

Louvain School of Management

**Le Management Humain en petites
et moyennes entreprises : Une
analyse qualitative auprès des
dirigeants de petites et moyennes
entreprises**

Auteur : Dejaiffe Romain
Promoteur : Taskin Laurent
Année académique 2020-2021
Master 120 crédits en Sciences de gestion, à finalité spécialisée

Remerciements

Je souhaite dans un premier temps remercier mon promoteur, Monsieur Taskin Laurent, ainsi que Madame Scola Camilla, pour leurs conseils, leur soutien et leur implication tout au long de la réalisation de ce mémoire.

De plus, je tiens à remercier l'ensemble des dirigeants qui ont contribué à cette étude en donnant de leur temps, de leur enthousiasme, malgré une période difficile due à la crise sanitaire.

Je tiens également à remercier certaines personnes plus particulièrement, à savoir Guillaume De Becker, Nicole Le Poupon et mon frère, Maxime Dejaiffe, pour leurs conseils et leur disponibilité.

Enfin, je remercie ma famille pour leur compréhension, leur présence et leurs paroles.

Liste des abréviations

CRM	Customer relationship Management
DRH	Directeur des ressources humaines
GRH	Gestion des ressources humaines
KPI	Key Performance Indicator
OKR	Objectives and Key results
PME	Petites et moyennes entreprises
RH	Ressources humaines
TPE	Très petites entreprises

Table des matières

I.	Introduction	1
a.	La gestion des ressources humaines en petites et moyennes entreprises	1
b.	Une gestion des ressources humaines à renouveler	3
c.	Plan du mémoire et objectifs	4
II.	Cadre théorique	6
a.	Le Management humain.....	6
i.	Une définition	6
ii.	Perte de sens au travail	7
iii.	Des logiques organisationnelles et des transformations sociétales	8
iv.	Une posture et une démarche bienveillante	9
v.	L'objet du Management humain	11
1.	Le travail objectif	12
2.	Le travail subjectif	12
3.	Le travail collectif	12
4.	Le travail réel	13
vi.	Finalités du Management humain	14
1.	Nouvelle conception affirmée de l'être humain au travail.....	14
2.	La reconnaissance	15
vii.	Conclusion.....	16
b.	Les petites et moyennes entreprises	17
i.	Des lacunes en matière de gestion des ressources humaines	17
ii.	La notion de petites et moyennes entreprises	18
iii.	Caractéristiques transversales des petites et moyennes entreprises.....	19
1.	La taille organisationnelle : principal facteur de contingence	21
2.	La proximité comme notion transversale	21
iv.	La gestion des ressources humaines en petites et moyennes entreprises	22
1.	Discordances des études	22
2.	Le modèle du mix social	23
III.	Méthodologie.....	27
a.	Retour sur la problématique.....	27
b.	Question de recherche	28
c.	Type de recherche.....	28
d.	Méthodologie et outil	29
e.	Terrain d'étude et participants.....	30
f.	Traitements des données	31
IV.	Analyse et discussions	33
a.	La valorisation du travail réel	33
i.	La reconnaissance du travail subjectif.....	33
1.	Le sens donné au travail : entre résistance et émancipation.....	34
2.	Mobilisation subjective, reconnaissance et (in)justice.....	37
3.	Valorisation du travail subjectif sous perspective de management humain	
	43	
ii.	La reconnaissance du travail objectif	44
1.	Expertise et résultats	45
2.	Temps de travail, gestion du travail et de l'espace	46

3.	Valorisation du travail objectif sous perspective de management humain	49
iii.	La reconnaissance du travail collectif	51
1.	La collaboration	51
2.	Identification à l'entreprise et maintien de l'équilibre vie privée/vie professionnelle	53
3.	Valorisation du travail collectif sous perspective de management humain	55
iv.	Le travail réel en petite entreprise	55
b.	Le Management humain en petite entreprise	60
i.	Difficultés rencontrées par les dirigeants	62
ii.	Avantages rencontrés par les dirigeants	66
iii.	Recommandations des dirigeants	69
V.	Conclusion	72
a.	Limites de la recherche	73
b.	Ouverture	75
VI.	Bibliographie	76
VII.	Annexes	79
a.	Retranscriptions des entretiens	79
i.	Nicolas	79
ii.	Michael	88
iii.	Joachim	97
iv.	David	105
v.	Philippe	112
vi.	Thomas	124
vii.	Kyllian	132
viii.	Vincenzo	144
ix.	Guillaume	151
x.	Cyril	156
xi.	Yves	161
xii.	Nicole	170
b.	Guide d'entretien	176

I. Introduction

a. La gestion des ressources humaines en petites et moyennes entreprises

Les petites et moyennes entreprises (à savoir PME), ainsi que les très petites entreprises (TPE), sont l'épine dorsale de l'économie européenne. Plus de 99% des sociétés européennes sont des PME (Eurostat, 2019). Depuis 2009, le nombre de PME n'a cessé d'augmenter en Belgique, passant de 935.691 à 1.166.223 en 2018. Cette tendance se confirme année après année.

Il est important toutefois de nuancer ces chiffres, selon Eric Van den Broele (2019) (employé chez Graydon), l'évolution des PME est en hausse en Flandre et en Wallonie de façon équivalente mais les entreprises en difficultés sont surtout concentrées à Bruxelles, où deux fois plus d'entreprises sont en difficultés par rapport aux autres régions. Ceci peut s'expliquer par le fait que ces entreprises sont souvent plus jeunes et orientées « services » et Horeca, l'Horeca étant l'un des secteurs où le nombre de faillites reste relativement élevé.

Les PME/TPE ont un caractère flexible, leur permettant de se développer malgré un contexte économique difficile et semé d'embûches. Bien que l'accent en matière de gestion des ressources humaines (à savoir GRH) et d'emploi est régulièrement mis sur les grandes entreprises, proposant des pratiques RH plus formalisées et par conséquent jugées plus mesurables, les PME/TPE attirent l'attention de plus en plus d'académiciens et de particuliers.

En effet, la souplesse dont elles font preuve leur permet de devenir instigatrices d'innovations et d'intégrations sociales (Cooper et Burke, 2011). Elles sont extrêmement flexibles et peuvent inspirer même les grandes entreprises dans la gestion de leurs équipes de travail.

Ce n'est qu'à partir des années 90 que la GRH en PME a commencé à intéresser certains auteurs (Mahé De Boislandelle, 1996 ; Marchesnay, 1993 ; Torrès, 1999), les recherches en GRH étant essentiellement réalisées pour des grandes entreprises. Pourtant, la GRH est un enjeu majeur pour les PME afin de survivre dans un environnement de plus en plus compétitif (Deshpande et Golhar, 1994 ; Trottier, 2007 ; Soucy, 2011). Sans GRH ou du moins sans GRH maîtrisée, souhaitée, un certain nombre de dysfonctionnements peuvent être énumérés allant du non-respect des règles de droit à des mécanismes humains réduisant la productivité de l'entreprise : absentéisme, départ de l'entreprise, accidents de travail ou encore une faible confiance en soi venant du personnel, en quête de reconnaissance et d'un bien-être acceptable (Mahé de Boislandelles, 2015).

Les auteurs s'accordent à dire que la PME ne possède pas le même fonctionnement qu'une grande entreprise, c'est une entité socio-économique spécifique (Marchesnay, 1982 ; Torrès, 1999). De plus, toujours concernant le contexte général des PME/TPE, ces types d'organisations possèdent un certain nombre de limites technico-économiques et humaines vis-à-vis des grandes entreprises, ce qui a un impact direct sur leur GRH (Jallut et Bourdieu, 2005). Il est assez rare de trouver un DRH ou un responsable RH à temps plein au sein de ces organisations, plus encore de trouver une GRH formalisée et des pratiques RH claires.

Cette réalité du travail est souvent détenue presque exclusivement par le dirigeant de l'entreprise (Mahé de Boislandelle, 1998). Ce même dirigeant, qui, s'il n'est pas bien suivi ou outillé, peut vite se retrouver inondé de concepts et de représentations biaisées le poussant parfois à la négligence ou au désintérêt vis-à-vis de la GRH, le laissant embrasser sa subjectivité (Mahé de Boislandelle, 1998).

C'est pourquoi des recherches sur le terrain sont primordiales afin de créer une structure fiable (Mahé de Boislandelle, 2015). L'étude de la GRH en PME peut sembler moins importante que pour une grande entreprise, mais ces organisations représentent une grande partie des travailleurs à travers le pays, des femmes et des hommes possédant des besoins d'accomplissement, de reconnaissance, à l'instar de ceux travaillant en grandes entreprises.

b. Une gestion des ressources humaines à renouveler

La GRH est en constante évolution à l'instar des individus et de la société. Elle vient répondre à un besoin en matière de gestion des ressources, ressources « vivantes » ou non. Pourtant, le manager ne gère pas un chariot mais un être humain, vivant le travail (Gomez, 2013).

De nombreuses personnes, chercheurs, travailleurs, managers, réclament un management plus humain (Gomez, 2013 ; Taskin et Dietrich, 2016), qui s'éloigne des manuels de gestion traditionnel, financiarisé, où l'organisation du travail s'est retrouvée dépourvue de son caractère intrinsèquement humain. Car c'est de ça qu'il s'agit, de retrouver ce qu'il y a d'humain dans le travail (Gomez, 2013).

L'organisation et la fonction RH se sont retrouvées au fil des années bousculées par des logiques organisationnelles dominantes, des transformations sociétales, ajoutant des prérogatives à l'entreprise, mais aussi des contraintes, à la manière de gérer les femmes et les hommes au travail dans un monde en constante évolution (Taskin et Dietrich, 2016). Ces changements ne touchent pas uniquement les grandes entreprises, les petites et moyennes entreprises sont elles aussi dans la course à l'innovation, à la recherche d'une meilleure gestion de son personnel afin de faire face à un environnement de plus en plus complexe.

La demande d'une gestion des ressources humaines renouvelée et imbriquée avec le comportement organisationnel n'émane pas uniquement des grandes entreprises, bien qu'il ne serait pas étonnant de penser que le caractère déshumanisant de ces sociétés provienne de leur taille. Ce qui fait défaut dans la gestion des ressources humaines actuelles est la prise en compte encore trop rare du travail dans sa pluridimensionnalité (Gomez, 2013). Les petites et moyennes entreprises sont confrontées à un certain nombre de difficultés pouvant rendre la gestion des hommes et des femmes au travail difficile. À l'inverse, si on suppose des freins à cette gestion renouvelée des ressources humaines, il est correct de supposer aussi des leviers amenant ces entreprises à s'armer d'un management humain pour faire face aux transformations du travail. Comment ces entreprises rendent-elles compte du travail réel ?

Quels indicateurs mettent-ils en avant ? N'existe-t-il pas un risque d'hypertrophie de la dimension subjective ?

c. Plan du mémoire et objectifs

Aux vues du manque de recherches réalisées en contexte de PME et la demande d'une gestion des ressources humaines renouvelées, qui n'échappe donc pas non plus à ces structures, cette recherche a une visée exploratoire. A travers des interviews semi-directives portant sur la reconnaissance du travail réel découlant de leurs pratiques de GRH et l'interprétation qu'en font les dirigeants d'entreprises à travers leur discours ou encore leur conception de l'être humain au travail, l'objectif de cette recherche est de poser le renouvellement de la GRH et l'objet du management humain au cœur d'une discussion réflexive avec les dirigeants de ces structures.

À travers la perspective du management humain, l'objectif de cette étude est de pouvoir mettre en exergue les leviers et les freins à la mise en place d'une GRH soucieuse de la reconnaissance du travail dans ses trois dimensions, à savoir objective, subjective et collective, la vraie vie du travail (Gomez, 2013) mais aussi de comprendre comment les dirigeants intègrent ce management.

Les problèmes rencontrés afin de mener un management humain, les leviers, ou même la façon de reconnaître, ou non, la pluridimensionnalité du travail sont différentes dimensions qui seront abordées en contexte de PME. En adoptant une posture humaine, en allant demander l'avis des premiers concernés, à savoir les dirigeants d'entreprise, sur leur travail et surtout leur expérience de travail, cette étude a pour objectif d'ouvrir le champ à d'autres types de recherches au sein des PME.

Dans un premier temps, les concepts clés de management humain et du travail réel seront développés afin de définir un cadre théorique sur lequel s'appuyer lors des entretiens. La méthodologie sera ensuite explicitée, cette recherche se basant sur la rencontre de dirigeants

de petite entreprise par le biais d'entretiens semi-directifs. Enfin, l'analyse viendra discuter de la place du management humain et de la reconnaissance du travail réel en petite entreprise en terminant par les avantages et les difficultés de la PME à mettre en place un management plus humain.

II. Cadre théorique

a. Le Management humain

i. Une définition

Le Management Humain est une perspective critique. Pour comprendre l'originalité de cette approche, il est opportun de définir directement ce concept. Les chercheurs L. Taskin et A. Dietrich (p.40, 2016) définissent le Management Humain comme :

« Un ensemble d'activités (pratiques et discours) et de théories qui visent à intégrer les femmes et les hommes dans l'entreprise. Ce contenu fonctionnaliste s'enrichit d'une dimension normative inspirée par la philosophie du travail, qui considère l'Homme au travail comme un être réflexif, c'est-à-dire contribuant à définir des normes d'action collective au regard desquelles ses actions et celles d'une communauté de travail seront évaluées. Cette perspective traduit une recherche collective de confiance en ces normes, en l'autre et en soi-même. Le manager, sujet particulier et acteur-clé du management, doit être (perçu comme) bienveillant pour susciter cette confiance. »

Cette définition permet de cadrer cette première partie de la littérature. Ce qui est fondamental dans cette approche, c'est sa dimension pluridisciplinaire. Il ne s'agit pas d'un type de management défini pouvant se greffer à une organisation se voulant humaniste. Ces théories imbriquent la Gestion des Ressources Humaines et le Comportement Organisationnel afin d'appréhender sous de nouvelles dimensions la réalité du travail. Cette perspective est donc à mettre en lien avec la Gestion des Ressources Humaines dite mainstream, traditionnelle, qui se veut unilatéraliste, orientée performances économiques et financières, au désavantage parfois de l'aspect social, voire de la responsabilité sociale de l'entreprise (Chiapello et Gilbert, 2013).

Les critiques à l'encontre de cette vision mainstream ne sont cependant pas nouvelles et les conséquences d'un management basé sur la mesure sont constatées par bon nombre de chercheurs, notamment depuis les années 1950 : sentiment de déqualification, perte de sens, sentiment d'invisibilité. Tout un pan de la communauté scientifique s'attèle à démontrer que les manuels de gestion traditionnels véhiculent une conception déshumanisante du management à travers des processus de gestion désincarnés ne prenant pas en compte l'objet premier du management humain : le travail réel, à savoir l'expérience de travail dans toute sa complexité. Ainsi le management n'est pas amoral, la domination des données chiffrées dans les processus de Gestion des Ressources Humaines néglige une grande partie de l'expérience réelle du travailleur, rendant invisible les efforts et les difficultés rencontrés dans l'exécution de celui-ci. Un certain nombre de critiques peut être donc mené à l'encontre du managérialisme, en effet, le management recèle en lui un ensemble de pratiques et de croyances morales qui se cristallisent au fil des années (Ghoshal et Moran, 1996). La souffrance vécue par les travailleurs et les managers est mesurable à l'aune des nouvelles recherches portant sur le burnout, le présentéisme/absentéisme ou encore la dépression, dénonçant toujours un peu plus un management financiarisé.

ii. Perte de sens au travail

La pression économique est de plus en plus forte, la rentabilité et la productivité sont les indicateurs premiers de la bonne santé de l'entreprise et le but principal est de rémunérer les actionnaires (Gomez, 2013). Les travailleurs sont perçus comme des coûts dans la comptabilité et l'objectif premier du management est de maximiser leur productivité.

La gestion des ressources humaines est essentiellement financière, ce qui efface la dimension humaine du travail. En s'appuyant sur des considérations exclusivement instrumentales, la gestion des ressources humaines tombe dans une forme de "stupidité fonctionnaliste" (Alvesson et Spicer, 2012), une stupidité qui certes crée un ordre organisationnel stable, mais qui manque cruellement de réflexivité et de raisonnement sur le sens et le long terme.

Le travail dans de telles conditions s'inscrit dans un rapport instrumental. Le monde du travail est en conflit car la conception du travail n'est pas la même pour l'entreprise et les travailleurs (Taskin et Dietrich, 2016). Plus encore, l'hyperperformance (Aubert, 2006) comme impératif économique reflète d'une part les exigences toujours plus importantes en matière de performance mais reflète aussi et surtout un rythme qui n'est pas soutenable humainement parlant sur le long terme. De telles demandes de résultats peuvent mener à des réactions négatives de la part des travailleurs : démotivation, dépression, burnout (Aubert et de Gaulejac, 1991).

iii. Des logiques organisationnelles et des transformations sociétales

L'émergence de la Gestion des Ressources Humaines et du Comportement Organisationnel peuvent être historiquement approchée à travers une perspective processuelle comme le proposent les chercheurs L. Taskin et A. Dietrich (2016).

Les fonctions de la Gestion des Ressources Humaines se sont enrichies suivant les logiques d'organisation qui ont parcouru l'Histoire de la gestion des Hommes au travail. En effet, la Gestion des Ressources Humaines n'a pas toujours eu les fonctions et les attentes d'aujourd'hui. Ainsi, là où la fonction RH restait sommaire et s'arrêtait à l'administration pure et simple du personnel, dans une logique planificatrice (1897 - 1944), la fonction RH d'aujourd'hui, dans une logique agile (2000 - ...), est d'être un véritable acteur du changement, un partenaire stratégique bien au-delà d'une fonction administrative (Taskin et Dietrich, 2016).

Il n'est pas question de faire ici l'historique de la Gestion des Ressources Humaines, mais la notion de logique est très intéressante pour comprendre l'enrichissement de la GRH car elle permet de cerner les différentes conditions matérielles et symboliques amenant les Hommes à modifier leurs modes d'organisation sans pour autant cantonner ces logiques à une seule époque.

Par logique organisationnelle, il faut aussi entendre logique dominante. Chaque époque à son idéal-type, ou du moins un style de management qui, bien que dominant, n'est pas le seul existant. C'est pourquoi une approche historique de ces différentes logiques organisationnelles est intéressante mais simplificatrice, notamment pour l'analyse de petites entreprises. En effet, la plupart des modèles et auteurs fondateurs de la Gestion des Ressources Humaines ont validé leur théorie au sein de grandes entreprises (Labelle et St-Pierre, 2017), là où la demande en matière de gestion du personnel se fait le plus ressentir.

Cependant, l'intérêt de discuter de cette approche est qu'elle confirme que le management véhicule une certaine conception de l'Homme au travail. L'amoralité supposée de la GRH peut être réfutée. Cette conception de l'Homme au travail influence/se fait influencer par des transformations sociétales qui touchent l'ensemble de la population.

Ces transformations sociétales ont un impact direct sur le management, mais aussi sur les attentes des travailleurs, qui sont multiples et divergentes suivant les générations. Les attentes des dirigeants sont aussi influencées, le culte de la performance (Ehrenberg, 1991) et de l'urgence (Aubert, 2003) pousse le management à déployer des moyens qui répondent à cette demande, alors que les retombées peuvent être négatives en matière de santé (Aubert, 2003).

iv. Une posture et une démarche bienveillante

Tout management recèle une dimension morale sous-jacente, une « bonne » façon de gérer les travailleurs dépendant du but à atteindre et souhaité par ce management. Le management humain, au-delà de la vision qu'il suppose du travailleur, demande une posture bienveillante de la part des managers, ou du moins une posture perçue comme bienveillante par les travailleurs. Plus encore, cette vision réflexive de l'être humain demande une confiance collective en ces dites normes. L'être humain agissant sur son travail et son milieu en créant des normes d'actions à travers lesquelles le travail pourra être évalué. Le concept de bienveillance et de confiance sont liés. La notion de bienveillance est d'ailleurs présente déjà dans la définition donnée du management humain.

La bienveillance peut être approchée dans un premier temps comme une émotion poussant librement un individu à venir en aide à autrui (Mayer et al., 1995). Les notions de bienveillance, de confiance, de compétence et d'intégrité semblent corrélés (Colquitt et al., 2007). En effet, une personne aura d'autant plus confiance en quelqu'un qu'il voit comme compétent, intègre et bienveillant. L'inverse est aussi une réalité, une personne compétente et intègre sera d'autant plus bienveillante si la confiance est reconnue (Colquitt et al., 2007).

S'éloigner d'une perspective purement instrumentaliste des ressources humaines de l'entreprise, c'est aussi concevoir une autre vision de la relation d'échange, une relation basée sur la confiance et la bienveillance donc. Mais avant d'appréhender cette relation d'échange, il est opportun de définir ce que l'on entend par bienveillance au travail, à travers certains auteurs clés, qui, par exemple, viennent repenser la manière de percevoir la lutte anti-fraude en adoptant une autre position que celle du contrôle et de la sanction (Jacquinot, 2013).

La bienveillance est définie par Jacquinot (2013) comme « l'attitude de veille, souvent exigeante, au bien qui a été remis dans l'acte de confiance ». Le bien qui a été remis, à savoir le travail, est remis au centre des préoccupations, c'est un objet qui est devenu le liant de la relation. Dans cette optique, la bienveillance est une affirmation morale, une posture civique qui vient contrebalancer un management déshumanisant (Taskin et Dietrich, 2016). Là où cette notion est intéressante, c'est qu'elle suppose à la fois un choix individuel en décidant d'être bienveillant, mais aussi une certaine anthropologie (Glaisner et Masclef, 2018). Comme vu précédemment, les travailleurs doivent être vus comme travaillant pour le bien commun et digne de confiance.

En entreprise, la bienveillance, le management bienveillant, n'est pas de promouvoir des relations complaisantes, mais bien de s'appuyer sur des actions et des prises de position réelles et mesurables, comme l'entraide active et voulue, l'exigence et l'intégrité dans le travail (Glaisner et Masclef, 2018).

Cette relation d'échange qu'établi le salarié avec son travail, son environnement, constitue l'écart entre le travail prescrit et le travail effectif (Dejours, 2013), il vient combler certains manquements/excès et, si possible, rendre compte du travail réel. C'est là tout le travail du management humain, rendre compte de ce travail et venir combler le plus positivement possible cet écart afin de retrouver un meilleur équilibre au sein de la relation de travail. Dans le cas où la bienveillance est intégrée dans cette relation, celle-ci s'inscrit dans une perspective nouvelle, plus humaine, plus juste, dans la connaissance de l'autre. Ainsi le concept de bienveillance est fondamental afin de comprendre les tenants et les aboutissants du management humain. En créant une relation solide prenant sa source dans la conviction d'être dans une relation porteuse, dans un climat de confiance partagée, la bienveillance devient non seulement une posture éthique, basé sur une réflexion personnelle, mais aussi le ciment de la relation de travail (Glaisner et Masclef, 2018).

v. L'objet du Management humain

Le principe organisateur du Management Humain est sa volonté à (ré)humaniser le travail. Il est une réponse à une demande de renouvellement de la Gestion des Ressources Humaines, ce qui implique une Gestion des Ressources Humaines traditionnelle construite sur des données chiffrées, des théories parfois aliénantes qui ont pour effet de rendre le travail (et donc le travailleur) invisible. Cette invisibilité du travail est la résultante de la financiarisation de l'économie, une part du travail n'est plus valorisée créant un déséquilibre et un éloignement des gestionnaires et des opérateurs (Gomez, 2013). La reconnaissance de l'implication du travailleur dans la tâche assignée se raréfie (Raone et Hubert, 2016). Ces pratiques déshumanisantes qui découlent de ces modes de management proviennent inlassablement du fait que le travail n'est pas pris en compte dans sa pluridimensionnalité (Gomez, 2013).

L'objet même du management humain est le travail réel, soit le travail objectif, subjectif et collectif, vécu par les travailleurs, les managers, les dirigeants. Pour que l'entreprise puisse reconnaître la vraie valeur du travail, il faut prendre en compte ces trois dimensions de façon interdépendantes et valoriser chaque dimension sans déséquilibrer le tout.

1. Le travail objectif

Le travail produit quelque chose, il y a un résultat. Cette mesure du travail objectif peut prendre différentes formes au sein des organisations, mais elle a pour objectif premier de rendre compte de la performance individuelle et collective selon des normes plus ou moins standardisées. La valorisation de ce travail passe par des abstractions, des constructions sociales conventionnelles (Gomez, 2013).

