et embaucher la bonne personne au bon moment en répondant à leurs besoins en RH (LinkedIn, 2017). Plus spécifiquement, il propose un « abonnement premium » qui garantit les avantages suivants: « contactez quiconque et gagnez du temps en utilisant des modèles », « voir les candidats potentiels qui se sont intéressés à votre profil sur les 90 derniers jours », « ciblez les meilleurs talents grâce aux filtres de recherche avancée qui vous aident dans votre recrutement », « vues de profil illimitées dans les résultats de recherche et les suggestions de profils », « Utilisez les suggestions dynamiques si vous cherchez à découvrir de nouveaux talents », « assurez un suivi des candidats et des postes à pourvoir avec les Projets », « gérez votre vivier de candidats depuis un endroit unique » et « L'expérience LinkedIn optimisée pour les recruteurs ». Cet abonnement est proposé à un tarif de septante-quatre euros (htva) et surtout les employeurs ont droit à un mois d'essais gratuit (LinkedIn, 2017). Ainsi, BATIT se trouvant en phase de recrutement, cet outil peut s'avérer intéressant particulièrement compte tenu de son caractère gratuit durant un mois. Après ce délai, les dirigeants pourront prendre la décision de maintenir l'abonnement ou pas en fonction des talents ainsi attirés/embauchés.

Source:

LinkedIn. (2017). *Les tendances du recrutement 2017 en France: Tout ce que vous devez savoir sur l'acquisition de talents*. Retrieved from <https://business.linkedin.com/fr-fr/talent-solutions/guides-et-conseils-recrutement#>

Complément 6. La formalisation de la formation : le « best practices document »

« En matière de formation, formaliser davantage peut constituer une piste d'amélioration des pratiques » (Paradas, 2007, p.151). C'est pourquoi nous proposons à BATIT de rédiger des « best practices document » de guider les futures recrues et de les former plus rapidement. Sur base de nos observations au sein de l'organisation, ces documents pourraient prendre la configuration, non définitive, suivante :

1. Introduction
1.1 La pollution de l'air intérieur ? Quels sont nos enjeux ?
2. Les RH de BATIT
2.1 Qui sommes-nous ?
2.2 Quelles sont nos valeurs ?
2.3 Pourquoi collaborer avec nous ?
2. Fonction
3.1 Quels sont les objectifs à remplir ?
3.2 Comment les remplir ?
3.3 Quels outils ?
3. La Jordan Belfort attitude ¹³
3.1 L'engagement
3.2 La ligne de persuasion
3.3 L'art de la prospection
3.4 Maîtriser la tonalité : comment capturer l'attention en 4 secondes ?
3.5 Être un visionnaire : le vrai secret de la réussite
3.6 Aligner des forces qui créent des résultats durables
3.7 The Straight Line System : une maîtrise pour contrôler les ventes
3.8 Poser les bonnes questions
3.9 Le pouvoir des trois 10
3.10 Le pouvoir du langage
3.11 Devenir une personne d'influence

5. Annexe 5 : Les modèles théoriques

Modèle 1. Le modèle de diagnostic des spécificités et des lignes directrices de la GRH en PME

Caractéristiques	Particularités	Traduction en forme de proximité	Diagnostic et lignes directrices de la GRH
La structure administrative	<ul style="list-style-type: none"> ■ Simple, informelle, compacte ■ Dirigeant concepteur (cellule entrepreneuriale privilégiée) ■ Faible division horizontale du travail (peu de spécialisation des tâches) ■ Faible division verticale du travail (peu de niveaux hiérarchiques) ■ Coordination par ajustement mutuel & supervision directe (peu de formalisation) ■ 5 configurations peu élaborées et compactes 	La proximité fonctionnelle	<ul style="list-style-type: none"> ■ Mécanismes de coordination de proximité <ul style="list-style-type: none"> ✓ Fortes interactions ■ Entremêlement des fonctions <ul style="list-style-type: none"> ✓ Polyvalence ✓ Formation « sur le tas » ✓ Confusion de la GRH avec les tâches administratives et comptables ✓ Répartition des tâches de GRH entre trois acteurs principaux
Le manage	Autoapprentissage	La proximité hiérarchique	<ul style="list-style-type: none"> ■ Connaissance personnelle de tous

¹³ Jordan Belfort est un conférencier et motivateur américain, anciennement courtier. Il présente une mentalité relativement similaire aux dirigeants de BATIT qui emploient ses formations au sein de leur propre organisation afin d'assurer une cohérence entre leur mentalité et celle des recrues.



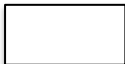
- ment de proximité	Gestion de CT Gestion centralisée (délégation et consultation exceptionnelle) Personnalisation du management – prédominance du gérant Gestion peu systémique, informelle et intuitive		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Evaluation informelle ✓ Proximité affective ■ Centralisation des pouvoirs <ul style="list-style-type: none"> ✓ Prise en charge de la GRH par le dirigeant ✓ Personnalisation de la GRH ✓ Dépendance patronale
La communication informelle	Peu formalisée (verbale) et fréquente Emanation d'une relation affective Systèmes d'information simples et peu structurés Diffusion rapide de l'information Dirigeant influenceur Intermédiaires = formalisation	Systèmes d'information de proximité	<ul style="list-style-type: none"> ■ Communication interpersonnelle, spontanée, fréquente et peu formelle <ul style="list-style-type: none"> ✓ Aversion aux outils formels ✓ Souplesse et flexibilité du processus décisionnel ✓ Facteur de motivation et de réduction des conflits
La stratégie entrepreneuriale	Peu formelle Faible planification (CT - réactions immédiates) « Process » : « intuition-décision-action » Importance des données comptables	Proximité temporelle	<ul style="list-style-type: none"> ■ Prise de décisions en matière de GRH urgente et ponctuelle <ul style="list-style-type: none"> ✓ Inspiration d'expériences passées ✓ Manque de recul ✓ Absence de planification ✓ Recrutement intuitif (problématique) ✓ Mobilité élevée du personnel
Le marché de proximité	Proximité psychologique et géographique Changements perceptibles Interactions directes Relations interpersonnelles, informelles, non institutionnalisées & non structurées	Proximité locale (relationnelle)	<ul style="list-style-type: none"> ■ Utilisation du réseau <ul style="list-style-type: none"> ✓ Recrutement ✓ Consultance ✓ Sous-traitance
La dépendance financière	Rigidité financière	Capital de proximité	<ul style="list-style-type: none"> ■ Limitation des budgets destinés à la GRH <ul style="list-style-type: none"> ✓ Prise en charge principalement patronale ✓ Absence de consultance dans le domaine ✓ Arguments de fidélisation restreint
Le dirigeant omniprésent	Polyvalence Omniprésence/omnipotence Centralisation des pouvoirs Caractérisation de l'entreprise Effet d'Egotrophie Présence physique	Focalisations de proximité	<ul style="list-style-type: none"> ■ Grande proximité personnel/dirigeant (effet de microcosme) <ul style="list-style-type: none"> ✓ Compréhension des besoins ✓ Influences personnelles sur la conception de la GRH ✓ Pratiques de GRH inégales et arbitraires ■ Connaissances incomplètes ou inexistantes en GRH ■ Absence de « contre-pouvoir » <ul style="list-style-type: none"> ✓ Adhésion aux valeurs entrepreneuriales ✓ Esprit de groupe ✓ Autocontrôle ✓ Faible incitation des travailleurs aux prises de décisions (limitation de l'autonomie) ✓ Résistance aux changements en GRH

Modèle 2. Le modèle de repérage du profil du dirigeant

Axe des valeurs	(idéologie collective)	←	→	(idéologie individuelle)		
Axe de l'action	(fonctionnement)	←	→	(développement)		
Axe de l'implication	(risque personnel faible)	←	→	(risque personnel fort)		
Axe de la méthodologie	(approche logique)	←	→	(approche intuitive)		
Echelle d'évaluation		5	4	3	2	1

Source : Mahé de Boislandelle, 2015

Modèle 3. L'intersection des modèles des 3 niveaux de la GRH et du mix-social

	I	II	III	
Emploi				 = FORT
Rémunération				 = MOYEN
Valorisation				 = FAIBLE
Participation				

Source : Mahé de Boislandelle, 2015

6. Annexe 6 : Le recueil d'information

Support 1. Le journal de bord

Semaine 06/02 – 12/02

Je découvre cette première semaine l'équipe et les locaux. BATIT se situe à Mont-Saint-Guibert, à « l'Axisparc ». La tour s'appelle la « Creative Spark ». Elle semble bien porter son nom. Tous les étages semblent favoriser la créativité, dans l'agencement des espaces et leur design. Dans les couloirs, je rencontre principalement des jeunes travailleurs. Je relève de suite la bonne ambiance et le dynamisme de l'équipe présente sur place. En plus des dirigeants et de Xavier, deux autres stagiaires commencent leur première semaine en même temps que moi et deux autres encore sont déjà présents depuis quelques mois (respectivement trois et quatre mois). Ces derniers nous rassurent sur cette nouvelle expérience qui s'offre à nous. Face au charisme des dirigeants et à leur volonté de partager avec nous, je ne suis a priori pas inquiète. Ils me donnent simplement l'envie d'apprendre rapidement et de ne pas les décevoir. Je ne fais malheureusement pas la rencontre des ouvriers, mais je comprends que celle-ci ne devrait pas tarder.

Après une meilleure compréhension de l'organisation et des fonctions que chacun endosse ou va endosser en son sein (Xavier est un expert en humidité et bientôt le directeur commercial de BATIT, Hervé, Léonard et Olivier les ouvriers, Pierre-Arnaud s'occupe plutôt de l'aspect technique alors que Sammy s'intéresse de près au marketing, de manière générale) Pierre-Arnaud et Sammy soumettent une « formation online » pour les nouveaux arrivants, dont je fais partie. Il ne s'agit pas d'une formation associée à une fonction particulière de l'entreprise, mais plutôt d'une formation générale qui nous motive, qui nous fait gagner en confiance en soi et qui donne envie de nous impliquer au sein de l'organisation. C'est une formation en lien avec les valeurs que les dirigeants semblent défendre et avec la vente. Elle est donnée en anglais par Jordan Belfort. Il me fait globalement penser aux dirigeants dans son enthousiasme, son énergie et son éthique.

Nous avons à peine le temps de nous imprégner des lieux que les codirigeants nous réservent une surprise. Ils nous emmènent deux jours et deux nuits en « team building » afin de mieux faire connaissance et de mieux comprendre nos centres d'intérêts respectifs. Le but étant, selon leurs propos, de vérifier si les tâches qui nous sont attribuées nous correspondent le plus. Le « team building » se passe dans une « villa » à proximité de Brugge. Tout le « personnel de bureau » est présent sur place. Nous sommes cinq stagiaires, les deux dirigeants, Xavier. Une jeune femme nous accompagne également. Elle ne fait pas partie de l'entreprise, mais Sammy et Pierre-Arnaud nous expliquent qu'ils l'aident à créer sa propre entreprise. Ils endossent les rôles « d'incubateurs » de façon gratuite. Durant le séjour, nous nous sentons proches des patrons tout en restant conscients qu'ils restent les patrons. Ils prévoient des entretiens avec chaque travailleur de manière individuelle, ou par équipe de deux en fonction des tâches à accomplir. Lors de ces entrevues, ils prennent vraiment le temps d'écouter le travail accompli, ce qui a été fait et de nous orienter en fonction.

Mes collègues sont également mis au courant de l'arrivée de Audrey, la nouvelle responsable RH de BATIT. Pour ma part, cet événement étant directement lié à mon immersion au sein de l'organisation, j'avais été prévenue au préalable par téléphone d'abord et puis durant une entrevue avant le début de la période d'immersion dans l'objectif de refixer mes « fonctions ».

Semaine 13/02 – 19/02

Après le « team building », j'ai déjà l'impression d'avoir tissé des liens relationnels importants. L'ambiance de travail est professionnelle, mais chaleureuse. Nous accueillons un stagiaire supplémentaire. Il est légèrement en retrait par rapport aux autres travailleurs en raison de sa période d'adaptation. Cependant, les dirigeants sont très présents pour lui. Ils font plusieurs « briefing » pour le mettre directement « dans le bain ». Il se sent visiblement bien accueilli et écouté puisque des tâches qui l'intéressent lui sont attribuées. Il ne reçoit toutefois pas le même

accueil que nous en termes de procédures. Nous avons fait une réunion à cinq stagiaires avec les deux dirigeants durant laquelle nous nous présentions et nous expliquions aux autres pourquoi nous faisons notre stage chez BATIT. En l'occurrence, nous ne réalisons pas une réunion similaire avec Bastien, la « nouvelle recrue ». Nous apprenons ce sur quoi il va travailler lors d'un afterwork entre « employés ». Cela crée de nouveaux liens entre nous et permet d'intégrer le nouveau stagiaire à l'équipe.

Je fais la connaissance des trois ouvriers de BATIT pendant la semaine, de manière tout à fait informelle et à des moments différents. Olivier que je rencontre en premier semble particulièrement étonné de voir « autant de monde » dans les locaux, visiblement les ouvriers n'avaient pas été prévenus de l'arrivée de quatre nouveaux stagiaires et nous nous retrouvons face à face sans savoir à qui nous avons affaire.

Durant la semaine, je comprends aussi que BATIT, et le groupe de manière générale, s'entoure d'un personnel sous-traitant. De fait, j'entends souvent converser les dirigeants avec une personne qui semble se charger des sites du groupe. En questionnant plus spécifiquement les dirigeants, je me rends compte qu'ils ont de fait un designer en externe, mais aussi un comptable, un assureur, deux ouvriers, une journaliste et une personne de leur secrétariat social: l'« UCM » et du « Forem ».

Nous fonctionnons beaucoup par des « brainstorming » avec les dirigeants en fonction de nos emplois du temps respectifs et leur nécessité.. Je vais volontiers les rencontrer pour leur rapporter mes avancées. En général, je les vois à deux et reçois en retour des orientations ou objectifs informels. Je suis gênée à l'idée de les déranger, mais ils insistent sur le fait que « je ne les dérange jamais et que c'est très positif que je vienne vers eux ». Certains de mes collègues fonctionnent comme moi. D'autres par contre évitent, s'ils le peuvent, d'aller les voir. Ils n'ont, me confient-ils vraiment pas envie de les « déranger ». Je leur confie à mon tour mes ressentis à ce propos. Ils acquiescent, mais je comprends bien qu'ils n'iront pas plus fréquemment interpellier les « patrons ».

Nous faisons au court de la semaine l'un ou l'autre « after-work » improvisés à l'« OFFbar » de la « Creative Spark ». Les deux dirigeants sont toujours présents, à l'exception de celui réalisé entre stagiaires.

Semaine 20/02 – 26/02:

Nous accueillons Audrey dans l'équipe. Nous sommes tous très heureux de faire sa connaissance, elle semble enthousiaste et dynamique. À nouveau, je remarque qu'elle n'est pas accueillie de la même manière que nous ou que Bastien, le stagiaire qui nous a rejoint la semaine passée. De la même manière, certains stagiaires n'étaient pas au courant des rôles qu'elle allait endosser comme responsable RH et assistante de direction. Elle, par contre, semble au courant de mon immersion comme « observatrice de la GRH » puisqu'elle m'aborde de son plein gré : « C'est

donc toi Marie ! ». Nous conversons brièvement, je lui explique que j'aimerais réellement l'épauler dans ses fonctions de responsable RH et elle semble satisfaite de cette « collaboration », mais nous ne nous voyons pas beaucoup cette semaine-là puisqu'elle se forme tout le lundi au côté de P-A. Pour ma part, je suis « conviée » le reste de la semaine à la foire de « Batibouw » à Bruxelles sous ma fonction de « business developer ».

Le premier jour de la foire industrielle, nous y allons seulement en tant qu'observateurs. Nous sommes les six stagiaires et les deux dirigeants. Nous faisons des équipes de deux et nous parcourons les allées pour évaluer des potentiels collaborateurs d'AIR LABO. C'est très agréable comme expérience, j'apprends à toujours mieux connaître mon coéquipier (Raphaël) et nous nous retrouvons tous fin de journée pour « débriefer ». Il y a une très bonne ambiance entre nous.

Le lendemain, nous y retournons à quatre seulement. Les deux dirigeants, un autre stagiaire qui réalise les mêmes tâches que moi (Arnaud) pour AIR LABO et moi. Nous avons appris la veille que nous n'allions plus y aller en tant qu'observateur mais en tant qu'acteur. L'apprentissage se fait très rapidement, chaque dirigeant prend un stagiaire avec lui et lui montre ce qu'il va devoir faire de la journée. Ce n'est pas évident comme rôle (prospector de la clientèle « B2B ») et nous avons chacun droit à une démonstration, à un « test » devant le dirigeant qui nous accompagne et puis ils nous demandent de nous débrouiller chacun de notre côté. C'est au début ce que nous faisons largement par « essais-erreur », mais face aux difficultés rencontrées, nous finissons par nous retrouver avec Arnaud. Nous l'avouons en fin de journée aux dirigeants qui ne semblent pas trop déçus.

Le lendemain, j'y retourne à nouveau seule et je rejoins Sammy, mais nous travaillons principalement de notre côté. Je rencontre des difficultés. Je décide après réflexion de contacter Sammy pour lui en faire part. Il me rejoint dans la foire. Malgré son côté a priori « moins chaleureux » que P-A, il m'accompagne la fin de la journée et me donne de nombreux conseils. Je suis satisfaite d'avoir partagé ce moment avec lui et d'avoir appris à mieux le connaître.

Durant les trajets de la semaine, nous en apprenons d'ailleurs plus sur la personnalité des dirigeants. Nous nous rendons compte qu'ils se connaissent depuis l'enfance et qu'ils ont toujours voulu être entrepreneurs. Sammy a un parcours plus semblable au nôtre (à celui des stagiaires) compte tenu de son parcours académique. P-A par contre est un autodidacte. C'est le fondateur de BATIT qu'il crée à vingt et un ans. Cela fait un an qu'ils collaborent à des fins de restructuration organisationnelle. Pendant un an, leur volonté a été de repositionner BATIT au niveau marketing, produit, garantie, commercial. Ils sont toujours dans ce processus de positionnement, qui touche à sa fin. Aujourd'hui, leur souhait est de stabiliser BATIT et d'y réinvestir les profits pour améliorer leur « positionnement média » et pouvoir engager du personnel.

Semaine 27/02 – 05/03 :

En raison de mes cours universitaires, je suis moins présente cette semaine. Je n'ai que peu d'interactions avec les dirigeants. Par contre, nous rencontrons les uns après les autres les ouvriers et le directeur commercial avec Audrey. Je la laisse principalement prendre la parole, même si elle encourage mes interventions. Je suis surtout là comme observatrice et nous faisons part de mon rôle aux intéressés. Nous mettons le doigt sur une série de petits problèmes. Il s'agit de problèmes a priori faciles à résoudre, mais qu'il s'agit de résoudre.

Olivier et Léonard ne semblent pas légitimer facilement le directeur commercial, ni Sammy. Ils ne sont pas toujours en accord avec les emplois du temps fixés par l'expert en humidité et ne comprennent pas exactement les fonctions du dirigeant qui ne dispose pas des compétences techniques de P-A. Nous nous rendons compte aussi qu'ils se laissent un peu délaissés par P-A. Avant l'arrivée de Xavier, ils collaboraient plus étroitement avec P-A. c'est moins le cas aujourd'hui et ils le ressentent. De plus, Léonard se sent légèrement « diriger » par Olivier et ça ne lui convient pas. Enfin, ils semblent avoir fait une demande technique il y a quelque temps (envoyer un message automatique aux clients avec une fourchette des heures d'arrivée sur chantier et non plus une heure fixe) qui n'a pas encore été prise en compte.