Cet aspect du travail est assez complexe, car celui-ci est en partie le fruit d'un travail subjectif considéré comme acceptable, transformé en normes objectives. En effet, la performance souhaitée par l'entreprise se base essentiellement sur le travail passé. Ce même travail est accepté par une certaine communauté à la fois dans le processus mais aussi dans le résultat. Le management est responsable des ratios, méthodes d'analyses qu'il instaure au sein de l'entreprise.

2. Le travail subjectif

Le travail est fait et réalisé par une femme ou un homme. Le travail construit le sujet qui travaille. Le travail subjectif est la vision symbolique et personnelle que l'individu se fait de son travail. Il se doit d'être reconnu à la juste valeur de ses actions (Gomez, 2003). Cette satisfaction possède un caractère intrinsèque, mais elle peut être partagée et se manifeste au sein de l'expérience de travail. Par des habitudes, des singularités, le travailleur s'approprie le travail prescrit et le dépasse pour le faire sien et en tirer une certaine gratification.

La reconnaissance valorise donc ce travail, la reconnaissance du labeur en termes de qualité, mais aussi la reconnaissance de la participation personnelle du travailleur.

3. Le travail collectif

Le travailleur appartient à une communauté. Le travail ne se fait jamais seul, le travailleur est en interaction avec les autres personnes de l'entreprise, les clients, les fournisseurs. Valoriser le travail collectif amène les travailleurs à se sentir accepté au sein de l'effectif. La solidarité donne au travailleur une vision plus large du travail accompli et le sécurise dans ses activités car il n'est pas seul face au travail, il peut se retourner sur quelqu'un en cas de défaillance (Gomez, 2013).

La valorisation de cette dimension du travail passe donc par la solidarité. La solidarité non pas vue seulement comme une valeur étendard, mais comme un principe à cultiver afin d'inscrire le travail dans la durée (Gomez, 2013). C'est uniquement grâce à cet esprit solidaire et des politiques RH allant dans ce sens, d'où la nécessité de coupler ces dimensions, que le travail se crée, se transforme et peut perdurer dans le temps.

4. Le travail réel

Ces trois dimensions constituent le travail réel. Elles sont indissociables et forment l'expérience de travail. Ainsi le travail est vivant, c'est une expérience de vie. Si ces dimensions ne sont pas prises en compte simultanément, le déséquilibre créé pourrait mener à la dévastation (Gomez, 2013). Par exemple, encourager la seule dimension subjective au détriment des autres dimensions reviendrait à encourager une autosatisfaction narcissique chez les travailleurs, rendant la communication et le travail beaucoup plus compliqué voire impossible (Gomez, 2013).

Le Management Humain est une réponse à la déshumanisation constatée par les travailleurs et l'ensemble des parties prenant part au travail. Le fait de considérer le travail dans sa pluridimensionnalité a pour objectif de rendre toutes ces lettres de noblesse à la notion de management. En effet, le Comportement Organisationnel et la Gestion des Ressources Humaines dialoguent dans cette conception du travail, c'est en ça que cette perspective est innovante. Le Management Humain dénature les finalités traditionnelles pour faire cohabiter un impératif économique, lié à la performance, et un impératif humain (Taskin et Dietrich, 2016).

vi. Finalités du Management humain

1. Nouvelle conception affirmée de l'être humain au travail

Afin de mener une recherche sur le management humain, il est nécessaire de prendre en compte les trois dimensions du travail citées précédemment. Mais le management humain ne fait pas qu'enrichir la notion de travail, cette approche humaniste à des présupposés anthropologiques, opposés à la conception instrumentale de la GRH traditionnelle.

Considérer l'Homme au travail comme un être réflexif ouvre le champ des possibilités en matière de politiques RH. Cela encourage sa participation active, individuelle et collective à la transformation de son activité professionnelle (Taskin et Dietrich, 2016). Les auteurs suivants nous invitent à repenser les modèles traditionnels de la GRH et du comportement organisationnel en y insufflant une nouvelle vision.

Ce n'est plus l'homme paresseux, ou l'homme qui doit se dépasser et se réaliser, mais celui qui vit le travail dans sa globalité, à chaque instant. La réflexivité est donc un processus individuel, permettant la remise en question de ces constructions sociales (Gergen, 2001). C'est une condition essentielle à l'émancipation et à la transformation positive des sociétés (Fournier et Grey, 2000). Ainsi le management humain tend non pas à exposer des processus désincarnés prêts à l'emploi, mais à embrasser les capacités réflexives et critiques des premiers concernés, à juger de la situation telle qu'elle est et non comme elle devrait être conceptualisée.

Il ne s'agit pas de naïvement imaginer que tous les travailleurs prendront part à cette réflexivité, ou encore que le management puisse se passer de processus et de théorie gestionnaire en ayant une confiance aveugle en ses travailleurs. Mais prôner la réflexivité pour soi, pour les autres, c'est installer un climat propice à la confiance, l'entraide et la

discussion. La société elle-même est basée sur la confiance, sur la valeur des choses (Taskin et Dietrich, 2016), comme il est maintenant accepté de donner de la valeur à l'argent.

Il faut comprendre cette partie comme une obligation de moyen, de la part du dirigeant, des travailleurs, de l'entreprise. Faire l'effort de la réflexivité, c'est la possibilité de vivre le travail d'une meilleure façon, de le rendre moins pénible à la fois pour eux, mais aussi pour les autres.

Ainsi, l'être humain est un être réflexif, cherchant et souhaitant solidarité et bienveillance (Taskin et Dietrich, 2016). Ce concept de réflexivité prend tout son sens lorsque l'on considère le travail sous toutes ses dimensions, à savoir objectif, subjectif et collectif. L'être humain est créateur de normes sociales, véhicule une éthique qui se ressent dans ses actions et qui donne une ligne de conduite, chaque individu ancré dans une organisation est porteur d'idées et influence son milieu. Cette approche humaniste rompt avec l'approche instrumentale de la GRH.

2. La reconnaissance

L'intérêt de considérer le travail selon ses trois dimensions permet d'affiner les objectifs du management humain. En effet, il faut tenir compte simultanément de ces trois dimensions lorsque l'entreprise souhaite prendre une décision. En cas de déséquilibre perçu, il sera beaucoup plus facile au manager de distinguer les maux du travailleur ou les dérives du système RH mis en place. Gomez (2013) spécifie bien que le travail est triple expérience, tout miser sur un seul de ses aspects reviendrait à détruire la relation créée.

La dernière condition, qui relie les deux premières, est l'expression de la reconnaissance au travail comme une finalité à part entière. En effet, l'un des rôles du management est de veiller à ce que les travailleurs reçoivent une contrepartie à leur travail. Brun (2013) distingue quatre types de reconnaissance qui viennent étayer l'objet du management humain, à savoir le travail réel.

La reconnaissance peut être la reconnaissance existentielle, de la personne, dans son intégrité. Les travailleurs ne sont pas juste une force de travail mais des personnes douées d'émotions et d'ambitions, d'égo (Brun, 2013). Des gestes de reconnaissance existentielle vont du simple bonjour matinal à l'aménagement des horaires de travail en cas de compréhension des difficultés vécues par le travailleur.

La reconnaissance peut être celle de la pratique de travail, de l'expertise professionnelle, ou d'autres préoccupations du management humain. C'est la compétence ici qui est mise en avant (Brun, 2013). Le focus est mis sur la façon de faire en entreprise, sur l'innovation de certains employés ou encore des invitations à présenter des travaux publiquement.

La reconnaissance peut être en lien avec l'effort réalisé par le travailleur, dans une obligation de moyen et dans une démarche bienveillante (Brun, 2013). Remercier un travailleur faisant des heures supplémentaires ou saluer son implication dans un dossier par exemple.

Enfin la reconnaissance peut être liée au résultat, dans une dimension objective, à savoir la réussite des objectifs fixés (Brun, 2013).

vii. Conclusion

La finalité du management humain est de dénaturiser la vision normative du management financiarisé en y insufflant une conception plurielle du travail, en pensant le travailleur comme un être réflexif, agissant sur son milieu.

Pour intégrer cette perspective au sein d'une entreprise, il faut encore que les personnes prenant part aux décisions de l'entreprise (les dirigeants mais aussi toutes les autres parties prenant part à la décision) y voient une opportunité d'améliorer significativement leur milieu de travail. Ainsi le management est intrinsèquement lié aux gestionnaires qui les pratiques

(Taskin et Dietrich, 2016). Le concept de bienveillance est tout désigné pour exprimer la volonté par laquelle doit s'armer le manager afin de mener à bien sa mission. La bienveillance ne caractérise pas la nature humaine, c'est une mécanique à mettre en place à l'instar du renouvellement de la vision de l'homme au travail (Taskin et Dietrich, 2016).

Certaines attitudes sont donc nécessaires afin d'appréhender une nouvelle façon de repenser la GRH et le comportement organisationnel. La création d'un management plus humain passe par une éthique forte et assumée, par une posture d'écoute compréhensive et une distanciation critique vis-à-vis du management proposé (Taskin et Dietrich, 2016).

A noter tout de même que le management humain complète la GRH en y infléchissant certains accents (Taskin et Dietrich, 2016). Il n'est pas question de réinventer la roue ou de proposer des pistes d'analyse ne prenant pas en compte la performance de l'entreprise. Ce type de management soutient que la performance économique et sociale d'une entreprise est corrélée et qu'un management bienveillant et soucieux de ses travailleurs poussent à une performance globale améliorée en limitant les risques de tomber dans certaines défaillances RH ne prenant pas en compte le facteur humain (Taskin et Dietrich, 2016). L'originalité de l'approche est donc bien de travailler la GRH à travers cette perspective, en PME, en humanisant le travail et en produisant du sens et de la reconnaissance sur le travail réalisé (Taskin et Dietrich, 2016).

b. Les petites et moyennes entreprises

i. Des lacunes en matière de gestion des ressources humaines

Comme vu dans la partie précédente concernant le management humain et l'avènement d'un tel courant de pensée, il y a un décalage entre les avancées des théories en matière de GRH et la PME. Cette lacune en matière de recherche scientifique, le manque de connaissances accessibles sur lesquelles s'appuyer ont tendance à renforcer le désintérêt voire la négligence du dirigeant de PME à l'égard de cette discipline (Mahé de Boislandelle, 2015).

Pourtant, les auteurs s'intéressant à la PME tendent à démontrer que la GRH est tout aussi importante qu'en grande entreprise, ce qui est donc indépendant de la taille. Plus encore, l'importance des individus est souvent inversement proportionnelle à la taille de la structure (Mahé de Boislandelle, 1996). À défaut de ressources matérielles et temporelles, ces organisations peuvent essentiellement compter sur leur ressource humaine.

Ainsi un des plus gros avantages concurrentiels possible pour la PME est sa façon de gérer son personnel (Soucy, 2011). Cependant, il n'y a pas d'approche normalisée de la GRH en contexte de PME, car elles ne sont pas une catégorie homogène d'entreprises, d'où la nécessité encore plus grande de contextualiser la recherche et de partir des résultats de l'analyse empirique afin de construire une réflexion sur le management humain en PME.

ii. La notion de petites et moyennes entreprises

Les petites et moyennes entreprises représentent un intérêt grandissant pour les chercheurs. Ces entreprises ne sont pas toutes des grandes entreprises en devenir, ce sont des structures socio-économiques spécifiques (Torrès 1997). Les chercheurs ont tendance à distinguer ces organisations des grandes entreprises par leur système de production et leur structure, jugées moins complexes et moins formels, ainsi que par leur fonctionnement, qui repose beaucoup plus sur des relations interpersonnelles (Burke, 2011 ; Julien, 1990 ; Torrès, 1997). Pour cette étude, deux approches peuvent être utilisées afin de définir la notion de PME. Une approche quantitative et une approche qualitative.

L'approche quantitative définit les petites et moyennes entreprises par le nombre d'employés, le chiffre d'affaires de l'entreprise et certains seuils spécifiques au secteur d'activité économique du pays en question (Julien, 1990). La Commission européenne considère que les petites et moyennes entreprises comptent moins de 250 employés.

Les PME peuvent aussi être définies en fonction de certaines caractéristiques propres à la structure et au fonctionnement de celles-ci, comme dit précédemment (Julien, 1990). Ainsi la PME peut se caractériser par : un nombre restreint d'employés (1), une prise de décision exercée par le propriétaire-dirigeant (2), une faible spécialisation du travail et des tâches peu standardisées (3), une coordination reposant sur l'ajustement mutuel et la supervision directe (4), une stratégie à court terme, peu de projections (5), la communication verbale et les relations interpersonnelles comme système d'information interne et externe (6) (Julien, 1990 ; Torrès, 1997).

Les caractéristiques des PME incarneraient la notion de proximité : la proximité hiérarchique, fonctionnelle, spatiale, temporelle et la proximité de la coordination (Torrès, 2003). Dans cette étude, le focus sera mis sur les petites entreprises, les entreprises ne dépassant pas la trentaine de salariés. Ces notions seront développées dans les paragraphes suivants.

iii. Caractéristiques transversales des petites et moyennes entreprises

Certaines caractéristiques reviennent dans la majeure partie des PME malgré l'hétérogénéité de ces organisations (Torrès, 2000), à commencer par la taille organisationnelle. En effet, la définition même des PME repose essentiellement sur le nombre de salariés au sein de l'organisation.

L'implication directe de la taille de l'organisation est l'effet de grossissement. Cela marque une différence avec les grandes entreprises, cela signifie que les problèmes rencontrés dans les grandes entreprises semblent moins intenses que dans le contexte des PME. En d'autres termes et pour rendre cela plus concret, une facture impayée, un retard de paiement ou d'autres choses de l'ordre de l'opérationnel pourrait se révéler être catastrophique pour des PME en manque de trésorerie. Toute décision devient donc stratégique (Mahé de Boislandelle, 2015). Torrès (2003) scinde l'effet de grossissement en trois sous-effets distincts : l'effet de nombre, l'effet de proportion et l'effet de microcosme.

La structure interne de l'organisation est aussi relativement similaire. C'est un modèle peu structuré, possédant une configuration spatiale compacte (Torrès, 2000). Les dirigeants endossent un certain nombre de fonctions et de rôles rendant les décisions parfois difficiles. La division du travail n'est pas non plus celle des grandes entreprises, les tâches étant faiblement spécialisées et les travailleurs polyvalents (Marchesnay, 1990), le cloisonnement des fonctions n'est pas garanti. Cette structure horizontale crée une proximité entre les travailleurs et le dirigeant, bien que celui-ci garde le monopole de la décision (Torrès, 2000). Les PME possèdent donc une structure simple et informelle.

Ce type de structure pousse à la communication informelle (Gélinas et Bigras, 2000), les échanges sont essentiellement oraux ou peu formalisés. Ce type de communication n'a pas besoin de formalisation, car souvent le dirigeant n'y voit pas l'intérêt (Julien et Marchesnay, 1992). Ces spécificités sont de l'ordre de l'organisationnel, mais deux autres types de facteurs peuvent être mis en avant : un facteur humain et deux facteurs externes à l'entreprise.

Le facteur humain est probablement le plus décisif au sein des PME : le dirigeant. En effet, celui-ci est le seul à être à tous les niveaux de décisions, à être parfois le seul décisionnaire. Le management de l'entreprise dépend de lui, il est considéré comme la pierre angulaire de l'entreprise (D'Amboise et Garand, 1993). Torrès (1999) ajoute un quatrième effet aux trois précités, à savoir l'effet d'égotrophie. Si le gérant n'est pas porté sur les autres, il aura plus tendance à se concentrer sur les objectifs qui l'animent, voire à nuire au bien commun, le bien-être des travailleurs faisant partie du tout.

Concernant les facteurs externes, le marché et les sources de financement sont différents des grandes entreprises, en effet, le marché est avant tout local et les changements sur celui-ci, de par sa proximité avec le lieu de travail, est plus facilement visible. Les contacts avec les clients et les fournisseurs sont directs, les relations sont interpersonnelles (Torrès, 2000). Enfin, concernant les sources de financement, les PME restent dépendantes de leurs clients et fournisseurs, elles n'ont pas accès à des sources de financement que les grandes entreprises pourraient obtenir (Torrès, 1999).

1. La taille organisationnelle : principal facteur de contingence

La taille organisationnelle est vue ici comme le premier signe distinctif retenu par les chercheurs pour spécifier les PME (de Kok, Uhlaner et Thurik, 2002). En effet, de cette taille découle un certain nombre de facteurs expliquant l'orientation de la GRH en PME. Les effets de grossissement précédemment cités sont aussi liés à ce facteur, au même titre que la notion de proximité (Torrès, 2000).

2. La proximité comme notion transversale

Les caractéristiques précédemment citées de la PME incarnent donc la notion de proximité et cela à différents niveaux : proximité spatiale (1), hiérarchique (2), fonctionnelle (3), temporelle (4) et la proximité de la coordination (5) (Torrès, 2003). C'est un principe fédérateur des petites et moyennes entreprises.

La proximité spatiale induit les autres, elle conditionne les pratiques de GRH nécessaires et l'intensité des rapports en PME (de Kok, Uhlaner, et Thurik, 2002). La petite structure donne un poids relativement plus important à chaque collaborateur.

La proximité hiérarchique quant à elle favorise plus généralement l'évaluation informelle en PME là où la proximité fonctionnelle implique qu'une personne au sein d'une PME peut endosser différents postes imbriquant une fois de plus la GRH des PME dans un entrelac de relation interpersonnelle (Torrès, 2003).

La proximité fonctionnelle oriente les mécanismes de l'entreprise vers une coordination de proximité (Mahé de Boislandelle, 2015). Les fonctions au sein d'une PME sont reliées entre elles, il y a un entremêlement fonctionnel qui amène les dirigeants former les travailleurs sur le tas (Boukar et Ngassam, 2011).

La proximité temporelle implique que les dirigeants travaillent essentiellement dans l'urgence. Ils traitent le problème lorsque celui-ci survient, ainsi les décisions en matière de management sont surtout inspirées des expériences passées du dirigeant et de l'entreprise (Boukar et Ngassam, 2011), car le dirigeant a du mal à prendre du recul et à poser les jalons d'une planification plus sophistiquée (Mahé de Boislandelle, 1998).

Enfin la proximité de la coordination, ou relationnelle, amène les dirigeants à envisager son environnement, son réseau, comme des ressources externes facilement mobilisables au sein de son organisation (Bayad et Nebenhaus, 1998). Le carnet d'adresses du dirigeant l'aide dans son recrutement mais aussi pour recevoir certains conseils ponctuels de ses pairs, à appeler des sous-traitants si nécessaire (Mahé de Boislandelle, 2015). Un tel recrutement facilite grandement l'intégration de nouveaux employés mais un manque de discernement dans le traitement des nouveaux employés risque aussi de dégrader le climat de travail si des sentiments d'injustice sont ressentis de la part des travailleurs (Mahé de Boislandelle, 2015).

iv. La gestion des ressources humaines en petites et moyennes entreprises

1. Discordances des études

La revue académique démontre que la plupart des pratiques de GRH en PME sont inégales, arbitraires, intuitives et informelles (Boukar et Sandjeu Ngassam, 2011). Les besoins en matière de GRH sont plus souvent subis que prévus, ce qui fait que la GRH repose plus sur l'instinct et les connaissances du dirigeant que sur une analyse approfondie des besoins de l'entreprise. La GRH en PME est une affaire de relations interpersonnelles plus que d'outils de gestion (Jallut et Bourdieu, 2005)

Le caractère intuitif des PME/TPE est un facteur de flexibilité et de souplesse, cependant, une fois que l'entreprise commence à grossir, ce caractère intuitif peut devenir source de stress et de dysfonctionnements (Jallut et Bourdieu, 2005). La formalisation ne sera jamais aussi

poussée que dans les GE, car cela pourrait desservir le bon fonctionnement des PME, mais une part de formalisation, de solidité au sein de ces effectifs permettent au dirigeant et aux travailleurs de trouver des repères, une éthique forte, une légitimité qui tracera l'évolution de l'entreprise. Ce n'est pas tant dans des pratiques RH coûteuses et des indicateurs que l'entreprise pourra trouver sa légitimité, mais dans le sens donné au travail, dans la compréhension du travail réel et dans la reconnaissance juste apportée à toutes les parties-prenantes (Taskin et Dietrich, 2016).

Les recherches portant sur la GRH en PME se sont davantage intéressées aux pratiques de rémunération, de formation et de développement au sein des petites et moyennes entreprises. Mais plus largement, les auteurs regroupent les pratiques RH en fonctions RH, qui sont les suivantes : l'organisation du travail, le recrutement, la sélection, la formation, le développement, la gestion du rendement et la rémunération (Saba et Dolan, 2013). Ces fonctions RH ne semblent pas concorder dans toutes les PME, ainsi, l'état de la littérature concernant la recherche en PME démontre des discordances significatives entre les études réalisées. À titre d'exemple, les résultats montrent que la formation sur le tas est soit très rare en PME (14,2%), soit très répandue (98,2%) suivant les études retenues (Robert-Huot et Cloutier, 2020).

Certains résultats semblent cependant relativement concordants, ainsi le style de gestion du dirigeant, son style de leadership, contribue grandement à expliquer l'utilisation de certaines pratiques RH (Jung et Takeuchi, 2010).

2. Le modèle du mix social

Le modèle du mix-social proposé par Mahé de Boislandelle est spécialement conçu pour des PME. Ce modèle permet de mettre en avant les axes de différentes politiques RH. L'objectif de ce modèle est que l'entreprise puisse entreprendre des actions complémentaires sur chaque axe en cohérence avec les limites technico-économiques de la PME (Mahé de Boislandelle, 1998). Les quatre axes politiques RH retenus par l'auteur sont : la politique d'emploi, de rémunération, de valorisation et de participation.

La politique d'emploi a pour intérêt la connaissance des employés et l'évaluation des ressources nécessaires au bon fonctionnement du travail. Cela peut englober plusieurs choses tels que les processus de recrutement, les démarches d'analyse des postes, les responsabilités de chacun, mais aussi le travail réalisé en amont comme la qualification des postes, ou la négociation des salaires (Mahé de Boislandelle, 1998). L'auteur souligne le fait qu'en contexte de PME, le recrutement est pour le dirigeant un domaine « réservé » (Mahé de Boislandelle, 1998). Les moyens étant souvent maigres, le dirigeant privilégie une voie moins coûteuse et se fie à son instinct comme dit précédemment.

Une autre caractéristique des pratiques de recrutement en PME est que celles-ci peuvent être subies. En effet, un départ inattendu, un arrêt maladie ou d'autres circonstances diminuant le nombre de travailleurs disponibles pourraient pousser les entreprises à s'engager sous la contrainte. Outre cela, la création de poste et l'accroissement du volume de l'activité sont des facteurs pouvant influencer la politique d'emploi (Mahé de Boislandelle, 1998).

La politique de rémunération s'intéresse aux allocations monétaires ou en nature versées à l'employé en échange de ses efforts. Il existe différents types de masses salariales/packaging salarial, bien que les PME se limitent en termes de pratiques RH bien souvent à l'ajustement de la capacité de payer de l'entreprise, aux conventions collectives ainsi qu'à l'ajustement aux pratiques des entreprises concurrentes (Valax, 1999).

La politique de valorisation regroupe les politiques visant à enrichir le salarié dans son travail, son savoir-être, ou son confort (matériel et psychologique). La politique de valorisation peut être de trois ordres : l'appréciation des qualités des collaborateurs, le développement de la formation du personnel et l'amélioration des conditions de travail (Mahé de Boislandelle, 1998). Ainsi l'entreprise peut à la fois inciter certains comportements qu'elle considère comme positif ou à l'inverse, en empêcher certains, bien que les politiques RH retenues ne rendront pas forcément le résultat escompté suivant la pratique RH déployée.

Cette politique est intéressante en PME bien que celles-ci aient des difficultés à envoyer leurs travailleurs en formation. En effet, à l'instar d'un départ inattendu, l'entreprise peut se retrouver en difficultés si l'un de ses travailleurs est en formation. Ce manque de temps et de possibilité dissuade les dirigeants des formations, même pour eux-mêmes, préférant la gestion intuitive et une fermeture d'esprit sur des décisions de court terme.

Enfin, la politique de participation représente une étape supérieure à la valorisation. Elle peut être caractérisée par ce que met en place une entreprise/dirigeant afin de partager le pouvoir de gestion de l'entreprise. Cette participation peut être encouragée par certaines dispositions du droit du travail, mais plus généralement elle reprend les choix d'organisation et les types de management qui facilitent la consultation et la coopération systématique du personnel (Mahé de Boislandelle, 1988). Cette politique permet de mesurer l'implication que le dirigeant imagine souhaitable pour ses travailleurs. Les groupes d'expression, des cercles de qualité ou encore la gestion de l'information et du continuum d'information sont des pratiques agissant sur cette dimension. Il a été dit que les dirigeants de PME avaient tendance à suivre leur instinct plutôt que les indicateurs RH, rendant le partage de la prise de décision parfois illusoire dans certains cas (Torrès, 2000).

L'analyse menée par Mahé de Boislandelle lui permet d'établir une relation entre les résultats économiques de l'organisation et les quatre axes repris dans cette analyse. Il soutient que mener séparément ou conjointement des actions sur ces axes politiques produisent des effets directs (sur les domaines précités) et indirects sur le plan de la performance sociale et économique.

Ainsi trois modifications peuvent être décelés en termes de plan de performances sociales et économiques. Le climat social dans un premier temps, qui rassemble un ensemble de circonstances dans lesquelles le travailleur vit son expérience de travail. Celui-ci est mesuré à l'aune d'indicateurs bien connus tels que le turnover, l'absentéisme ou encore les conflits sociaux perçus au sein du groupe de travail (Mahé de Boislandelle, 1998). L'image sociale s'en trouve aussi modifiée, elle représente l'idée positive ou non, que les gens extérieurs (et les travailleurs) se font des politiques RH mises en place par les entreprises. Il est question par

exemple de notoriété sociale et d'attractivité de l'entreprise (Mahé de Boislandelle, 1998). Enfin les performances technico-économiques, qui mettent l'accent sur les efforts accomplis, sur le rapport entre la performance économique et la performance sociale (Mahé de Boislandelle, 1998).

Ce modèle est à mettre en perspective avec la grille de lecture du management humain. Ainsi ces quatre axes politiques seront discutés à travers les trois dimensions du travail, et la manière dont les dirigeants de PME s'alignent sur certaines pratiques RH afin de rendre la reconnaissance. Une attitude dynamique est attendue afin de trouver des solutions qui optimisent le bien-être de tous (Trepo et Ferrary, 1998). Le travail, le travail réel notamment, est en constante mutation, cela modifie à la fois le travailleur mais aussi l'entreprise si celui-ci est écouté (Plane, 2000). Cette approche sera discutée dans la partie méthodologie.

III. Méthodologie

a. Retour sur la problématique

Les PME sont nombreuses en Belgique, mais peu représentées au sein des recherches réalisées en matière de GRH et de comportement organisationnel. Une petite entreprise n'est pas l'autre et ce caractère insaisissable rend la conceptualisation difficile. Pourtant, une GRH existe bien dans chacune de ces organisations et évoluent suivant les transformations sociétales et les discours/pratiques RH pratiqué(e)s (Soucy, 2011 ; Rojanapuwadol, 2012). La recherche en matière de GRH au sein des PME est déjà un sujet d'actualité, notamment en termes d'innovation et de gestion d'équipe.

Le management humain est une perspective critique prenant en compte d'autres dimensions que le travail objectif comme finalité première de la GRH, en y intégrant des théories du comportement organisationnel tel que le sens donné au travail. Le management financiarisé, soit la GRH dite traditionnelle, n'est pas suffisante pour gérer les travailleurs et la violence sous-jacente de ce type de management nuit au bon déroulement du travail. Le management humain est donc une réponse volontariste à une demande de renouvellement de la GRH dans les entreprises, prenant en compte toutes les dimensions du travail et conférant à chacune la reconnaissance qu'elle mérite.

Il est légitime de supposer que les transformations sociétales et la souffrance des travailleurs, notamment contextualisées en grande entreprise, touchent aussi les PME. Elles ne sont pas à l'abri de ces évolutions, plus encore, le manque de recherches et d'appuis théoriques rendent leur environnement encore plus complexe, dû notamment aux effets de grossissement et de proximité. Ces effets amplifient chaque décision prise au sein de l'entreprise, ainsi certains dirigeants se détournent de certaines pratiques RH jugées trop risquées ou trop complexes à mettre en place (Mahé de Boislandelle, 1998 ; Garand, 1992).

L'objectif de ce mémoire est d'investiguer le terrain de la GRH en PME à travers une grille de lecture du management humain pour en comprendre les freins et les leviers pouvant amener (ou non) les dirigeants à considérer/pratiquer ce type de réflexion à leur entreprise. Ainsi l'étude permettra peut-être de dégager certaines réalités des PME à l'aune des pratiques RH soutenues par le dirigeant, par ses discours.

b. Question de recherche

La question de recherche est la suivante : « Comment les dirigeants de petite entreprise intègrent-ils le management humain dans leur organisation ? »

Les managers et dirigeants ont à cœur à ce que l'entreprise fonctionne, notamment lorsque celle-ci est le fruit d'un dur labeur. Le management humain, bien que supposant une certaine conception anthropologique de l'Homme au travail, se manifeste dans beaucoup d'entreprises souhaitant trouver des alternatives à la GRH traditionnelle, à la prise en compte du travail réel.

L'objet du management humain étant le travail réel et la PME étant caractérisée par la notion de proximité dans toutes ses dimensions, cette question prend tout son sens. Cette présente étude s'intéresse spécifiquement au dirigeant des PME. Ils sont au cœur du processus de décision et posent les bases de la GRH de l'entreprise, aussi informelle soit-elle.

c. Type de recherche

Cette recherche, par la nature même des composants du management humain et le peu de connaissances accumulées concernant la GRH en PME, est une étude qualitative et exploratoire. Par-là, il faut comprendre que cette étude entend comprendre des phénomènes, des comportements ou des intentions dans leur substance (Post et Andrew, 1982).

En effet, le nombre d'études sur le sujet reste restreint, notamment celles portant plus spécifiquement sur les déterminants des pratiques RH. Une critique pourrait être faite quant à la focalisation de ces études sur les pratiques RH formelles de l'entreprise. En effet, en PME et comme le souligne la recherche, les pratiques RH sont très rarement formalisées. Ainsi, ces types de recherche risquent de ne pas prendre en compte un certain nombre d'informations ou de compter certaines différences de traitement suivant les dirigeants. De plus, la divergence des résultats fait que les informations retenues sont assez limitées (Robert-Huot et Cloutier, 2020).

Les auteurs se sont attachés essentiellement à des recherches hypothético-déductives. Ainsi des variables indépendantes ont été sélectionnées et liées à certaines pratiques RH généralement en raison de leur existence dans les plus grandes entreprises. Peu de recherches ont exploré la pensée des dirigeants de PME de manière à comprendre les logiques sous-jacentes à leurs décisions sur le plan de la GRH (Robert-Huot et Cloutier, 2020). Ce qui démontre encore une fois le manque de cadre propre aux PME.

d. Méthodologie et outil

Afin de mener à bien cette étude qualitative, la recherche se basera essentiellement sur le partage de l'expérience vécue par le dirigeant et les informations qui s'y dégageront. Bien entendu, celles-ci seront analysées à l'aune du management humain et des caractéristiques de la PME, qui ont déjà été développées dans la première partie de ce mémoire.

La méthodologie retenue est l'interview semi-directive. C'est une méthode riche de sens qui permet d'utiliser le cadre d'analyse précédemment construit afin de baliser, d'enrichir la discussion et d'orienter la conversation à tout moment, tout en laissant une certaine latitude aux répondants. Sans oublier la visée exploratoire de cette étude, une telle méthodologie est nécessaire afin de prendre en compte l'ensemble des dimensions du management humain. En effet, la démarche qualitative exploratoire permet de revenir sur certaines informations, de préciser ou de reformuler certaines questions (Ben Nasr, 2013).

L'outil principal utilisé afin de récolter les données est le guide d'entretien, qui peut être retrouvé dans les annexes (annexe 2). Celui-ci permet de formuler des questions ouvertes autour de la GRH en PME tout en y infléchissant les concepts du management humain, notamment la volonté d'humaniser le travail de la part des dirigeants en s'attachant la volonté et la bienveillance de rendre compte du travail réel. Une attention particulière sera apportée à ce que les vocables utilisés et les questions soient bien compris par l'interlocuteur, certains peuvent ne pas être familiers avec certains concepts (Cassell et al., 2002). Ainsi certaines questions ont été reformulées lors des entretiens afin d'étoffer la discussion.

Les entretiens ont été menés par vidéoconférence, à savoir sur Zoom. Le contexte de la crise sanitaire rendant difficile la communication directe. Ceci peut constituer une limite à cette recherche, la communication étant moins spontanée.

e. Terrain d'étude et participants

Cette recherche qualitative a été réalisée auprès de dirigeants ayant la volonté de discuter du management humain au sein de leur entreprise. Ainsi, ils ont été contactés afin de discuter ouvertement des tenants et des aboutissants d'un tel management. L'échantillon de ce mémoire est constitué de 12 dirigeants d'entreprise souhaitant prendre part à l'étude et proposer une démarche réflexive quant à leur société et les pratiques de GRH mis en place. Préférant l'anonymat, le tableau suivant reprend les informations suivantes concernant l'entreprise et les dirigeants interrogés : le secteur, le nombre d'années d'existence, le nombre de travailleurs (dépendant aussi de la période) ainsi que la date et le temps d'entretien. Ces entreprises sont situées à Bruxelles ou en Wallonie.

Nom	Secteurs	Années d'existence	Nombre de travailleur	Date et temps d'entretien
Nicolas	Audit et conseils	2	25	38:04 28/01/2021

	(3 sociétés)			
Nicole	Conseils	1	5	28:29 08/02/2021
Philippe	Electricité et conseils en luminaires	7	7	45:13 03/03/2021
Michael	Commercial (3 sociétés)	4	20	29:30 15/02/2021
Joachim	Pâtisserie et épicerie fine	4	10 - 15	25:49 22/02/2021
Kyllian	Conseils	1	10	49:49 04/04/2021
Vincenzo	Construction	18	3 - 5	33:10 15/03/2021
Thomas	Recrutement	1	5 - 7	30:12 05/02/2021
David	Ventes de produits (4 sociétés)	5	8	31:01 22/02/2021
Yves	Traiteur	20	7 – 15	41:42 12/04/2021
Cyril	Conseils et RH	2	7	20:21 08/04/2021
Guillaume	Services et Conseils	4	25	26:51 04/04/2021

La recherche a été menée jusqu'à obtenir une certaine redondance dans les informations récoltées et en travaillant avec un maximum de dirigeants volontaires et soucieux de discuter de tels pratiques. Dans cette étude, les entreprises interrogées sont des petites entreprises plus que des entreprises moyennes, mais l'état de la recherche ne distinguant que très peu ces deux entreprises, le concept de PME a été retenu afin d'avoir des bases théoriques solides.

f. Traitements des données

Dans cette logique, les concepts précédemment cités sont partis intégrantes de la recherche, autant dans le fond que dans la forme. Cette démarche scientifique suppose une certaine

vision de l'Homme au travail, sous couvert de bienveillance. Étudier le management humain en contexte de PME suppose la bonne compréhension de ces deux concepts-clés, ainsi le modèle proposé par Mahé de Boislandelles est vu comme une approche du management en PME, de ses pratiques, afin de préciser les questions plus générales portant sur la reconnaissance du travail réel ainsi que la manière dont les dirigeants perçoivent leur management. Il faut comprendre que ce modèle amène différents axes d'analyses qui seront développée pour chaque dimension du travail réel, objet du management humain. Ainsi, la rémunération, le recrutement ou encore les politiques de bonus seront perçus à travers cet objet.

Le management humain, et notamment ses freins et ses leviers en contexte de PME, sont vus ici à travers la pensée du dirigeant, de la personne multi-tâche qu'il représente. Cela entraîne nécessairement un biais d'informations qui sera réduit au maximum à travers la synthèse et les points communs/divergeants des interviews recueillies. En effet, bien que l'hétérogénéité des PME empêche les chercheurs de poser certaines réalités factuelles, la recherche a montrée que certains résultats ressortaient dans la majorité des entretiens.

Enfin, afin de traiter au mieux les informations recueillies, les entretiens ont été retranscrits et comparés par unités de sens et de concepts clés. Un tableau reprenant les trois dimensions du travail réel sous perspective de management humain a été croisé avec les différentes pratiques RH et politiques de ces entreprises afin de comprendre les freins et les leviers à la mise en place d'un management humain en contexte de PME.

IV. Analyse et discussions

La nécessité d'un changement dans « l'art de manager » afin d'induire les pratiques et les finalités d'un management traditionnel vers un management humain est partagée par un certain nombre de chercheurs mais aussi par les dirigeants interrogés. Cette nécessité se traduit essentiellement par le fait d'avoir des cadres et des dirigeants soucieux du bien commun, à savoir le travail, et sensibilisés à la valorisation de celui-ci sous ses trois dimensions, à savoir objective, subjective et collective (Gomez, 2013). La valeur économique d'un produit ou d'un service provient du travail humain, aidé peut-être d'une machine qui prolongera son effort, mais toute valeur économique nouvellement créée ne l'est que par la force de femmes et d'hommes solidaires et compétents au sein de leur organisation (Taskin et Dietrich, 2016).

Dans les sections qui suivront, l'analyse reviendra sur chaque dimension du travail réel, à savoir subjectif, objectif et collectif, en les mettant en lien avec les informations récoltées en entretien avec des dirigeants de petites entreprises. Enfin une synthèse sur la reconnaissance du travail réel en petites entreprises sera réalisée et les avantages et difficultés rencontrés à la mise en place d'un management humain dans ce type d'organisation seront développés avant de terminer sur certaines recommandations et propositions des dirigeants interviewés.

a. La valorisation du travail réel

i. La reconnaissance du travail subjectif

Le travail dans sa dimension subjective est celui qui prend en compte l'effort, les stimulants et les contraintes du travailleur au-delà de la seule réalisation de la tâche (Gomez, 2013). Chaque tâche est une expérience en soi qui n'est pas vécue de la même façon pour chaque travailleur. Le travail subjectif est celui que la personne réalise en y mettant tout son être, dans lequel il s'éprouve lui-même, à travers ses stimulants et ses résistances (Dejours, 1998).

1. Le sens donné au travail : entre résistance et émancipation

« Pour moi, un bon travailleur c'est quelqu'un qui trouve, qui reçoit plus, enfin qui a le sentiment de recevoir plus en travaillant que ce qu'il donne, donc c'est un travailleur pour qui la sensation de venir travailler ne coûte pas. Soit parce qu'il y a une considération financière qu'il estime plus que suffisante soit parce qu'il trouve qu'il passe des chouettes journées en venant travailler. Soit parce qu'il trouve qu'il apprend plein de trucs, pour moi quelqu'un qui travaille bien c'est quelqu'un qui s'épanouit d'une manière ou d'une autre au travail ».

Nicolas (Annexe i.)

Cette considération du travail vient briser en partie cette notion de « travail invisible » (Gomez, 2013). Comme le dit l'auteur P-Y Gomez (2013), sans cette reconnaissance, le travail est anonyme, il est vidé d'une partie de sa réalité. On ne peut pas nier quelque chose qui est, cet adage, presque philosophique, se doit d'être compris dans le sens où le travail, le travail réel, est vu comme mouvant, dynamique et tout simplement subjectif. L'aliénation sociale qui résulte d'une négation de l'être singulier que toute personne est à des conséquences plus que néfastes sur celui qui en est victime, ainsi Torrès (2012, dans Joyal, 2015), qui a étudié les pathologies développées chez les patrons de PME, démontre que ces mécanismes déshumanisants peuvent pousser au burnout voir au suicide certains de ces dirigeants qui ne trouvent plus la reconnaissance dans ce qu'ils font.

C'est aussi le cas de plus d'un tiers des dirigeants qui ont été contacté pour cette recherche, affirmant avoir passé par un burnout ou par une très grande remise en question à la suite de mauvaises expériences, essentiellement en grandes entreprises, où il se disait étouffé, où la quête de la performance absolue avait anéanti toute envie de travailler.

« C'est simplement faire du cash du cash du cash, avec des objectifs démesurés et on est déprimé d'ailleurs j'ai fini en burnout dans mon dernier boulot parce que on se sent comme

une sous-merde tous les jours quoi. Et ça c'est exactement ce que je ne voulais pas faire en développant la boîte ».

Joachim (Annexe iii.)

Cette démarche, du moins cette expérience de travail a beaucoup joué sur l'intégration d'un management plus humain dès lors qu'ils ont lancé leur organisation, car ils ont été sensibilisés à cette expérience négative, au sens donné au travail. L'expérience de travail acquise au fil des années en tant que travailleurs pour certains est considérée comme une des premières motivations à la création de leur propre entreprise. Discuter des expériences passées de ces dirigeants est important à ce stade de l'analyse car cette prise de conscience, cette résistance face à un travail passé a été le terreau fertile d'une politique d'entreprise plus ouvert, basé sur la volonté et la nécessité de contextualiser le travail, de lui trouver une raison et de l'intégrer dans un tout.

« J'ai sauté car je n'avais pas assez de résultat et ça, ça s'est joué à rien, à un contrat, donc voilà. On voit à quel point tout passe au-dessus de l'humain quoi et puis dans l'autre je n'étais qu'un pion que l'on mettait des pressions, et des objectifs débilement hauts alors qu'ils savaient très bien que c'était quasi impossible de les atteindre aussi rapidement, du coup c'était du court terme, court terme, court terme. Et ça c'est pareil, pas du tout l'objectif et donc en tirant des conclusions, en tirant les conclusions de ce que je voulais plus et de ce que je voulais, on adapte et on module quoi ».

Joachim (Annexe iii.)

« J'ai quitté tout ça parce que c'était un métier avec énormément de pression dans laquelle j'étais employé. Même si je gagnais très bien ma vie je passais ma vie au travail, travailler pour quelqu'un d'autre ».

Michael (Annexe ii.)

Il y a une véritable comparaison faite entre leur management et ce qui a été proposé en grande entreprise, ou du moins ce qui a été vécu par ces dirigeants au préalable. Ils n'hésitent pas à dire qu'ils ont aussi construit leur management en opposition à ces expériences.

« Je pense que c'est un courant plutôt positif [son management], une vision positive de la vie en entreprise et pas une fausse vision comme celle que vende les grosses sociétés aujourd'hui où il n'y a pas d'âme, il n'y a pas, comment dire, il n'y a pas de vie d'entreprise, c'est juste une coquille vide avec des personnes qui travaillent dans un but qui leur semblent totalement abstrait ».

Michael (Annexe ii.)

Ces mots sont lourds de sens et renvoient directement aux critiques faites du management traditionnel, tombant inlassablement vers une culture du chiffre, de la financiarisation, créant des murs et des abstractions de plus en plus grandes entre ce qui est mesuré et le travail réel.

« Je viens de ce monde, grosse structure, où on te vend une culture d'entreprise, où ils te disent de respirer, qui ont des missions, des valeurs et c'est du bullshit, c'est du lavage de cerveau bullshit tout simplement pour te faire travailler plus. Ou mieux, ou tout simplement en lien avec les attentes de l'entreprise quoi. Voilà, ce n'est pas humain ».

Michael (Annexe ii.)

À noter qu'il y a aussi des dérives vicieuses dans le fait de laisser les chiffres indiquer la marche à suivre. En effet, sans la volonté de prendre en compte d'autres variables, les indicateurs utilisés resteront toujours cohérents entre eux, ce qui rend parfois difficile la remise en question, alors qu'ils sont détachés d'une grande partie de la réalité du travail (Gomez, 2013).

Les dirigeants d'entreprise tentent de motiver leurs travailleurs en donnant du sens donc à leur travail, pour qu'ils ne ressentent pas un manque de sens ou trop de résistances vis-à-vis du travail. Les dirigeants essaient d'être des modèles, de donner un rythme au travail.

« Je pense que je suis plus un accompagnant qu'un contrôleur, donc, ça va plus être sur le fait de faire la promotion de ce fonctionnement là en servant de roue de secours. »

Nicolas (Annexe i.)

Michael, dirigeant dans une entreprise de service et responsable surtout de l'équipe commerciale de son entreprise pointe directement du doigt la notion de sens au sein du travail mais aussi le caractère exemplaire que devrait revêtir le dirigeant afin de motiver et de tirer ses travailleurs vers le haut.

« Quand ça fait sens pour eux, quand ils savent qu'ils font partie d'un tout et quand ils voient que... Je pense que le problème vient quand l'employé travaille et voit que son manager travaille moins que lui. Je pense que quand un employé travaille et qu'il voit son manager travailler autant voire plus que lui, ça motive également. »

Michael (Annexe ii.)

2. Mobilisation subjective, reconnaissance et (in)justice

La notion de bien commun est fortement présente au sein de la petite entreprise. Il n'est pas question que l'entreprise se laisse déstabiliser par des problèmes ou des éléments pouvant perturber l'équilibre de ce qui a été créé au sein de l'organisation.

« Dès qu'il y a un problème j'essaye de le déminer car c'est déjà, ça gangrène, puis en plus, enfin en plus ce n'est pas chouette pour personne, ce n'est pas chouette pour les collègues, ce n'est pas chouette pour les patrons, pour la personne elle-même, voilà. J'essaye de rendre la boîte la plus humaine possible ».

Joachim (Annexe iii.)

« [Quand] tu recrutes, tu essayes de recruter des gens qui ont les mêmes valeurs et tu essayes d'avoir des gens qui sont en accord avec ça ou qu'ils soient en accord. Il n'y a pas de raison, de, tant que tu n'as pas une personne qui vient être le, comment, le ver dans la pomme, venir pourrir la pomme, ça le fera. Et le jour où quelqu'un vient pourrir la pomme on éjecte ce ver là avant qu'ils pourrissent la pomme ».

Michael (Annexe ii.)

L'idée n'étant pas de se retrouver dans une dynamique consensuelle et d'avancer avec des gens qui ne souhaitent pas travailler pour le bien commun, mais bien de créer une dynamique vertueuse et transparente vis-à-vis des objectifs de l'équipe. En effet, comme le souligne aussi le chercheur P-Y Gomez (2013), ce n'est pas que de la bien-pensance, du vivre-ensemble que de reconnaître l'expérience subjective du travail. Celle-ci porte une réelle valeur économique. Sans la reconnaissance de cette implication personnelle, le travailleur se désengagera.

La notion de temps est fondamentale car le désengagement peut ne pas se voir tout de suite, surtout dans des grosses entreprises ou celles ayant déjà un fort taux de turnover qui pourrait masquer des difficultés managériales.

« J'ai toujours le sentiment que si on veut forcer la productivité de quelqu'un on risque, oui, on va probablement avoir une productivité plus intense sur un moment donné mais qu'ensuite on va avoir un contre coup et ça ne va pas nourrir la personne à long terme ».

Nicolas (Annexe i.)

Le cadre théorique posé en première partie de ce mémoire amène à penser le management de la petite entreprise comme enclin à un effet de grossissement (Torrès, 2003), où les décisions stratégiques ne sont que des réactions à des difficultés/opportunités immédiates et non le résultat d'une conception/d'une analyse en amont. Les aides à la décision sont vues comme peu formels et les dirigeants s'attèlent plus au court terme qu'à la planification sur plusieurs années. Les dirigeants, souvent pour des contraintes de temps, réagissent, ou du moins

commencent à réagir à partir d'un retour client, étant l'une des principales raisons d'un « contrôle » du travail.

Mais cette notion de court terme se faisait déjà ressentir dans le management de proximité des grosses entreprises, là où, comme il a été dit en entretien, les objectifs étaient eux aussi de courts termes, les pressant chaque jour un peu plus sans jamais au final voir de résultats concrets. La différence fondamentale est que le contrôle ne se fait pas systématiquement en l'absence de retour négatif là où dans des entreprises avec des process bien ancrés le contrôle serait systématique. Les dirigeants interrogés bookent cependant toujours un laps de temps dans lequel les travailleurs peuvent venir poser des questions où discuter des sujets qui leur semblent importants.

Ainsi, à défaut de pouvoir avoir une vision claire et des responsables pour certaines parties du travail, les dirigeants ont tendance à faire confiance à leurs travailleurs, conscient que le travail ne se fait pas seul. Cela s'ajoute au fait que le travail se voulant assez autonome, les dirigeants se considèrent aussi dans un rôle de support à la tâche, ce qui sera développé dans les paragraphes suivants.

La relation créée avec les travailleurs est ancrée dans une démarche positive, avec une possibilité de sortir de la relation de travail, en ayant la possibilité d'en discuter.

« J'ai une vision éphémère de la relation entre l'employeur et le travailleur, je pense que tu rentres dans une société pour un temps, je ne vais pas dire déterminé, mais, je pense que les gens qui vont se sentir bien dans une société pendant un certain temps puis je pense qu'au moment où tu ne retrouves plus satisfaction dans ton travail, c'est important de s'en rendre compte et de changer d'employeur ».