La collaboration avec Hervé se passe très bien, il n'a rien à redire et j'apprends qu'il est le père de P-A. P-A lui-même m'informe également que sa tante a déjà travaillé pour BATIT ainsi que plusieurs de ses connaissances, mais que ça n'a pas fonctionné. La relation était trop complexe face aux remarques qu'ils devaient leur faire, en tant que dirigeant.

Quant à Xavier, il se plaint de son manque d'impact sur les prises de décisions et également sur des demandes techniques qu'il a faites, dont les dirigeants lui ont dit que ça allait être réglé rapidement, et finalement qui ne sont toujours pas prises en compte.

Nous faisons un « débriefing » avec les dirigeants et nous en tirons que les travailleurs se confient plus facilement à « nous » qu'aux dirigeants, particulièrement Xavier. Les ouvriers ont tendance à plus aller vers les chefs d'entreprise en cas de plainte.

Semaine 06/03 – 12/03 :

Suite aux appréciations, c'est notre première semaine d'actions ! Après un mois d'observations et une rencontre informelle avec l'ensemble des travailleurs, nous commençons à mettre en place ce que nous avons décidé à la suite de ces observations.

Nous sommes conscientes que tant que les bases ne sont pas solides, il ne sert à rien d'aller plus loin. La description de fonction, les salaires et la structure de l'organisation sont ici les points essentiels. Il est d'abord essentiel que tous connaissent le rôle de chacun ainsi que les délimitations de sa propre fonction. Or, ce n'est pour le moment pas le cas puisqu'aucune description de fonction est formalisée. En outre les objectifs doivent être définis de manières hebdomadaires, en tout cas pour les stagiaires. Certains ont de fait toujours du mal à aller vers les dirigeants et se retrouvent du

coup à ne pas savoir quoi entreprendre. C'est sur ce point que nous nous penchons en premier lieu. Nous voulons instaurer avec Audrey une réunion hebdomadaire en début de semaine avec tous les travailleurs hormis les ouvriers, pour des raisons pratiques. Ces réunions ont pour but de déterminer les objectifs de la semaine et de mieux « harmoniser » le travail de chacun. Il s'agit de présenter son planning personnel et de se fixer soi-même des « deadlines ». Nous faisons ainsi le bilan du suivi et du respect des différents plannings en cours.

Pour ce qui est des salaires, je me rends compte qu'Audrey sollicite énormément l'« UCM » avec lequel elle a des contacts chaque semaine. De la même manière, elle collabore avec le « Forem », moins fréquemment, mais tout de même de manière considérable.

Pour ce qui est du manque de légitimation des ouvriers envers Xavier, les dirigeants ont l'idée de positionner Hervé comme médiateur entre les deux parties.

Semaine 13/03 – 19/03 :

Dans les perspectives de croissance de BATIT, Audrey et les dirigeants commencent des recherches pour le recrutement. C'est aussi ça la « start-up » ! C'est travailler dans un environnement en perpétuel changement. La grande difficulté de la tâche est de trouver une personne qui présente des compétences commerciales et qui s'y connaît dans le milieu du bâtiment. Il lui faut « une double casquette ». Je comprends que c'est d'ailleurs très souvent la problématique chez BATIT, il s'agit d'être « bon » dans plusieurs domaines pour pouvoir évoluer rapidement. Pour recruter, je m'aperçois qu'Audrey passe par le « Forem » et y publie des annonces.

La plate-forme « Slack » est activée cette semaine. Il s'agit d'une plate-forme de communication collaborative couplée à un logiciel de gestion de projet dans laquelle. C'est Sammy qui la propose aux travailleurs et qui les encourage à s'y échanger les informations, plutôt que sur « n'importe » lequel des réseaux sociaux. Il s'agit de ne pas perdre les documents et de communiquer plus rapidement lorsqu'on ne se situe pas dans le même espace. Les ouvriers ne sont pas inscrits sur la plate-forme. Par contre ils emploient le « CRM ». Ainsi, afin de fixer les tâches de chacun, d'éviter l'oubli de transmission d'informations ou la redondance BATIT emploie également « Teamleader ».

Des « after-work » s'organisent toujours en fin de journée et particulièrement pour le départ de Maxime, l'un des stagiaires.

Semaine 20/03 – 26/03 :

À nouveau cette semaine, je ne suis pas très présente dans les locaux de MSG puisque nous participons à une nouvelle foire : « Baby boom ». C'est l'occasion pour moi de récolter des informations à propos des dirigeants. J'apprends, « étonnamment », qu'ils partagent équitablement les ressources salariales. Ils me glissent en effet combien ils gagnent et combien gagne Xavier. Je

me permets d'employer le terme « étonnement », car selon certains « bruits de couloirs », les dirigeants donneraient l'impression de « s'en mettre plein les poches ». Nous avons également l'occasion de discuter de l'appréciable chiffre d'affaire de BATIT (1,2 millions pour l'année 2016 et 2,2 millions envisagés pour l'année 2018 dans les perspectives de croissance). Dans mon rôle d'investigatrice, je me renseigne s'ils seraient enclins à investir dans les pratiques de GRH : « Tout à fait ! ». Par contre les budgets doivent être partagés en fonction des multiples priorités. Par ailleurs, c'est l'occasion pour moi de comprendre que BATIT peut recevoir des aides régionalisées sous certaines conditions. Par sa fonction administrative, Audrey sait davantage me renseigner. Ce genre de conversations « personnel-dirigeant », que ce soit avec moi ou avec mes collaborateurs, me renseigne sur l'envie de partager des dirigeants. Par contre, il est vrai qu'ils « se confient » plus facilement aux collaborateurs qui les « surprennent », qui sont « enthousiastes » et qui vont facilement vers eux.

C'est également à nouveau le départ d'un des stagiaires, Arnaud. Son profil et son parcours intéressent les dirigeants qui lui font une proposition d'embauche valable une fois diplômé. Il se voit contraint de refuser en raison de ses futurs projets personnels.

J'ai l'occasion de davantage me rendre compte des difficultés rencontrées pour trouver un expert en humidité qui correspondent aux critères. La « jeunesse » en fait partie pour des raisons salariales et philosophiques.

Semaine 27/03 – 02/04 :

Le directeur commercial nous fait part de petites plaintes. Celles-ci sont faciles à résoudre, mais il a l'impression d'être « dans l'attente » depuis trop longtemps. Ca commence à l'agacer. Il s'agit d'agir, car c'est un élément essentiel de l'équipe.

Audrey rentre en contact avec plusieurs recrues. Elle fait toujours face à la difficulté de trouver la perle rare. Mais au moins, elle réalise une petite présélection en amont via les CV, avant de permettre une rencontre avec les patrons. C'est un gain de temps pour eux et c'est bénéfique pour les autres travailleurs qui ont besoin de feedback de leurs travaux.

C'est également le premier petit déjeuner d'équipe. C'est une façon de créer plus de liens et de comprendre mieux les tâches et objectifs de chacun ! La discussion est professionnelle, mais conviviale.

Semaine 03/04 – 09/04 :

La sentence est tombée, l'un des stagiaires se fait « renvoyer » pour « faute grave ». Les dirigeants nous rassemblent tous, à l'exception des ouvriers, non présents sur les lieux, pour qu'on puisse en discuter. Chacun donne son opinion « ouvertement ». Sammy et P-A expliquent que, dès

le premier entretien, ils avaient hésité à lui proposer un stage, mais ils étaient curieux de découvrir son profil. Il provenait de fait d'une école de laquelle ils n'avaient encore jamais « recruté » des stagiaires. Malheureusement, il s'est avéré que sa personnalité et sa manière de travailler ne correspondaient pas du tout à « l'état d'esprit » des dirigeants et de l'entreprise. Il n'osait pas solliciter les chefs d'entreprise, m'avait-il confié, mais il voulait pourtant être particulièrement encadré. Or, il est vrai que « les patrons » donnent aux travailleurs un certain cadre, mais ils les encouragent surtout à prendre des responsabilités et des initiatives... Cela nous renvoie à l'importance du processus de recrutement.

Les patrons prennent l'initiative de « chouchouter » le directeur commercial en l'emmenant dîner. Ils prennent la peine d'écouter ses demandes et d'y répondre. Tout semble remis dans l'ordre.

BATIT embauche sa nouvelle recrue, Nicolas. Je suis tenue au courant compte tenu de mon investigation, mais les employés ne sont pas tous informés directement de l'arrivée d'un « nouveau » ou du poste qu'il va occuper.

Semaine 10/04 – 16/04 :

Nous nous « préparons » à recevoir nouvel employé, tout le monde a hâte de faire plus amples connaissances avec lui. Néanmoins, Nicolas est « directement » embarqué dans sa formation et personne n'a le temps de faire sa connaissance. De plus, en fin de semaine, nous devons nous partager un téléphone. Nous soulignons avec Audrey le manque d'organisation quant à son intégration puisque ses « outils » ne sont pas immédiatement mis à sa disposition. Il y a décidément des dysfonctionnements dans les procédures d'accueil.

Les dirigeants continuent sur « leur lancée » et invitent cette fois Audrey à dîner. Elle nous raconte ensuite qu'ils sont très satisfaits de son travail et qu'ils lui font confiance. Nous l'apprenons lors d'un temps de midi ce qui me fait penser que ces temps de pause passés ensemble permettent aux employés de discuter de manière tout à fait informelle, d'apprendre à toujours mieux se connaître et s'apprécier. Les dirigeants ne sont pas souvent présents et quand ils sont là, les discussions tendent vers le travail.

Sammy et P-A font l'appréciation de Maxime. Ce dernier semble très satisfait du professionnalisme des dirigeants et du temps qu'ils prennent pour lui expliquer oralement le « compte-rendu » de son stage.

Semaine 17/04 – 23/04 :

P-A passe tout le début de la semaine à former le nouvel expert en humidité. La formation ne se fait pas facilement, sans doute d'une part par un manque de formalisation du métier et des procédures de formation et d'autre part de l'inadéquation des compétences de la recrue au poste à pourvoir.

En fin de semaine, nous faisons un « brainstorming » tous ensemble, avec Nicolas. Audrey explique le fonctionnement de BATIT et moi de AIRLABO. Durant la réunion, les dirigeants soumettent une idée : celle justement « de la boîte à idées ». Ils souhaitent inciter chaque travailleur à participer aux évolutions entrepreneuriales. Il s'agit donc d'apporter une idée « simple » pour améliorer l'organisation de BATIT ou d'une idée « innovante » qui permettrait d'améliorer les performances de l'entreprise. Nous comprenons que le second type d'idée est davantage sollicité. Ils attendent des travailleurs qu'ils soient impliqués et qu'ils les surprennent.

Mis à part des petites plaintes des ouvriers qui se sentent « tenus à l'écart » depuis que P-A se retire peu à peu de l'opérationnel en vue de former de nouveaux experts, je remarque beaucoup moins de « bruits de couloirs » quant à la communication « verticale » et la politique entrepreneuriale basée sur l'autonomie. « L'ambiance est au beau fixe ».

Semaine 24/04 – 30/04 :

Face aux difficultés que je rencontre dans ma fonction de « business developer », les dirigeants sont particulièrement à l'écoute. Bien que parfois brusques dans leur propos, ils me font avancer.

Face à mes observations quant aux problèmes d'accueil et de formation, je prends l'initiative de créer un « best practices document » pour « mon successeur » dans cette fonction de « business developer ». Je prends le temps de formaliser toutes mes tâches, tous mes apprentissages autodidactes,.... Mon souhait est de faire gagner du temps aux dirigeants et de permettre à ce fameux successeur d'être un peu plus encadré pour ses débuts. Je finis par rédiger un dossier de soixante pages. Les dirigeants sont extrêmement enthousiastes quand je leur présente. Ils perçoivent dans ce dossier les « bienfaits » d'un peu de formalisation.

Nous essayons de trouver de nouvelles idées de « team building » avec Audrey. Elles ne manquent pas.

Les dirigeants font l'appréciation d'Arnaud. Celui-ci relève les mêmes points positifs quant à la manière de s'y prendre des dirigeants.

En fin de la semaine, après plusieurs retards au travail et des « mensonges » finalement dévoilés, Nicolas est renvoyé. Les dirigeants se chargent de son licenciement. Audrey, quant à elle, me parle de ses perceptions quant à Nicolas. Elle se doutait que l'expert en humidité ne collerait pas au profil recherché, après l'avoir bien observé et entendu certains de ses commentaires. Elle en a fait part assez rapidement aux dirigeants qui ont d'abord souhaité lui laisser « une seconde chance ». Elle sait à présent que les procédures de recrutement vont reprendre dès la semaine suivante.

« After-work » le vendredi soir, pour détendre les équipes.

Semaine 01/05 – 07/05 :

Je ne suis là que trois jours sur le cinq en raison de congés et de cours universitaires. « Mes » collègues ont tout de même le temps de se confier à moi sur le fait qu'ils rencontrent des difficultés à comprendre les attentes des dirigeants. Je relève moi aussi qu'il est arrivé que les deux dirigeants n'aient pas les mêmes priorités. Dans cette situation, il m'est difficile de les satisfaire tous les deux et de déterminer un ordre de tâches prioritaires. Je souligne ainsi que les relations dialectiques dirigeant/personnel sont arbitraires et inégales entre les employés. Elles dépendent du degré d'implication du travailleur et de la confiance qui lui est accordée. Ces facteurs vont généralement de pairs selon les dirigeants.

Audrey est principalement prise par ses fonctions d'assistante de direction qui lui prennent pratiquement tout son temps. Celui dont elle dispose encore, elle le passe principalement à réaliser ses tâches administratives.

L'un des stagiaires finit sa période de stage. Nous sommes de suite beaucoup moins dans les locaux. C'est l'occasion d'en apprendre toujours davantage sur les dirigeants. Ils m'invitent à dîner cette fois pour me remercier du travail accompli. Ils échangent très facilement et partagent volontiers leurs expériences.

Semaine 08/05 – 10/05 :

C'est la fin de mon immersion au sein de BATIT. Quelle expérience ! Il n'est jamais trop tard pour récolter des données. Il me semblait que les sous-traitants travaillaient depuis toujours en collaboration avec P-A. En fait, pas du tout. Cela ne fait qu'un an que ces sous-traitants sont « stabilisés » en raison de la qualité du travail accompli et des relations professionnelles. Avant, P-A a eu l'occasion de collaborer avec quinze indépendants différents afin d'avoir de la main-d'œuvre ouvrière en sous-traitance, avec un autre comptable, avec au moins trois entreprises différentes de référencement/design (Produweb, iNet Business,...). Bref, ce fut un travail de longue haleine pour en arriver à cette stabilisation. Ils espèrent mettre moins de temps en ce qui concerne le personnel interne.

D'ailleurs une nouvelle recrue commencera dans deux semaines. Amaury. (J'apprendrai par la suite qu'il ne restera qu'une semaine. Par contre, au même moment, les dirigeants me confient qu'ils commencent à mettre en pratique mes « conclusions » et à formaliser toutes les formations.)

C'est un départ un peu difficile après trois mois d'immersion et d'observations. Toutefois, il me tarde de les relire et de les analyser scientifiquement. Ce départ se solde par une proposition d'embauche, très attrayante, qui me permet de mieux comprendre leurs « pouvoirs » d'attractivité.

Je retiens de multiples apprentissages et de multiples informations quant à la GRH chez BATIT, mais une citation me vient à l'esprit pour clôturer ces mois d'immersion dans cette PME belge : « Il n'est qu'un luxe véritable et c'est celui des relations humaines (Saint-Exupéry) ».

Support 2. Les entretiens semi-directifs

Guides d'entretiens

En vue de l'obtention du titre de master en Ingénieur de gestion, je réalise un mémoire-projet sur la problématique suivante : « Comment adapter les pratiques de GRH aux spécificités de la PME? ». Afin de donner une réponse à cette question de recherche, j'étudie tout particulièrement le cas de votre société, de BATIT. C'est dans le cadre de cette étude universitaire que les questions du présent entretien porteront.

1. Guide d'entretien pour les patrons :

Vous pouvez trouver ci –dessous le guide d'entretien qui a structuré nos entretiens avec les dirigeants de l'entreprise BATIT.

Thèmes	Questions
Présentation de l'interviewé	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Je te propose de commencer par une première question assez générale : pourrais-tu te présenter brièvement ? Quelle(s) formation(s) as-tu suivi(s) ? Depuis toujours, quels ont-été tes rapports avec la vie active ? Quel est ton parcours professionnel ? ❖ Comment expliques-tu que tu sois arrivé si jeune à la tête d'une, voir de plusieurs entreprises ? Et à cet effet, peux-tu d'abord me rappeler ton âge ?
Management	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Au sein de l'organisation, quelles sont tes préoccupations principales ? (le métier en tant que tel et le partage, le contrôle des coûts et les résultats financiers, la recherche de pouvoir et d'indépendance) ❖ Comment qualifierais-tu ton comportement managérial ? (Tu aimes la prise de risque, le jeu, l'innovation, les perspectives futures,... ou tu préfères donner la priorité au quotidien, à l'amélioration, à l'optimisation des procédures déjà en place) ❖ A quel degré estimes-tu le risque que tu as pris pour devenir le patron de ton entreprise ? ❖ Et quel risque prends-tu encore aujourd'hui pour le rester ou pour développer ton organisation ? ❖ Comment appréhendes-tu des problèmes de natures économique, technique ou humaine (démarche analytique basée sur des méthodes rationnelles ou intuitives) ? ❖ Quelles sont tes attentes auprès des travailleurs qui sont ou vont être engagés chez PURE GROUP ?

<p>Complémentarité des Codirigeants</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Donc de manière synthétique, en tant qu'entrepreneur et jeune patron, comment te qualifierais-tu ? Parmi les qualificatifs que je vais te citer où te retrouves-tu le plus : Le dirigeant <ul style="list-style-type: none"> ○ relationnel (recherche de reconnaissance sociale, de convivialité, d'échanges) ○ introverti (tu favorises les procédures de contrôle, d'informations écrites, tu évites de partager trop d'informations sur la société) ○ charismatique (fondateur, innovateur, audacieux) ○ Technocrate (parachuté) (difficulté à obtenir la reconnaissance de son personnel) ○ Dynastique (priorité à la survie de l'entreprise, au recrutement de ton réseau) ❖ De la même manière comment qualifierais-tu ton codirigeant ? ❖ Peux-tu me parler de ta relation avec lui ? ❖ Estimes-tu que vous vous complétiez ? Pourquoi ? ❖ Peux-tu me citer 3 caractéristiques que vous avez en commun et à l'inverse, 3 caractéristiques qui divergent chez l'un et chez l'autre ? ❖ Compte tenu de ces éléments quelles fonctions exercez-vous chacun dans l'organisation ?
<p>Valeurs</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Quelles valeurs défendez-vous au sein de l'entreprise ? ❖ Ces valeurs sont-elles partagées par tous vos travailleurs ? ❖ Peux-tu me décrire ta vision de l'organisation « parfaite » ?
<p>GRH</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Comment qualifierais-tu la GRH aujourd'hui, chez BATIT ? ❖ Trouves-tu que les valeurs et la vision que vous défendez se reflètent à travers les pratiques de GRH ? ❖ Penses-tu que vos profils de dirigeant correspondent à ce qui est pratiqué en termes de GRH dans cette entreprise ? ❖ Sur base de quels modèles avez-vous conçu cette GRH ? ❖ Quelles sont tes compétences personnelles en la matière ? ❖ Quel est le degré d'importance que vous accordez à cette gestion ? ❖ Quel part du budget attribuez-vous aux pratiques de GRH ? (Avez-vous les disponibilités financières pour cette gestion des RH) ? ❖ Quels sont, selon toi, ses principales qualités et ses principaux défauts, si tu devais m'en citer cinq de chaque ?
<p>Stratégie</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Pour terminer, peux-tu me parler de vos perspectives de croissance sur le CT et sur le plus long terme ? Avez-vous planifié une stratégie pour y arriver ?