Nicolas (Annexe i.)

La situation n'est pas figée, le travail doit être vu comme dynamique et le temps passant, il est possible que les gens qui étaient bien hier ne le soient plus aujourd'hui. Cette perte de repère ou de sens dans le travail est compensé, par exemple, dans cette société d'audit par la polyvalence des travailleurs ou du moins la possibilité de remanier son travail.

« Moi je crois que, ici, tu te respectes et tu respectes ton travailleur si tu crées des relations qui s'imposent dans un premier temps comme éphémère, donc dans lesquels tu es libre à un moment donné de t'en aller ou de rester. [...] ça ne sert à rien de faire une sélection de 15000 personnes pour trouver la bonne [personne], en fait, c'est un petit peu le système que tu mets en place qui va finalement placer les gens aux bons endroits. Car ils vont vouloir faire certaines tâches et ils ne vont pas vouloir en faire d'autres et donc, assez naturellement, il est possible que le système se coordonne un petit peu lui-même car il y a des choses qui ne sont plus possibles pour certains, et ce qui n'est pas possible pour l'un, ce qui est pénible à l'un ça va rendre fier l'autre de le réaliser ».

Nicolas (Annexe i.)

Cette polyvalence est une des caractéristiques premières recherchée par les dirigeants d'entreprise, à l'image de ces organisations. La flexibilité de ces organisations permet aussi de remodeler le travail de chacun afin que chaque personne trouve sa place au sein de l'entreprise.

« Quelqu'un n'était pas à même de réaliser une tâche car ça ne l'intéressait pas ou qu'il trouvait ça compliqué c'est plus facile pour moi de la distribuer à quelqu'un d'autre, qui va être content de recevoir une nouvelle tâche à effectuer plutôt qui va trouver ça pénible de faire un truc qu'il n'a pas fait et qu'il doit faire en plus de ce qu'il a déjà à faire ».

Nicolas (Annexe i.)

En effet, ils préfèrent choisir quelqu'un « qui en a dans la tête » et avec qui l'ambiance de travail serait agréable plutôt que de trouver le profil parfait en termes de compétences brutes

demandées. Philippe, dirigeant d'une entreprise de luminaire/électricité souligne la nécessité d'avoir des travailleurs qui veulent s'approprier le travail.

Si la pose d'un nouveau style de luminaire n'a pas le rendu désiré ou si la pose en elle-même semble trop complexe pour le travailleur, celui-ci peut être changé tout en soulignant l'expertise du travailleur. A l'inverse, certains luminaires ont déjà été mis en avant à la demande des travailleurs qui trouvaient cela beaucoup plus agréables à poser pour un rendu tout aussi agréable. Cette conception du travail, flexible et dépendant de l'expertise des travailleurs, pousse à une mobilisation subjective de ceux-ci dans leur travail, ayant aussi des objectifs et la possibilité d'influencer le travail.

« Réussir à créer des postes dans lesquelles les tâches sont plus autant des enjeux que dans les grosses entreprises. En PME quand tu engages quelqu'un et qu'on te dit tu vas être responsable administratif si tu fais un peu de commercial si tu fais un peu de rh et de marketing au final, tu englobes un peu toutes ces différentes tâches dans ta fonction et ça te va ».

Nicolas (Annexe i.)

La polyvalence demandée va évidemment bien au-delà du travail prescrit, mais elle est compensée par un rôle de soutien à la tâche et par une transparence sur ce qui est demandé et ce dès le début de la collaboration, à condition que le dirigeant soit conscient de ce besoin de contextualisation. L'entreprise s'ajuste aux travailleurs.

Sur ce point, l'engagement et la formation sur le tas semblent importants pour la grande majorité des dirigeants, surtout pour ceux qui ont eux-mêmes appris sur le tas. C'est déjà ce qui était ressorti de certaines études concernant la PME (Boukar et Ngassam, 2011). Un peu plus de la moitié des dirigeants ont évoqué un rôle de « support », de couteau suisse, en laissant les travailleurs s'approprier le travail tout en venant les rassurer en cas de difficultés

« Ici si moi je préfère travailler de cette manière où tu leur indiques qu'elle est le but à atteindre et puis tu les laisses en autonomie l'atteindre et tu sers de roue de secours, peut-être

que ça prend un petit peu plus de temps à la personne de travailler de cette manière-là mais ça m'en prend moins à mettre en place et ça m'en prend moins aussi en termes de contrôle et je trouve qu'au final la personne a une plus grosse reconnaissance et une plus grande fierté d'avoir réalisé quelque chose de manière autonome que de simplement avoir suivi ce que tu lui demandes d'avoir suivi ».

Nicolas (Annexe i.)

L'autonomie laissée au travailleur n'est pas cependant synonyme de solitude face à la tâche, l'idée étant de responsabiliser la personne sur ce qu'elle souhaite réaliser et ce pourquoi elle postule/a postulé tout en étant un accompagnateur

« [La personne est] responsable mais pas seul, j'essaye donc d'apporter soit des conseils soit de l'aide soit des outils soit participer à la réalisation de la tâche pour que la personne se sent soutenue ».

Nicolas (Annexe i.)

Cette transparence et ce « soutien » à la tâche le sont d'autant plus lorsque ces dirigeants ont été les « premiers travailleurs » de leur entreprise, qu'ils se sont retrouvés confrontés à toutes les facettes du travail qu'ils auront pour tâche de déléguer par la suite. Chez ces dirigeants, la prise en compte de la pénibilité du travail est présente dès le premier contact avec un possible futur collaborateur. Michael, dirigeant d'une entreprise de service financier discutant d'un entretien pour un poste qui n'a finalement pas abouti disait avec toute transparence :

« Je ne jouais pas avec des grilles de salaire non, je parlais comme je te parle à toi là maintenant complètement en toute honnêteté de personne à personne, pas de bullshit corporate, pas de merde, je te dis les choses telles qu'elles sont et si les choses sont moches dans la fonction qui est ouverte et bien je te le dis parce que j'ai n'a pas envie que tu te ramènes ici et un mois après qu'est-ce que je fous dans un panier à crabe, qu'est-ce que je fous dans cette merde ça ne me vas pas ».

Michael (Annexe ii.)

3. Valorisation du travail subjectif sous perspective de management humain

La valorisation du travail subjectif en PME, aux vues des informations récoltées, démontre un certain attachement à ce que les travailleurs puissent se sentir libres de vivre le travail, de se l'approprier. En effet, l'autonomie et la polyvalence de ce type d'organisations et des fonctions multitâches qui en découlent demandent aux dirigeants de s'armer parfois de patience afin que la personne puisse trouver sa place, mais aussi afin de pouvoir laisser la subjectivité des travailleurs s'exprimer.

« Dans les sociétés que j'ai créées je pense que les valeurs de départ sont relativement fortes, car à chaque fois ce sont des sociétés qui ont un impact positif pour leurs clients et pour leurs environnements et donc je pense que la première chose c'est que je cherche des gens qui partagent ces valeurs fondamentales de base ».

Nicolas (Annexe i.)

Il y a une volonté de partager certaines valeurs, certaines finalités du travail afin de donner du sens au travail réalisé. Il ne s'agit donc pas de dicter une marche à suivre, mais d'œuvrer dans un but commun, de mobiliser subjectivement les travailleurs autour de valeurs partagées.

« Si tu demandes à quelqu'un de faire exactement ce que tu veux qu'il fasse, alors à chaque process de la tâche tu vas pouvoir lui dire là tu es dans le vert ou là tu es dans le rouge et donc tu rentres dans une dimension où tu es en capacité de contrôler de manière immédiate, tu vois, là où en est l'autre. Ça devient un [travail] alimentaire [...] quand tu as cette manière de travailler avec les gens, pour moi tu ne développes pas la relation ».

Cette notion de relation sera discutée dans la partie travail collectif, mais toutes ces dimensions du travail étant imbriquées, il est intéressant de voir que pour créer une relation solide, il doit y avoir du donnant donnant, et non du donnant-exécutant.

En conclusion, il y a une certaine forme d'impératif catégorique. En effet, par effet d'expérience et d'empathie, les dirigeants reconnaissent plus facilement la nécessité d'avoir du sens au travail. Il est plus intéressant de trouver un travailleur motivé à amener sa pierre à l'édifice, en toute transparence et honnêteté vis-à-vis du travail et des attentes de l'entreprise. Pour l'ensemble des dirigeants, l'engagement est primordial, il ne s'agit pas de forcer des comportements mais bien de trouver quelqu'un qui souhaitera se responsabiliser face à son travail, car il ne pourra pas être suivi et contrôlé comme il pourrait l'être si le travail se devait d'être purement objectif, ce qui suppose une certaine vision de l'être humain au travail.

Bien que les réactions des dirigeants se réalisent surtout suite à un retour négatif de la part du client ou de l'équipe, ils supposent qu'il n'est pas possible de renforcer directement la productivité d'un travailleur à court terme sans, sur le long terme, sentir un certain désengagement. En effet, bien qu'ils pourraient produire un process strict à suivre, cela n'est pas possible, essentiellement en petite entreprise où les attentes envers les travailleurs reposent sur la polyvalence. La nécessité de prendre en compte le travail subjectif semble être comprise par la plupart des dirigeants interrogés. Généralement, les dirigeants laissent une large autonomie à la personne et celle-ci apprendra son travail « sur le tas », en s'appropriant le travail et la fonction qui l'incombe.

ii. La reconnaissance du travail objectif

Le travail est aussi une expérience objective qui produit un résultat. L'individu ne travaille pas pour rien et une chose est créée à la suite d'un travail. Le résultat obtenu est la cristallisation de l'effort (Gomez, 2013). Si le travail n'était que subjectif, alors celui-ci se trouverait dépourvu de reconnaissance externe, du « bon travail » qui peut dès lors être partagé avec les autres, reconnu par les autres. Pour atteindre ces normes objectives, le travail subjectif a dû être traduit en termes de performances, de « savoir-faire », en supposant s'approcher toujours un peu plus de la meilleure façon de travailler (Gomez, 2013). Il y a une dimension normative qui rend le travail comparable pour différents individus dans une même fonction.

Ces normes de performance sont des critères qui ont une réelle légitimité s'ils sont compris et acceptés par tous. Basé sur des constructions sociales, ils permettent de créer une abstraction qui permet de se positionner face à un objectif à atteindre ainsi qu'une façon de travailler performante (Gomez, 2013).

1. Expertise et résultats

Il est important à ce stade de se rappeler que le management des êtres humains n'est pas amoral, il véhicule une certaine conception de l'être humain au travail et du travail même (Taskin et Dietrich, 2016). Ainsi, avoir des attentes beaucoup trop basses ou trop hautes, par exemple, en termes de résultats, peut avoir des conséquences néfastes sur le travailleur et le travail en tant que tels.

Savoir juger d'une bonne norme de performance est une des caractéristiques du management humain afin de ne pas se retrouver confronter à des travailleurs se sentant dévalorisés face à une tâche immense ou à l'inverse, dévalorisés par le manque de tâches à accomplir et la reconnaissance objective de leur travail. D'autant plus que la manière dont sera évalué le travail objectif aura un impact sur la façon dont les travailleurs comparent leur travail entre eux et la manière dont ils pourront envisager leur travail à l'avenir.

Certains outils tels que les KPI, le modèle OKR ou encore des CRM sont utilisés dans la majeure partie des entreprises, notamment pour le suivi des clients et la partie production, s'il y en a une. Cependant l'utilisation de ceux-ci reste assez sommaire, étant utilisés afin d'y placer certains commentaires ou encore pour avoir une idée de la tâche quotidienne/hebdomadaire de travail. Les KPI sont utilisés comme indicateurs, mais plutôt vu à la baisse, dans le sens où les plus grandes ambitions de l'entreprise en termes de résultats sont partagées collectivement et que ceux-ci sont difficilement exprimables par ce biais.

« Il y a quelques statistiques, on sait quand on fait un bon mois, mais à part ça, c'est essentiellement pour se rassurer et ne pas perdre le fil du travail ».

Philippe (Annexe v.)

2. Temps de travail, gestion du travail et de l'espace

Les KPI peuvent aussi aider l'entreprise afin de gérer le travail en allant au-delà du temps de travail. Les KPI ou autres objectifs claires permettent d'avoir une idée de ce que les travailleurs font sur la journée et s'ils atteignent un minimum d'actions par journée, qui semble libre d'être dépassé.

« Je sais qu'une bonne journée pour un de mes sales c'est qu'il y ait un minimum 30 interactions sur la journée qui sont indiquées dans le CRM. Je sais que ça, au-delà de 30 interactions je sais que la personne a travaillé de sa journée, elle ne s'est pas tournée les pouces. Après il y en a qui vont faire 60, 90 sur une journée mais à partir de 30 je sais que si la personne a fait effectivement 30 interactions et bien je sais que pour moi c'est un chiffre qui fait sens ».

Michael (Annexe ii.)

À côté de ça, des petites réunions sont programmées afin de discuter plus spécifiquement des dossiers en cours, ce qui permet de discuter du travail à proprement parler et non d'appliquer un processus rigide sur lequel les travailleurs non pas d'emprise.

Plusieurs réunions journalières et hebdomadaires sont programmées afin que la personne sache ce qu'elle fera de la journée et de la semaine. Chaque dirigeant essaye de trouver un laps de temps où il se libère, où il est présent pour ses travailleurs afin qu'ils soient en mesure de poser leurs questions si nécessaire afin de préciser un objectif ou justement d'en créer un.

« La personne sait ce qu'elle va faire de sa journée, elle sait voilà ce que l'on a fait, on a fait le point le lundi matin ou le vendredi après-midi en fonction de ce que la personne préfère et de ce que moi je me permets on fait le point de manière hebdomadaire et on set up ».

Michael (Annexe ii.)

Mais lorsque les dirigeants discutent avec leurs travailleurs, ils n'utilisent pas les KPI ou les objectifs qu'ils ont mis en place, sauf si ceux-ci pourraient refléter un certain malaise.

« Je n'utilise pas les KPI dans cette conversation. Je les ai en tête, j'ai vérifié que la personne avait bien fait un minimum d'interactions par semaine, je deep dive parfois dans les interactions question de voir dans ces interactions ce qui a été effectivement fait ».

Michael (Annexe ii.)

C'est uniquement du travail produit et d'une certaine contrainte a minima que les dirigeants discutent, étant très ouvert de manière générale à la difficulté du travail et des conjonctures économiques favorables ou défavorables. Un point de comparaison souligné par quelques dirigeants en termes de travail objectif est le rapport entre la charge de travail du travailleur et du manager/dirigeant. En effet, l'un des problèmes que souligne Michael est la notion de temps de travail, qui se doit d'être équilibrer par le dirigeant afin de toujours soutenir l'effort :

« Quand un employé travaille et qu'il voit son manager travailler autant voire plus que lui, ça motive également parce que tu te dis que tu n'es pas seul dans le bateau ».

Michael (Annexe ii.)

Ce côté à reconnaître mutuellement le travail de chacun est fondamental dans la mesure où le travail objectif, ce qui est créé, renvoie directement à une notion de travail bien fait, mais aussi de temps de travail. Cette comparaison est réalisée aussi à travers leurs agendas, souvent partagés par tous afin d'avoir une vision de ce que font les autres personnes de l'entreprise.

En outre, la mesure du travail objectif bien que relativement peu formelle, repose parfois pour certaines entreprises sur les mesures de sécurité ou autres législations englobant le travail à réaliser. La législation est une grande partie de l'œuvre de Mahé de Boislandelle (1998) consacrée à la gestion des ressources humaines en PME. Bien que ces législations soient celles de la France à l'époque, la manière dont s'alignent les politiques RH de l'entreprise avec celles-ci reste cependant non négligeable. Notamment en termes de contrôle qualité et de mesures de sécurité, les conventions collectives et autres documents officiels viennent entourer et donner une ligne de conduite plus claire pour le dirigeant.

Que ce soit un service ou une création, il y a un résultat. Ce résultat peut aussi être souligné et considéré par l'entreprise, à l'instar des petites victoires ou des difficultés rencontrées, ou lorsque le manager ou d'autres travailleurs font écho à ce qu'une personne a réalisé. Cela offre la possibilité au travailleur, au-delà de la propre reconnaissance de son travail, de trouver aussi une reconnaissance après la réalisation de la tâche qui n'a donc pas été vaine.

« Chaque fois que l'on réutilise une information, qu'elle a retrouvée, je lui dis. Ça lui permet concrètement de voir que son travail est utilisé et que son travail fait sens pour le reste et qu'elle est réellement utile au reste de la boîte. De la même manière que je fais ça avec les employés. [...] Grâce à ça on va pouvoir engager de nouvelles personnes, a priori on va pouvoir grandir et engager de nouvelles personnes, grâce à ces trois quatre bons contrats, c'est ce que j'essaye de, je leur mets du sens et ça, ça c'est ce que je pense qui permet de s'émanciper. Tu sais ce que tu fais, la valeur ».

Michael (Annexe ii.)

« Concrètement, aujourd'hui, par exemple, j'ai fait un article de presse pour L. et j'ai fait un rapport d'enquête. Un truc, donc, c'est un gros boulot. Et F., qui est mon associé, a marqué dans le channel ou tout le monde peut voir : « Félicitations pour ton article, il est parfait. Je viens de le lire, c'est vraiment génial. Gros travail, trop chouette ». Et ça lui le fait parfois avec moi. Mais moi, je le fais aussi avec L. »

Kyllian (Annexe vii.)

Cette démarche gratuite et volontaire est très importante en termes de management humain. En effet, la reconnaissance du travail est une finalité, mais certaines dérives peuvent être soulignées. Par dérive, il faut comprendre que la bienveillance au travail est encline au paternalisme, au maternalisme, autant qu'un trop d'investissement subjectif amène à certaines dérives, comme du présentéisme. La difficulté des dirigeants à sortir une reconnaissance objective peut être une difficulté réelle.

« Je suis un gars de famille au niveau de ma famille, mais je pense que si on arrive à, comme on le fait avec ses enfants quelque part, et donc c'est probablement un côté paternaliste de ma part, mais tant que l'on peut avoir du respect mutuel, un échange régulier, et oui, un échange, de la conversation. »

« Ils sont plutôt du style, ils viennent malade, à bout, et on leur dit c'est bon rentre. Et donc le côté familial fait que quelque part, on sait que si on n'est pas présent et que l'on ne fait pas le boulot, ça va avoir une incidence sur le boulot et la qualité de travail de son collègue. »

David (Annexe iv.)

La notion de sens revient assez souvent pour se rendre compte de l'importance de celle-ci en petite entreprise, la motivation et le bien-être de chacun est importante pour le travailleur mais aussi pour l'équipe. Ceci sera aussi développé dans la partie travail collectif, toutes ces dimensions du travail étant inextricablement liées les unes aux autres.

3. Valorisation du travail objectif sous perspective de management humain

En conclusion, la reconnaissance du travail objectif en petite entreprise reste une reconnaissance qui est relativement peu formelle, inscrite dans la relation d'emploi, dans des petites attentions et une confiance dans le travail réalisé, responsabilisant le travailleur. En

effet, comme les auteurs l'ont déjà souligné, la formalisation en petite entreprise n'est pas celle des plus grosses structures et la polyvalence demandée par l'entreprise auprès des travailleurs n'incitent pas les dirigeants à poser des mesures poussées en termes de travail objectif. La réaction en termes de management se faisant sentir essentiellement lorsqu'un retour négatif survient ou qu'une singularité (positive comme négative) est détectée.

« C'est difficile de comparer et de mettre des vendeurs sur un pied d'égalité car certains vont avoir la chance où l'opportunité d'avoir le client du mois et d'autres ils vont ramer sur des choses plus compliquées, plus techniques avec des clients indécis, et donc les stats sont difficiles à faire parler. »

Philippe (Annexe v.)

Au sein de sa pâtisserie, faisant aussi office d'épicerie fine par exemple, Joachim a installé, quand c'est possible, un bonus global sur l'année afin de donner une indication supplémentaire sur l'état de l'entreprise et de féliciter ses employés pour le résultat du travail. Dans son entreprise de recrutement, c'est le même son de cloche pour Thomas afin de pousser les travailleurs au partage d'informations et lutter contre l'individualisation du travail que certaines organisations comme celle-ci peut reconnaître, les dossiers à traiter étant souvent individualisés.

« C'est quelque chose qu'on a voulu mettre en place pour stimuler un peu le travail d'équipe. Ce sont des bonus collectifs bonus qui sont inhérents à toutes fonctions commerciales. »

Thomas (Annexe vi.)

Le milieu dans lequel évolue la petite entreprise amène à avoir une certaine proximité avec les fournisseurs, avec les clients, ou même certains concurrents, ainsi la notion de travail objectif est un entrelacement de ces visions. Quand Joachim, dirigeant d'une pâtisserie, amène des « petites choses gourmandes » afin de comparer les desserts qui se font sur le marché, ou encore lorsque le dirigeant décide de s'intéresser à des valeurs non pas de rentabilité mais de volume de travail par exemple, en supposant une obligation de « moyens » et non de « résultats »,

c'est là que le travail objectif peut aussi prendre son sens dans des entreprises où la signature d'un contrat client par exemple n'est pas uniquement dépendant du travail réalisé par le travailleur.

iii. La reconnaissance du travail collectif

Rome ne s'est pas bâtie en un jour, mais surtout Rome ne s'est pas bâtie seule. Une tâche peut être accomplie individuellement mais l'expérience de travail, le travail en tant que tel est purement collectif. Entre partages d'informations, la création d'une pièce ou d'un outil qui sera utilisé par un autre, la nécessité de se coordonner afin de mener à bien une mission, le travail crée une communauté autour de celui-ci (Gomez, 2013).

L'Homme crée des objets, des outils, afin de se faciliter la vie mais aussi afin de pouvoir avoir la possibilité de concevoir de plus en plus de choses, dans ce sens il est déjà assez sophistiqué (Gomez, 2013). Mais le fait de pouvoir passer l'information, la retenir et y donner du sens, le fait de pouvoir s'inscrire dans une communauté qui avance, un immense réseau alimenté par l'esprit d'une société dite civilisée, c'est ce qui donne tout son sens à la dynamique de travail.

1. La collaboration

La compréhension de cette dimension du travail peut changer la perception du travail de celui qui la conçoit. En effet, en appréhendant le travail comme inscrit dans une société, dans une collectivité, la valorisation du travail passera aussi par la solidarité (Gomez, 2013). Cela a déjà été discuté dans le travail objectif, mais l'entreprise peut amener réellement les travailleurs à collaborer entre eux à travers la manière dont est mesurée la performance.

C'est ce que l'entreprise de Thomas, spécialisée en recrutement, a souhaité mettre en avant à travers des objectifs qui se veulent plus collectifs malgré le fait que leur travail repose

essentiellement sur l'autonomie et l'individualité des dossiers. Car ils préfèrent partager un « gâteau » plus gros où tout le monde se retrouve, où l'entreprise avance plutôt que d'individualiser totalement les primes et la performance. Il y a une question de rythme, de volume de travail reconnu.

A travers la reconnaissance et la valorisation du travail collectif, il y a aussi une forme d'adhésion qui est créée, un espace de travail aménagé où chacun pourrait avoir la possibilité de s'y retrouver. La solidarité est vue aussi comme une sûreté, le fait d'être solidaire amène certaines responsabilités, un rythme de travail, une raison d'être là et de faire ce que l'on fait (Gomez, 2013). Ainsi, se sentir dans un environnement sain ou du moins un climat social sain éloignent les travailleurs des dérives que peuvent reconnaître les gens face à la solitude, face à l'absence de sens et l'angoisse d'occuper ses journées (Gomez, 2013).

Un entrepreneur dans le milieu de la construction interviewé discutait de son expérience et racontait que parfois, il était difficile à concevoir pour certaines personnes qui n'ont pas vécu cette expérience d'avoir de l'empathie pour le « patron », comme si l'entreprise allait quoiqu'il arrive avancer, alors que ce qui fait l'entreprise, ce sont les travailleurs et le dirigeant même, lui-même travailleur acharné. Surtout dans le milieu de la construction, il semble clair que la solidarité entre travailleurs est primordiale.

« Dans la construction, on n'avance pas si on est deux au lieu de trois, trois travailleurs c'est quatre travailleurs finalement, Si on est deux au lieu de 3 sur un chantier, c'est souvent moins de la moitié qui ne peut pas être fait, une autre partie peut ne jamais être réalisée ».

Vincenzo (Annexe viii.)

La place d'un travailleur au sein d'une PME est encore plus substantielle qu'elle ne pourrait l'être dans une grosse entreprise dû à l'effet de grossissement, l'effet de nombre. A l'heure où certains parlent de plus en plus de « bullshit job », c'est loin d'être le cas en PME. Au sein des TPE, cela est encore plus mesuré, dans le sens où si 1 travailleur sur 3 par exemple

absent, cela remet en question le travail de toute l'entreprise, le taux d'absentéisme est de 33%, ce qui ne peut pas être négligé.

« Je pense que c'est ça le point, évidemment la thune hein, tu ne travailles pas pour rien en dehors de ça, je pense que le plus important c'est que le travail fasse vraiment sens pour la personne et que la personne fait vraiment partie d'un tout et que son travail a un impact sur le reste de l'entreprise et à tout niveau. »

Michael (Annexe ii.)

2. Identification à l'entreprise et maintien de l'équilibre vie privée/vie professionnelle

Les travailleurs d'une même organisation, en comptant bien évidemment le dirigeant, sont tous dans le même « bateau », cette métaphore est revenue plusieurs fois, ce qui semble plus facile à appréhender lorsque cette entreprise est dite de taille humaine. L'espace de travail est plus facilement délimité et certains, dans un but toujours de rassemblement autour de ce qui fait l'entreprise et le travail, se permettent de travailler dans des lieux tels qu'une maison, des bureaux partagés, pour renforcer un certain côté familial et une certaine synergie.

C'est un challenge pour les dirigeants de savoir encadrer le travail et y donner une objectivité. La plupart des dirigeants interviewés pour cette étude s'accordent à dire qu'au-delà de certains indicateurs, certaines statistiques relativement simples, ils peinent à sortir des données faisant sens et préfèrent donc s'intéresser au retour des clients et des travailleurs afin de moduler le travail proposé.

« J'ai toujours été sur le renforcement des équipes plutôt que la productivité d'une personne, maintenant je pense que dans mes critères c'est le fait d'avoir demandé quelque chose à mon travailleur, d'exécuter quelque chose et de vérifier si ce travail a été fait un jour, deux jours après l'avoir demandé ».

Nicolas (Annexe i.)

En revanche, tous ont à cœur de promouvoir le collectif, la polyvalence et l'aide aux tâches en responsabilisant les travailleurs et en leur offrant la possibilité de s'approprier le travail. La solidarité est fondamentale et vient se coupler à la demande de travailleurs polyvalents ainsi qu'au rôle de soutien du dirigeant en plus de ses fonctions de manager.

« Si le travail n'est pas fait, il retombera sur quelqu'un d'autre, tout le monde est conscient de ça, ce n'est pas vraiment une pression, mais ça demande de se coordonner et ça demande de se soutenir ».

David (Annexe iv.)

Cela semble aussi plus facile pour les dirigeants de communiquer avec leurs travailleurs en cas d'indisponibilité ou de changement en lien à leur vie privée. Un appel au matin à la suite de la nuit difficile d'un enfant, d'une panne de voiture ou d'une autre raison semble être entendu par le dirigeant. De plus, le dirigeant semble plus à même d'accepter des horaires flexibles, si possible, afin que l'équilibre vie privée/vie professionnelle soit plus agréable pour le travailleur.

« Les gens savent très bien que si ça ne va pas ils doivent le dire. On est dans une optique de transparence ici, on sait très bien que tous les jours on ne peut pas être à 100% si tu as un gosse et qu'il a pleuré toute la nuit, je n'attends pas de toi que tu arrives à 9 heures et que tu casses la baraque. Ton gosse il a pleuré toute la nuit à 9h tu as des cernes jusque sous les aisselles et à midi tu émerges un peu tu commences un peu à bosser, limite je préfère que tu m'appelles tu me dis que tu ne viens pas le matin ou que tu commences deux heures plus tard, car tu as besoin d'une heure de sommeil pour récupérer un peu de ta nuit ».

Michael (Annexe ii.)

Même son de cloche pour les autres entreprises, si ce n'est dans le milieu de la construction et de la restauration, où les demandes et les deadlines restent plus difficiles à postposer, préférant renforcer l'équipe par le biais d'étudiants ou de la sous-traitance, plus généralement.

3. Valorisation du travail collectif sous perspective de management humain

La reconnaissance du travail collectif en PME semble être assez brouillonne. En effet, l'équilibre vie privée/vie professionnelle semble être assez difficile à maintenir pour la majorité des entreprises. La dynamique de travail, bien que très ouverte et transparente, repose sur une connaissance plus approfondie des personnes avec qui ils partagent leurs journées.

iv. Le travail réel en petite entreprise

Le travail réel combine les trois dimensions du travail analysées précédemment, à savoir subjectif, objectif et collectif. Il est l'expérience du travail vivant, c'est le travail pénible, mais aussi le travail qui stimule (Gomez, 2013). C'est une expérience de vie, mais une expérience de résistance avant toutes choses. Pour donner du sens au travail, passer outre ses propres résistances et rendre le travail stimulant, émancipateur, tous les acteurs doivent mobiliser leurs capacités, ce qu'ils sont et ce qu'ils ont à donner (Roussay, 2007). Ils doivent créer des règles afin de se protéger, se sécuriser, mais aussi s'aligner afin de créer une dynamique, des processus coopératifs où le « bateau » avance dans un seul sens, suivant les vents et les marées.

Le management humain suppose l'être humain comme un être réflexif (Taskin et Dietrich, 2016). Par ce mot, il faut comprendre que l'être humain, par son travail, ses réflexions sur l'expérience vécue, viendra définir des normes d'action collective, les normes d'un travail bien réalisé partagé par ceux qui le vivent mais aussi tous ceux qui entrent en contact avec celui-ci. Ces normes venant du travail qui a été objectivé permettra d'évaluer la performance

des travailleurs, mais aussi de créer une communauté dans laquelle ces normes puisent leur légitimité. C'est pourquoi le travail réel est l'objet même du management humain.

La reconnaissance du travail réel en entreprise devrait être l'objectif principal de son management dans le sens où la légitimité des normes, la solidarité que demande la réalisation d'un travail ainsi que la pénibilité/stimulation du travail est ce qui crée la valeur de celui-ci. Œuvrer de cette façon en entreprise devient dès lors émancipateur, il y a une vision positive du travail et de la manière de se l'approprier, de s'y confronter (Gomez, 2013). Il y a l'espoir qu'un changement s'opère.

Dans les petites entreprises étudiées, l'accent est mis sur la valorisation du travail collectif, sur la solidarité. Mais pas que, aux vus des entretiens réalisés, il ressort que les dirigeants ont à cœur à essayer de s'aligner avec leurs travailleurs, à leur donner la possibilité de s'investir, car c'est aussi une réalité du terrain, une demande de polyvalence qui va bien au-delà du travail prescrit. L'envie de créer une relation « win-win » est partagée par la grande majorité des dirigeants, ce qui implique de savoir donner comme recevoir. Même si la relation est inscrite dans le temps, les travailleurs restent au courant des ambitions de l'entreprise, si celle-ci compte s'arrêter, à quel moment, si elle compte s'agrandir, comme cela pourrait être le cas des entreprises start-up. Même si la vision des petites entreprises n'est pas aussi claire et établie que dans des structures plus larges, la transparence est de mise. Certains codirigeants le sont surtout car ils étaient là à la naissance de l'entreprise, en tant que travailleur.

En petite entreprise, que ce soit en termes d'espace de travail ou dans la communication avec les autres travailleurs, il y a nécessairement une proximité avec les résultats du travail que la personne réalise mais aussi avec celui des autres et la manière dont ceux-ci le réalisent (Gomez, 2013). Une personne en perte de motivation, où dans une situation indélicate sera d'autant plus perceptible à partir du moment où celui-ci travail avec une certaine proximité avec d'autres travailleurs de la boîte, avec un contact régulier avec le dirigeant. Ce rapport à la pénibilité du travail est d'autant plus clair lorsque le travail demandé se veut être un travail où plusieurs travailleurs doivent avancer simultanément (construction, pâtisserie, restauration,

par exemple). Dans ce sens, le management en petite entreprise est un management de proximité.

Le dirigeant ne repose pas ses décisions sur des données purement chiffrées ou encore par des retours d'évaluation stricts. Au-delà de cette contrainte, le dirigeant prend ses décisions par rapport à ses expériences passées, par rapport au travail qu'il accomplit, au travail journalier de chaque travailleur ainsi que par rapport aux retours de ses clients, plus souvent lorsque ceux-ci sont négatifs. L'abstraction du travail dans ce contexte n'est pas vraiment celui des plus grosses entreprises, où le travail invisible vient d'un manque certain de proximité avec le réel, d'une financiarisation grandissante et étouffante des marchés. Dans le contexte des PME, la difficulté à reconnaître le travail réel semble se trouver dans le peu de formalisation de la part du dirigeant, qui par omission ou par manque de temps, risque de demander trop à ses travailleurs, ou les travailleurs risquent de s'investir trop, et par trop, il faut comprendre au-delà de leur bien-être et de leur santé.

La redondance de certains mots en entretien tels que l'honnêteté, la transparence, ou encore le respect démontre de la part des dirigeants leur volonté de pouvoir compter sur leurs travailleurs. Bien entendu, la plupart des dirigeants, peu importe l'entreprise, aimeraient des travailleurs proactifs, avec une « intelligence de travail », dans un contexte social et économique demandant toujours plus de flexibilité (Taskin et Dietrich, 2016). Mais le manque d'organisation formelle de ces entreprises implique pour beaucoup un extra-rôle de la part des travailleurs et une confiance reconnue à la fois sur l'expertise de travail, mais aussi sur la relation. En effet, comme le travail n'est pas vérifié systématiquement, les dirigeants auront tendance à ouvrir un laps de temps durant lequel ils sont disponibles afin d'aider les travailleurs, plutôt qu'à mettre en place des processus ou des moyens de vérifier le travail. Certains utilisent des CRM, mais comme dit précédemment, ceux-ci restent à une utilisation assez sommaire, servant plus de post-it virtuel afin de faciliter le travail.

La reconnaissance du travail réel en petite entreprise émane d'une réelle volonté de la part des dirigeants. Les dirigeants de ces structures essaient de cultiver la confiance au sein de l'entreprise et se permettent de déléguer certaines tâches et responsabilités à leurs

collaborateurs, principe qui n'était pas le cas des études réalisées par Mahé de Boislandelle (1998), par souci d'offrir un travail qui fait sens mais aussi pour faciliter le travail de tout le monde, pour libérer du temps.

La reconnaissance du travail subjectif y est relativement importante et pourrait être corrélée avec les expériences de travail précédentes du dirigeant mais aussi par la part d'autonomie demandée par ce type de structure, où les dirigeants cherchent des travailleurs ayant l'envie de s'investir, où ils espèrent que le travailleur n'a pas l'impression que travailler lui « coûte » plus que ce qu'il reçoit.

Le management humain implique une démarche bienveillante de la part du dirigeant, qui est le fruit d'une réflexion volontaire et nourrie. La manière dont beaucoup de dirigeants ont, durant ces entretiens, raconté leur parcours, vu comme une longue histoire qui les a forgé à chaque étape-clé, vient renforcer le fait que ces dirigeants, avant de lancer leur entreprise, ont tous vécus des expériences qui les ont poussés toujours un peu plus vers l'ouverture de leur propre entreprise. Ils ont plaisir à voir que quelque chose qu'ils ont créé existe et ils comprennent la nécessité de tout un chacun de se responsabiliser et d'apprécier ce qu'ils font aussi.

La perception du dirigeant est fondamentale dans ces entreprises car les petites structures, pour celles interrogées, non pas de nombreuses années d'existence et tendent encore à croître, ou à se stabiliser. Le dirigeant est perpétuellement en réflexion et enclin à de nombreux doutes. Cependant, l'identification qui découlerait d'une bonne reconnaissance du travail collectif tendrait à réduire cette incertitude (Hogg et Terry, 2000). La manière dont le dirigeant s'approprie le travail est donc transposé sur ses travailleurs, d'où la nécessité d'avoir des dirigeants qui comprennent les tenants et les aboutissants d'une telle approche du management, qui ne considère pas ses travailleurs par la seule rentabilité (Gomez, 2013). Ils sont les premiers et probablement les mieux placés afin de mettre en place les outils nécessaires à une réhumanisation du travail, mais de l'autre côté, ils ne sont pas seuls face à cet immense travail. Impliquer les travailleurs, c'est aussi pouvoir se décharger d'un fardeau trop dur à porter en solitaire.

La dimension objective du travail est présente mais semble avoir une valeur beaucoup moins importante que ce qu'elle représenterait dans une plus grosse structure. Dans les entreprises où le dirigeant est directement sur les lieux de travail, ils savent évaluer certains dysfonctionnements, tandis que pour ceux qui ne peuvent être présents, l'évaluation se fait en cas de mécontentements ou d'opportunités. Ce qui n'empêche pas la petite entreprise d'avoir des réunions régulières avec ses travailleurs afin de savoir ce qui est attendu d'eux et les priorités de l'entreprise. L'objectivation du travail se veut donc moins formelle, mais elle passe par de nombreuses petites réunions dans lesquelles le travailleur peut aussi se retrouver.

« On travaille dans le même bureau, mais je prends toujours un temps sur la journée, si pas au moins deux, trois fois semaines afin d'être disponible pour les travailleurs. Bien sûr cela doit aussi venir d'eux, mais je suis disponible, oui ».

Nicole (Annexe xii.)

De plus, le fait d'avoir des dirigeants soucieux de leur management, ou du moins qui se sont sensibilisés à l'art de manager par le biais de magazines, de leurs études ou par expérience de travail semblent être un plus en matière de valorisation du travail objectif. Bien que les petites entreprises restent très proches d'une offre d'emploi assez basique, suivant les législations et autres conventions collectives de travail, les dirigeants tentent d'enrayer l'individualisation du travail à travers des bonus qui peuvent être atteints collectivement, ou à travers un partage des produits et services qui se font sur le marché afin de conscientiser les travailleurs. Outre cela, le travail subjectif est imbriqué dans le travail objectif de ces structures, c'est le dirigeant mais aussi le travailleur qui, ensemble, vont créer certaines normes de références. Des normes qui font sens, pour les deux parties, les objectifs sont discutés et les dirigeants sont ouverts aux retours.

Enfin, comme dit précédemment, la valorisation du travail collectif et l'intégration des travailleurs au sein des projets de l'entreprise est très importante en petite entreprise. Le fonctionnement de ces organisations ne peut pas marcher si le climat social n'est pas propice à la solidarité. La polyvalence demandée et constatée par les dirigeants d'entreprise ne peut

pas fonctionner si les travailleurs n'ont pas accès aux informations nécessaires et s'ils ne peuvent pas prendre de décisions. Certains optent pour une construction plus familiale, tandis que d'autres soulignent l'importance de discuter du travail avec leurs travailleurs. Ceux-ci doivent être capables de comprendre ce dont ils ont besoin afin de produire un travail de qualité et l'entreprise souhaite les amener à ça.

En conclusion, les dirigeants de petites entreprises semblent assez conscients des enjeux auxquels ils font face. Comme l'avaient déjà souligné les professeurs Dietrich et Taskin, « les entreprises dans lesquelles les travailleurs sont traités avec respect sont légion » (p. 222, 2016). C'est ce qui ressort aussi de cette analyse. En effet, cette première partie s'est concentrée sur la reconnaissance du travail réel, qui est un mélange de travail subjectif, objectif et collectif (Gomez, 2013). Il semble que l'équilibre entre ces dimensions du travail est respecté bien que dans la plupart des entreprises, c'est la valorisation du travail collectif qui ressort dominant. Mais ce constat démontre surtout la volonté des dirigeants à responsabiliser leur travailleur, voyant l'entreprise grandir et le temps de moins en moins accessible.

La deuxième partie de cette analyse aura pour but d'appréhender ce qui facilite ou non la mise en place d'un management humain au sein de ces petites structures. Les entretiens réalisés permettront de mettre en avant certaines spécificités à tout ce qui entoure la petite structure afin de savoir ce qui pour les dirigeants amèneraient ceux-ci à un management humain.

b. Le Management humain en petite entreprise

Dans ces entreprises, les difficultés et les avantages à la mise en place d'un management humain, d'un management soucieux de ses travailleurs, ayant comme objet le travail réel et porteur de reconnaissance, semblent différents des plus grosses structures par inhérence aux fonctionnements de la petite structure. Il est intéressant de revenir avant tout sur un concept clé supposant que la petite structure, par définition, peut ne pas faire face aux mêmes mécanismes déshumanisants constatée essentiellement dans le travail des grandes et

moyennes entreprises, quand l'entreprise est de moins en moins de « taille humaine », terme aussi très souvent utilisé pour qualifier la petite entreprise.

La taille organisationnelle, déjà évoquée au sein de la partie théorique, reste la première raison de la différenciation entre grande entreprise et petite entreprise. Le manager/dirigeant est proche du travail accompli et il est rare que ces structures se munissent d'une GRH. Bien que certains le font car il se trouve parfois trop « maladroit » et trouve que c'est un investissement important dans de telles circonstances, comprenant la difficulté à instaurer une communication effective. De cette proximité découle une abstraction moindre de la réalité du travail, qui semblerait être « plus » du ressort des grosses structures où chaque département encourt le risque de se retrouver déconnecté du reste de l'entreprise. Bien que cela ne soit pas un gage évidemment d'une posture d'écoute compréhensive de la part du dirigeant, il semble plus compliqué de nier « ce qui ne va pas » dans une petite entreprise comme le soulignent la majorité des dirigeants eux-mêmes.

Cette notion de proximité se retrouve dans chacune des dimensions du management de la petite entreprise, elle en est même transversale. De l'engagement, privilégiant les gens proches, le bouche à oreilles, à la formation, privilégiant l'apprentissage « sur le tas » et des formations réalisées en interne (Torrès, 2003 ; Boukar et Ngassam, 2011).

La déshumanisation du travail en petite entreprise semble plus venir d'une perte de sens constatée dans le travail quotidien, d'un manque d'objectifs clairs ou encore d'une pression accrue en termes de flexibilité de travail que d'une profonde abstraction, d'un détachement avec le travail réalisé. En effet, l'abstraction du travail ne semble pas être la première cause de cette déshumanisation du travail en petite entreprise. A ça reste cependant la critique première du management humain faite à l'égard des entreprises en général, à savoir avoir la vision obstruée par l'économie, la rentabilité, ce qui ne pousse plus les travailleurs à faire un travail de qualité, mais plutôt à être rentable, les dirigeants étant accablés de chiffres et de montants, quitte à négliger différentes parties du travail pourtant fondamentales et qui font aussi la richesse de celui-ci.

i. Difficultés rencontrées par les dirigeants

Les difficultés rencontrées en petite entreprise quant à la mise en place d'un management humain semblent inhérentes à ce type d'organisations comme dit précédemment, mais ce ne sont pas les seules contraintes auxquelles l'entreprise peut faire face.

Les dirigeants de petite entreprise soulignent qu'une des difficultés majeures, qui est une difficulté qui dépassent aussi le cadre du management, est d'avoir la vision obstruée par un besoin d'être rentable, de rentrer dans ses frais, de « survivre » pour reprendre les mots utilisés en entretien. En effet, comme le soulignait déjà Mahé de Boislandelle (2015), une facture impayée ou des frais imprévus peuvent très vite mettre à mal l'entreprise qui peut se retrouver vite en porte à faux à cause d'un manque de trésorerie ou d'une mauvaise gestion du travail à accomplir. Les sécurités de la petite entreprise ne sont pas celles de la grosse structure. Cette pression vient obstruer les décisions des dirigeants, d'autant plus que l'effet de grossissement souligné cette fois-ci par Torrès (2003) amplifie l'intensité des situations vécues.

Discutant de la bienveillance en entreprise et de la nécessité d'adopter cette posture en tant que manager/dirigeant, un des dirigeants suppose que dans toute entreprise :

« On peut avoir un management qui est vraiment bienveillant qu'à partir du moment où tu as une société qui fonctionne, ou à partir du moment où toi-même tu n'as pas besoin d'argent. »

Nicolas (Annexe i.)

Cette contrainte est amplifiée en petite entreprise car pour la plupart des dirigeants, une erreur de jugement ne semble pas permise. Ainsi la réalité économique peut rattraper très vite certaines entreprises se sentant dans l'obligation d'obtenir des résultats rapidement. « Il ne faut pas se tromper », comme le dit l'un des dirigeants, tout commence au recrutement, la petite entreprise est dépendante d'un bon start.

« *Chacun des recrutements, tu es sur le fil du rasoir. Parce qu'en fait la PME survit. La PME vit de petits budgets et doit faire beaucoup avec des petits budgets, elle se débrouille à chaque fois.* »

Michael (Annexe ii.)

La société ne peut pas éponger de trop grosse perte, ainsi si un problème survient au moment du recrutement, cela met à mal directement l'entreprise car cela coûte beaucoup, d'autant plus que la valeur d'un travailleur se retrouve relativement plus importante que dans des structures plus larges, où l'entreprise possède plus d'options afin de se retourner.

Cette première difficulté est double : d'un côté, le fait d'avoir la vision obstruée par la nécessité de garder l'entreprise dans le vert, faute d'amplitude d'actions, pousse certains dirigeants à se concentrer sur le caractère financier, à se perdre dans ce qu'il demande et à négliger ses travailleurs au profit d'une stabilité relativement de court terme. De l'autre côté, l'effet de grossissement, qui regroupe trois effets à savoir l'effet de nombre, l'effet de proportion et l'effet de microcosme, vient amplifier chaque décision prise par le dirigeant, vient presser le temps alloué à son management (Torrès, 2003). Engager une personne de plus, lorsque l'effectif est relativement faible, c'est venir déséquilibrer le travail de tous en espérant retrouver un équilibre qui conviendra à chacun. Ainsi la première difficulté pour un dirigeant souhaitant mettre en place un management plus humain, serait le fait de ne pas pouvoir se détacher des contraintes inhérentes à sa structure, de devoir toujours travailler dans l'urgence et dans l'attente de résultat immédiat par nécessité. Cette pression relative au temps et à l'espace de travail est le résultat d'une mécanique difficilement arrêtable une fois que l'entreprise commence à se faire des clients et à s'implanter, l'inertie y est de plus en plus importante à mesure que les coûts fixes augmentent.

Plusieurs dirigeants disent avoir du mal à recruter. D'autant plus que les profils recherchés sont parfois difficiles à trouver à cause de certaines contraintes dues au fonctionnement de la petite entreprise mais aussi à cause du manque de possibilités d'action en termes de rémunération. Dès l'offre d'emploi, le travail prescrit est difficilement balisée, car même si elle est attachée à une fonction, la polyvalence que demande la grande majorité des dirigeants

n'est pas forcément prise en compte au moment de l'offre, ce qui fait qu'un assistant administratif au sein de l'entreprise X ne couvre pas les mêmes tâches ni la même fonction que dans une société Y. Cette différence entre le travail réel et le travail prescrit est une difficulté parfois difficile à palier pour les dirigeants de petite entreprise, car bien que l'honnêteté soit de mise au moment de prendre le poste, il est toujours difficile pour une seule personne même très éveillée sur la situation de rendre compte de ce que le travail est vraiment. Ainsi, les dirigeants ne font pas que discuter du travail objectif mais essayent déjà d'intégrer dès cet instant la pénibilité du travail. C'est ce qui ressort aussi de l'analyse concernant la reconnaissance et la valorisation du travail réel. La valorisation du travail objectif est parfois difficile à cerner pour certains dirigeants, où l'objectivation du travail est très informelle ou peu mise en avant. Le management humain des PME commence là, dans la transparence et la nécessité d'être transparent afin que chacun puisse trouver sa place et puisse accepter la réalité de l'organisation.

Les dirigeants ont à cœur à garder ce qui est créé, ainsi l'une des plus grosses craintes perçues par les dirigeants est de se retrouver avec un « ver dans la pomme », préférant appréhender les relations au sein de l'entreprise comme éphémère afin de laisser la liberté de tout un chacun de se sortir de cette situation. Le recrutement reste un domaine privilégié du dirigeant (De Boislandelle, 1998) mais cette tendance tend à changer, comprenant la nécessité d'avoir un effectif solidaire, la plupart des dirigeants essaient d'informer les travailleurs et les consulte avant un engagement, ou ont déjà certains noms en tête, se reposant beaucoup sur leur réseau et la possibilité d'engager proche (Torrès, 2003).

« Les deux dernières personnes qui sont rentrés ici à des postes clés que je connaissais plus ou moins c'est aussi parce que je me suis intéressé à eux au préalable ou au cas où. »

David (Annexe iv.)