	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Dans ces perspectives de croissance, dans cinq ans, comment imagines-tu la GRH au sein du groupe ?
--	--

2. Guide d'entretien de la personne en charge de la GRH

Vous pouvez trouver ci-dessous le guide d'entretien qui a structuré l'entretien que nous avons pu avoir avec le responsable des ressources humaines de chez *BATIT*.

« Tout d'abord, je te remercie de m'accorder de ton temps. En vue de l'obtention du titre de master en Ingénieur de gestion, je réalise un mémoire-projet sur la problématique suivante : « Comment faciliter la mise en œuvre de pratiques de GRH adaptées aux spécificités de la PME? ». Afin de donner une réponse à cette question de recherche, j'étudie tout particulièrement le cas de votre société, de BATIT. C'est dans le cadre de cette étude universitaire que les questions du présent entretien porteront. »

Thèmes	Questions
Présentation de l'interviewé	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Je te propose de commencer par une première question assez générale : pourrais-tu te présenter brièvement ? ❖ Quelle(s) formation(s) as-tu suivie(s) ? Quel est ton parcours professionnel ?
Situation au sein de l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Pourrais-tu à présent me parler de ton travail ici, chez BATIT ? Quelle(s) fonction(s) endosses-tu au sein de l'entreprise ? ❖ Es-tu la première à endosser cette/ces fonction(s) ? ❖ As-tu connu une évolution de ta/tes fonctions depuis ton embauche ? ❖ J'ai eu l'occasion de collaborer avec toi, et l'organisation est, me semble-t-il l'une de tes qualités. ❖ Penses-tu que c'est notamment pour ça qu'ils t'ont engagé ?
Dirigeants	<ul style="list-style-type: none"> ❖ J'aimerais à présent brièvement t'interroger sur les deux dirigeants : à quel degré estimes-tu leur ressemblance ? ❖ Peux-tu me citer 3 caractéristiques qu'ils ont en commun et à l'inverse, 3 caractéristiques qui divergent chez l'un et chez l'autre ? ❖ Qu'en est-il de leurs différences ?
Valeurs	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Et quelles valeurs défendent-ils au sein de l'entreprise ? ❖ Partages-tu ces valeurs ? Qu'en est-il des autres travailleurs ? Partagent-ils les valeurs défendues par les codirigeants ?
	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Selon toi, quelle est leur vision de l'organisation « parfaite » ?

Vision	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Au vue de ce que tu viens de me dire à propos des valeurs que les dirigeants défendent et de leur vision entrepreneuriale, trouves-tu que ces valeurs et cette vision se reflètent à travers les pratiques de GRH ?
Profils	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Penses-tu que leurs profils correspondent à ce qui est pratiqué en termes de GRH dans cette entreprise ?
GRH	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Rentrons plus précisément à présent dans le « vif du sujet » : comment qualifierais-tu la GRH ici, chez BATIT ? ❖ Quels sont ses principales qualités et ses principaux défauts, si tu devais m'en citer cinq de chaque ? ❖ Qu'en est-il des défauts ? ❖ Est-ce que tu comptes parler de ces défauts aux dirigeants ? ❖ Quelle serait la réaction des dirigeants face à ta demande ? Seraient-ils ouverts ? ❖ Comment la prise de décision en matière de GRH se fait-elle ? ❖ De la même manière, une fois qu'une décision est prise, comment l'application de la pratique de GRH dont il est question est-elle envisagée ? ❖ Je te propose de nous diriger vers tes fonctions de responsable RH plus concrètement. Quelles composantes as-tu dû rectifier depuis ton arrivée ? ❖ Qu'est-ce qui selon toi est à présent bien en place et qu'est ce qu'il reste encore à faire dans le domaine de la GRH ? J'entends par là, quels problèmes sont encore à corriger, par ordre d'importance ?

Support 2.a. L'entretien avec Sammy Laamari

Ir : En vue de l'obtention du titre de master en Ingénieur de gestion, je réalise un mémoire-projet sur la problématique suivante : « Comment adapter les pratiques de GRH aux spécificités de la PME ? ». Afin de donner une réponse à cette question de recherche, j'étudie tout particulièrement le cas de votre société: BATIT. C'est dans le cadre de cette étude universitaire que les questions du présent entretien porteront. Je te propose de commencer tout de suite par une première question générale: pourrais-tu te présenter brièvement ? Quelle(s) formation(s) as-tu suivi(s) ? Quel est ton parcours professionnel ?

Ié : J'ai étudié communication des entreprises à l'ULB. C'est un bachelier en information et communication et un master spécifiquement en communication des entreprises. Il reprend la partir « RP »; je ne suis pas certain que ça existe encore; c'est à dire toute la partie relation publique et toute la partie « pub », marketing. Ca ce sont pour mes études. Après, j'ai travaillé d'abord dans un start-up qui faisait du marketing pour des applications Smartphone puis j'ai bossé comme « Product

Manager » pour une application. Là j'ai fait du développement de produit, de l'adaptation de produits, de la gestion des différentes équipes, etc. J'ai également réalisé une série de stages. Et puis j'ai tout arrêté pour lancer AIR LABO et rejoindre P-A chez BATIT.

Ir : Depuis toujours quels ont-été tes rapports avec la vie active ? Comment expliques-tu que tu sois arrivé si jeune à la tête d'une, voire de plusieurs entreprises ? Et à cet effet, peux-tu d'abord me rappeler ton âge ?

Ié : J'ai vingt-sept ans. En fait, dès que j'ai commencé à travailler, même dans la première start-up je savais que je ne voulais pas faire ça toute ma vie. Je voulais lancer quelque chose, je n'étais pas fait pour travailler pour quelqu'un. Quand j'ai travaillé pour l'application « InboxZero », de base j'ai commencé en quatre-cinquième. J'avais dit au dirigeant « je viens travailler parce que tu as besoin de moi mais j'ai un autre projet à coté ». C'était à l'époque un autre projet que celui de AIR LABO, dans le domaine de la mode. Durant cette période, lui m'a un peu convaincu de rester dans l'entreprise. Donc j'y suis quand même resté à temps plein pendant trois ou quatre mois et ensuite je me suis dit qu'il était temps de partir. Bref, j'ai toujours su que je ne voulais pas faire ça. Je devais devenir mon propre patron, on peut dire ça comme ça.

Ir : Au sein de l'organisation, quelles sont tes préoccupations principales?

Ié : Le marketing, m'assurer qu'il y ait des demandes de clients, que le discours commercial soit bien tenu pour les ventes, et m'assurer de la croissance de l'entreprise en engageant des personnes.

Ir : Peut-on dire qu'il s'agit principalement des résultats financiers et du fait que tu mettes tout en œuvre pour combler ces attentes ?

Ié : Pas exactement. C'est principalement l'apport de clients et le coté marketing. Au niveau de l'optimisation financière, il y a des « metrics » mais ça c'est P-A contrôle la rentabilité des chantiers. C'est à dire ce que Xavier fait également maintenant. C'est plus lui qui regarde à ça.

Ir : Comment qualifierais-tu ton comportement managérial ?

Ié : Je pense que nous, ici, on est quand même dans un « délire » de prise de risque. Ca dépend. On prend des risques mais c'est quand même assez contrôlé.

Ir : À quel degré estimes-tu le risque que tu as pris pour devenir le patron de ton entreprise ? Et quel risque prends-tu encore aujourd'hui pour le rester ou pour développer ton organisation ?

Ié : Il y a le risque financier, le fait de perdre de l'argent mais bon, ça reste de l'argent. On a tout de même investi pas mal d'argent cette année. On a pris des décisions qui permettent d'avancer mais qui nous coutent. Le fait de virer l'ancienne experte en humidité par exemple, ça nous a quand même couté soixante-mille euros. Mais maintenant tout est prêt. Là, on a passé vraiment un an à tout préparer, donc maintenant il faut qu'on engage des personnes.

Ir : Quant tu dis « on a tout préparé », avez vous une stratégie planifiée et formelle ?

Ié : Nous avons la stratégie qui est bien conçue dans notre tête. On a écrit en partie les objectifs de cette stratégie. Maintenant on a une vision mais elle évolue tout le temps. Il existe des imprévus, on

s'adapte mais la vision reste globalement « droite ». Jusque là la stratégie était fixée sur BATIT, maintenant on s'intéresse aussi beaucoup à AIR LABO. En ce qui me concerne, d'ici septembre, je ne fais que du « AIR LABO » et P-A lui continue sur BATIT... et peut-être sur de nouvelles choses...

Ir : Je ne suis pas étonnée ! Génial ! Je ne suis par contre pas encore au courant... à quel niveau ces nouvelles choses ?

Ié : Grosso modo faire de la promotion immobilière. Mais ça ne lui prendra pas beaucoup plus de temps qu'à l'heure actuelle.

Ir : Vous restez donc toujours avec de beaux projets en perspectives ! Sinon, comment appréhendes-tu des problèmes de natures économique, technique ou humaine ?

Ié : On se base quand même sur des procédures plutôt objectives. Tout ce qui est travail des RH: les évaluations, ce qui font durant les rendez-vous, etc. On a quand même des « metrics ». On se base donc là dessus. Mais en gros on se rend compte que l'intuition a quand même énormément d'impact. A titre d'exemple, lors d'un recrutement, maintenant on n'engage plus personne si P-A ou moi, on a un mauvais pressentiment ... même si on ne sait pas expliquer vraiment quoi. Mais à chaque fois qu'on s'est « planté » nous n'étions de fait pas sûrs au début. C'est pourquoi, à présent on s'écoute à chaque fois.

Ir : Votre expérience vous a vraiment montré qu'à ce niveau votre intuition pouvait vous aider à prendre les bonnes décisions !?

Ié : Tout à fait.

Ir : Quelles sont tes (vos) attentes auprès des travailleurs qui sont ou vont être engagés chez PURE GROUP ?

Ié : Nous attendons qu'ils remplissent les objectifs. Ce pourquoi ils ont été engagés. On essaye d'engager que des personnes qui ont une attitude positive, qui sont « assez bonne ambiance ». C'est à dire des personnes qu'on côtoierait. On recherche aussi qu'elles soient engagées dans l'entreprise, qu'elles ne voient pas le travail comme du travail mais plus comme du challenge et qu'elles soient engagées. Il ne faut pas qu'elles viennent pour venir et ne pas aimer ce qu'elles font. Ou encore qu'elles voient simplement l'entreprise comme un travail et pas comme un projet collaboratif passionnant. Il faut aussi qu'elles soient ambitieuses et qu'elles aient envie d'évoluer.

Ir : De manière synthétique, en tant qu'entrepreneur et jeune patron, comment te qualifierais-tu ? Parmi les qualificatifs que je vais te citer où te retrouves-tu le plus (Mahé de Boislandelle, 2015) ?

- Le dirigeant « relationnel » qui recherche la reconnaissance sociale, la convivialité, l'échange.
- Le dirigeant « introverti » qui favorise les procédures de contrôle, l'informations écrites, l'évitement du partage de trop d'informations sur la société.
- Le dirigeant « charismatique » qui est le fondateur, un innovateur et un audacieux.

- Le dirigeant « technocrate (parachuté) » qui exprime de la difficulté à obtenir la reconnaissance de son personnel.
- Le dirigeant « dynastique » qui donne la priorité à la survie de l'entreprise et au recrutement de son réseau)

Ié: Je suis plutôt relationnel. Mais il est difficile de me mettre dans une case.

Ir: De la même manière comment qualifierais-tu ton codirigeant ?

Ié: Je dirais également relationnel, voir plutôt charismatique.

Ir: Peux tu me parler de ta relation avec lui? Estimes-tu que vous vous complétiez ? Pourquoi?

Ié : J'estime qu'on se complète bien du fait que je réalise des tâches que lui ne fais pas et que lui réalise des tâches que je ne fais pas. Par ailleurs, on se fait mutuellement confiance. Je ne vais pas aller toucher aux fonctions techniques bien que je prenne tout ce qu'il imagine et que j'essaye de le formaliser. A contrario, lui ne va pas s'occuper du marketing. On se complète aussi dans le fait que lui se poserait sans doute moins de questions avant de lancer un projet et prendrait énormément de risques. Moi, je m'en poserais plus. Ca équilibre: d'une part ça me permet moi d'oser prendre plus de risques et d'autre part, lui ça le canalise, en quelque sorte.

Ir : Peux-tu me citer 3 caractéristiques que vous avez en commun et à l'inverse, 3 caractéristiques qui divergent chez l'un et chez l'autre ?

Ié : En commun: nous sommes extravertis, entrepreneurs, sincères/honnêtes. Comme différences, je mentionnerais notre rapport au risque, son analyse et son aversion, nos compétences et fonctions respectives au sein de l'entreprise. P-A pour le côté technique et moi pour le marketing.

Ir : Peux tu me rappeler quelles valeurs vous défendez au sein de l'entreprise ? Ces valeurs sont-elles partagées par tous vos travailleurs?

Ié : Rapidement : indépendance, respect des autres, bonne ambiance au sein des équipes, épanouissement de soi. Ces valeurs sont partagées par tout le monde.

Ir : Peux-tu me décrire ta vision de l'organisation « parfaite »?

Ié : Chaque personne est une petite entreprise. Elle crée sa petite entreprise au sein de l'organisation. C'est à dire qu'elle évolue en son sein de manière satisfaisante et indépendante. Elle peut ainsi prendre des décisions seule répondant aux besoins actuels ou futurs de la société, tout en nous consultant si nécessaire. Elle agit rapidement en réponse au problème qui lui est le plus proche. Elle reste autonome, elle se gère elle-même et atteint "un accomplissement personnel" de cette manière

Ir : Comment qualifierais-tu la GRH aujourd'hui, chez BATIT ?

Ié : Il y a un manque de temps pour la gestion et la croissance des relations. Il faudrait juste que l'entreprise soit un peu plus grande...

Ir : Tu entends par là que ce n'est pas une priorité absolue pour le moment et qu'elle ne nécessite pas une très grande attention étant donné votre faible effectif ?

Ié : Oui mais même aujourd'hui ça pourrait être mieux.

Ir : Trouves-tu que les valeurs et la vision que vous défendez se reflètent à travers les pratiques de GRH ? Penses-tu que vos profils de dirigeant correspondent à ce qui est pratiqué en termes de GRH dans cette entreprise ?

Ié : Oui mais pas assez. Il faudrait qu'on aille plus loin.

Ir : Sur base de quels modèles avez-vous conçu cette GRH ? Quelles sont tes compétences personnelles en la matière ?

Ié : Moi j'ai suivi pas mal de cours de GRH à travers la communication organisationnelle et ce genre de chose. J'ai quand même vu beaucoup d'éléments. Dans l'univers actuel le meilleur modèle c'est que la personne qui est au plus proche du problème puisse agir rapidement. Je me base aussi de ce que j'ai pu vivre ou observer dans les endroits dans lesquels j'ai travaillé. L'important c'est de pratiquer ce qui nous convient le mieux, c'est surtout ça. La GRH doit correspondre à nos profils à tous les deux.

Ir : Quel est le degré d'importance que vous accordez à cette gestion des RH ?

Ié : C'est super important. La seule chose qui fait qu'une entreprise puisse se développer et fonctionner ce sont les gens, c'est l'humain. Donc c'est clairement hyper important et là il faudrait qu'on y consacre plus d'importance P-A et moi, maintenant que le reste est mis en place, notamment à travers le recrutement. Audrey aussi va à présent avoir plus de temps à y consacrer puisqu'elle devient au fur et à mesure plus efficace dans ses tâches d'assistante de direction.

Ir : Quel part du budget attribuez-vous aux pratiques de GRH ? Avez-vous les disponibilités financières pour cette gestion des RH ?

Ié : C'est difficile de parler d'un budget pour le bien-être au travail par exemple. On prévoit ponctuellement des activités. Sinon il n'y a pas de gros budget. Les budgets sont des incitants financiers afin que chaque personne puisse avoir des objectifs et des primes ou avantages, comme une voiture, associées. Il s'agit de motivation financière. Sinon pour des tâches plus « administratives », nous avons des obligations. N'importe quelle société est obligée d'avoir un secrétariat social. Nous nous travaillons avec l'UCM qui nous oriente pour les calculs de salaire notamment. Ils nous prennent pas grand chose, 200€ par mois environ. Ce sont des tâches qui sont d'office externalisées. Les entreprises de 200 personnes travaillent aussi avec un secrétariat social.

Ir : Quels sont selon toi les principales qualités et les principaux défauts de la GRH, si tu devais m'en citer cinq de chaque ?

Ié : Les qualités c'est qu'on est une petite structure, donc on est flexible et nous sommes à l'écoute un peu de tout ce qui se passe. Les défauts ce sont le manque de temps et de budget et donc il y a beaucoup de « pratiques » qu'on sait qu'on devrait faire, on se l'est déjà dit mais le manque de disponibilité est encore présent.

Ir : Comme quoi par exemple ?

Ié : Des évaluations plus régulières, organiser plus d'événements, d'activités d'entreprise, ce genre de chose.

Ir : Cela signifie que vous avez une certaine idée de ce à quoi vous voudriez atteindre, mais que pour le moment le temps et les finances ne vous le permettent pas forcément.

Ié : C'est exactement ça.

Ir : Pour terminer, peux-tu me parler de vos perspectives de croissance sur le CT et sur le plus long terme ?

Ié : Cette année, en 2017, on engage trois commerciaux pour BATIT. A partir de janvier, on engagera sur l'année trois commerciaux, « business developer » pour AIR LABO. Dans cinq ans, ce serait bien qu'il y ait treize personnes dans BATIT et vingt, trente dans AIRLABO. Dans BATIT. Un directeur commercial, quatre experts en humidités, deux ouvriers par expert.

Ir : Dans ces perspectives de croissance, dans cinq ans, comment imagines-tu la GRH au sein du groupe ?

Ié : Il faudrait à ce moment là une personne voir deux personnes qui ne fassent que ça. En tout cas une personne au moins qui ne fasse que ça. Il y a du boulot.

Ir : Je te remercie sincèrement pour le temps que tu m'as consacré et je vous souhaite que vos nouveaux projets se concrétisent rapidement alors.

Ié : Un tout grand merci à toi !

Support 2.b. L'entretien avec Pierre-Arnaud Gourdain

Ir : En vue de l'obtention du titre de master en Ingénieur de gestion, je réalise un mémoire-projet sur la problématique suivante : « Comment adapter les pratiques de GRH aux spécificités de la PME ? ». Afin de donner une réponse à cette question de recherche, j'étudie tout particulièrement le cas de votre société: BATIT. C'est dans le cadre de cette étude universitaire que les questions du présent entretien porteront. Je te propose de commencer tout de suite par une première question générale: pourrais-tu te présenter brièvement ? Quelle(s) formation(s) as-tu suivi(s) ? Quel est ton parcours professionnel ?

Ié : J'ai eu un parcours scolaire assez atypique. Le Marketing et la Communication étaient pour moi relativement évident alors que la comptabilité me semblait demander plus de compétences. Cependant l'exigence de ce cours ne correspondait pas du tout à mon profil et j'ai donc arrêté ce cursus. Etant autodidacte et ayant toujours voulu être entrepreneur, j'ai lancé par après ma première entreprise à l'âge de vingt-et-un ans sans pour autant oublier qu'un certain background de formations, de théories et de pratiques professionnelles étaient toujours nécessaires. Afin de pouvoir de créer BATIT j'ai reçu de l'aide de « Job'in » et lorsque celle-ci a été fondée, j'ai trouvé un

organisme formateur, la « SECA », qui est un organisme qui se repose sur les normes « ISO mobilisation et l'implication de toute l'entreprise ».

J'ai reçu de l'aide de la « SECA » pendant quatre ans à raison de quatre cents heures de consultance afin de m'aider sur les cinq pôles de l'entreprise. Ces pôles sont, l'administratif, le commercial, les RH, le Marketing, le technique. Cette aide est en partie subsidiée. L'ensemble des aides qui m'ont été apportées m'ont donc permis de mieux structurer mes idées, mes écrits, mes réflexions ainsi que mon point de vue et à instaurer des procédures.

Ir : Depuis toujours quels ont-été tes rapports avec la vie active ? Quel est ton parcours professionnel ? Comment expliques-tu que tu sois arrivé si jeune à la tête d'une, voire de plusieurs entreprises ? Et à cet effet, peux-tu d'abord me rappeler ton âge ?

Ié : J'ai 28 ans. A l'âge de douze-treize ans, je savais déjà que je voulais être entrepreneur. Ce goût pour l'entreprenariat me vient de mon père. C'était un homme polyvalent dans la construction et son rêve a toujours été d'avoir une entreprise. Je me suis toujours demandé pourquoi il ne l'avait pas fait et cela a nourrit mon envie. J'ai aussi eu une expérience professionnelle avec mon beau-père qui ne s'est pas très bien déroulée. Nous étions en désaccord sur le moyen de fonctionner, j'étais plus orienté vers la qualité alors que lui était plus orienté profit. Cette expérience a été le déclencheur pour me lancer seul.

Ir : Au sein de l'organisation, quelles sont tes préoccupations principales ?

Ié : Je touche un peu à tout mais j'ai plus particulièrement un rôle de formateur sur les aspects pratique et technique. Je prends aussi les décisions sur l'aspect financier et ce qui touche à la clientèle. Pour ce qui concerne les chantiers, je suis le seul décisionnaire. J'accompagne aussi le commercial et la responsable administrative. Je donne la direction et la vision d'entreprise car je canalise la majorité des idées de développement, j'en ai 150 à la minute.

Ce que l'on fait à deux avec Sammy, c'est tout ce qui est Marketing, Commerciale, le Management ainsi que les litiges ou encore les achats qui découlent d'un développement pour un chantier.

Ir : Il s'agit là de tes principales fonctions. Parle-moi, s'il-te-plait, de tes préoccupations, ce qui t'intéresse le plus au sein de l'organisation.

Ié : Ce qui m'intéresse, c'est d'avoir vraiment une bonne qualité d'entreprise avec une satisfaction cliente très élevée. J'aime être une entreprise qui excelle dans tous les domaines que ce soit technique, diagnostique ou experts qualifiés. Une bonne rentabilité est aussi essentielle ainsi que le développement de l'entreprise. Actuellement j'aimerais développer mon entreprise avec un effectif minimum et faire un maximum de chiffre d'affaire.

Ir : Comment qualifierais-tu ton comportement managérial ? A quel degré estimes-tu le risque que tu as pris pour devenir le patron de ton entreprise ? Et quel risque prends-tu encore aujourd'hui pour le rester ou pour développer ton organisation ?

Ié : Lorsque l'on a une idée, le risque du départ est énorme, mais plus on travaille à cette idée, plus le risque diminue. N'étant pas en conflit avec mes parents et n'étant pas à un centime prêt, le risque n'était pas à mon sens important. Si on veut chiffrer le risque j'ai pris, j'ai investi de ma poche six-milles euros, j'ai eu un crédit de vingt-quatre-milles euros ou tu ne dois pas rembourser la première année. C'est donc un projet de trente-milles euros. Les six-milles euros ont servi pour un ordinateur et à avoir deux à trois-milles euros de « cash ». Les vingt-quatre-milles euros ont servi pour acheter une voiture. De plus, la franchise sur le crédit ne devait pas être remboursé si tu te plantais endéans les cinq ans. A part mon « inexpérience », je dirais donc que le risque était assez faible. Les risques que je prends maintenant, ce sont des risques quotidiens que j'ai appris à relativiser avec le temps. Je ne mets pas en jeu des sommes ou il me faudrait plus d'une dizaine d'année à récupérer. Si je perds un certain montant, il y a toujours bien un moyen de le récupérer. Je prends pour l'instant une majorité de risque lié à l'aspect financier, ce n'est pas par choix mais par obligation, pour la viabilité de l'entreprise. Je ne prends pas des risques pour prendre des risques. Mais l'objectif c'est d'arriver à un stade où on doit plus vraiment prendre de risque, ça sera juste des manques à gagner. Pour le moment, on doit prendre le risque de prendre des voitures pour les gens qui arrivent afin que les chefs de chantiers puissent aller sur les chantiers car en camionnette ce n'est pas faisable de faire dix chantiers sur la journée. Et donc on doit faire cela en spéculant qu'on va bien avoir des commerciaux, donc on prend des petits risques.

Ir : Comment appréhendes-tu des problèmes de natures économique, technique ou humaine ?

Ié : Je me suis associé avec Sammy pour cela, car il a une plus grande expérience dans ces domaines. On s'efforce de prendre beaucoup de recul sur les problèmes et leurs solutions. Avant toute chose on s'instruit, on se documente et on se concerta. Nos décisions sont donc plus orientées sur du rationnel. Au sein de l'entreprise, on essaye d'être vraiment orienté solution. S'il y a un problème on ne va pas se lamenter, on va avancer et aller directement vers une solution.

Ir : Quelles sont tes (vos) attentes auprès des travailleurs qui sont ou vont être engagés chez PURE GROUP ?

Ié : Qu'ils adoptent la qualité, l'esprit et la philosophie de l'entreprise. L'effort pour avoir la qualité et la satisfaction du client. Un peu notre façon de travailler.

Ir : De manière synthétique, en tant qu'entrepreneur et jeune patron, comment te qualifierais-tu ? Parmi les qualificatifs que je vais te citer où te retrouves-tu le plus (Mahé de Boislandelle, 2015):

- Le dirigeant relationnel qui recherche la reconnaissance sociale, la convivialité, l'échanges.
- Le dirigeant introverti qui favorise les procédures de contrôle, l'informations écrites, l'évitement du partage de trop d'informations sur la société.
- Le dirigeant charismatique qui est le fondateur, un innovateur et un audacieux.
- Le dirigeant technocrate (parachuté) qui exprime de la difficulté à obtenir la reconnaissance de son personnel.

- Le dirigeant dynastique qui donne la priorité à la survie de l'entreprise et au recrutement de son réseau)

Ié: Je me vois plus comme un dirigeant charismatique et dynastique a raison de 65% et 35%. Ce que j'essaye vraiment, c'est d'avoir du recul, de voir un peu comment tout se passe et aussi avoir du recul sur moi-même. Je sais que je ne suis pas le mec le plus stable au niveau de mon travail et de ma méthodologie mais je suis celui qui crée les choses, qui insuffle les idées. Donc je pense vraiment être plus un dirigeant charismatique.

Ir: De la même manière comment qualifierais-tu ton codirigeant ?

Ié: je suis plus le dirigeant charismatique alors que Sammy est plus un dirigeant relationnel, c'est plutôt lui qui va faire la méthodologie, les « process », etc. Personnellement j'ai plus la dynamique pratique et technique alors que Sammy c'est Marketing et la « Com ». Il est beaucoup plus rigoureux que moi, il va canaliser mes idées.

Ir: Peux-tu me parler de ta relation avec lui? Estimes-tu que vous vous complétiez ? Pourquoi?

Ié : Oui, à 3000%, ça rejoint ce que je viens de dire.

Ir : Peux-tu me citer trois caractéristiques que vous avez en commun et à l'inverse, 3 caractéristiques qui divergent chez l'un et chez l'autre ?

Ié : On a d'ambition et d'éthique tous les deux, on est très rigoureux dans ce que l'on fait. On travaille chacun « H24 ». Par contre, Sammy est plus formel et va prendre moins de risque que moi, je suis plus fonceur et lui plus réfléchi. On se tempore bien. On a les mêmes visions mais nos différences viennent de nos compétences. J'ai une intelligence pratique et lui plus de communication.

Ir : Peux-tu me rappeler quelles valeurs vous défendez au sein de l'entreprise ?

Ié : L'éthique, le respect du client et des autres, la productivité, l'autonomie, la créativité et l'enthousiasme.

Ir : Ces valeurs sont-elles partagées par tous vos travailleurs?

Ié : C'est beaucoup plus difficile au niveau des ouvriers, je ne pense pas qu'ils partagent vraiment toutes ces valeurs. Au niveau de l'échange avec les ouvriers, lorsque ceux-ci viennent, ils gueulent souvent. On est en train d'essayer d'avoir un responsable ouvrier afin que les ouvriers puissent communiquer plus facilement avec un chef qui a été ouvrier. Et celui-ci pourra ne faire passer le message plus calmement

Ir : Peux-tu me décrire ta vision de l'organisation « parfaite »?

Ié : Que chaque personne ait ses tâches définies et qu'elle les fasse.

Ir : Trouves-tu que les valeurs et la vision que vous défendez se reflètent à travers les pratiques de GRH ? Penses-tu que vos profils de dirigeant correspondent à ce qui est pratiqué en termes de GRH dans cette entreprise ?

Ié : Oui, clairement, après il y a encore du travail mais on est en bonne voie. Je pense que nos caractères se retrouvent dans notre entreprise et si on se rend compte que quelqu'un n'y rentre pas, on le

dégage. L'objectif c'est vraiment d'avoir un écosystème au sein de l'entreprise dans lequel on puisse tous s'entendre et regarder dans la même direction.

Ir : Comment qualifierais-tu la GRH actuelle de BATIT ?

Ié : Elle est à tâtons, on a eu une super stagiaire, toi, avec laquelle on a pu faire des tests et mettre des choses en place, mais pour l'instant, on a un effectif qui est trop réduit pour pouvoir arriver à mettre en place une bonne GRH. Quand on avait six stagiaires, on était dix-douze et là on a pu faire des réunions, on a pu beaucoup plus communiquer et mettre en place certaine chose. Alors qu'ici on est peu nombreux. Je pense qu'en dessous de dix, c'est difficile de mettre en place une GRH efficace et cohérente.

Ir : Peux-tu me citer ses défauts et ses qualités ?

Ié : L'idéal, même si on est trois, c'est qu'on suive les process. Le problème, c'est que lorsqu'on est peu, on se retrouve à avoir toutes les casquettes et c'est toujours ce qu'on va laisser de côté en premier. Je ne pense pas qu'il y a vraiment de PME qui ait vraiment un système de GRH de feu. C'est plutôt aller bouffer un coup à midi et dire que tout va bien. Il n'y a pas d'évaluation.

Ir : Sur base de quels modèles avez-vous conçu cette GRH ? Quelles sont tes compétences personnelles en la matière ?

Ié : Sur la logique, Sammy a eu une formation avec l'université, moi avec le SECA et on a eu une stagiaire. On a tous les deux peu de notions à ce niveau-là, mais de base on sait que c'est important de parler tous les X temps et on est toujours parti sur ce principe-là. La communication, car la GRH c'est surtout ça, c'est essentiel et ça commence au départ par cela et par ensuite par l'évaluation et ça je l'ai compris par l'expérience. Le mieux, c'est surtout ça. La GRH doit correspondre à nos profils à tous les deux.

Ir : Quel est le degré d'importance que vous accordez à cette gestion des RH ?

Ié : On a beaucoup de priorités et c'est une des grandes priorités mais faire en sorte que le chantier se passe bien va toujours être prioritaire par rapport au côté vente, et « SAV » vente et satisfaction client vont toujours être prioritaire par rapport à la GRH. Ce qui ne devrait peut-être pas, mais bon on préfère toujours se dire, on sait que ça ne va pas bien avec lui mais il faut quand même que ça rentre sinon on ne sait pas le payer.

Ir : Quel part du budget attribuez-vous aux pratiques de GRH ? Avez-vous les disponibilités financières pour cette gestion des RH ?

Ié : Cinquante-milles sur deux millions soit 2,5% du chiffre d'affaire, hors secrétariat sociale. A partir du moment où on aura les trois experts etc. J'estime que je pourrai fournir une personne mi-temps pour la GRH ou à un tiers temps plutôt.

Ir : Pour terminer, peux-tu me parler de vos perspectives de croissance sur le CT et sur le plus long terme ?

Ié : Donc ça fait un an qu'on a restructuré toute l'entreprise, la communication, le marketing et le management afin de croître. L'objectif ici à un an c'est d'avoir trois experts et donc de tripler le chiffre d'affaire en fait. Il faut savoir que cette année, en 2017, on a descendu un peu le chiffre d'affaires parce qu'on avait déjà deux experts l'année passée mais on a renouvelé. L'objectif avec toute cette nouvelle structure c'est de repasser à trois experts. De passer de « 1,2 » millions en 2017 à deux-millions en 2018. A cinq ans, on aimerait bien stabiliser à trois experts et avoir un directeur commercial. Peut-être que je jouerai le rôle du directeur commercial pour l'année ici en cours. Donc pour 2018, l'objectif ça serait trois experts, une assistante de direction et un directeur commercial et une personne qui ferait la compta et le marketing et un peu de GRH. Peut-être un expert de plus, avoir si on a la place sur le marché ici, si on y arrive et on aimerait bien attaquer le nord de la France avec sensiblement la même structure.

Ir : Dans ces perspectives de croissance, dans cinq ans, comment imagines-tu la GRH au sein du groupe ?

Ié : Dans cinq ans, si on a vingt personnes, clairement il y aura quelqu'un pour s'occuper de la GRH. C'est vraiment une volonté pour nous.

Ir : Je te remercie sincèrement pour le temps que tu m'as consacré et pour ta volonté de me faire partager ton expérience.

Ié : C'est moi qui te remercie, quand tu veux !

Support 2.c. L'entretien avec Audrey Agon

Ir : Tout d'abord, je te remercie de m'accorder de ton temps. En vue de l'obtention du titre de master en Ingénieur de gestion, je réalise un mémoire-projet sur la problématique suivante : « Comment adapter les pratiques de GRH aux spécificités de la PME ? ». Afin de donner une réponse à cette question de recherche, j'étudie tout particulièrement le cas de votre société, de BATIT. C'est dans le cadre de cette étude universitaire que les questions du présent entretien porteront. Je te propose de commencer par une première question assez générale : pourrais-tu te présenter brièvement ? Quelle(s) formation(s) as-tu suivie(s) ? Quel est ton parcours professionnel ?

Ié : J'ai vingt-huit ans, j'ai un parcours un peu incertain on va dire, j'ai fait un Master en Psychologie avec orientation psychologie des organisations et du travail, j'avais commencé ce Master là parce que je voulais être logopède, donc rien à voir. Je me suis rendue compte que ça ne m'intéressait pas trop et donc j'ai continué là-dedans car je me suis dit que la psychologie ça pouvait ouvrir à beaucoup de choses et donc c'est comme cela que j'ai entendu parler de cette spécialisation la qui me permettait d'avoir accès aux ressources humaines. Et voilà les ressources humaines ça me semblait intéressant, j'aime bien le contact, les relations humaines, tout ce qui est paperasse administrative etc. Ça me plaît assez bien aussi. Je me suis dit « Pourquoi pas » et j'ai fait mes études là-dedans et j'ai terminé en 2012. Après ça, je suis partie directement à Londres, je le dis

pour expliquer le creux entre la fin de mes études et ma reprise. Donc je suis partie six mois à Londres pour améliorer mon Anglais puis lorsque je suis revenue, je me suis rendue compte que le programme de cours que j'avais suivie n'était vraiment pas suffisant par rapport à ce qu'on demandait comme compétence en RH. Donc c'était vraiment très axé ergonomie et prévention santé et cela ne me plaisait pas du tout du coup j'ai fait une formation en gestion des ressources humaines tout simplement aux ateliers FUCAM. C'est une formation que le « Forem » propose, donc c'est en collaboration avec l'université de Mons, et là c'était trois mois où j'avais des cours théoriques tous les jours, donc à temps plein. Suite à ça, j'ai eu un stage de trois mois chez Walibi et à l'issue de ces trois mois, on m'a proposé un job en tant qu'assistante des ressources humaines. Là, je suis restée deux ans. Assistante des ressources humaines, c'est vraiment sur tous les pôles. Aussi bien administratif et « payroll », donc la paye, remplir tous les documents des travailleurs que tout ce qui concerne les projets RH, on appelle ça « soft skills ». Donc là il y avait un peu de tout, recrutement, organisation des événements du personnel, évaluations, formations, tout ça. Mais en sachant que j'étais assistante et qu'il y avait une personne qui était dédiée à chacun des deux pôles et moi je les assistais. Je n'ai jamais vraiment été, sauf à la fin, où je me démerdais bien avec le recrutement qui est assez particulier là-bas, ça je m'en occupais et tout ce qui était logistique, ça je gérais bien, mais pour le reste, j'étais jamais la personne décisionnaire du projet, j'avais toujours une personne à qui me référer. Cela pouvait être très intéressant mais je suis partie mais c'est pour des raisons financières et autres. Du coup, je me suis retrouvée dans un cabinet de recrutement, on va appeler ça comme cela, spécialisé en informatique, donc rien que de l'informatique et j'ai fait cela pendant un an donc c'était une PME qui existait déjà depuis nonante-sept mais bon voilà, une petite structure et la normalement, je devais faire du recrutement et vraiment RH, donc ça devait être super polyvalent et donc travailler sur tous les pôles aussi RH et c'était super intéressant car il n'y avait pas grand-chose de fait et donc il y avait beaucoup de perspective. Mais bon il y a eu des petits problèmes en interne et pas le budget accordé à tout ça et la priorité a été le recrutement, ce qui fait que je n'ai fait que ça et je me suis rendue compte que ça ne me plaisait pas du tout. Donc, je suis partie de là et je me suis retrouvée ici.

Iw : Merci pour cette description complète. Pourrais-tu à présent me parler de ton travail ici, chez BATIT ? Quelle(s) fonction(s) endosses-tu au sein de l'entreprise ?

Ié : La moi ici, j'ai été engagée en tant qu'assistante de direction et GRH donc c'est aussi assez polyvalent comme fonction et ça explique que je n'ai pas forcément tous les moyens et le temps pour pouvoir développer le côté GRH comme je le voudrai. Il faut savoir que moi en tant que « DRH », j'ai pas mal de lacunes. Parce que, comme je le disais, chez Walibi, je n'étais vraiment que l'assistante et je ne me suis pas formée par moi-même, j'avais toujours quelqu'un qui me disait ce que je devais faire. Par exemple au niveau « payroll », c'était vraiment en surface. Il y avait la personne qui s'occupait vraiment de tout le processus de « payroll », de la gestion de paye, et moi

j'étais à la fin pour vérifier les fiches de prestations, donc je ne faisais que vérifier les fiches de prestation avec elle. Il y en avait énormément. Au niveau de tout ce qui est connaissance en matière légale, législation sociale et tout ça, j'ai vraiment énormément de lacunes parce que je n'ai pas été formée là-dessus, je suis passée en recrutement, donc là, je n'ai pas de formation non plus à ce niveau-là, et donc je commence vraiment à me former maintenant. De manière autodidacte, car il n'y a personne ici qui a assez de compétences en la matière. Ça c'est important à savoir car, du coup ça change énormément de choses au niveau de la gestion des RH de manière générale ici car une personne qui est compétente là-dedans, qui a vraiment toute l'expérience ira plus vite, pourra prendre plus de décisions, enfin voilà ça change beaucoup de choses du coup.