L'une des difficultés pour les petites entreprises est donc la capacité à baliser le travail qui sera/est demandé dans une certaine objectivité. Dans le sens où, régulièrement, un comportement extra-rôle est induit par le dirigeant, ce qui crée un déséquilibre au moment de prendre le poste. Ce qui pourrait expliquer en partie pourquoi les petites entreprises peinent à

trouver du personnel compétent à leurs yeux. En termes de management humain, le décalage entre le travail prescrit et le travail réel peut amener les travailleurs à ne pas se sentir assez valorisés par rapport au travail qu'ils accomplissent, surtout si ce travail est vu comme une charge de travail qui ne devrait pas l'être.

Ainsi le dirigeant comme les travailleurs peuvent se perdre dans des responsabilités qui ne sont pas les leurs, activant dès lors des résistances au travail rendant plus pénible encore l'exécution de celui-ci. Un dirigeant peut aussi se perdre dans ce qu'il a à faire et dès lors il convient de souligner le travail que quelqu'un fera à sa place. Si ce travail n'était pas prévu, il convient de lui offrir une valorisation propre. Là est toute la difficulté d'une entreprise peu formalisée, qui risque de se perdre et finalement de rendre certaines décisions injustes vis-à-vis des travailleurs.

« [...] l'office manager qui doit envoyer des factures, à bien joué merci tu m'as sauvé car si tu ne le faisais pas, jamais je ne le faisais. Ça fait trois mois que ça traîne et merci pour ça ».

Michael (Annexe ii.)

Enfin, les dirigeants soulignent l'importance de leur expérience professionnelle/académique au sein de leur management. Il faut avoir un « drive », une démarche volontaire, car la bienveillance n'est pas le propre de l'être humain. *« Je crois qu'il y a des contraintes de personnalité, je pense qu'il y a des gens qui n'ont pas forcément ce feeling [...] D'empathie, ils n'ont pas ce profil d'empathie, et je pense que pour ce genre de profil c'est beaucoup plus difficile ».* Certains dirigeants interrogés ont souvent fait référence à leur travail passé. Ils ont vécu une expérience de déshumanisation et ils ont travaillé là-dessus par réflexivité. L'une des grandes difficultés perçues par les dirigeants se retrouve dans cet état d'esprit à avoir, à trouver, afin de faire de la bienveillance un principe de gestion. Les dirigeants de petite entreprise, comme dit précédemment, embrassent plus facilement leur subjectivité à défaut de mesures objectives, leur être est pleinement investi dans l'entreprise. La différenciation entre la vie privée et vie professionnelle est beaucoup plus difficile pour ces dirigeants, ce qui rend parfois la scission très difficile à gérer en cas de difficultés familiales ou professionnelles, même s'ils en sont conscients.

En conclusion, trois grandes difficultés ont été décelés par les dirigeants d'entreprise quant à la mise en place d'un management plus humain.

Dans un premier temps, ce serait de ne pas pouvoir se détacher des contraintes inhérentes à la structure, à l'effet de grossissement que les dirigeants ont surtout ressenti dans les débuts de l'entreprise.

Dans un deuxième temps ça serait la difficulté pour la petite entreprise de baliser le travail demandé. Bien entendu, il y a toujours un écart entre le travail prescrit et le travail réel, et ce même si la description du poste arrive à prendre en compte de multiples dimensions du travail. Mais en petite entreprise, la demande et l'idée d'un « bon travailleur » est tel que l'écart peut être réellement important. Certains dirigeants supposaient même cela « normal » de faire parfois du commercial, parfois de la RH, dépendant des besoins et que cela était accepté et compris, or, ce n'est pas forcément le cas.

Enfin, dans un troisième temps, les dirigeants supposent qu'un certain type de profil empathique est à concevoir. Certains y arrivent plus facilement que d'autres dépendant de la personnalité de chacun, mais il est important d'écouter et d'adopter une posture d'écoute compréhensive afin d'appréhender les résistances des travailleurs vis-à-vis du travail demandé. Les interactions au sein de ses entreprises sont nombreuses et il est parfois difficile de ne pas échauffer les esprits, ou de trouver le bon moyen de communiquer avec l'un ou l'autre travailleur. C'est pourquoi la plupart des dirigeants se sont fait suivre par des coachs ou sont passés par une certaine formation afin de manager leurs équipes.

ii. Avantages rencontrés par les dirigeants

La proximité est ce qui caractérise au mieux la petite entreprise. Le travail est proche, les fournisseurs sont très souvent proches, les marchés, les collègues. Au sein d'une petite entreprise, il est assez aisé de pouvoir par exemple connaître tout le monde, d'avoir une vision

d'ensemble de l'organisation. Cette proximité est un avantage pour la mise en place d'un management humain. En effet, l'abstraction qui pourrait résulter d'une vision orientée chiffres, de la financiarisation du travail semble moins risqué qu'en grande entreprise.

Car même si la petite entreprise ne possède pas les fonds et les moyens d'une plus grosse structure, ils ne sont pas noyés par des statistiques et autres données chiffrées venant invisibiliser le travail. Dans une petite structure, il est plus facile de se rendre compte de ce qu'un collègue a accompli. Ainsi, l'avantage premier de la petite entreprise est déjà cette proximité avec le travail mais aussi avec la finalité même de ce qui est produit.

A cela s'ajoute un autre avantage, celui de l'autonomie. Les travailleurs au sein d'une petite entreprise sont amenés à être autonomes, à vivre le travail de la façon dont ils souhaitent le réaliser pour répondre aux objectifs dans un climat de confiance. Ainsi, avoir un management humain dans ces entreprises est vu comme une solution win-win, autant dans les sociétés où les travailleurs sont autonomes du début à la fin du travail (dans le recrutement par exemple) dans lesquels certains bonus collectifs sont mis en place afin de promouvoir la solidarité, que dans les sociétés où le travail demande une collaboration (la construction par exemple) où la confiance est primordiale. Cette polyvalence est pour les dirigeants d'entreprise quelque chose d'enrichissant, dans le sens où les travailleurs et le dirigeant peuvent s'essayer à d'autres tâches tout en comprenant le travail réel de chaque personne de l'entreprise.

Le sens du travail est aussi discuté au sein de ces structures, car la polyvalence ne vient pas uniquement des capacités du travailleur à l'entrée dans l'entreprise. En effet, la polyvalence implique que les travailleurs se considèrent comme apte à réaliser d'autres tâches, qu'ils ont été curieux et que l'entreprise a permis/demandé à ses travailleurs de réaliser cette tâche. Le partage de l'expérience, de l'expertise est donc plus que nécessaire, ce qui vient renforcer la petite entreprise et son fonctionnement. Il y a une vision positive de la polyvalence, qui découle sur un troisième avantage rencontré en petite entreprise quant à la mise en place d'un management humain, à savoir la flexibilité de l'entreprise.

En effet, la facilité des processus, l'informalité de ceux-ci aussi, rendent le travail plus fluide, plus direct. Les petites entreprises sont connues pour la légèreté de leur structure et cette légèreté combinée à la demande de polyvalence des travailleurs permet à l'entreprise de se restructurer. Un des dirigeants semble très bien cerner cette flexibilité :

« La mobilité en entreprise dans les grosses structures est effectivement quelque chose de complexe car tout est barémisé, il y a des enjeux financiers qui sont stricts, il y a des défenses de syndicats, il y a une certaine rigidité et un cadre qui est mis autour de la fonction et autour de la personne, autour de l'engagement, de l'ancienneté, et qu'il y a plus d'enjeux, c'est plus politique dans les grosses boîtes [...] c'est une des forces de la PME c'est de se permettre l'agilité, d'avoir l'agilité qu'une grosse boîte n'a pas. Et donc de réussir à créer des postes dans lesquelles les tâches sont plus autant des enjeux que dans les grosses entreprises ».

Nicolas (Annexe i.)

La dimension subjective du travail n'est pas niée car la place de chacun est prépondérante. L'informalité de ces structures pousse les travailleurs et le dirigeant à combler ces zones grises par ce qu'ils pensent être la meilleure solution afin d'atteindre les objectifs de l'entreprise. Dans ce sens, il y a peu de cloisonnement au sein d'une petite structure ce qui permet à l'entreprise de se rattacher au travail réel et de bâtir un savoir-faire propre à eux. En conclusion, trois avantages peuvent être mis en avant.

La proximité, notion transversale de la petite entreprise, est un avantage non négligeable pour ces entreprises qui risquent moins de subir une abstraction trop lourde du travail, bien que les contraintes financières et autres pertes de sens peuvent venir ternir le management de ces organisations.

Le deuxième avantage est la polyvalence, qui ne cantonne pas le travailleur dans une bulle de solitude vis-à-vis du travail. Le quotidien de l'entreprise est vécu par les travailleurs de différentes manières mais ils savent très bien ce que leurs collègues réalisent comme travail,

ils savent aussi qu'en cas de surmenage, ils pourront se permettre de demander de l'aide car l'aide sera possible, d'un point de vue technique et dans les valeurs de l'entreprise. Le rôle de support décrit par les dirigeants est aussi un gage de sécurité, car celui-ci est aussi au cœur de l'action et non cantonné à un rôle de manager.

Ce partage d'expérience amène le troisième avantage de la petite entreprise quant à la mise en place d'un management humain : la flexibilité. La flexibilité de ces organisations empêche de tomber dans une image trop figée de l'entreprise et embrasse la dynamique du travail plutôt que de se laisser guider par des processus désincarnés. La crise de la COVID-19 par exemple a montré qu'un certain nombre d'entreprises, de petites entreprises, se sont réinventées afin de subsister à cette crise, grâce au soutien et à l'acceptation des travailleurs de bien vouloir changer certaines tâches. Tous ces avantages sont autant de raisons de croire que le management humain est bénéfique non seulement pour toutes les parties prenantes au sein de l'entreprise, mais aussi pour subvenir au besoin d'un marché qui se veut de plus en plus volatile et enclin à des changements rapides.

iii. Recommandations des dirigeants

A la suite de ces entretiens, certaines recommandations ont été apportées par les dirigeants afin de pouvoir mettre en place un management plus humain, afin de poser un regard réflexif général sur le management en petite entreprise. Ces recommandations, pour les dirigeants, reposent sur des moments-clés de la petite entreprise et notamment d'un bon start qui aura pour objectif de se détacher de l'effet de grossissement pouvant fortement occuper l'esprit des dirigeants. Les différentes facettes et objectifs du management seront passées en revue et certaines mécaniques ou ambitions des dirigeants seront explicités.

Ainsi, les dirigeants parlent d'un bon start afin d'atteindre ou de s'approcher d'une certaine sérénité financière. En effet, le management humain ne repose pas sur une vision creuse du « bien-être ensemble », mais entend englober toutes les dimensions importantes de l'entreprise et la dimension financière en fait partie. L'une des difficultés relevées par les dirigeants d'entreprise est la difficulté de s'écarter d'une vision purement financière, qui découle d'un

focus trop grand, d'un effet de grossissement sur la nécessité d'être rentable. Ainsi la plupart des dirigeants dans leur début proposent de trouver une manière de faire en sorte que cette pression financière n'accapare pas la manière dont le personnel est managé. Dans toute création, notamment destinée à la vente et à la répétition de son savoir-faire, il y a une inertie, il y a un temps entre la création du produit, l'intérêt pour le produit, la vente de ce produit, mais aussi le moment où l'argent pour ce produit arrive sur le compte de la boîte. En réduisant les coûts fixes, le dirigeant peut déjà se libérer d'une partie de l'effet grossissement.

En termes de formations, les dirigeants utilisent de plus en plus des outils permettant au dirigeant et aux travailleurs de se connaître « au travail ». Les dirigeants ont parlé de « drive », de « mindset », ce mindset est proche de la réflexivité proposée par le management humain. Le travail sur soi-même est fortement recommandé par les dirigeants. Ils trouvent cela beaucoup plus enrichissant pour l'entreprise mais aussi pour le travailleur. La formation se fait le plus souvent en interne et par le dirigeant, qui donne l'impulse nécessaire puis qui préfère endosser le rôle d'un accompagnateur, un support. Les formations externes à l'entreprise se font en cas d'opportunités ou émane d'une démarche volontaire de la part des travailleurs, en s'aidant souvent financièrement d'aides externes. Dans les autres cas, le dirigeant a tendance à s'envoyer lui-même en formation, puis à partager le savoir acquis.

Le recrutement en petite entreprise est moins formel que dans les grandes structures. Souvent, il n'y a pas vraiment d'étapes claires dans l'engagement, celui-ci provient d'un intérêt déjà pour une certaine personne qui a été approchée en amont ou se fait par bouche à oreilles, privilégiant des personnes qui semblent proches des valeurs et de la culture de l'entreprise. Les lacunes en termes de hardskills peuvent être compensées avec le temps et le partage d'expérience au sein de l'entreprise. Les dirigeants semblent très concernés par l'équilibre et le climat de travail au point de privilégier une personne avec qui le contact est meilleur au détriment de certaines capacités techniques.

L'entretien afin de recruter une nouvelle personne est ancré dans le dialogue, dans une relation qui se veut « win-win » pour reprendre les mots utilisés par les dirigeants interrogés :

« J'étais en face de lui et je ne lui cachais pas, je ne jouais pas avec des grilles de salaire non, je parlais comme je te parle à toi là maintenant, complètement en toute honnêteté, de personne à personne ».

Michael (Annexe ii)

Les profils recherchés par les petites entreprises sont des profils polyvalents, ce qui rend parfois la description de poste compliqué au moment de l'engagement. Pour compenser et ne pas tromper le travailleur sur la prise de poste qu'il convoite, la discussion est très ouverte et la pénibilité du travail y est réellement abordée. La petite entreprise se retrouve sur le « fil du rasoir » à chaque engagement, elle n'a pas beaucoup de marge de manœuvre en cas d'un mauvais choix de profil, c'est pourquoi il est préférable de jouer la carte de la transparence.

Enfin, la polyvalence que demande la petite entreprise repose sur une certaine conception du travail. Si la polyvalence est aussi fortement demandée, c'est parce que les dirigeants eux-mêmes se voient comme des personnes à tout faire. En touchant un peu à tous, les dirigeants pensent que les travailleurs se sentiront valorisés et plus à même de réaliser leur tâche en comprenant la nécessité et le sens de leur travail par le biais du travail des autres. Mais cette polyvalence aurait tendance à désengager les travailleurs si ceux-ci n'étaient que des pions malléables au besoin seule de l'entreprise. C'est pourquoi il semble nécessaire de cultiver l'autonomie chez les travailleurs en essayant le plus possible que cette démarche émane aussi de ceux-ci, curieux et ambitieux de faire du travail demandé le leur. Un travailleur heureux est un travailleur qui s'investit et qui souhaite réaliser son travail au mieux, comme le contrôle en petit entreprise n'est pas possible dans la mesure où cela demande un travail conséquent qui en plus ne « nourrit pas la relation », il est préférable aux yeux des dirigeants de partager leur vision du travail, ses finalités et autres conseils plus que de s'attacher des processus rigoureux qui ne pourront pas être suivis.

V. Conclusion

En conclusion et en guise de réponse à la question de recherche de départ, à savoir « comment les dirigeants de petite entreprise intègrent-ils le management humain dans leur organisation ? » L'analyse rapporte que sur l'ensemble des entretiens réalisés, la très grande majorité étaient déjà fortement sensibilisés aux questions relatives au sens donné au travail ainsi qu'à la reconnaissance et la solidarité d'un groupe.

Les processus sont relativement informels et par là, ils semblent se rapprocher au plus près du travail à accomplir, bien que le travail objectif semble être la dimension la moins développée généralement au sein de ces structures, servant plus de garde-fou afin de garder une cohérence dans le travail.

Certaines entreprises ont à cœur à garder un esprit familial où le souci de l'autre est clairement affiché, bien qu'ils pensent aussi que s'ils étaient amenés à grandir, ils proposeraient toujours un middle management dans lequel chaque personne pourrait allouer le temps qu'ils n'auront peut-être plus eux-mêmes à d'autres collègues. Ainsi la dimension collective du travail semble être la plus fondamentale pour ces dirigeants, celle qui est mise en avant à travers un partage d'expérience et une volonté de rendre chaque personne de l'entreprise solidaire. L'équilibre entre les différentes dimensions du travail réel semble relativement respecté, les ambitions des dirigeants sont alignées les unes aux autres.

Ainsi les dirigeants de petite entreprise intègrent le management humain en réhumanisant le travail par la reconnaissance de la pénibilité de celui-ci, de ses contraintes. Ils sont conscients de la charge de travail demandée mais aussi des enjeux auxquels les travailleurs et eux-mêmes seront confrontés. Mais bien que ce type de structure amène une certaine proximité avec le travail favorisant indéniablement la reconnaissance de celui-ci, l'éclosion d'un management plus humain ne peut se faire que par une démarche volontaire, une vision positive du travail, dépendante de la subjectivité même du dirigeant. Il ne faut pas tomber dans l'obscurcissement de son jugement, succomber à un effet de grossissement réel et ressenti, il ne faut pas que la peur de ne pas être rentable étouffe les dirigeants. C'est pourquoi la plupart des dirigeants

essayent de limiter leur coûts fixes afin de ne pas devoir trop demander aux travailleurs, notamment dans les premières années de l'entreprise.

Le recrutement est pour ces dirigeants fondamental, car c'est à ce stade que se tromper sur les besoins de l'entreprise peut coûter très cher à l'ensemble de la structure. Toujours par effet de grossissement, la petitesse de ces structures donne à chaque personne au sein de l'entreprise une place prépondérante, lorsqu'un problème survient il est dès lors très important de le déminer au plus vite, la petite entreprise travaillant aussi dans l'urgence. Ainsi, le recrutement est peut-être la pratique dans laquelle la petite entreprise souhaiterait être la plus humaine possible, afin d'éviter le désengagement et favoriser un climat social positif.

Le management se doit d'être tout aussi dynamique qu'est le travail réel, c'est cette réflexivité dans le quotidien qui nourrit et donne de la valeur au travail. C'est ce qui ressort de l'analyse, le rapport éphémère à la personne, au travail, inscrit la relation dans une démarche volontaire, dans une démarche de création. Les personnes évoluent et naturellement le travail aussi, ainsi, les dirigeants de petite entreprise intègrent le management humain de toutes ces façons, en donnant du sens au travail sans laisser sa valorisation sous toutes ses formes subir les dangers du temps.

a. Limites de la recherche

Comme toute recherche, celle-ci possède certaines limites vis-à-vis de la méthode utilisée mais aussi des résultats à nuancer. De plus, la crise du COVID-19 a rendu plus difficile la communication avec les dirigeants, les entretiens ont été réalisés par vidéoconférence, ce qui est assez limitant en termes de recherches qualitatives.

Concernant les limites méthodologiques, la présente recherche a été réalisée auprès d'une quinzaine de dirigeants venant de secteurs différents. Partant du principe que les petites entreprises ne sont pas homogènes, la notion de petite entreprise a été vue au sens large, ce qui a rendu parfois difficile la mise en commun des informations. C'est pourquoi des choix

ont été opérés afin de rendre compte au mieux de ce que les dirigeants souhaitent développer durant l'entretien.

A cela s'ajoute le fait que la recherche a été menée par un chercheur unique. Au sein d'une analyse qualitative, l'interprétation de certains composants peut s'avérer biaisées, ainsi d'autres études sur le sujet devraient voir le jour afin d'appréhender encore un peu plus cette réalité.

Concernant les limites en termes de résultats, il est important de nuancer cette étude. En effet, certains biais peuvent exister, par exemple sur le fait que le profil de la grande majorité des dirigeants étaient des profils avec un niveau académique élevé, ou/et avec une expérience professionnelle conséquente. De plus, la recherche reposant sur un questionnaire semi-directif, avec des questions se voulant générales et ouvertes, il est possible d'être passé à côté de certaines informations.

De plus, la présente recherche porte sur les dirigeants et spécifiquement eux. Bien qu'ils ne décèlent pas forcément de gros dysfonctionnements au sein de leur entreprise, que ce soit en termes d'absentéisme ou encore dans la réalisation du travail, avoir la vision des travailleurs est nécessaire afin de rendre compte de toute la réalité du travail et des mécanismes venant atténuer les résistances ou renforcer l'émancipation. C'est aussi une volonté du management humain, de mobiliser toutes les parties prenantes. Ainsi cette étude ne rend compte que d'une partie de la réalité des entreprises.

Enfin, la dimension subjective du travail semble prédominante dans l'esprit des dirigeants lorsque l'on parle de management humain. La grande majorité des dirigeants ont plus facilement discuté de la reconnaissance du travail subjectif, dans un esprit familial, que des deux autres dimensions du travail réel, bien que la finalité de la majeure partie des politiques RH semble toujours être portée vers le groupe et l'ambiance de travail, le climat social comme l'avait déjà discuté Mahé de Boislandelles. Cela est du probablement au caractère informel de certains pratiques de management.

b. Ouverture

Le management humain n'est pas une nouvelle façon exotique de manager les êtres humains au travail (Taskin et Dietrich, 2016). Il est une réponse volontaire afin de contrer une déshumanisation constatée du travail, à une financiarisation toujours plus violente rendant une grande partie du travail invisible, rendant le monde du travail de plus en plus hostile.

Cependant, cette recherche et les nombreux travaux sur le sujet, notamment ceux compilés et analysés par les professeurs A. Dietrich et L. Taskin (2016), démontrent que cette vision du management est relativement partagée au sein de la majorité des entreprises. Les dirigeants voyant même cette façon d'agir comme la seule et unique façon de pouvoir manager et donner du sens au travail réalisé.

La vision du travail est positive et c'est important aussi de le dire. La quête de la rentabilité, de la croissance à tout prix est vaine et de plus en plus d'auteurs viennent discuter d'autres visions de l'économie, du vivre ensemble, du travail et de son jugement. Les théories de la décroissance, de la croissance qualitative, du revenu universel, toutes ces théories relèvent d'une certaine vision de l'être humain et de ce que devrait être une bonne posture éthique dans l'expérience de vie qu'est le travail.

En conclusion, le management humain est une réponse actuelle à des transformations du travail subie, la réponse à de nombreux constats partagés sur les dérives du monde du travail, sur les conséquences d'un management de plus en plus financiarisé. Dans la pratique, le management humain revêt différentes postures, différentes pratiques, mais possède toujours les mêmes finalités, à savoir redonner du sens au travail, réhumaniser le management et rendre visible la réalité du travail sous toutes ses dimensions (Taskin, 2016).

C'est pourquoi ce mémoire avait pour objectif aussi de laisser la parole à ces dirigeants de petites entreprises, qui, sans être des géants de l'industrie, sont toutes ces petites pierres qui misent bout à bout, forment des montagnes.

VI. Bibliographie

AJZEN, M., RONDEAUX, G., PICHAULT, F., et TASKIN, L. (2016). Performance et innovation en PME : une relation à questionner. Dans *Revue internationale P.M.E.*, 29(2), 65–94. doi 10.7202/1037923ar

BOUKAR, H. et NGASSAM, A. (2011). Vers une approche proxémique de la GRH au sein des petites entreprises camerounaises. *Recherches en Sciences de Gestion*, 4(4), 91-106. <https://doi.org/10.3917/resg.085.0089>

BRUN, J-P., (2013). La reconnaissance au travail. Dans *Coll. La reconnaissance : des revendications collectives à l'estime de soi* (pp.40-44). Auxerre : Sciences humaines Editions

CASSELL, C., NADIN, S., GRAY, M. et CLEGG, C. (2002). Exploring human resource management practices in small and medium sized enterprises. Dans *Personnel Review*, 31(5-6), 671-692.

COLQUITT, J. A., SCOTT, B. A., et LEPINE, J. A. (2007). Trust, trustworthiness, and trust propensity: A meta-analytic test of their unique relationships with risk taking and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 909–927. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.4.909>

COOPER, C.L., et BURKE, J. (2011). *Human resource management in small business: Achieving peak performance*. Cheltenham, Royaume-Uni : Edward Elgar Publishing.

D'AMBOISE, G., et 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

DESHPANDE, S.P., & GOLHAR, D.Y. (1994). *HRM practices in large and small manufacturing*

Eurostat. (2019). *Chiffres clés de l'Europe*. Luxembourg : Office des publications de l'Union européenne. doi : 10.2785/8012 consulté le 10/09/2020

FOURNIER, V. et Grey, C. (2000). 'At the Critical Moment'. *Human Relations*.

GELINAS, R. et BIGRAS, Y (2000), Les caractéristiques et les Spécificités de la P.M.E: Favorables ou défavorables à l'Intégration Logistique ?, 5e Congrès International Francophone sur la PME, Lille.