Iw : Es-tu la première à endosser cette/ces fonction(s)?

Ié : Oui et non, il y avait quand même Sammy, lui avant, il s'occupait quand même d'engager les gens, la collaboration, donc les échanges avec le secrétariat sociale pour pouvoir effectuer la paye, il y avait quand même un minimum qui devait être fait et c'est lui qui s'en chargeait. Donc voilà, cette fonction-là, il n'y a personne qui l'avait vraiment avant moi. Ils l'ont créées un peu pour moi à la base, c'était juste pour assistante de direction et même ça, il n'y avait personne. Donc c'étaient les « boss » qui s'occupaient de tout ce qui étaient GRH et des cotés administratif.

Iw : As-tu connu une évolution de ta/tes fonctions depuis ton embauche ?

Ié : Ça ne fait pas longtemps que je suis là, c'est vrai que lorsque je suis arrivée, je me suis concentrée sur toute la partie clientèle donc forcément ça a duré quelques semaines où j'étais plutôt fixée là-dessus avec l'organisation des planning des experts, puis petit à petit j'ai eu des tâches administratives. Il s'agit d'une évolution plutôt au niveau des responsabilités qui m'ont été données au fur et à mesure mais je savais que c'était compris et que ça allait aller crescendo, donc voilà, une évolution comme toute personne qui arrive dans une société.

Iw : Très bien merci. J'aimerais à présent brièvement t'interroger sur les deux dirigeants : à quel degré estimes-tu leur ressemblance ?

Ié : Je trouve qu'ils se ressemblent quand même pas mal, je trouve qu'ils ont la même façon de penser et de voir les choses, la même philosophie de vie etc. Maintenant il y a des différences forcément qui apparaissent. Moi j'avais dit qu'ils se ressemblaient à plus ou moins 75% on va dire. Parce que aussi je les connais au niveau du travail. Au niveau personnel, je ne les connais pas vraiment, pas beaucoup...J'imagine qu'il y a plus de différences que ça mais voilà.

Iw : Peux-tu me citer 3 caractéristiques qu'ils ont en commun et à l'inverse, 3 caractéristiques qui divergent chez l'un et chez l'autre ?

Ié : Donc ce que j'avais noté comme caractéristiques en commun c'est le fait qu'ils soient tous les deux super créatifs, je trouve que c'est un peu des « hyperactifs de l'idée », ils ne s'arrêtent jamais de penser, de réfléchir à comment faire dans la suite. Ils fonctionnent beaucoup sur le futur j'ai l'impression. Donc voilà, vraiment pour moi la créativité, c'est flagrant. Une autre caractéristique,

c'est l'enthousiasme. Je trouve que ce sont des personnes qui, un peu comme des enfants pour caricaturer, sont très vite emballées par une idée. Soit qu'eux ont trouvés soit qu'un des collaborateurs va leur soumettre. Pour des petites choses ils sont parfois vraiment émerveillés alors que pour nous ça peut nous paraître normal. Donc je trouve qu'ils sont toujours hyper enthousiastes, même quand ils pensent à l'avenir, ils sont très très positifs. Et alors, un autre point en commun qui est plutôt négatif selon moi, c'est qu'il y a un manque d'organisation qui je pense est lié au fait qu'ils sont toujours dans cette créativité, dans cette recherche d'idées. Du coup, ils sont très dispersés. Ils sont sur plein de choses en même temps, donc ils ne se centrent pas. Moi je le ferai différemment. J'ai tendance à m'occuper d'une chose et une fois que c'est bon de passer à la suivante. Chez eux, il y a un manque d'organisation qui est remarquable.

Iw : J'ai eu l'occasion de collaborer avec toi, et l'organisation est, me semble-t-il l'une de tes qualités. Penses-tu que c'est notamment pour ça qu'ils t'ont engagé ?

Ié : C'est ce que je pense avoir compris. Oui, ils avaient bien conscience du fait qu'ils ne pouvaient pas tout gérer proprement et puis il y a des choses qu'ils n'ont pas non plus envie de gérer. Et donc voilà, ils avaient besoin d'une personne qui puisse restructurer un peu plus les choses et mettre un peu d'ordre. En effet, ça ils en sont conscients je pense.

Iw : Pour en revenir aux caractéristiques, qu'en est-il de leurs différences ?

Ié : Au niveau des différences, par rapport à l'image qu'ils renvoient et les relations qu'ils peuvent avoir avec les collaborateurs, j'ai l'impression, je me trompe peut-être, que P-A a l'air plus proche des collaborateurs que Sammy ne l'est. Il a l'air accessible, il est moins formel dans sa manière de s'adresser aux collaborateurs. Il va utiliser un langage plus simple. Pas pote non plus mais voilà. Genre simplement des smileys quand il écrit un message. Sammy, lui, va être plus froid. Il y a un peu plus de distance, aussi bien à l'oral qu'à l'écrit. Il est plus formel il formalise plus les choses, il paraît moins accessible. Je pense que lorsque les deux sont présents, on a plutôt envie d'aller vers P-A que vers Sammy. Donc ça c'est une différence qui me semble assez forte. Et ce pour tous les collaborateurs. Après, il y a une différence au niveau des compétences et intérêts. Il y a P-A qui a plutôt les compétences techniques et qui a cet intérêt-là forcément, c'est sa formation. Pour moi c'est plus une personne de terrain, c'est lui que je vais consulter quand j'ai besoin d'informations par rapport aux ouvriers. Quand j'ai une décision à prendre, quand il y a un souci sur des chantiers et que Xavier n'est pas là par exemple, ou que Xavier ne peut pas répondre, c'est vers lui que je vais me tourner. Sammy lui sera plus du côté Management et je dirai Marketing pour englober très généralement ses fonctions. Et encore une fois dans une différence au niveau de la communication, P-A est quelqu'un de plus direct j'ai l'impression, qui va plus droit au but, il dit les choses clairement. Il ne va pas mettre les formes, ça peut plaire ou ne pas plaire, mais bon voilà, il a une approche plus directe. Sammy est plutôt quelqu'un qui contourne un peu plus, qui enrobe les choses, qui va mettre les formes et là ça peut être positif ou négatif car parfois on a l'impression

qu'il peut détourner un peu le réel sujet et ne pas répondre aux attentes. Donc ça c'est aussi une différence au niveau de la communication.

Iw : Et quelles valeurs défendent-ils au sein de l'entreprise ?

Ié : Ce ne sont pas juste des valeurs qui sont écrites, et au final tu te dis que ce n'est pas du tout leurs valeurs. Si! La première, c'est la responsabilité, l'autonomie. Donc ça c'est vrai que c'est un truc qu'on peut voir vachement ici dans la société. Dès que tu arrives, tu es plongé dans le bain, tu te débrouilles en gros, tu as un minimum d'informations et c'est à toi de te former sur le terrain. Donc ça c'est vrai que ça se voit très fortement, et même au-delà de ta formation. Encore moi maintenant, il faut que je me débrouille. Je ne peux pas les embêter à chaque fois. Il faut que j'essaie de prendre des décisions par moi-même, etc. Moi je fais tout ce qui est possible selon moi pour avoir le plus d'informations, je vais jusqu'au bout des choses on va dire, après quand je suis bloquée et que j'ai besoin de leur décision finale ou une information qu'eux seul ont, forcément là je vais vers eux. Je pense que c'est ce qu'il prône et je pense que Xavier est comme ça aussi. Mais bon maintenant on n'est pas beaucoup donc ... Ensuite la créativité aussi, on en a déjà parlé avant, donc on sait pourquoi ils ont parlé cette valeur. C'est vrai que c'est quelque chose qu'ils demandent, qu'on puisse leur apporter des idées, qu'on ne soit pas juste de simple exécutant. L'engagement également. Après, ça, je pense que c'est quelque chose que chaque société demande à ses travailleurs, qu'ils soient engagés dans la société. Donc qu'il ne compte pas ses heures, en tout cas dans des sociétés comme celle-ci, des PME, mais bon voilà quand t'es dans une commune, c'est assez différent. Le respect des collègues, ça me semble logique, le respect des clients, pareil. Bah oui, on prend contact avec les clients, donc s'il n'y a pas de respect, cela ne peut pas fonctionner. L'attitude positive aussi, et ça c'est vrai qu'ils font pas mal attention, je l'ai déjà remarqué, ça m'est déjà arrivé de râler une fois et il me l'a rappelé. Mais c'est logique, c'est vrai qu'avoir une attitude positive au travail, ça change beaucoup, ça peut, aller quand tu as une attitude négative, ça peut plomber une équipe, faire couler une boîte. Je sais qu'il y a eu des choses avant que moi j'arrive justement, il y avait des travailleurs qui n'avaient pas cette attitude-là justement et donc on s'en est séparé, donc je pense que c'est quelque chose auquel ils font fort attention et je disais que eux même ont souvent une attitude positive. La dernière valeur, c'est le professionnalisme, ce qui est logique, donc ça je pense que ce sont des valeurs qui sont difficilement discutables.

Iw : Partages-tu ces valeurs ? Qu'en est-il des autres travailleurs ? Partagent-ils les valeurs défendues par les codirigeants ?

Ié : C'est assez difficile de juger, d'observer comment les valeurs sont perçues au sein de l'entreprise vu qu'on est pas beaucoup et puis les ouvriers, c'est assez différent aussi. Cela dit, je pense que, à part l'histoire de la créativité, qui est quand même quelque chose de plus originale, toutes les autres valeurs sont des valeurs que toutes personnes qui travaillent au sein d'une société devrait défendre. Du coup je partage ces valeurs.

Iw : Selon toi, quelle est leur vision de l'organisation « parfaite » ?

Ié : Au niveau de la vision, moi j'ai un peu de mal, mais, j'ai l'impression que ce qu'ils veulent, c'est quand même de garder une société à l'échelle humaine, d'évoluer, mais de ne pas devenir un grand groupe style « Murprotec » ou quoi. Je pense que cela, ça ne les intéresse pas. Avec des collaborateurs qui sont chacun expert dans leur domaine d'expertise, les experts en humidités, les ouvriers, la GRH, et puis on verra en évoluant quels autres postes pourront être développés. Des collaborateurs qui soient épanouis dans leur fonction, dans la société et qui évoluent avec, au sein de la société. Enfin, une société qui fait du bénéfice bien évidemment comme toute entreprise. Donc c'est l'impression que j'ai.

Iw : Au vue de ce que tu viens de me dire à propos des valeurs que les dirigeants défendent et de leur vision entrepreneuriale, trouves-tu que ces valeurs et cette vision se reflètent à travers les pratiques de GRH ?

Ié : En général tout à fait. De temps en temps, c'est peut-être juste moi, mais niveau du respect des collègues, il y a de légères lacunes. Dans le sens où comme je l'ai dit, par exemple, P-A est assez brute, il ne va pas mettre les formes et les deux ont parfois un peu de mal à communiquer. Il m'est déjà arrivé de me sentir « agressée » et j'en ai parlé et je n'ai pas eu l'impression que j'ai vraiment été prise en compte par rapport à ça. Donc ça, ça fait partie du respect des collègues, de faire attention à comment on s'adresse à la personne, qu'on ait un statut supérieur ou inférieure, peu importe. Il y a une manière de s'adresser aux gens. Je ne dis pas que ça se passe toutes les semaines comme cela, mais c'est déjà arrivé. Donc s'il y avait un petit point d'attention, ça serait par rapport à ça.

Iw : Penses-tu que leurs profils correspondent à ce qui est pratiqué en termes de GRH dans cette entreprise ?

Ié : Oui, ça je crois bien, je ne vois pas trop comment te dire ça, mais, pour moi ce sont deux personnes qui doivent être en recul, en dehors de tout ça, du management, du GRH etc. Pour moi ils sont bien dans leurs idées, développer leur société etc. Mais je pense qu'ils sont moins bon du côté Management, relationnel, en tout cas en interne. Je les vois moins dans ce rôle. Après, ils n'avaient pas le temps avec tout ce qu'il y avait à faire, c'est normal qu'ils n'aient pas le temps de s'occuper de tout ça.

Iw : Rentrons plus précisément à présent dans le « vif du sujet » : comment qualifierais-tu la GRH ici, chez BATIT ? Quels sont ses principales qualités et ses principaux défauts, si tu devais m'en citer cinq de chaque ?

Ié : C'est difficile de qualifier une GRH débutante, mais pour moi le fait qu'elle soit débutante, c'est aussi une qualité dans le sens où, comme je le disais pour lancer une société, il y a tout qui est à faire, il y a énormément de perspectives. C'est plus positif que lorsque tu arrives dans une boîte et que tout est en place et que tu n'as plus qu'à suivre le chemin tracé. Ça laisse place à vraiment

beaucoup de choses, à la créativité, il faut se débrouiller, il y a plein de choses à mettre en place et ça pour moi, c'est super positif. Le fait qu'on ne soit pas beaucoup également, j'ai des contacts tous les jours avec Xavier, avec les deux ouvriers, et je ne sais pas si ça serait possible si on était vingt par exemple. Vu qu'il y a tout un tas d'autres choses qui sont à gérer sur le côté. Du coup les relations entre nous, ça se passe super bien. J'ai été vite intégrée et les relations se sont très bien instaurées dès mon départ. C'est flexible, c'est pas comme dans une structure où il y a énormément de procédures et où on doit respecter les procédures obligatoirement, oui on met des procédures en place, mais plutôt pour faciliter à la formation d'une autre personne et puis pour aider les gens dans leur quotidien mais si on met des choses en place et qu'on voit que ça ne fonctionne pas, que ça ne prend pas, et que cela pose vraiment problème, il y a cette flexibilité qui est de vraiment s'adapter, on peut complètement supprimer quelque chose. Je peux donner un exemple avec les ouvriers. P-A avait eu l'idée qu'il y ait un suivi vraiment quotidien, que tous les jours je les ai au téléphone, que tous les jours j'ai leurs prestations, qu'il ramène la voiture tous les jours, etc. Dans le but de garder un lien avec eux, parce que c'est vrai qu'il y a souvent une distance entre les personnes des bureaux et les personnes de terrain. Donc il voulait conserver ce lien avec eux. Et donc pour moi aussi avoir un regard sur leurs prestations, sur ce qu'ils font. Au final, on s'est rendu compte que ça n'allait pas du tout, parce que ça les emmerdait bien plus qu'autre chose de devoir revenir après leur boulot ici pour du «vent», pour remettre une feuille et puis voilà. On pourrait se voir autrement. On s'est rendu compte de ça et c'est pour ça qu'il a eu l'idée de mettre plutôt Hervé sur le coup pour que lui ait justement ce contact avec eux en se disant que voilà, Hervé est une personne qui a cette formation technique, c'est un ouvrier, il sait ce que c'est le travail, il sait comment les ouvriers réfléchissent, donc le contact va être bien plus facile. Parce que moi je n'étais pas légitime « entre guillemets » pour leur demander certaines choses. Donc ça c'est un exemple de choses qu'on a modifié et qui prouve la flexibilité de la société. Pour l'instant c'est assez organisé. Pour tout ce qui se met en place, dans le sens où on réfléchit bien à ce qu'on va mettre en place, on planifie les choses, on fait un suivi. Quand il y a une nouveauté qui est envisagée, pendant quelques semaines, moi j'ai, par exemple, une tâche récurrente qui me dit d'aller vérifier en termes de suivi pour être sûr que tout se mette bien en place et ne pas oublier. Parce que lorsque tu mets en route quelque chose, tu es tellement pris dans toutes tes tâches que tu finis par oublier parfois. Ce qui est bien aussi au niveau RH, qui est là au niveau des gérants, c'est qu'ils peuvent montrer quand ça ne va pas, mais quand ça va bien ils te le montrent aussi. Donc il y a du feedback positif, en tout cas oralement, je ne parle pas d'autres preuves de reconnaissance, mais en tout cas à ce niveau-là, je sais que ça arrive souvent, à moi, aux ouvriers, à Xavier. Ce qui n'est pas partout, tout manager ne va pas avoir cet automatisme de donner un feedback positif. Je trouve ça super.

Iw : Et qu'en est-il des défauts ?

Iw : Ce qui est une qualité est aussi un défaut. Le fait que ça soit débutant, une GRH jeune. Il y a un manque d'expérience, donc perte de temps, je n'ose pas forcément prendre des décisions. Les patrons n'ont pas encore envisagé de me donner des formations supplémentaires alors que de mon côté oui, parce que je me rends compte de mes lacunes. Et puis même, moi ça me dérange de toujours faire appel au quotidien à UCM. J'aimerais bien me débrouiller toute seule, par moi-même. Pour la société ça serait bien aussi au niveau du temps, de l'argent, parce que il y a des services qui sont demandés et qui sont d'offices payants. Et pour cela, on a une gestionnaire de dossiers qui va s'occuper de tout ce qui concerne la GRH. Toutes les demandes que je vais avoir, par exemple, calculer le prix des » éco chèques », ce genre de chose et ça, ça sera facturé. Mais je ne sais pas te dire exactement ce qui est compris dans le prix de base. Je ne sais pas, je pense qu'il n'y a pas énormément. Moi je remarque qu'il n'y a pas assez de temps et pas assez de moyens accordés à la GRH pour l'instant. Mais bon, voilà, ce n'est pas de leur faute. C'est la situation telle quelle est maintenant, c'est le terrain, c'est le client, les chantiers qui sont prioritaires pour l'instant. Au niveau des moyens, il y a des limitations en terme financier. Même si on est pas beaucoup et qu'il n'y a pas une nécessité, c'est quand même dommage, c'est toujours mieux quand on peut mettre en place, les actions pour le bonheur au travail, enfin, plein plein de choses, c'est toujours mieux.

Iw : Est-ce que tu comptes parler de cela aux dirigeants ?

Ié : Oui, tout à fait, ici pour le moment, c'est parce que je ne vois pas comment je pourrai dégager du temps pour ça. Mais oui, ne fusse qu'au niveau des législations sociales, je pense que c'est primordial parce que l'UCM ne donne pas non plus automatiquement les clefs, les informations dont on a besoin, donc parfois on se rend compte de choses après que l'erreur a été faite. Donc il y a des choses que j'envisage, mais je sais que ce n'est pas une priorité, il n'y a pas le budget pour ça maintenant. A terme, il faudrait que j'aie une ou deux formations.

Iw : Quelle serait la réaction des dirigeants face à ta demande ? Seraient-ils ouverts ?

Ié : Oui je pense, je pense vraiment que c'est le problème financier qui est là sinon il n'y a pas de soucis. J'ai été à une séance d'information qui était gratuite qui concernait notamment la réforme par rapport aux aides donner par le Forem et là c'était gratuit et j'ai demandé si je pouvais dégager du temps pour ça et il n'y a eu aucuns soucis. Après pour moi il y a quand même un petit problème au niveau du management, je sais qu'ils ont l'impression d'être super disponible et je sais que ce n'est pas l'impression que les autres personnes ont, les collaborateurs et même moi, je me mets dans le tas aussi. Il y a un décalage entre ce qu'eux pensent refléter et ce qu'ils reflètent réellement. C'est l'avis général et je le sais de personnes qui sont passées, comme des stagiaires, de Xavier, de moi, on ne ressent pas que en effet ils sont disponibles, que la porte est grande ouverte. Je comprends qu'on ne doit pas les interrompre, c'est les gérants de toute manière donc on doit pas les déranger, les interrompre sans arrêt, mais j'ai déjà eu l'impression de venir avec une liste de tâches au moment où on m'avait dit qu'on était ouvert et qu'au final, ce n'est pas le cas. J'avais

l'impression que mon temps était restreint de plus en plus. Ou alors je dois souvent me répéter, si je demande au matin pour les voir, je sais que c'est fin d'après-midi que je vais les voir. Pour moi c'est quand même un gros problème ici dans la société. Il y a parfois des incohérences, des petites contradictions, un manque de clarté. En fait, vu qu'il n'y a pas d'expérience là-dedans, que ce soit de ma part ou de leur part, au niveau GRH, on essaye des choses, on pense, on a des idées et en fait ça change régulièrement, de jour en jour, les décisions qui ont été prises vont changer parce qu'ils y ont réfléchi et que finalement c'est pas bien et au final il y a un manque de clarté, on ne sait plus trop ce qui est d'application. Et ça arrive assez souvent, je ne sais pas si tout le monde le ressent, mais moi c'est ce que j'ai ressenti.

Iw : Peux tu m'expliquer les raisons selon toi de ces changements d'orientation ?

Ié : Par exemple, pour le recrutement, au tout début ou j'ai parlé du profil à engager pour le commercial à maintenant, ça a changé quatre à cinq fois. Que ce soit au niveau de la formation qu'on souhaitait, au niveau de l'expérience etc. Donc c'est plus dans ce sens-là. Pour tout ce qui est décision GRH, moi je suis sensé déjà avoir une solution, d'avoir déjà trouvé, d'avoir pris une décision, je leur soumetts, eux valident et après j'applique.

Iw : Comment la prise de décision en matière de GRH se fait-elle ? De la même manière, une fois qu'une décision est prise, comment l'application de la pratique de GRH dont il est question est-elle envisagée ?

Ié : En fait il faut toujours essayer d'arriver avec une solution, peu importe ce que c'est, il faut vraiment y avoir réfléchi avant. Ils m'aident à prendre les décisions, par exemple, j'hésite entre ça et ça, mais pas arriver sans avoir réfléchi au problème au préalable. Après quand on met en place quelque chose, je vais reprendre l'exemple avec les ouvriers par rapport à tout ce processus de récupérer les prestations etc. Une fois que cette décision a été prise, bien évidemment on fait une petite réunion, on leur en parle et on en discute, ça ne tombe pas comme ça. Pour toute décision qui est prise, il y a une petite réunion, il y a un petit point qui est fait avec les personnes concernées pour leur expliquer comment cela va se passer.

Iw : Es-tu toujours présente à ces réunions ?

Ié : Non, je ne suis pas toujours présente, quand cela concerne les ouvriers, c'est Xavier qui va en parler. Je l'ai fait souvent avec lui, mais ce n'était pas indispensable que je sois là.

Iw : Très bien. Je te propose de nous rediriger vers tes fonctions de responsable RH plus concrètement. Quelles composantes as-tu dû rectifier depuis ton arrivée ?

Ié : Quand je suis arrivée, elle était pratiquement inexistante, et là je la qualifierai toujours de débutante, tâtonnante, peu existante, dans le sens où ça ne fait pas longtemps que je suis là. Je pense que la GRH, ce n'est vraiment pas une mince à faire, il y a vraiment énormément de pôles sur lesquels on peut travailler. Comme je le disais, moi je suis débutante, je manque de formation, donc il y a tout ce temps-là qui est pris aussi pour moi me former, acquérir des informations au fur et à mesure, ce

qui fait que ça retarde aussi la mise en place de certain projet. Il y a le fait que j'ai une fonction polyvalente et honnêtement, pour l'instant toute la partie assistante de direction prend plus le pas sur la partie GRH. L'assistante de direction et tout ce qui est prise de contacts avec les clients, tout ça prend énormément de temps, il y a pas mal de choses à rattraper et donc du coup voilà pourquoi je la qualifie toujours de débutante et je pense que ça va durer longtemps. Et comme on est peu nombreux, il n'y a pas de nécessité absolue. S'il n'y a pas beaucoup de personnel, il n'y a pas beaucoup de possibilités non plus. On ne peut pas créer des événements et mettre en place des projets comme tu le ferais avec vingt personnes au sein d'une société. Donc il y a plusieurs choses qui font qu'elle reste à ce stade pour l'instant.

Iw : Qu'est-ce qui selon toi est à présent bien en place et qu'est ce qu'il reste encore à faire dans le domaine de la GRH ? J'entends par là, quels problèmes sont encore à corriger, par ordre d'importance ?

Ié : Ce qui est bien en place, c'est tout ce qui est paiement des salaires, la gestion administrative des contrats. Ça je sais comment faire les choses, donc c'est bon. La collaboration avec l'UCM maintenant qu'on a une gestionnaire, ça se passe super bien. Et les relations avec les ouvriers et employés. Ce qui reste à faire, c'est le suivi des équipes, mais ça on a dit avec Hervé que ça sera fait et les formations en matière légal et social, nos obligations et les appliquer en temps et en heure.

Support 3. Le questionnaire à double sens

En vue de l'obtention du titre de master en Ingénieur de gestion, je réalise un mémoire-projet sur la problématique suivante : « Comment adapter les pratiques de GRH aux spécificités de la PME ? ». Afin de m'assurer d'avoir abordé la GRH dans sa globalité, je vous propose à présent de passer en revue l'ensemble des pratiques GRH prises individuellement. Sur une échelle de zéro à cinq, je vous demande de me donner votre avis sur l'intensité de l'insertion (considération/application) de chaque pratique (administrative – politique – stratégique) au sein de BATIT. Zéro étant une totale absence; cinq étant une pratique qui est bien en place. Une colonne « Intensité » est prévue à cet effet. Je vous demanderai également de me mentionner la personne qui prend en charge la pratique dont il est question, dans la colonne « Prise en charge ». Je vous remercie d'avance pour le temps que vous me consacrez.

- Le degré d'intensité des pratiques du premier niveau sera, pour l'analyse, divisé en deux compte tenu de la prise en charge d'une part par la responsable RH et d'autre part par l'« UCM ».
- Par ailleurs, les « demis » intensité sont dues à une concertation et une mise en accord des trois responsables.

1) Pratiques administratives (gestion administrative – exécution)

Axes du mix-social	Intensité	Pratiques de GRH associées	Prise en charge
--------------------	-----------	----------------------------	-----------------

L'emploi	4,5	Gestion administrative et juridique des emplois	Assist. De direct./ Resp. RH - UCM
	3,5	Gestion de l'accueil, des embauches, des fiches individuelles, des CV, des contrats, des fiches de poste, des départs et séparations, des licenciements, des plans sociaux, de l'outplacement	Assist. De direct./ Resp. RH - UCM
La rémunération	4,5	Gestion administrative et juridique des rémunérations	Assist. De direct./ Resp. RH - UCM
	4,5	Respect des contraintes légales et conventionnelles	Assist. De direct./ Resp. RH - UCM
	4	Exécution des directives et des principes de rémunérations adoptés au niveau 2	Assist. De direct./ Resp. RH - UCM
La valorisation	3	Application des règles légales en matière de condition de travail, de formation et d'évaluation du personnel	Assist. De direct./ Resp. RH - UCM
	3	Respect du droit à la formation et du cadre institutionnel de sa prise en charge. Bilan de compétences	Assist. De direct./ Resp. RH - UCM
	2	Respect des règles	Assist. De direct./ Resp. RH - UCM
La participation	0	Respecter des règles relatives à la représentation légale des personnels	/
	0	Organiser la représentation du personnel et notamment les élections des instances représentatives du personnel [IRP]	/
	0	Organiser et planifier les réunions des IRP	/
	0	Organiser le droit d'expression	/

2) Pratiques politiques (politiques du personnel – prise de décisions)

Axes du mix-social	Intensité	Pratiques de GRH associées	Prise en charge
L'emploi	3,5	Choix opérationnel en matière d'emploi	Direction
	3,5	Fixation des effectifs/ par qualifications/compétences/spécialité et par niveau en fonction de la stratégie générale adoptée et de la masse salariale décidée par la direction (production, vente, administration,...)	Direction
	3,5	Politiques de recrutement et d'accueil. Politiques de séparation	Direction
	2		Direction

		Politiques d'accompagnement adoptées	
	4	Précarisation/stabilisation du personnel. Segmentation du personnel	Direction
	1	Différenciation entre le noyau dur (personnel stable) et les couronnes (personnel mouvant). Mutualisation de personnel avec d'autres entreprises (groupements d'employeurs/ grappes)	Direction
	2	Repérage et gestion des emplois sous tension	Direction
La rémunération	5	Choix d'un mix des rémunérations spécifiques, combinant incitation, personnalisation, équité, variabilité,...	Direction
	0	Gestion du GVT et de la masse salariale de l'entreprise	/
	3	Rémunération de la direction, de l'encadrement et des membres du noyau dur, au regard de leur dynamisme, de leurs responsabilités, de leur leadership et de leur efficacité, dans le but de favoriser leur implication.	Direction
	5	Choix en faveur de l'intéressement individuel et collectif	Direction
La valorisation	3,5	Choix des formations, des conditions de travail, des modalités, d'évaluation/évolution des carrières	Direction - Audrey
	5	Poids de la formation dans l'entreprise	Direction
	0	Analyse des besoins en formation	/
	0	Répartition formation individuelle/collective	/
	4	Choix des conditions de travail et des contenus de travail	Direction
	3,5	Aménagement du temps de travail (flexibilité, temps partiel)	
	3	Qualité de vie au travail. Sensibilisation au bien-être dans le travail	Audrey
	2	Système de promotion interne, de suivi des carrières	Direction
	0,5	Gestion des carrières	Direction
	4	Evaluation/appréciation des personnes (performances, comportement, ..)	Audrey
	0	Rituels annuels et périodiques destinés à solenniser les promotions	Direction
La participation	0	Animer les IRP (instances représentatives du personnel)	/

	0	Attitude à l'égard des IRP	/
	0	Gérer les conflits collectifs éventuels (manifestations, arrêt de travail, ...)	/
	0	Privilégier la concertation à l'affrontement	/
	4	Gérer la communication sociale interne et externe (la politique d'image)	Direction
	3	Choix opérationnel en matière d'emploi	Direction

3) Pratiques stratégiques (management global des RH – gestion stratégique)

Axes du mix-social	Intensité	Pratiques de GRH associées	Prise en charge
L'emploi	3	Internalisation du personnel (embauche) ou évitement.	Direction
	3	Externalisation (sous-traitance, délocalisation) du personnel.	Direction
	4	Organisation générale des emplois. Définition des missions, des postes (contenu), des responsabilités, des délégations... dans une perspective de management efficace (évitement des doublons et des conflits de compétences, recherche de polyvalences...). Insertion dans des équipes, des services, des ateliers... s'intégrant dans les choix d'organisation et d'animation (management et leadership).	Direction
	3,5	Importance du noyau dur (personnel-clef) conçu par le dirigeant comme porteur de l'essentiel.	Direction
	1,5	Analyse quantitative et qualitative des effectifs. Pratiques anticipatives de Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences [GPEC]. Veille sur les emplois futurs.	Direction
La rémunération	4,5	Adoption de principes généraux de rémunération des RH au regard du modèle de management global et stratégique adopté. Importance de l'équité, de l'individualisation, de la fidélité/attachement (ancienneté), des performances globales de l'entreprise (résultats) et des performances individuelles.	Direction
	4,5	Recherche de cohérence entre la rémunération/rétribution et les principes généraux de management global et stratégique de l'entreprise.	Direction
La valorisation	4,5	Montrer que la valorisation est au cœur du management global et de la stratégie de l'entreprise afin de favoriser l'adhésion et l'intégration du personnel.	Direction
	3,5	Concevoir une organisation soucieuse de valoriser les personnes dans leurs actions au quotidien (félicitation, récompenses,...) et dans la durée	Direction

		(carrières, promotions,...).	
	2,5	Préparer le personnel aux changements organisationnels.	Direction
	3,5	Adapter le travail aux changements organisationnels.	Direction
	4	Réfléchir au contenu du travail (longueur, profondeur et expertise) afin de l'enrichir et de le valoriser dans le but de responsabiliser les acteurs.	Direction
	3,5	Favoriser les coopérations entre les acteurs afin d'enrichir le tissu social de l'entreprise. Favoriser l'implication du personnel.	Direction
	3	Sensibiliser au climat relationnel, à la reconnaissance, au respect des individus, à l'accueil, à l'intégration et à la socialisation...	Direction
	4	Montrer que l'évaluation est un outil de management et non un instrument de sanction/répression.	Audrey
La participation	2,5	En cohérence avec le management global et stratégique, encourager les formules de participation	Direction
	3,5	Cultiver un leadership adapté aux attentes et à la configuration organisationnelle de l'entreprise (leadership situationnel, transformationnel,...).	Direction
	3	Favoriser les échanges informels afin de rendre plus facile la résolution des problèmes relationnels (repérage anticipé, réduction des suspicions...).	Direction
	1	Associer le personnel à la formulation du projet stratégique d'entreprise.	Direction
	3,5	Placer en responsabilité les membres du noyau dur (personnel clef).	Direction
	3,5	Favoriser la délégation et la responsabilisation, vecteurs d'autonomie, à l'égard de ceux qui le souhaitent.	Direction
	5	Adopter une politique de qualité totale génératrice d'implication.	Direction

Source : Mahé de Boislandelle, 2015

Support4. Les documents « externes »

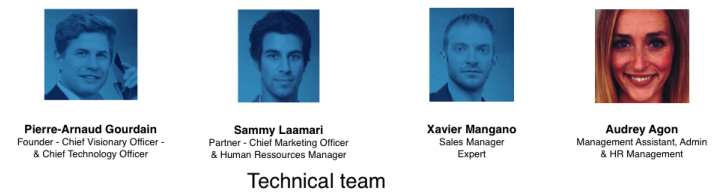
Support 4.a. La présentation de BATIT



Nouveau positionnement - N°1



Nouvelle équipe



Objectifs 2017

Digital:

- 50% de trafic en plus (Web)
- doubler le taux de conversion (Web)
- Activation des réseaux sociaux
- Augmenter le nombre d'experts: 3 experts (fin 2017)

Augmenter le taux de vente à 50%

Augmenter la recommandation

Epanouissement et développement personnel au sein de l'entreprise



Support 4.b.

Les entretiens que vous trouverez ci-après, n'ont pas été mené par nos soins. Nous étions spectateurs. Pour des raisons de volonté de garder l'anonymat, nous ne mentionnerons pas l'auteur.

Interview Audrey

Ir : Bonjour Audrey, merci de me consacrer une partie de ton temps. Comme je te l'ai dit auparavant, je réalise un mémoire sur les liens qui peuvent exister entre l'implication organisationnelle et la communication interne dans les PME. C'est pour cette raison que je voudrais qu'on en discute aujourd'hui. Avant tout, tu te sens bien aujourd'hui, prête pour cette interview ?

Ié : Oui tout à fait prête

Ir : Est-ce que tu pourrais me parler de l'organisation dans laquelle tu travailles et ta fonction ?

Ié : C'est une petite structure. Moi je m'occupe de tout ce qui est administratif, des contacts avec les clients et également des plannings des commerciaux. J'ai un rôle RH, car je m'occupe également du « payroll », du recrutement etc. Chacun a une tâche différente, même si les commerciaux font plus ou moins le même travail. Lorsque je travaille avec eux, je gère les plannings et ça s'arrête là. C'est tous les jours, un travail journalier donc ça prend du temps. On travaille aussi sur la gestion des stocks. Ils me disent quoi commander.

Ir : Comment décrirais-tu l'organigramme ?

Ié : Donc on a deux ouvriers dans l'entreprise, en plus de Hervé. Ils sont gérés par les commerciaux essentiellement. Une fois que la structure aura évolué, le but est qu'ils deviennent « team leader » des futures équipes. Le but est d'avoir un expert pour deux ouvriers dans le futur. Il y a le gérant. Il essaye de se retirer petit à petit pour que nous on gère un petit peu le tout. C'est un système assez vertical.

Ir : Quels sont les éléments qui caractérisent la société par rapport aux concurrents ?

Ié : C'est une jeune entreprise, dynamique. On cherche vraiment des talents et des personnes qui peuvent évoluer avec beaucoup d'autonomie. Donc c'est tourné autour du dynamisme et l'envie d'évoluer.

Ir : Il faut être assez autonome comme tu me disais et comment tu gères justement cela ?

Ié : Au départ, j'ai eu du mal, car je venais d'une entreprise très cadrée et très contrôlée. J'étais fort accompagnée. Du coup j'ai eu du mal à être jetée dans le bain comme ça et devoir me débrouiller. Au début c'était compliqué parce que j'étais stressée. Maintenant je trouve que ça a été une super expérience, car j'ai appris beaucoup plus vite que dans une autre structure. Je pense qu'il pourrait y avoir quand même plus d'organisation, au moins à l'accueil. La personne doit être accompagnée pour savoir ce qu'elle doit faire de sa journée. Mais je trouve ça bien, cette autonomie.

Ir : On arrive tout doucement à la communication. Comment est-ce qu'elle s'établit en interne ? Comment la décrirais-tu, étant donné cette structure et la façon de fonctionner de l'entreprise ?

Ié : Au niveau de la communication... je trouvais qu'il y avait un petit manque de communication à plusieurs niveaux. Les choses ne sont pas définies. On se rend vite compte qu'il faut être autonome. Par exemple, au début tu ne connais rien. Tu dois même demander quel est ton horaire. On ne t'explique pas le chemin à suivre et tu découvres les choses petit à petit. Donc je trouve qu'il y a un manque de communication à ce niveau-là.

Ir : On va essayer de structurer ce que tu viens de dire. Dans la communication interne, on retrouve une certaine verticalité, avec une phase descendante et ascendante, lorsque tu discutes avec les supérieurs et horizontale lorsque tu parles avec tes collègues, tes pairs. Donc, comment tu décrirais chaque niveau de communication, sachant que ça peut être formel ou informel ?

Ié : Donc, on va commencer entre les collègues, donc horizontal. De manière générale, la communication est plus informelle que formelle. Au niveau horizontal ça se passe super bien, dès qu'il y a quelque chose à résoudre ça se fait rapidement.

Ir : Cette communication elle s'établit plutôt dans un rapport informationnel ou relationnel ?

Ié : Les deux ! Par rapport au travail quand il y a une information à traiter ça va vite. Au niveau relationnel pareil, on a un bon contact du coup le travail est d'autant plus agréable. Au niveau descendant, il y a de manière générale une bonne communication par rapport à ce que j'ai déjà pu voir, on a les informations quand même rapidement. Juste, ils oublient parfois de dire quand il y a des rdv et des gens débarquent, eux ne sont pas là et on ne sait pas trop quoi faire puisqu'on est pas au courant. Mais en général j'ai les informations pour faire mon travail et au niveau relationnel ça se passe bien, ils sont ouverts. La communication est plutôt informelle aussi.

Ir : D'accord, donc la communication se passe bien à ton sens. Dans quel contexte elle s'établit en général ? C'est dans quel cadre ? Plutôt en recherche d'information ou plutôt relationnel ?

Ié : Oui plutôt dans une recherche d'information. Là je suis moins dans la communication relationnelle avec eux. Le « boss » reste le « boss » et je n'essaye pas de créer une affinité comme avec les pairs.

Ir : Quels sont les liens que la communication va te permettre de créer dans l'entreprise ?

Ié : Alors, j'ai oublié de dire quelque chose par rapport à la communication descendante qui est plutôt par rapport à moi. Dans le sens où comme les « boss » s'attendent à ce qu'on gère les ouvriers, même au niveau relationnel, eux se retirent un peu plus et du coup c'est un peu mal vu par les ouvriers qui se sentent abandonnés. Ils voudraient avoir les informations des « boss ». Ils n'ont pas eu la communication qui disait que c'était nous qui nous en occupions. On a relevé ça lors de l'évaluation et d'une réunion. A ce niveau-là c'est problématique et on doit réajuster la chose en discutant plus. Donc ici c'est un lien négatif quoi.