GLAISNER, J. et MASCLEF, O (2018). Du management bienveillant à la communauté de travail : le cas Yves Rocher. @GRH 27, p. 13-35. DOI 10.3917/grh.182.0013

GHOSHAL, S. et MORAN, P. (1996). Bad for practice: A critique of the transaction cost theory. Dans *Academy of Management Review*, 21(1)

HOGG, A. et D. J. TERRY (2000), Social Identity and Self-Categorization Processes in Organizational Contexts. dans *The Academy of Management Review*, (25/1), pp. 121-140

- JACQUINOT, P. (2013). La bienveillance, un remède antifraude : Une analyse compréhensive étayée par un cas d'intégrité occupationnelle. *Revue française de gestion*, 2(2), 103-116. <https://doi.org/>
- 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 15 août 2017.
- JOYAL, A. (2015). Review of [*La santé patronale du dirigeant : de la souffrance patronale à l'entrepreneuriat salubre*, Sous la direction d'Olivier Torrès, Bruxelles, De Boeck 2012, 217 p.] *Revue internationale P.M.E.*, 28(1), 191–193. <https://doi.org/10.7202/1030484ar>
- JULIEN, P. A., et MARCHESNAY, M. (1992). Des procédures aux processus stratégiques dans les PME. In *Perspectives en management stratégique*, 1, 97-129.
- JUNG, Y. et TAKEUCHI, N. (2010). Performance implications for the relationships among top management leadership, organizational culture, and appraisal practice : testing two theory-based models of organizational learning. Dans *The International Journal of Human Resource Management*, 21(11), 1931-1950.
- Le Soir (2019), Les PME belges se portent (financièrement) comme un charme (2) <https://www.lesoir.be/268742/article/2019-12-23/update-les-pme-belges-se-portent-financierement-comme-un-charme-2>, consulté le 05/09/2020
- MAHE 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
- MAHE DE BOISLANDELLE, H. (1998). GRH en PME: universalité et contingences: essai de théorisation. dans *Revue international P.M.E.: économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 11(2-3), 11-30. doi : 10.7202/1009041ar
- MAHE DE BOISLANDELLE, H. (2015). *Gestion des Ressources Humaines dans les PME* (3è éd.). Paris, France: Economica.
- MARCHESNAY, M. (1990). *Les stratégies de spécialisation: Encyclopédie des sciences de gestion*. Paris, France : Editions Vuibert
- ROBERT-HUOT, G., et CLOUTIER, J. (2020). La gestion des ressources humaines dans les PME : une analyse systématique de la littérature. Dans *Revue internationale P.M.E.*, 33(1), 101-146. <https://doi.org/10.7202/1069285ar>
- ROUSSAY, P. (2007). Souffrance et plaisir au travail: Du taylorisme aux nouvelles formes d'organisation du travail. *Le Journal des psychologues*, 6(6), 34-38. <https://doi.org/10.3917/jdp.249.0034>
- 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.
- SOUICY, 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.

TORRES, O. (1997). Pour une approche contingente de la spécificité de la PME. *Revue internationale P.M.E.*, 10(2), 9–43. <https://doi.org/10.7202/1009022ar>

TORRES, O. (1999). *Les PME*. Paris, France: Flammarion.

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 5ème Congrès International Francophone PME*. Lille : AIREPME.

TORRES, O. (2003). Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité. *Revue française de gestion*, 3(3), 119-138. <https://doi.org/10.3166/rfg.144.119-138>

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

TASKIN, L. et DIETRICH, A. (2016). *Management humain : Pour une approche renouvelée de la GRH et du comportement organisationnel*. De Boeck supérieur, Bruxelles.

VALAX, M. (1999), *Les logiques structurelles d'intégration des jeunes cadres en PME innovantes, de la régulation des tensions à la stabilisation professionnelle*, Thèse Gestion, Toulouse 1.

VII. Annexes

a. Retranscriptions des entretiens

i. Nicolas

N : Je peux dire des conneries quand même ? (rires)

R : Tu dis ce que tu veux, c'est ton interview aussi (rires). Donc vas-y, c'est toi le... D'abord juste pour la première question c'est te présenter en quelques mots, ton parcours académique et professionnel ainsi que ta fonction actuelle ?

N : Je m'appelle N., j'ai 38 ans, j'ai mon certificat d'étude secondaire supérieure que j'ai eu à 19 ans et je suis cofondateur dans une société et fondateur d'une société qui s'appelle S. et qui compte plus ou moins 25 travailleurs.

R : Parfait, alors la première question, c'est une question générale, c'est ta conception de l'homme au travail. Quelle vision de l'homme et du travail donc as-tu dans ton entreprise ? En quelques mots qu'est-ce qu'un bon travailleur au sein de ton entreprise ?

N : Pour moi, un bon travailleur c'est quelqu'un qui trouve, qui reçoit plus, enfin qui a le sentiment de recevoir plus en travaillant que ce qu'il donne, donc c'est un travailleur pour qui la sensation de venir travailler ne coûte pas. Soit parce qu'il a une considération financière qu'il estime plus que suffisante soit parce qu'il trouve qu'il passe des chouettes journées en venant travailler, soit parce qu'il trouve qu'il apprend plein de trucs, pour moi quelqu'un qui travaille bien c'est quelqu'un qui s'épanouit d'une manière ou d'une autre au travail. A partir du moment où cette base est acquise, l'essentiel est là.

R : Ok. J'essaye de, ok, donc comme vision tu penses que cette personne doit être motivée ?

N : Oui, enfin oui, l'élément principal qui fait qu'une personne travaille bien c'est que cette personne soit motivée, à partir du moment où on a quelqu'un de motivé en face de soi, en tout cas dans ma manière de travailler, c'est vachement agréable d'avoir une relation avec quelqu'un qui est content d'être là. J'aurais plus de mal à travailler avec quelqu'un de très expérimenté par exemple dont le travail n'est pas une priorité, je trouve ça plus compliqué à gérer.

R : Ok, donc et comment tu objectiverais le travail de tes collaborateurs ? En termes de résultats par exemple et de compétence ? Dans ton management, de quelle façon reconnais-tu ce travail objectif ?

N : De ce que j'ai fait, il y a clairement une mécanique sur l'application des tâches demandés. Après moi je ne suis pas très bon pour objectiver la productivité d'un travailleurs et je pense que je ne suis pas très très bon pour développer la productivité des gens non plus car je fais

vraiment confiance à l'autonomie personnelle et j'ai toujours le sentiment que si on veut forcer la productivité de quelqu'un on risque, oui, on va probablement avoir une productivité plus intense sur un moment donné mais qu'ensuite on va avoir un contre coup et ça ne va pas nourrir la personne à long terme. J'ai toujours été sur le renforcement des équipes plutôt que la productivité d'une personne, maintenant je pense que dans mes critères c'est le fait d'avoir demandé quelque chose à mon travailleur, d'exécuter quelque chose et de vérifier si ce travail a été fait un jour, deux jours après l'avoir demandé. Mais, oui je pense que c'est un petit peu la seule manière de jauger si la productivité des tâches est bonne, c'est de passer derrière et de faire une sorte de contrôle une fois de temps en temps

R : C'est ça, mais en règle générale tu fais plutôt confiance et tu vas plutôt regarder si un problème survient par la suite ?

N : En fait, je vais faire plutôt confiance et c'est uniquement quand un problème survient que je vais me dire que le travail n'a pas été fait. Par exemple, bah voilà quand j'avais des clients qui me disaient qu'ils attendaient toujours leur analyse ça me mettait la puce à l'oreille pour me dire : « tiens où on en est par rapport à ce client- là ? » et j'en profitais comme je voyais qu'il y avait un défaut pour vérifier s'il n'y avait pas eu un défaut dans d'autres analyses donc naturellement si je n'ai pas un truc qui remonte je ne suis pas quelqu'un qui contrôle beaucoup. Je me dis s'il n'y a rien qui remonte c'est que tout va bien a priori

R : Par exemple tu parlais de tâches, tout ça, tu en discutes surtout avec le travailleur et c'est au compte-goutte, quand ça arrive tu redispatches les tâches, et ces évaluations après que tu en fais par rapport à la tâche que tu as prescrite ?

N : Soit au même travailleur soit à des travailleurs différents. Je me rends compte que quand quelqu'un n'était pas à même de réaliser une tâche car ça ne l'intéressait pas ou qu'il trouvait ça compliqué c'est plus facile pour moi de la distribuer à quelqu'un d'autre, qui va être content de recevoir une nouvelle tâche à effectuer, plutôt qui va trouver ça pénible de faire un truc qu'il n'a pas fait et qu'il doit faire en plus de ce qu'il a déjà à faire. Donc oui, et après, les tâches que je retire à quelqu'un ça lui donne plus de place pour faire le reste de son travail.

R : Oui, et comme tu disais tout à l'heure un travail qu'il lui plaît plus ou du moins qu'il trouve moins pénible

N : C'est ça.

R : Ok super. Donc dans ton entreprise, dans tes entreprises, dans tes liens avec tes collaborateurs, quelle place à le travail subjectif de tes collaborateurs, dans le sens où comment tu organises la reconnaissance et le sens au travail ? Comment tu le montres ? Comment tu proposes le travail par exemple ?

N : Mh, la plupart du temps j'ai eu l'impression moi de donner les formations. Enfin, pas les formations plutôt l'impulse à mes travailleurs sans spécialement expliquer comment il devait travailler. Et donc, je crois que la première chose c'est que je donne une certaine liberté face à la tâche, tu vois, qui est de réaliser la tâche de la manière dont tu as envie de la réaliser alors. Il y a des tâches qui étaient relativement similaire pour les students dans l'analyse de S., un process strict et rigoureux qui était à respecter. Mais pour toutes les tâches, enfin pour tous les

travailleurs qui sont un petit peu plus polyvalent, en général j'aime bien leur dire qu'elle est le but à atteindre et ensuite de leur donner la liberté de passer par tel ou tel chemin pour atteindre les tâches. En général, ils me reviennent à un moment donné pour préciser le chemin ou pour confirmer que le chemin qu'ils prennent est bon et conforme à ce que la société attend. Mh, je pense que ça a son importance parce que si tu demandes à quelqu'un de faire exactement ce que tu veux qu'il fasse, alors à chaque process de la tâche tu vas pouvoir lui dire là tu es dans le vert ou là tu es dans le rouge et donc tu rentres dans une dimension où tu es en capacité de contrôler de manière immédiate, tu vois, là où en est l'autre. On prend le travail d'un student, tu as fait la vérification de ce travail, à n'importe quel moment tu peux mettre ta tête derrière un étudiant et voir s'il avance vite, tu peux voir s'il respecte la procédure et donc quand tu as cette manière de travailler avec les gens, pour moi tu ne développes pas la relation. Tu vois ? C'est du travail alimentaire et ça t'oblige entre guillemets à verrouiller et à avoir le dernier mot à chaque fois que la personne travaille. Ici, si moi je préfère travailler de cette manière où tu leur indiques qu'elle est le but à atteindre et puis tu les laisses en autonomie l'atteindre et tu sers de roue de secours. Peut-être que ça prend un petit peu plus de temps à la personne de travailler de cette manière-là mais ça m'en prend moins à mettre en place et ça m'en prend moins aussi en termes de contrôle et je trouve qu'au final la personne a une plus grosse reconnaissance et une plus grande fierté d'avoir réalisé quelque chose de manière autonome que de simplement avoir suivi ce que tu lui demandes d'avoir suivi. Donc je pense qu'elle se réalise mieux dans son travail car elle peut rentrer chez elle en étant fier d'avoir fait quelque chose de nouveau et d'avoir le sentiment de s'être dépassé.

R : Par exemple donc, dans ta communication, enfin, comment penses-tu que le travail émancipe plutôt ? C'est une question générale...

N : Qu'est-ce que tu entends par s'émancipe ?

R : Le fait que le travail émancipe, par exemple la personne à une reconnaissance, elle ressent beaucoup plus de fierté dans son travail, comment penses-tu que dans ton entreprise ou dans la façon que tu as de travailler le travail émancipe ?

N : Ouai, moi j'ai toujours ce premier déclic d'avoir le sentiment que les gens ont plus ou moins le même, les mêmes leviers que moi.

R : D'accord.

N : Je me dis, naturellement, quand je rencontre quelqu'un, je me dis qu'il attend la même chose de la vie que ce que moi j'attends. Je me suis rendu compte que ce n'était pas vrai, mais je me rends compte aussi que naturellement je continue d'avoir ce sentiment là quand je rencontre quelqu'un ou quand j'engage quelqu'un de me dire qu'il va avoir besoin de ce dont moi j'aurais eu besoin à son âge pour se sentir bien face au travail. Et donc, mh, ce que moi je pense personnellement, c'est que l'apprentissage constant, le développement de soi-même, le fait de dépasser des objectifs et d'avoir un travail qui n'est pas routinier c'est quelque chose de nécessaire pour son épanouissement personnel. Je me rends bien compte qu'en fait ce n'est pas le cas du tout pour tout le monde et qu'en fait chaque personne à une vision du travail qui lui est propre et une vision de sa réalisation face au travail qui lui est propre et que tout le

monde n'a pas cette envie ou ce besoin de gourmandise que moi je peux avoir et donc je pense que la réponse elle est enfin, je pense qu'il a autant de réponses que de personnes face à cette question. Il y en a qui vont être particulièrement heureux d'avoir un travail qui commence à 9h et qui termine à 17h tous les jours dans lesquelles ils font les mêmes tâches car ça leur permet d'avoir une certaine stabilité, une certaine confiance face à leurs réalisations, leur productivité et donc ils vont rentrer chez eux avec ce sentiment de liberté, le gros de la semaine est enfin terminé et maintenant les choses chouettes commencent, et il y en a d'autres qui vont aimer prendre des risques, avoir des objectifs qui sont difficilement atteignables, faire les choses qui sont nouvelles, mh, contacter des gens qui sont inatteignables ou peu importe et qui vont avoir le sentiment en rentrant chez eux de ce dire : « j'ai passé une bonne journée car j'ai déjà réussi à réaliser tout ça », puis il y a encore forcément plein d'autres personnes qui s'émancipent de manière différentes en fonction de la vision qu'ils ont du travail. Pour moi clairement, plus tu accomplis dans ta journée de travail, au plus j'ai l'impression que c'est une bonne journée.

R : Mh, et dans ton management, enfin la façon dont tu reconnais, enfin tu reconnais ce travail, c'est par des paroles ? Des bilans ? Des discussions, on va dire plus ... Enfin comment ?

N : Je pense que je suis plus un accompagnant qu'un contrôleur, donc, ça va plus être sur le fait de faire la promotion de ce fonctionnement là en servant de roue de secours. Donc, j'essaie de tirer les gens vers un but et que ça devient leur but et je vais les porter pour qu'il l'atteigne et qu'il ne soit pas seul face à l'immensité d'une tâche qui leur semblerait trop lourde.

R : Pas seul mais responsable.

N : C'est ça. Responsable mais pas seul, j'essaie donc d'apporter soit des conseils, soit de l'aide, soit des outils, soit participer à la réalisation de la tâche pour que la personne se sent soutenue. Dans ma dynamique comme je suis toujours dans la création d'entreprise je suis aussi dans de la création de tâche, on fait plus facilement quelque chose de nouveaux chez moi que quelque chose que l'on a déjà fait. Et donc, il y a ce truc que tout ce qui existe aujourd'hui et qui n'existait pas hier c'est mieux que ce que l'on avait quoi. Et donc, pour moi le fait de réaliser quelque chose, c'est déjà un but en soi.

R : Un accomplissement ?

N : Un but mais toujours content que l'on ait fait quelque chose en lieu de, il n'y avait rien hier.

R : Oui, tu construis petit à petit, il y a vraiment ...

N : Oui

R : C'est ce qui nous amène à ta vision du travail collectif, comment organises-tu le travail de manière générale ? Tu parlais de dispatcher tout à l'heure suivant les envies de certains, ce qu'ils préfèrent, ou comment se passe la collaboration au travail au sein de ton entreprise ?

N : Pour moi on a tous une responsabilité face à ses compétences. Donc, la compétence en avant, et j'essaye maintenant d'éviter d'avoir des fonctionnements qui soient nucléaires autour de moi. Donc j'aime bien cette idée d'avoir plusieurs pools de compétences en amont et des travailleurs qui vont dépendre de responsables. Quand j'ai créé S., au départ, j'étais le référent de tous le monde et finalement, je commence à comprendre pourquoi est-ce que l'on a un modèle pyramidal dans les grosses sociétés qui est mis en place parce que même si en termes d'efficacité, l'efficacité elle est moindre que sur un modèle nucléaire, en termes organisationnelles c'est beaucoup plus stable de créer une pyramide que de créer un système...

R : Horizontal ?

N : Horizontal, nucléaire quoi. Je pense que les gens ont moins besoin soit d'une carotte soit d'un bâton. Cet aspect d'avoir quelqu'un qui fonctionne de manière autonome, seul, efficace, en fait quand ça arrive ce ne sont pas des gens avec qui j'ai spécialement envie de travailler. J'ai ça avec P. (collègue) où c'est quelqu'un qui travaille très bien, mais de manière très seul, il est très efficace et en fait ce n'est pas quelqu'un qui arrive à créer un esprit d'équipe. Parce qu'il est plus à dire pourquoi est-ce que vous ne faites pas comme moi ? Ce n'est pas spécialement une place confortable de travailler avec quelqu'un qui a l'impression que tout le monde fait de la merde, à part lui. Donc j'aime plus avoir un fonctionnement où il y a dans le travail un pool d'associés qui sont des gens avec une certaine autonomie, un certain dynamisme et qui vont se partager la charge principale de créer une dynamique positive dans laquelle on avance. Donc ça, ça va être les gens qui vont tirer, puis ensuite d'avoir un pool d'employés dont chacun va dépendre de l'un ou de l'autre et qui vont avoir la charge de produire, de développer et de faire en sorte que le travail quotidien soit exécuté.

R : Comment dans ton entreprise, tu penses que les travailleurs s'identifient à l'organisation ? Et quand je dis organisation, est-ce qu'il s'identifie comme tu dis à un certain lifestyle, ou quelque chose comme ça ?

N : Mh, quand j'ai été DRH, j'ai été dans une société dans laquelle on avait uniquement mis l'accent sur le salaire. Donc tout le monde avait un bon salaire, mais il n'y avait pas de... Il y avait un sentiment d'appartenance à une structure, mais il n'y avait pas le sentiment de partage de valeurs. Et donc, ici dans les sociétés que j'ai créées je pense que les valeurs de départ sont relativement fortes, car à chaque fois ce sont des sociétés qui ont un impact positif pour leurs clients et pour leurs environnements et donc je pense que la première chose c'est que je cherche des gens qui partagent ces valeurs fondamentales de base. Ensuite, petit à petit en fonction de qui ils sont il y a une création. En fonction des moyens aussi, on crée un esprit d'entreprise. Je ne peux pas dire qu'il y a un esprit autonome, mais ce n'est pas spécialement quelque chose que moi je vais chercher à poser, plutôt quelque chose qui soit suggéré par les travailleurs qui sont là et en fonction de ce qu'ils aiment ou ce qu'ils n'aiment pas, et bien que ça se crée un petit peu tout seul.

R : Ta mécanique de base, c'est de dire qu'il y a quand même un impact positif avec les entreprises que tu as créées et de là peut se créer cette culture d'entreprise ?

N : C'est ça. Et je crois que chaque culture d'entreprise elle doit être unique elle doit coller aux gens qui travaillent plutôt qu'aux gens qui dirigent.

R : C'est pas mal, (cofondatrice) justement à tendance à dire un peu l'inverse.

N : Oui.

R : Je trouve ça déjà intelligent à ce niveau -là, on sent vraiment ta volonté à travailler dans un collectif, c'est ça qui est fondamentale pour toi car le travail est partage d'expérience, tu vois on a l'exemple de P. (collègue), tu as beaucoup plus tendance personnellement à partager l'expérience alors que lui le ferait moins. C'est intéressant, car en PME, il y a aussi beaucoup de contraintes financières, tu le sais très bien, et c'est très intéressant de quand même s'appuyer là-dessus pour créer une dimension de travail qui marche, qui est cohérente alors que certains auraient tendances par exemple à essayer de limiter ce genre de chose et à faire un petit travail avec des process bien clairs.

N : Ouai, ici on vient d'engager une nouvelle personne pour une autre entreprise et je me rends tellement compte avec elle. C'est un domaine que je ne connais pas du tout et j'ai pris la décision d'être son référent et je me rends vraiment compte que naturellement elle avance pas du tout comme moi j'ai envie qu'elle avance mais en fait, je me dis que la seule manière pour elle d'avancer de manière solide c'est de mettre en place ce dont elle a besoin pour avancer, tu vois, et qu'une fois que ça se sera fait et qu'elle se sentira bien dans son poste et qu'elle aura mis ses bases alors on pourrait, on pourra étendre, tu vois, sa manière de travailler pour qu'elle rejoigne la vision de ce que j'imagine qu'il faut faire pour que ce soit vraiment efficace. Et pas du tout à longboarder en lui disant « salut, voilà les tâches que tu vas devoir effectuer sur ta première semaine parce que c'est ça que j'imagine être le plus efficace ».

R : Je comprends. Alors, là c'est la dernière question, enfin plusieurs questions mais c'est au niveau réflexif, de ton management, et de ce que tu proposes. C'est comment tu penses, donc tes politiques de management, que ce soit au niveau financier ou même de RH pures, contribuent-elles à l'humanisation du travail ? Et par humanisation on entend la reconnaissance de la personne, le respect de son intégrité, de ses efforts et la reconnaissance évidemment de son travail en termes de performance. Et par rapport à tes autres expériences, par exemple tu as été DRH, je ne sais pas si tu vois une différence ?

N : Je pense que la première chose, c'est que j'ai une vision éphémère de la relation entre l'employeur et le travailleur, je pense que tu rentres dans une société pour un temps, je ne vais pas dire déterminé, mais, je pense que les gens vont se sentir bien dans une société pendant un certain temps. Puis je pense qu'au moment où tu ne retrouves plus satisfaction dans ton travail, c'est important de s'en rendre compte et de changer d'employeur. Donc pour moi, quand tu travailles pour quelqu'un, tu viens tirer le meilleur de l'expérience que cette personne met à ta disposition, tu vois, et lui en échange va tirer le meilleur de toi aussi.

R : Oui je vois.

N : C'est le fait de se dire, je n'engage pas quelqu'un avec qui je vais me marier, mais j'engage quelqu'un avec qui ça va être chouette pendant le temps que ça va être chouette et quand ça ne le sera plus, j'espère qu'il s'en rendra compte et moi aussi et qu'on s'arrêtera à ce

moment-là. Ça c'est la première chose, c'est qu'il y a 40 ans, ils faisaient des études de boulanger, ils étaient boulangers toute leur vie, et que t'aime bien ou que tu n'aimes pas à ce moment donné on s'en fout car ce que tu sais faire c'est du pain donc fait du pain. Moi je crois qu'ici, tu te respectes et tu respectes ton travailleur si tu crées des relations qui s'imposent dans un premier temps comme éphémères, donc dans lesquelles tu es libre à un moment donné de t'en aller ou de rester. Ensuite, je pense qu'à partir de là, si t'es à l'écoute de la personne qui travaille pour toi et que tu comprends ce qui est important pour elle, ce n'est en général pas très très compliqué à mettre en place et comme pour moi ce qui est important c'est de me sentir bien avec les gens avec qui je travaille, c'est ça mon critère principal, c'est plus important de me sentir bien avec les gens avec qui je travaille que gagner plein de fric.

R : ... Et trouver la personne la plus performante dans son secteur ?

N : Oui, alors je vais d'office en tout cas essayé parce qu'après tu peux avoir un problème de disponibilité, mais je vais d'office essayé ou en tout cas avoir envie de faire en sorte que la personne elle soit contente de venir travailler. Et donc ça veut dire que naturellement je pense que je suis quelqu'un qui met, en tout cas qui essaye de mettre un environnement autour de mes collaborateurs qui va faire qu'ils vont se sentir bien et qu'ils ont la possibilité de s'épanouir en venant travailler. Je pense que en faisant ça, ça participe à l'humanisation du travail parce que clairement, si on prend la manière dont on faisait travailler les gens il y a 20 ans, il y a 30 ans, il y a 40 ans, je pense que mon approche elle est ...