Ir : C'est peut être négatif mais vous avez quand même fait une réunion. Je vais rebondir sur ça, est-ce que c'est important de faire des réunions pour mettre à plat les choses et communiquer ? On dit souvent que dans les PME, les patrons n'ont pas le temps pour discuter de tout ça et qu'ils transmettent juste des informations. Est-ce qu'il y a des périodes ou contextes qui favorisent cela ?

Ié : Oui c'est vrai. Les patrons se sont rendus compte qu'il y avait une demande qu'ils soient plus présents. Du coup, on a mis en place des réunions chaque mardi au cours du déjeuner. On papote et on fait un petit briefing sur la semaine de chacun. En même temps on discute de choses moins formelles qui nous permettent de nous retrouver chaque semaine. Bon cette semaine ça n'a pas été

faisable, car ils avaient des autres activités mais on essaye de maintenir ça tous les mardis et je pense que ça manquait ici. En effet, la communication était beaucoup trop formelle et rare.

Ir : on va attaquer l'implication, avec tes mots, tu dirais que c'est quoi ?

Ié : Donc l'implication pour moi c'est quand tu ne te contentes pas de faire le stricte minimum et pas juste ce qui est dans ta description de fonction. Il y a aussi un investissement émotionnel, tu te sens appartenir à la société et tu as envie qu'elle fonctionne. Ce n'est peut-être pas la même chose mais pour moi c'est très lié. Mais l'implication est là quand tu te sens bien dans la société et pour ça, il faut qu'il y ai plusieurs facteurs présents, le salaire et toutes autres éléments comme se sentir considéré, avoir de la reconnaissance, voila...

Ir : C'est pas mal en fait la définition simple, c'est le lien qui t'unit à l'organisation. Effectivement ça peut impacter des performances ou créer des comportements de retrait si tu n'es pas impliquée. Il y a trois dimensions, trois facteurs, est-ce que tu as une idée de ce que ça pourrait être ?

Ié : Appartenance... Peut être le fait de vouloir évoluer au sein de l'entreprise, verticalement.

Ir : je vais t'expliquer. On retrouve la dimension affective. Un simple exemple, est-ce que tu es fière de travailler ici et est-ce que tu en parles à l'extérieur ?

Ié : Oui ça m'arrive et je suis fière, oui

Ir : Donc ça c'est plutôt affectif, on a le facteur normatif. Tu te sens impliquée et tu sens une obligation de rester fidèle, car ils t'ont laissé l'opportunité de travailler pour eux.

Ié : Oui ça c'est aussi par rapport à soi-même

Ir : Puis tu as les facteurs de continuité. Tu as un certain bagage ici. Mais tu te rends compte que si tu pars tu dois tout reconstruire ailleurs et c'est trop couteux pour toi. Quel serait l'élément le plus important pour toi ?

Ié : Affectif !

Ir : Donc tu as un besoin de te sentir appartenir à l'entreprise quelque part ?

Ié : Oui ! J'ai besoin de me sentir appartenir à un tout et d'être épanouie. Je dois sentir que je peux faire quelque chose de bien dans l'entreprise. Si je m'ennuie, que je ne suis pas là pour quelque chose, que ce soit moi ou un autre, je n'aurais pas envie de m'impliquer. Il faut que je puisse m'identifier à l'entreprise.

Ir : D'accord et comment on te le fait ressentir, ce côté d'appartenance ?

Ié : Très régulièrement, quand je fais quelque chose, j'ai un retour, un feedback positif des responsables. Ce n'est pas un grand discours ou des éloges mais on me dit que c'est bien et ça joue. C'est tout le temps, quand on crée on a des retours positifs.

Ir : Très bien ! Est-ce que tu dirais que ça joue et que ça te rend plus loyale ?

Ié : Ah oui ça d'office. Je ne vais pas trahir mon entreprise. Bon je ne parle pas de ça à n'importe qui. Avec mon compagnon tout ça, ma famille oui je peux en parler. Mais sinon non du tout. Je ne trahirai pas l'entreprise.

Ir : Comment, pour toi, l'implication peut avoir des répercussions sur soit les performances soit sur les comportements de retrait, comme les intentions de quitter l'entreprise ou les retards ?

Ié : Il y a les facteurs pécuniaires déjà. C'est la base. Si le salaire n'est pas satisfaisant, ça ne peut pas fonctionner. On peut travailler sur le bonheur au travail, tout ce qu'on veut, tant que la base n'est pas là, moi ça ne peut pas fonctionner. Il y a le fait d'être challengé, d'avoir de nouvelles tâches et d'être constamment avec de nouvelles choses pour évoluer et apprendre, toujours. Pour moi l'implication diminue et tes performances aussi s'il n'y a pas ça. Il y a tout ce que tu mets sur le côté et qui permet de se réunir en dehors du travail comme les « team building », les « after work », ce genre de chose.

Ir : C'est bien que tu parles de ça, car on va maintenant rebondir sur les liens entre communication interne et implication. Qu'est-ce que la communication doit avoir pour impliquer les gens ?

Ié : Difficile. Il faut qu'elle soit transparente. On ne doit pas tout savoir mais les informations essentielles au travail et à la situation générale de la société doivent être communiquées. Il faut qu'il y ait des personnes ouvertes, que les dirigeants soient ouverts à la discussion. Ça c'est parfois problématique, car quand on vient leur parler, comme ils sont occupés, ils ne prennent pas le temps de discuter et ça peut être mal vécu. Ça impacte mal l'implication et on ne veut pas faire plus que ce qu'on fait dans ce cas.

Ir : On va rebondir là-dessus. Est-ce que la communication qui est plus verticale va être plus impactant que l'horizontale ?

Ié : Je ne sais pas si c'est plus important. C'est très important d'être écouté par les « boss », mais je ne sais pas si c'est plus important qu'au niveau horizontal. J'ai déjà vécu une situation où la communication verticale était nulle mais horizontale top et mon implication n'a jamais été aussi élevée parce que j'étais super bien. Pour moi il doit y avoir les deux.

Ir : Quel type de communication favoriserais-tu pour avoir de l'implication ? Formel et informel ?

Ié : Il faut les deux. Pour favoriser l'implication. L'informel est super important. Mais c'est beaucoup plus difficile à instaurer avec les patrons. D'où les « team buildings ». Mais formel c'est important. Le fait de communiquer des informations relatives au travail peut être mieux accueillis qu'aucune communication. Ça peut améliorer le travail.

Ir : Quelles seraient les actions de communication à mettre en place alors ?

Ié : On avait déjà discuté de mettre en place soit une plateforme ou un système de mail pour mettre au courant les travailleurs des nouveautés. Tout le monde est au courant en même temps de chaque information. Je ne sais pas si c'est faisable.

Ir : Donc tu favorises le digital ?

Ié : Il ne faut pas que du digital ! Ça fait partie des choses quoi. Par exemple les commerciaux qui sont sur le terrain c'est différent de nous dans les bureaux. On peut ouvrir la porte et nous dire quelque chose c'est facile mais pour les autres moins. Ça permettrait de mettre tout le monde au courant des

informations importantes. Après, on ne fait pas assez de rassemblement avec tout le monde, notamment les ouvriers qui ne sont jamais avertis ou invités.

Ir : Est-ce que tu penses que des contacts fréquents, informels, impactent l'implication ?

Ié : Moi ça m'impacte d'office. En plus, si j'étais sur la route, comme les commerciaux oui ! Je me dirais qu'on ne m'oublie pas et que j'existe. Je ne sais pas si c'est comme ça pour tout le monde. Mais ça permet d'être considéré. Donc oui c'est important

Ir : Est-ce que tu penses qu'une communication face à face est plus « implicante » qu'une communication digitale ou en tout cas qui n'est pas physique ?

Ié : Oui c'est une certitude

Ir : D'accord, on va conclure maintenant, pourrais-tu me définir, compte tenu de ce qu'on a vu ensemble, ce que serait pour toi une communication interne « implicante » ?

Ié : Comme je le disais transparente, ouverte, on doit avoir le sentiment qu'on peut communiquer quand on le souhaite. Que les chefs soient ouverts à la communication et qu'on puisse parler et être entendu. Elle doit être régulière et ça ne me semble pas mal.

Ir : Super merci !

Interview Xavier

Ir : Je réalise un mémoire sur les liens qui peuvent exister entre l'implication organisationnelle et la communication interne dans les PME. C'est pour cette raison que je voudrais qu'on en discute aujourd'hui. Avant tout, tu te sens bien aujourd'hui, prêt pour cette interview ?

Ié : Tout à fait !

Ir : Pourrais-tu commencer par me parler de l'entreprise dans laquelle tu travailles ?

Ié : L'entreprise est spécialisée dans les travaux d'humidité et de ventilation – purification de l'air, etc. Par rapport à l'entreprise, c'est une jeune entreprise qui a débuté à l'initiative du gérant. À la base il était seul – indépendant et ensuite il est passé en entreprise 8 ans après pour être une SPRL. Moi j'ai un rôle de commercial au sein de l'entreprise. C'est-à-dire que je gère toute la partie commerciale et exécution avec analyse de la rentabilité sur terrain, des devis, gestion des stocks pour ensuite devenir directeur avec une gestion des équipes et gestion de la boîte.

Ir : Du coup comment décrirais-tu la culture de l'entreprise ? Ainsi que les valeurs véhiculées ?

Ié : La culture de l'entreprise, bizarrement, je n'ai pas quelque chose qui ressort aussi fort que pour les grosses boîtes ou autre. Il n'y a pas vraiment quelque chose d'affiché et de constant qui reste. Moi je dirais que c'est une culture jeune avec beaucoup de possibilités, mais il n'y a pas un message fort, global et transparent pour tout le monde. Ce n'est pas encore clair.

Ir : Quelles sont alors les spécificités de cette PME ? Pourquoi est-elle différente des autres ?

Ié : Je dirais tout son côté jeune. On est assez dynamique. On est fort poussé sur les outils marketing et les résultats innovants. Notre point fort est vraiment l'innovation. On vient avec nos tablettes, on fait ça sur place et de façon digitale alors que les concurrents font encore tout ça avec du papier. On montre tous les procédés directement.

Ir : Au niveau de l'organigramme maintenant, comment cela se passe ?

Ié : Je dirais que c'est horizontal pour l'ensemble des employés. La seule verticalité qu'il y a c'est entre les gérants et les employés. En dessous de nous il y a aussi 2 ouvriers, mais qui ne sont pas au bureau, forcément. Sinon je dirais qu'on est sur le même point même si on a des fonctions et des rôles bien distincts. Je pense qu'à partir du moment où la société va bien se développer, il y a aura plus de verticalité et on aura une petite peu plus d'idée hiérarchique.

Ir : Très bien, on a bien vu cette partie consacrée à l'organisation elle-même. Tu m'as dit qu'il s'agit d'une petite entreprise. Comment y qualifierais-tu la communication interne ?

Ié : Là il y a deux choses à séparer. Il y a la communication avec les patrons et la communication entre nous, entre travailleurs. La communication avec la direction n'est pas toujours claire. Ils vont surtout fonctionner par tâches désignées. Ils communiquent la finalité, mais tu dois toi-même trouver et savoir comment faire. Tandis que la communication entre nous, par rapport à ce qu'il y a à faire, les tâches principales, c'est beaucoup plus clair, car on travaille ensemble. Donc au niveau horizontal la communication est beaucoup plus claire qu'au niveau vertical.

Ir : Si je comprends bien, au vertical, les gérants donnent des informations, mais pas toujours claires

Ié : Plus d'informations sur les résultats à obtenir, mais pas sur comment les obtenir

Ir : D'accord et au niveau ascendant ? Quand toi tu communique vers les patrons, ça se passe comment ?

Ié : La plupart des choses sont principalement communiquées de façon informelle. C'est principalement les résultats obtenus ou lorsqu'on a des soucis sur chantier. C'est plus informel que formel.

Ir : Il n'y a pas vraiment de cadres finalement lorsque vous devez communiquer avec les patrons ?

Ié : Non pas vraiment, comme on n'est pas trop nombreux, ça se fait de façon naturelle qui va tendre à changer au moment où on va vraiment se développer et s'organiser.

Ir : quels sont les outils privilégiés pour communiquer ?

Ié : Au bureau c'est principalement le face à face et encore, ils ne sont pas toujours au bureau. À ce moment-là, c'est principalement par téléphone ou par mail. On a maintenant un programme, « Slack », qui est une forme de chat pour communiquer directement.

Ir : Tu préfères quel type de communication toi ?

Ié : Ça dépend. Si c'est urgent et qu'on n'est pas proche, c'est par téléphone. Sinon je préfère passer par l'application ou mail. Ça dépend si c'est une information ou une action. Mais s'ils sont là alors je vais directement leur parler. Mais la communication avec les patrons est généralement informationnelle.

Ir : Quels sont les processus de communication que toi tu remarques ici ?

Ié : Ils sont en train de mettre en place des réunions hebdomadaires. Elles se font, mais le cadre est pas très bien défini. Par exemple, les commerciaux ne sont pas là. On n'est pas tenu au courant du coup. C'est plus une soupe de résumés de ce qu'il se passe. C'est un cadre non encadré. Ça pourrait être bien mieux organisé et c'est trop informel.

Ir : Quels sont pour toi les acteurs les plus importants qui favorisent cette communication interne ?

Ié : Je pense que principalement il y a une communication qui doit venir de ma part. J'ai un boulot à faire pour relayer certaines informations moi aussi. Les autres ont également un rôle dans la communication. Les patrons doivent nous donner les informations sur ce qu'on doit faire et ils pourraient communiquer sur le comment.

Ir : Pourrais-tu me définir l'implication, ce que c'est selon toi et la façon dont tu es impliqué ?

Ié : Je pense que le fait qu'on soit jeune et dynamique joue. Il y a donc une bonne implication en général ici. Tout le monde est motivé et fait son travail à cœur. Personne ne vient avec les pieds de plombs, je pense.

Ir : Comment se ressent l'implication dans une entreprise selon toi ?

Ié : Ça peut être aussi la communication. S'il y a une bonne communication, ça va éviter d'avoir des aspects négatifs, éviter des choses à ne pas faire. Il y a aussi les résultats obtenus. Plus on se sent concerné par l'entreprise, plus les résultats seront atteints rapidement, je pense. Ça dépend principalement de la communication et des résultats, je pense.

Ir : Ok, donc l'implication peut agir sur les performances ? Penses-tu que si tu n'étais pas impliqué cela affecterait tes intentions de quitter l'entreprise ?

Ié : Si tu es moins impliqué, tu te sentiras moins dans le dynamisme de l'entreprise et tu auras tendance à t'écarter et à chercher du boulot ailleurs. Tu auras aussi de moins de résultats.

Ir : On va rebondir là-dessus. Tu dis qu'on a tendance à s'écarter lorsqu'on n'est pas impliqué, mais quels sont les acteurs qui peuvent intervenir à ce moment pour renforcer l'implication et ce dynamisme perdu ?

Ié : Si les gérants ou les personnes s'en rendent compte essayent de discuter avec la personne pour voir ce qui ne va pas et pourquoi pas discuter aussi sur les tâches qu'il veut faire, ce vers quoi il veut évoluer. Il faut proposer un travail qui lui corresponde et sur lequel il puisse s'améliorer et s'impliquer. Il faut essayer de mieux communiquer avec lui. Peut-être plus avec lui qu'avec les autres même pour qu'il puisse se sentir impliqué et appartenir à l'entreprise.

Ir : Il y a trois pôles dans l'implication. Il y a l'affectif, le normatif et le côté de continuité, lié au coût que représente un départ. Quels seraient pour toi le ou les points dominants ?

Ié : Donc les trois dimensions de l'implication, je pense que tout le monde va passer par les trois étapes. On va au début peut-être plus passer par le côté normatif, car t'as été engagé, t'as un salaire, tu travailles et tu vas rester dans l'entreprise pour ça. À un moment, si tu ne passes pas le cap affectif,

tu vas avoir envie de chercher ailleurs et de ne pas t'impliquer. Si t'arrives à passer ce cap, tu vas te dire après plusieurs années que t'es là depuis de nombreuses années, mais finalement est-ce que je suis encore en lien avec ce que dit et fait l'entreprise ? Donc je pense que tout le monde passe par ces trois étapes. Je pense quand même que l'affectif est le plus important dans le sens ou le meilleur moyen d'avoir des résultats c'est de s'entendre avec ses collègues. Il faut de bonnes relations et se sentir appartenir à l'organisation, avec ses pairs pour être impliqué.

Ir : Alors pour toi, les acteurs clés de l'implication sont davantage les collègues que les patrons ?

Ié : Du coup ça serait l'horizontal. Mais ça ne peut pas tout le temps s'appliquer à tous les niveaux. Même si les liens sont toujours plus forts entre nous, il y a des choses à faire avec les patrons. On peut faire des « team buildings » ou des « business trip » pour essayer de souder toute l'équipe.

Ir : Donc il faut renforcer la cohésion ?

Ié : En effet, plus tu te sentiras en lien avec les employés, avec les patrons, plus tu te sentiras membre à part entière de l'entreprise.

Ir : Tu penses qu'avec ça, tu es plus favorable à être performant ?

Ié : Oui, c'est en lien ! Je me sentirais plus impliqué dans une entreprise où tout le monde s'entend bien et tend vers la même chose qu'au final ne pas être en cohérence avec les autres impacterait les résultats.

Ir : Est-ce que tu parles de l'entreprise à l'extérieur ?

Ié : J'en parle un petit peu, mais pas plus que ça. Disons que si ça avait été ce job ou un autre je n'aurais pas fait de différence sur la façon dont j'en parle.

Ir : Est-ce que tu te sens obligé de rester ici ? Même s'il y a de meilleures opportunités ?

Ié : C'est toujours délicat, car pour évoluer et progresser il faut voir ailleurs. Plus tu restes plus tu connais le fonctionnement et l'entreprise et plus tu commences à avoir le sentiment de longévité et ce côté affectif devient banal et tend vers l'ennui.

Ir : Peut-être qu'il y a un facteur culturel lié à la société qui dicte les gens à changer souvent de travail à la recherche de nouveaux challenge ?

Ié : Il faut apprendre de nouvelles choses pour évoluer. Forcément ici il y a des choses à apprendre. Après s'il y a un autre boulot plus intéressant avec de beaux challenges et au niveau salarial et aussi avec de meilleurs collègues, ça va jouer oui. Il y a plein de facteurs qui jouent

Ir : Comment serait alors pour toi une communication interne « implicante » ?

Ié : Une communication doit être cohérente et générale. Le discours ne peut pas changer en fonction des personnes ou des tâches. Ça doit vraiment être un ensemble et une culture générale dans l'entreprise.

Ir : Tu dirais que c'est davantage la communication verticale, horizontale ou les deux qui vont jouer un rôle dans l'implication des gens ?

Ié : Je dirais que c'est la communication verticale qui va primer sur la communication horizontale. Il vaut mieux qu'elle soit informelle. On se sent plus poussé. Il faut avoir les informations pour arriver à atteindre ses objectifs et ça passe par la communication verticale. Qu'avec les collègues, que ce soit formel ou informel, on peut se dire tient on va faire ça qu'au final ça manque d'étapes clés pour y arriver. On n'a pas les données forcément pour atteindre ses objectifs lorsque la communication est horizontale.

Ir : Du coup ça se passe comment au niveau relationnel ?

Ié : S'il y a une mauvaise communication avec les patrons ça va se répercuter sur les employés. Ils vont en parler entre eux et petit à petit se démotiver, même si leurs relations entre eux sont bonnes, on va avoir une baisse de l'implication au sein de l'entreprise.

Ir : Très bien, merci beaucoup !

Interview Arnaud

Ir : Je réalise un mémoire sur les liens qui peuvent exister entre l'implication organisationnelle et la communication interne dans les PME. C'est pour cette raison que je voudrais qu'on en discute aujourd'hui. Avant tout, tu te sens bien aujourd'hui, prêt pour cette interview ?

Ié : Oui, pas de problème. Je suis prêt.

Ir : Pourrais-tu me parler de l'organisation dans laquelle tu travailles pour le moment ?

Ié : Donc je travaille pour PURE GROUP. Je suis en charge des ventes. Je suis un représentant commercial. J'ai commencé il y a quelque temps maintenant, quand l'entreprise s'est lancée en fait. Tout se passe bien pour le moment.

Ir : Pourrais-tu m'en dire davantage sur le secteur d'activité et la structure de l'entreprise ?

Ié : En fait la maison mère c'est BATIT, qui fonctionne sous le principe de vache à lait, dans le but d'alimenter l'autre société du groupe. Le but est de réinvestir directement l'argent dans AIR LABO. Cette entreprise dans laquelle l'argent est investi se charge de la dépollution de l'air intérieur. C'est un problème méconnu en Belgique voir en Europe. On est dans la création de produits et services. C'est un nouveau concept et on doit sélectionner les meilleures idées. On est vraiment dans la recherche actuellement et dans le lancement de projets et d'idées.

Ir : Si je comprends bien, tout n'est pas encore clair ?

Ié : C'est compliqué, dans la tête de certain ça l'est. Je trouve qu'on n'est pas encore au top dans certains niveaux. On est encore dans la précipitation, car il y a de nombreuses idées qui émergent et qu'on essaye d'exploiter. Du moins c'est une impression que j'ai.

Ir : J'entends bien que tu me dis que c'est particulier. Mais du coup, comment cela se passe-t-il en interne ? Il y a un patron et des travailleurs qui exécutent ?

Ié : Il y a deux patrons. On est maintenant trois employés au bureau et il y a une série de stagiaires qui viennent et qui partent. Les deux patrons prennent les décisions et ils semblent aimer avoir ce statut-là. Toutes les décisions sont donc directement prises par les patrons, parfois en discussion avec nous aussi mais on ne se sent pas inclus à ce niveau-là.

Ir : Quelles-sont pour toi les spécificités des entreprises du groupe dans lequel tu travailles ? Vous avez du coup le « droit » d'apporter de nouvelles idées, etc ?

Ié : Oui c'est ça, on est assez autonome mais si tu veux, les patrons aiment avoir le contrôle et la décision finale. Mais ils sont quand même à l'écoute si on a des recommandations à faire, ce qui caractérise une forme d'autonomie. Ça met parfois un petit peu de temps. Certaines idées sont retenues et d'autres pas. Ça dépend en fait. Si c'est jugé pertinent par la direction ils écoutent.

Ir : Super merci. Peux-tu m'en dire davantage en ce qui concerne la communication interne de l'organisation ? Comment ça se passe à ce niveau-là ?

Ié : En ce qui concerne les travailleurs, on a un nouveau « réseau » qui s'appelle « Slack ». Il nous permet de dialoguer ensemble. Donc on l'utilise pour s'envoyer des messages et communiquer. Si tu veux, tous les bureaux sont organisés en « open space », on travaille alors tous ensemble. La communication est assez simple. On communique directement avec les personnes. On est une petite structure donc on ne doit pas passer par 36 chemins pour trouver la personne, c'est assez simple. Tous les documents à envoyer et les messages se font par « Slack ». On essaye de ne plus passer par les mails. Le but en fin de journée est de n'avoir plus aucun mail, ils doivent tous être traités et archivés. La gestion des mails est assez poussée. Sinon la communication interne se passe plutôt bien. On favorise le tutoiement. Au début, on avait tendance à se faire la bise en collègues et avec les patrons. Maintenant, ils ont voulu changer le fonctionnement, on se serre la main.

Ir : Tu dirais que la communication est plutôt formelle ou informelle d'après ce que tu viens de me dire ?

Ié : C'est très informel, même avec les patrons. Eux vont venir vers nous quand ils ont des questions à poser, quand ils ont besoin d'informations, souvent quand il y a des incompréhensions. Ils communiquent aussi sur les ordres du jour mais toujours de façon très informelle.

Ir : Comment décrirais-tu les fonctions de la communication dans ton entreprise/groupe ?

Ié : C'est souvent informatif en ce qui concerne la communication verticale. Entre nous c'est plutôt pour collaborer. On est une petite équipe, on travaille tous les uns avec les autres. On doit évidemment traiter les informations qu'on envoie aux autres. On communique plus souvent et facilement entre nous qu'avec les patrons. Il y a aussi des périodes, c'est assez cyclique, où on a des réunions avec les patrons, organisées à leur convenance où là on échange énormément. Mais à côté de ça, il y a des semaines où on n'organise pas de réunion.

Ir : En quelques mots, tu dirais que la communication va construire quels liens entre vous ?

Ié : Avec les collègues c'est très relationnel. Il y a une cohésion sociale voir amicale. Il y a plus de distance et de formalités avec les deux patrons en tout cas.

Ir : Peux-tu maintenant m'expliquer comment tu conçois l'implication organisationnelle ?

Ié : C'est mon implication dans l'entreprise. C'est croire en l'entreprise, se lever tous les jours pour faire son travail et se donner au maximum. C'est aussi convaincre les autres et établir correctement son travail dans et pour l'entreprise.

Ir : L'implication organisationnelle est, de façon simplifiée, un lien qui unit le travailleur à son organisation. C'est un concept multidimensionnel. On retrouve les aspects affectifs (ton attachement à l'entreprise, un sentiment envers elle), normatifs (tu te sens obligé des rester fidèle à elle, car elle t'offre un travail, c'est une norme quelque part) et de continuité (c'est trop couteux de partir). Qu'est-ce que tu me dirais là-dessus ? Toi par rapport à ton implication en fonction de ces dimensions ?

Ié : Il y a un peu de normatif, même si c'est une hygiène de vie que de travailler, je ne ressens aucune obligation envers mon employeur. Il y a forcément un sentiment de continuité. Et évidemment, ce qui prime, c'est l'affectif. Quelque part on s'attache à certaines personnes, à ce qu'on fait et à l'entité. Forcément, je dirais que l'affectif prône le plus. J'ai une meilleure entente avec mes collègues, même si je m'entends bien avec les patrons. Je pense que c'est tout de même important d'avoir des bonnes relations avec les patrons pour avoir une certaine implication, plus qu'avec les collègues. Disons qu'avec eux (collègues), tout peut très vite changer. Les patrons restent les patrons.

Ir : Penses-tu que ton implication va jouer sur tes performances ou à contrario sur tes non-performances ?

Ié : Bien sur. Plus une personne est impliquée plus elle va être performante et va vouloir établir les projets. C'est une évidence.

Ir : Comment différencierais-tu motivation et implication ?

Ié : Pour moi, le mot d'ordre de l'implication c'est l'appartenance. J'appartiens à une communauté, à un groupe de personnes tandis que la motivation c'est le désir de quelque chose. Il faut être impliqué pour être motivé et inversement.

Ir : Quels sont les liens entre la communication interne et l'implication selon toi ?

Ié : Je dirais que la communication verticale aura davantage un impact sur mon implication, même si la communication horizontale reste importante.

Ir : Quels sont alors les rôles de la communication sur ton implication ?

Ié : Je pense que c'est important de communiquer. Si cette communication est négative avec les patrons je ne serai pas aussi impliqué. Je pense qu'il faut communiquer et dialoguer pour ça (être impliqué). Au niveau de la communication avec mes collègues, il faut également dialoguer c'est sûr. Mais ça

aura moins d'impact. Je pense qu'il faut travailler souvent par réunions, projets et dialoguer dans l'entreprise. Tout devrait se dire pour éviter les quiproquos.

Interview Raphaël

Ir : Bonjour, merci de me consacrer une partie de ton temps. Comme je te l'ai dit auparavant, je réalise un mémoire sur les liens qui peuvent exister entre l'implication organisationnelle et la communication interne dans les PME. C'est pour cette raison que je voudrais qu'on en discute aujourd'hui. Avant tout, prêt pour cet interview ?

Ié : Oui au top !

Ir : Est-ce que tu pourrais me parler de l'organisation dans laquelle tu travailles et ta fonction ?

Ié : Donc je travaille donc une PME localisée à Mont-Saint-Guibert. L'entreprise traite l'humidité et propose des solutions de ventilation et de dépollution de l'air. C'est une jeune entreprise, dynamique.

Ir : Comment ça se passe au niveau de la structure ?

Ié : Donc il y a deux gérants. Il y a deux ouvriers et alors on est plusieurs employés avec des commerciaux et une assistante de direction.

Ir : C'est un système plat avec une certaine verticalité finalement ?

Ié : Oui c'est ça

Ir : Et tu décrirais comment la culture d'entreprise et les valeurs partagées ?

Ié : Ce sont surtout des valeurs particulières aux startups je dirais. Je ne pense pas qu'il y ait une culture d'entreprise bien définie ici. C'est pour être difficile d'en avoir une pour les PME. Ou alors il faut mettre ça en place expressément. Je ne pense pas que ce soit le cas ici.

Ir : Tu décrirais que la répartition du pouvoir est comment ?

Ié : Il est établi par la hiérarchie. Les patrons ont le pouvoir sur les travailleurs. Donc le pouvoir est hiérarchique et bien établi. Après est-ce qu'il est partagé, c'est difficile à dire.

Ir : Comment tu perçois et comment se passe la communication interne ?

Ié : Dans cette entreprise, selon moi, la communication interne ne se passe pas très bien. Il n'y a pas de canaux déterminés. On utilise une application, qui est « Slack », mais ça fonctionne très mal. Peu de gens l'utilisent et l'application n'est pas terrible. Dès qu'il y a une communication orale, c'est différent et ça ne passe pas toujours. L'information qu'on leur transmet ne passe pas ou ne passe qu'à moitié. Et alors, ils aiment bien communiquer par « team leader » qui est un « CRM », où la communication n'est pas terrible.

Ir : D'accord, pour recadrer ce que tu viens de dire, on va déterminer des points. Il y a la communication verticale, qui est établie entre toi et tes supérieurs et la communication horizontale,

qui est définie avec tes pairs. Est-ce que tu pourrais m'expliquer comment ça se passe à ces niveaux-là ?

Ié : Donc les patrons aiment bien s'adresser à nous en face à face, car ils n'aiment pas les mails. Ils préfèrent l'interaction et c'est vrai que ça peut être plus clair. À côté de ça, elle n'est pas géniale, parce qu'ils ne sont pas assez précis et assez clairs. Eux ne prennent pas le temps de nous répondre donc la communication interne reste floue. Et le fait qu'ils soient souvent en déplacement et qu'ils aient beaucoup de projets faits que la communication est difficile, ils n'ont pas beaucoup de temps pour nous.

Ir : Et quand eux communiquent vers vous, c'est pour quoi en général ?

Ié : En général c'est pour donner des tâches ponctuelles. On sait ce qu'on doit faire, mais s'il y a une tâche ponctuelle ils viennent nous trouver directement.

Ir : Au niveau horizontal la communication est aussi floue ou ça se passe différemment ?

Ié : La communication entre nous, ça se passe beaucoup plus, on dialogue beaucoup. Même quand on s'envoie un message là on a directement des réponses. Et le dialogue est facile et je pense que l'équipe est bien.

Ir : Si on devait distinguer les deux types de communication, tu dirais que laquelle est plus relationnelle ou informationnelle ?

Ié : Bonne question. Je dirais qu'au niveau horizontal la communication est plus relationnelle parce qu'elle est informelle et on parle de plein de chose. Contrairement aux patrons, nos échanges sont plutôt formels et c'est boulot boulot boulot.

Ir : Il n'y a pas de communication informelle avec eux ?

Ié : Si forcément, surtout au temps de midi ou après quand on boit un verre.

Ir : Quels sont les moyens mis en place pour avoir une meilleure communication. Tu m'as parlé de la communication face à face, de « Slack », mais n'y a-t-il pas des réunions ou d'autres actions similaires pour mieux communiquer ?

Ié : Ils ont commencé à faire des réunions les mardi matin. Sur un mois on en a eu deux. Mais ils essayent de faire des efforts. L'assistante et responsable RH aimerait améliorer la situation. Il y a des rendez-vous.

Ir : Les messages sont traités rapidement verticalement ?

Ié : Je dirais que c'est plutôt long, sauf lorsque la communication se fait en face à face. Quand l'information vient des patrons forcément c'est immédiat, mais dans l'autre sens, ça prend parfois plus de temps.

Ir : Très bien merci, on a fait le tour de la communication interne dans ton entreprise. On va maintenant parler de l'implication. Est-ce que tu pourrais m'expliquer, avec tes mots, ce qu'est l'implication, dans les entreprises, l'implication organisationnelle ?

Ié : C'est déjà partager des objectifs personnels et des objectifs communs. C'est également se sentir concerné par ces objectifs. Il faut travailler comme si c'était nos objectifs. S'impliquer pour moi c'est vraiment s'investir à fond. Il faut aussi partager les valeurs de l'entreprise sinon je ne pense pas qu'on puisse être impliqué.

Ir : D'accord, tu dirais que tu partages les valeurs véhiculées dans l'entreprise ?

Ié : Oui évidemment oui. On peut avoir le choix, mais dans une PME c'est important d'avoir cette implication et de se sentir impliqué. C'est vrai que c'est aussi un travail des « boss », de mettre en place des supports qui la favorise et à nous d'essayer de nous donner à fond.

Ir : Est-ce qu'il y a un certain sentiment d'appartenance qui va t'aider à davantage être impliqué dans l'entreprise ?

Ié : Je pense que forcément on s'identifie au boulot qu'on fait, c'est social et humain. On s'attache et il y a un sentiment d'appartenance qui se crée, mais l'entreprise ne met pas forcément l'accent sur cette culture et le sentiment d'appartenance. On s'entend très bien ici aussi, mais pour une PME je ne sais pas dire si c'est un esprit familial ou pas.

Ir : Est-ce qu'on peut dire que tu ressens les problèmes de l'entreprise comme étant les tiens ?

Ié : Non quand même pas.

Ir : Est-ce que tu dirais qu'il y a une obligation de l'entreprise de rester là ?

Ié : Oui il y a une obligation. Il y a une certaine reconnaissance. Il y a aussi le fait que quand on a une place, il y a toujours une réticence à partir. C'est plutôt personnel. C'est une gratitude quoi.

Ir : L'implication, de façon simple, c'est un lien qui va t'unir à ton organisation. Il y a trois dimensions dans ce concept. On retrouve les dimensions affective, normative et de continuité. La première, c'est comme on en discutait, lorsqu'un sentiment d'appartenance se développe par exemple, qui va te conforter dans l'entreprise et t'impliquer. Le deuxième c'est plutôt quand tu ressens une obligation de rester impliqué, car on t'a engagé et tu es redevable. Ensuite, la continuité, c'est lorsque tu te rends compte que quitter l'entreprise demande trop d'effort, de sacrifice et donc les coûts perçus liés à un départ de l'entreprise sont trop élevés et tu n'as d'autres choix que de rester impliqué. TU dirais que quelle dimension est la plus importante ?

Ié : L'affectif est important. Pour moi, on passe par l'affectif puis par le côté de continuité. Ensuite le normatif pas trop. Il faut se sentir bien pour être impliqué surtout. Ça passe par l'appartenance, la reconnaissance...

Ir : On dit généralement que la culture, l'âge vont impacter l'implication. Une personne plus âgée et avec des responsabilités peut être obligée d'être plus impliquée. Qu'est ce que tu dirais là-dessus ?

Ié : Oui c'est important c'est certain. La culture joue. Par contre je pense qu'une personne jeune sera plus impliquée, car elle a tout à prouver. Mais une plus âgée sera peut-être plus forcée. Mais oui, ces caractéristiques sont importantes pour moi.

Ir : Mais dans ce cas, est-ce que tu estimes qu'une personne jeune a plus de chances et de facilité à quitter son emploi ?

Ié : Oui oui c'est certain

Ir : Alors il y a une certaine confrontation avec ce que tu viens de me dire au niveau de l'implication ?

Ié : Oui, mais je pense que ça dépend des personnes et du milieu de travail.

Ir : D'accord, on va maintenant passer à la communication interne et à l'implication de façon corrélée. En fonction de ce qu'on a vu ensemble, quels seraient les liens que tu ferais entre les deux concepts ? En quoi la communication interne pourrait impacter l'implication organisationnelle

Ié : Moi je pense que plus les personnes sont impliquées, plus la communication interne sera de qualité.

Ir : Et inversement ?

Ié : Oui inversement aussi forcément. Je pense que la communication doit être majoritairement verticale pour impacter l'implication. C'est sûr que dans une PME la communication interne doit être informelle aussi.

Ir : Je vais essayer de te donner des exemples. Imaginons que tu communique bien avec tes patrons et mal avec tes collègues et le même exemple inversé. Quel sera le facteur le plus impliquant pour toi ?

Ié : C'est sûr que les deux sont importants. Ça doit être dans les deux sens. Il doit y avoir une bonne communication verticale et une bonne communication horizontale. Mais si je devais en choisir une, je dirais que la communication horizontale est la plus importante. Dans les PME, en tout cas ici, les patrons on les voit moins. Du coup on doit pouvoir communiquer entre nous.

Ir : Est-ce que tu penses que c'est propre aux PME ?

Ié : C'est vrai que par exemple dans les systèmes comme l'administration, dans le public ou les grandes entreprises, je pense que ce n'est pas du tout pareil. Ça doit changer énormément et la communication n'est pas du tout identique. Mais c'est toujours important de pouvoir communiquer avec les patrons.

Ir : Quels seraient les meilleurs outils de communication interne qui pourraient avoir une certaine influence sur l'implication des gens ?

Ié : Il y a des réunions, mais je ne pense pas que ce soit excellent. Il y a les « team buildings » ou forcément c'est très informel et c'est important je trouve. Peut-être plus de feed-back, mais alors c'est fort formel. Ok il faut une structure, mais si c'est trop structuré, on se sent trop jugé. Ce n'est pas forcément adapté aux PME.

Ir : Quels sont alors les acteurs de communication interne les plus importants ?

Ié : Tout le monde ! On doit tous être impliqués et communiquer pour ça. Je préfère aussi qu'on ne communique pas trop, mais que ça soit bien fait. C'est la fréquence pour moi qui importe. Qu'on me dise que j'ai fait du bon boulot et qu'on me dise « fais ça plutôt », c'est mieux qu'un long discours et qu'une réunion trop formelle.

Ir : Donc ça vient des patrons ?

Ié : Oui, mais des employés aussi. Disons que c'est plus compliqué pour un employé de dire quoi faire.

Même si on fait le même travail, il peut me donner des conseils. Mais oui c'est vrai que vu comme ça, ça vient des patrons.

Ir : Compte tenu de ce qu'on vient de voir, quelle serait pour la définition d'une communication interne « implicante » ?

Ié : Elle doit venir de tous les acteurs de l'entreprise. Elle est informelle, mais peut être cadrée. Il faut quand même qu'elle soit mise en place avec certains cadres. Il faut que tout le monde y prête attention et puisse communiquer. Elle doit être transparente et tout le monde doit être sur le même pied d'égalité, aussi bien entre pairs qu'avec les patrons. Après je comprends que certaines choses ne soient pas dites pour le bien de l'entreprise.