R : Oui

N : Elle est relativement différente, et un peu comme quand tu éduques des gamins en te disant que jamais tu ne taperas tes enfants et je trouve que c'est quelque chose de normal, bah ce n'était pas une vision que l'on avait spécialement il y a 20 ans, il y a 40 ans, ce sont des choses qui viennent petit à petit. Ici le fait de créer des sociétés qui sont relativement agile, avec des enjeux financiers derrière qui sont lourds... qui ne sont pas lourds justement... On a toujours été dans un petit bureau, avec la nouvelle entreprise on n'a pas encore de bureau mais on squatte l'arrière du C. (restaurant). Le fait de travailler dans ces conditions là, ça impose une condition d'obligation de résultat relativement maigre et donc ça te permet de ne pas répercuter une pression sur tes travailleurs liés à la performance.

R : Je vois, très bien, je pense que tu as déjà un peu commencé la dernière question que j'ai pour cette interview. Pour toi les difficultés et les avantages rencontrés en PME à la mise en place d'un management humain ?

N : Je pense que c'est principalement ça, c'est réussir à avoir un vrai lâché pris face à l'absence de résultat. Il y a vraiment une inertie au départ quand tu crées une boîte entre le moment où tu décides de ce que tu vas vendre, le moment où tu le vends, le moment où les gens achètent et le moment où les gens te paient pour l'avoir acheté et le moment où il y a suffisamment de gens qui vont acheter et payer et que toi tu as vendu pour que finalement ces coûts, ces coûts fixes, soient absorbés. Il y a vraiment, c'est vraiment un long chemin que d'arriver à ce que ça, ça se mettent en place. Après il est plus long dans certaines structures et moins longues dans d'autres. Chez S. c'était rapide, chez C. ça a été très lent, chez E. c'est

relativement lent. En fait, ce qu'il faut réussir à mes yeux à faire, c'est trouver une manière de faire en sorte que cette pression financière n'accapare pas la manière dont tu manages ton personnel.

R : ça ne te met pas en porte à faux, ça ne met pas de grosses contraintes ?

N : Oui, ça ne t'accapare pas l'esprit, ce n'est pas ta préoccupation principale. De faire du bon boulot ça doit être ta préoccupation principale et en faisant du bon boulot tu vas avoir des clients, tu vas avoir du chiffre d'affaires, tu vas avoir de la marge et tu vas avoir des bénéfices et ta société elle va tenir. Le fait d'être rentable, si c'est ta première préoccupation, ça risque de prendre le pas sur faire du bon boulot. Et donc tu ne vas plus demander aux gens de faire du bon boulot mais tu vas leur demander d'être rentable et au final toute la pyramide que tu es supposé construire elle va s'effondrer.

R : Il y a un point d'honneur à la qualité du travail.

N : Oui, sans que ce soit pour moi, enfin la qualité ce n'est pas, il y a une certaine obligation de qualité mais pour moi le point d'honneur c'est que ça existe. C'est de faire une chose qui existe aujourd'hui et qui n'existait pas hier. Et je préfère clairement, si on doit envoyer une présentation à un client, qu'il la reçoive vite, et que ce soit quelque chose de relativement complet, et que cette présentation existe plutôt que l'on passe un mois et demi à réaliser une présentation qui va être parfaite mais qui, au final, arrivera trop tard, tu vois ? Donc tu parlais de marge tout à l'heure, je suis vraiment plus pour que l'on réalise des petites marges et qu'on les réalise à haute fréquence, plutôt que l'on se mette des grandes marges et que l'on prenne du temps à les réaliser.

R : Ok. Ok. Et bien écoute, je ne sais pas si tu as autres choses à ajouter, au niveau de ton management général, si tu trouves par exemple déjà que ton management est un management humain ?

N : Oui.

R : Est-ce que tu as d'autres perspectives, je ne l'ai pas posé comme question au début, mais as-tu été suivi par un coach, un manager ?

N : J'ai été suivi par un coach quand j'ai engagé R. et P. et c'est lui qui m'a expliqué à quel point les ressorts humains étaient différents d'une personne à une autre. Donc je ne pouvais pas manager les gens en attendant qu'ils aient le même fonctionnement que moi. Ça c'est principalement ce que j'ai retenu. Ce que j'ai retenu aussi c'est que chaque personne dans une entreprise à une place, tu vois, quelque soit la personne. A mes yeux ça ne sert à rien de faire une sélection de 15000 personnes pour trouver la bonne, en fait, c'est un petit peu le système que tu mets en place qui va finalement placer les gens aux bons endroits. Car ils vont vouloir faire certaines tâches et ils ne vont pas vouloir en faire d'autres et donc, assez naturellement, il est possible que le système se coordonne un petit peu lui-même car il y a des choses qui ne sont plus possibles pour certains, et ce qui n'est pas possible pour l'un, ce qui est pénible à l'un ça va rendre fier l'autre de le réaliser.

R : Oui je vois.

N : Les RH chez moi avaient intéressés D., puis il n'a plus voulu le faire puis R. l'a fait, puis elle n'a plus voulu, c'est N. qui l'a fait. Je me suis rendu compte à travers ça que quand quelqu'un fait une tâche et puis que cette tâche ne l'intéresse plus, bah, dans un système normal tu aurais tendances à te dire « écoute c'est ton boulot, tu as quand même cette casque de responsable de ressources humaines donc soit tu l'as garde soit tu dégages, c'est pour ça que l'on t'a engagé » et bien je pense qu'il y a une question d'équilibre de la personne et de la société aussi et que c'est vraiment dommage de ce dire « tiens il va continuer à faire ça les 25 premières années alors qu'il n'a pas envie et peut être qu'alors sur le bureau d'à côté il y a quelqu'un qui postule chaque année pour ce truc là dans une autre entreprise et qu'il pourrait le faire en étant plus motivé que ce que la personne responsable est ».

R : Tu crois que ça en PME c'est plus facile à gérer ?

N : Je pense que la mobilité en entreprise dans les grosses structures c'est effectivement quelque chose de complexe car tout est barémisé, il y a des enjeux financiers qui sont stricts, il y a des défenses de syndicats, il y a une certaine rigidité et un cadre qui est mis autour de la fonction et autour de la personne, autour de l'engagement, de l'ancienneté, et qu'il y a plus d'enjeux, c'est plus politique dans les grosses boîtes. Je pense qu'en PME quand tu engages quelqu'un et qu'on te dit tu vas être responsable administratif si tu fais un peu de commercial si tu fais un peu de RH et de marketing au final, tu englobes un peu toutes ces différentes tâches dans ta fonction et ça te va. Tu vois ?

R : Oui oui.

N : De ce que je vois

R : le rapport fonction/tâches est différent dans les petites entreprises ?

N : Oui, je pense clairement que c'est une des forces de la PME c'est de se permettre l'agilité, d'avoir l'agilité qu'une grosse boîte n'a pas. Et donc de réussir à créer des postes dans lesquelles les tâches sont plus autant des enjeux que dans les grosses entreprises.

R : Je vois. Oui, l'agilité donc, c'est aussi quelque chose qui revient assez régulièrement maintenant dans les entreprises

N : Oui

R : Il y a aussi l'idée de management bienveillant, je ne sais pas si tu, enfin c'est bizarre à dire, mais si tu te trouves bienveillant (rires) ?

N : Si je me trouve bienveillant ?

R : Dans ton management ?

N : Je me trouve assez conscient et bienveillant. Je pense que tu peux avoir un management qui est vraiment bienveillant qu'à partir du moment où tu as une société qui fonctionne, ou à partir du moment où toi-même tu n'as pas besoin d'argent. Je pense que c'est la base pour avoir un management bienveillant. Il faut que tu sois libéré de cette grosse contrainte financière, de résultats. Après, ça s'adapte, donc c'est assez difficile, je trouve, d'avoir un

management bienveillant quand tu es une start up, tu vois, quand tu es vraiment une PME en départ. Mais je pense que ça doit clairement être un but.

R : Un objectif

N : Un objectif qui est de mettre un management en place de plus en plus bienveillant. Et je suis clairement dans cette optique-là. Tout en me rendant compte de la difficulté, enfin, de l'impossibilité d'avoir un management qui soit entre guillemet uniquement bienveillant 100% bienveillant au démarrage d'entreprise.

R : Ok. Ecoute, pour moi c'est très bien.

N : Moi aussi.

R : J'ai les infos qu'il me faut, je vais recroiser si tu veux en savoir un peu plus, je vais essayer de refaire un tableau avec les interviews que j'ai eu et recroisé les informations pour savoir comment ça se passe en PME, c'est de savoir comment le management humain peut s'intégrer en PME et quelles sont ces freins et limites. J'ai déjà pas mal d'informations, et voilà. Peut-être que je reviendrai vers toi pour définir certaines choses, ou certains mots en réécoutant l'interview. Voilà

N : Parfait, à très bientôt.

ii. Michael

R : Voilà, on est enregistré. Donc la première question pourrais-tu te présenter en quelques mots ? Quel est ton parcours académique/professionnel et ta fonction actuelle ?

M : Ok, moi j'ai fait l'ULB, psycho du travail, j'ai fini ça il y a 10 ans en 2011. Puis j'ai commencé ma carrière directement après mes études dans un cabinet de chasseurs de têtes, recrutement de profils IT et financiers. Après deux ans j'ai eu une première personne à manager puis après dans la troisième année j'ai eu encore deux personnes en plus à manager et je constitue comme ça ma première équipe qui a continué à grossir et quand je suis parti la dernière année j'avais au total 21 personnes à gérer dont 16 sur Bruxelles et 5 au Pays-Bas. Ça fait maintenant 4 ans donc du coup c'est pour ça j'essaye de me rappeler les chiffres (rires). J'ai quitté tout ça parce que c'était un métier avec énormément de pression dans laquelle j'étais employé. Même si je gagnais très bien ma vie je passais ma vie au travail, travailler pour quelqu'un d'autre. J'ai décidé de lancer ma boîte avec deux amis/collègues d'université qui avaient également étudié psychologie du travail, qui étaient tous les deux dans le monde RH. Aujourd'hui 4 ans après, je gère, je suis actif dans une, deux, trois sociétés, oui on va dire trois car les autres, même si je suis actif, je ne suis pas dirigeant ou quoique ce soit. Donc je suis actif dans trois sociétés qui emploie au total une petite vingtaine de personnes. Dans chacune des trois sociétés, il y a des activités différentes, une est une activité de conseils et de services en ressources humaines qui est pour l'instant au frigo, où il n'y a plus de personnel si ce n'est une personne qui fait l'administration, office management

et ce genre de choses-là. Une autre structure dans laquelle je suis plus actif, qui est, avec N. (collaborateur), qui est une société, qui s'appelle la société B., c'est de l'audit et de la récupération de précompte professionnel, un peu comme ce que faisait N. avec l'ONSS mais pour le précompte. Et là et bien je gère la partie vente, et au début je gérais aussi la production, mais c'est plutôt N. qui s'en occupe. Je gère sans gérer en fait, je suis au contact et j'accompagne, je ne suis pas dans la gestion de cette partie-là. Bien que je le faisais au début parce que j'étais un peu le couteau suisse (rires).

R : De la boîte ?

M : Voilà, et ensuite je suis actif dans une autre société qui est une plateforme digitale qui s'appelle F., comme le sentiment en anglais sans le g à la fin. F. où là je m'occupe principalement de la partie recrutement.

R : D'accord.

M : C'est plus la partie recrutement du personnel et le onboarding de celui-ci et cette structure là aujourd'hui, il y a une dizaine de personnes, en tout et pour tout. Donc voilà ça c'est un peu ce que j'ai fait jusqu'à présent est-ce que cette réponse te convient ? Tu as mon parcours tu as ce qu'il faut ?

R : Oui c'est nickel, c'est parfait. Comme ça en plus comme tu dis tu es vraiment un couteau suisse, du coup c'est encore plus cool pour les questions qui suivent. Ce sont des questions assez générales tu vas voir, donc je n'attends pas vraiment des réponses précises sur ton management mais ce que tu y mets derrière. Ici donc la première, c'est au niveau de la conception de l'Homme, quelle vision, enfin, quelle vision tu as de l'homme au travail dans ton entreprise ? Je peux te situer ça un peu plus...

M : Oui

R : Par exemple est-ce que tu supposes qu'ils sont plutôt fainéants ? Pousser par un bâton ? Enfin, dans ce genre d'optique, quelle vision tu as de l'homme au travail ?

M : Alors, la personne si elle n'a pas son propre drive, tu ne vas pas pouvoir lui inculquer quoi que ce soit avec une parole, une carotte ou un bâton. Ça c'est ma vision des choses, à partir du moment où tu te plantes dans ton casting initial, tu te plantes au moment de choisir la personne, tu es déjà mal parti. Pour moi la personne dans un monde idéal, la personne que tu emploies ne doit pas avoir besoin ni de carottes ni de bâton, elle doit être motivée par l'idée de faire ce qu'elle fait sinon ça ne va pas. Et ça doit venir, je pense, que tout vient, je pense que c'est un courant plutôt positif, une vision positive de la vie en entreprise et pas une fausse vision comme celle que vende les grosses sociétés aujourd'hui où il n'y a pas d'âme, il n'y a pas, comment dire, il n'y a pas de vie d'entreprise, c'est juste une coquille vide avec des personnes qui travaillent dans un but qui leur semblent totalement abstrait. Moi je viens de ce monde, grosse structure, où on te vend une culture d'entreprise, où ils te disent de respirer, qui ont des missions, des valeurs et c'est du bullshit, c'est du lavage de cerveau bullshit tout simplement pour te faire travailler plus. Ou mieux, ou tout simplement en lien avec les attentes de l'entreprise quoi. Voilà, ce n'est pas humain.

R : C'est ça. Pour toi, par exemple, un bon travailleur dans ton entreprise, c'est un travailleur qui a déjà ce mindset, par exemple, du moins déjà ce drive ?

M : Ouep, attend ce que je vais faire car je vois qu'il y a quelqu'un ...

R : Vas-y.

M : Je vais te recontacter dans deux secondes car je vois qu'une personne vient de rentrer ici dans le bureau.

R : Oui ça va.

M : Sinon ça va faire cacophonie, je vais te rappeler dans deux secondes avec mon téléphone ça sera plus facile.

R : Ok ça va.

M : ça marche ?

R : ça marche !

M : A toute !

R : A toute !

- Reprise de l'enregistrement quelques minutes plus tard -

R : J'ai arrêté pour l'enregistrement parce que je n'étais pas sûr de pouvoir le garder entre-temps.

M : Pas de soucis mais voilà. Donc je ne sais pas si ma première réponse à ta question est ce que tu attendais de moi ? à moins que tu attendais plus de précisions ? J'ai cette vision un peu, comment dire, j'ai fait le tour des grosses boîtes des trucs comme ça donc ...

R : Justement c'est très intéressant parce que, en fait, enfin, je reviens ici un peu sur mon concept de management humain, c'est surtout en fait, une critique enfin des pensées critiques qui sont survenues à la suite d'un management que l'on trouvait trop financiarisé et justement comme tu disais avec des processus désincarnés qui au final ne collaient à personne. Donc c'est très intéressant ce que tu dis ici et au niveau de la vision de l'homme au travail, c'est une vision très générale, je pense avoir tout ce qu'il faut pour la première question.

M : Ok top, ça va dans ton sens, tant mieux (rires). Si ça t'arrange.

R : C'est pour ça ici que je trouvais ça intéressant de s'intéresser au management humain aussi en PME et de voir un peu en fait ce que les dirigeants de PME pensaient de ça en fait. Et c'était intéressant au niveau de la première question de savoir aussi ton background car je me rends compte ici déjà avec les interviews que j'ai fait que ceux qui sont déjà passés par ce que tu dis ont plus ou moins cette vision de la chose, surtout s'ils se sont lancés en tant

qu'indépendant, ils avaient déjà une vision derrière de ce qu'il voulait en tant que management ou en tout cas d'une certaine vision de l'homme au travail.

M : Ouep clairement, moi enfin, j'imagine, je te laisse poser les questions, si je vois quelques choses que j'aimerais ajouter je le dirais, vas-y !

R : ça va super. Alors la prochaine, là je vais parler du travail réel, le travail réel donc, en termes de recherche, le travail réel est divisé en trois parties, le travail objectif, subjectif et collectif. Dans le travail objectif on parle essentiellement du résultat et de la compétence, on parle de la bonne façon, de la bonne manière de travailler et d'arriver à des résultats. Donc c'est comment objectives-tu le travail de tes collaborateurs ?

M : J'ai travaillé beaucoup avec des KPI, on ne vivait que par ça, je les utilise encore, mais ils me servent de guidelines, pas par rapport au quotidien. Le problème avec les KPI, si tu les utilises au pied de la lettre, tu ne fais que suivre des chiffres et, au final, tu perds de vue ce que tu fais même s'ils restent importants. Donc ma manière de fonctionner en fait, je ne sais pas si ça va répondre à ta question...

R : Vas-y, vas-y !

M : J'ai en tête ce que doit produire une personne sur la journée. Je sais qu'une bonne journée pour un de mes sales c'est qu'il y ait un minimum de 30 interactions sur la journée qui sont indiqués dans le CRM. Je sais que ça, au-delà de 30 interactions je sais que la personne a travaillé de sa journée, elle ne s'est pas tournée les pouces. Après il y en a qui vont faire 60, 90 sur une journée mais à partir de 30 je sais que si la personne a fait effectivement 30 interactions et bien je sais que pour moi c'est un chiffre qui fait sens et qui montre que la personne ne s'est pas tournée les pouces. Après il y a des hauts et des bas et ça tu ne peux pas les gérer avec des chiffres. Alors ma manière de gérer mon personnel, je ne micro-manage pas. Je ne suis pas toute la journée derrière la personne mais j'ai cette manière de fonctionner qui est de base la personne sait ce qu'elle va faire de sa journée, elle sait voilà ce que l'on a fait, on a fait le point le lundi matin ou le vendredi après-midi en fonction de ce que la personne préfère et de ce que moi je me permets on fait le point de manière hebdomadaire et on set up ce qui va se passer la semaine prochaine ou bien ce qui va se passer la semaine qui commence. Si j'ai rendez-vous, si j'ai fait le point avec eux vendredi après-midi et bien c'est que la personne préfère commencer lundi matin, bosser à 7h du mat', je n'ai pas envie de faire le point avec cette personne à 9h du mat' alors qu'elle a déjà commencé sa semaine. J'ai déjà fait avec elle le point le vendredi après-midi et elle sait exactement sur quoi se lancer lundi matin.

R : Et elle se lance, ok. Et tu fais ça de façon individuelle ?

M : Je fais ça de manière individuelle avec chacune des personnes, je fais le point une fois par semaine pour passer en revue la semaine qui a été écoulée et mettre, faire une perspective sur ce qui va se passer de la semaine. Ensuite, au quotidien, j'ai un appel de 5 minutes où, à l'époque où on était encore dans les bureaux, une petite réunion de 5 minutes pour voir ok ce qu'il va se passer aujourd'hui, pour toi, dans ta journée, et comment est-ce que moi je peux t'aider aujourd'hui, est-ce qu'il y a un point où tu auras besoin de moi dans ta journée oui ou

non, si tu n'as pas besoin de moi quoiqu'il arrive les personnes savent que moi de 14 à 15, j'ai un time slot que je ne book jamais dans mon agenda, il y a toujours le time slot disponible de 14 à 15h qui sert à ce que les personnes viennent et me posent leurs questions. Toutes les personnes qui travaillent, il y en a 5, savent très bien qu'ils peuvent venir me poser des questions entre 14 et 15h. ça peut durer 2 minutes comme ça peut durer une demi-heure par question, je prends un temps pour ça. Si personne ne vient me parler, je profite de ce temps là pour faire mon administration.

R : Et ça marche, enfin ça leur convient ? Est-ce que ...

M : Oui, Oui.

R : Tu vois des gens venir à ce moment-là quoi ? C'est ça que je demande.

M : Oui clairement, les gens savent qu'ils peuvent m'envoyer leur petit message dans la journée avec leurs questions. Si ce n'est pas urgent je ne réponds pas et leurs réponses seront entre 14 et 15 heures, si c'est absolument urgent et qu'ils doivent avoir la réponse dans l'heure alors ils me l'indiquent et je réponds le plus rapidement possible.

R : Ok, super.

M : Du coup, moi j'ai un point avec toutes les personnes avec lesquelles je travaille le matin, parfois c'est 15 minutes parfois c'est 5 minutes.

R : Tu prends le temps.

M : Et j'ai un vrai point avec eux, voilà, j'ai un vrai point avec eux en fin de semaine ou début de semaine pour set up la semaine et pendant la journée, s'ils le veulent, ils ont un time slot de disponible pour poser des questions et pour que l'on discute avec moi.

R : Ok, parfait. Au niveau du travail objectif, j'ai ce qu'il faut, donc je vais passer au travail subjectif. C'est celui plus en lien avec la personne, la pratique et l'effort de la personne comme tu disais parfois qu'il y en a qui font 60 d'autres 90 interactions, je présume que tu n'as pas forcément les mêmes attentes non plus suivant la connaissance que tu as de tes travailleurs ?

M : Oui

R : Donc, comment est-ce que tu organises cette reconnaissance, comment tu donnes du sens au travail par rapport à ça ?

M : Chaque semaine, comme je fais le point avec eux en fin de semaine et en début de semaine, je passe en revue ce qui a été fait de la semaine et on, comment dire, on met en avant les petites victoires hein.

R : Voilà.

M : Et on met en avant les difficultés, on met en avant les petites difficultés, on discute des problèmes qui ont été. « Comment est-ce que tu as senti la semaine ? Comment est-ce que tu t'es senti ? Tu as eu d'avantages de gens qui t'ont envoyé péter, tu as eu d'avantages de gens qui ont signé des conventions, d'après toi qu'est-ce qui s'est bien passé ? Ah tu as eu plusieurs

personnes en ligne, ils étaient plus disponibles », enfin tu vois j'aborde ... Voilà. Je n'utilise pas les KPI dans cette conversation. Je les ai en tête, j'ai vérifié que la personne avait bien fait un minimum d'interactions par semaine, je deep dive parfois dans les interactions, question de voir dans ces interactions ce qui a été effectivement fait, ce qui a avancé, ça je vérifie pour pas que ce soit de bêtes commentaires avec trop de points (rires). Voilà mais quand je vois par exemple des erreurs, des mauvais encodages ou des points dans les commentaires dans le CRM qui nécessitent une amélioration et bien je dis : « hé, en fait je suis passé en CRM j'ai vu tels commentaires, tiens, tu pourrais faire ceci pour l'améliorer ». Autre question, « pourquoi-est ce que tu as noté ça ? » S'il n'y a pas de solutions, si on n'a pas réfléchi à une solution, si on n'a pas la clé en main, j'amène la personne à ce qu'elle arrive elle-même à la réponse et si elle n'y arrive je lui donne la réponse si possible.

R : Ok, celle-là c'est une question un peu plus générale, encore une fois, comment penses-tu que le travail émancipe ?

M : Mh mh mh

R : Encore une fois il n'y a pas de bonnes réponses derrière ça.

M : Non, par rapport à mon travail ou tu veux dire par rapport au travail des employés ?

R : Je vais dire par rapport à ton travail, ton expérience aussi en tant que manager ?

M : Comment le travail émancipe de mon point de vue de manager ?

R : Parce que je présume que les personnes quand tu essayes de les motiver, tu as des idées derrière ça, un objectif dans ton entreprise ?

M : Non, j'ai, j'ai une réponse à te donner.

R : Génial (rires).

M : Quand ça fait sens pour eux, quand ils savent qu'ils font partie d'un tout et quand ils voient que... Je pense que le problème vient quand l'employé travaille et voit que son manager travaille moins que lui. Je pense que quand un employé travaille et qu'il voit son manager travailler autant voire plus que lui, ça motive également. Parce que tu te dis que tu n'es pas seul dans le bateau et quand, j'essaye toujours de donner sens, de faire sens à ce que l'on fait. Je te donne un simple exemple, j'ai, on a commencé, j'ai eu une assistante juridique qui a commencé, une stagiaire, qui est là pour une dizaine de semaines, qui vient nous aider avec des matières dont on n'a pas le temps de faire, mais c'est très pointu donc on a eu besoin d'engager. Chaque fois que l'on réutilise une information, qu'elle a retrouvé, je lui dis. Ça lui permet concrètement de voir que son travail est utilisé et que son travail fait sens pour le reste et qu'elle est réellement utile au reste de la boîte. De la même manière que je fais ça avec les employés, « tu vois ton contrat là, tu t'es battu pour ce contrat-là, c'est chiant parce qu'on a rien retrouvé dans celui-ci mais dans les autres contrats on a retrouvé autant de thune, grâce à ça on va pouvoir engager de nouvelles personnes, a priori on va pouvoir grandir et engager de nouvelles personnes, grâce à ces trois quatre bons contrats », c'est ce que j'essaye de, je leur mets du sens et ça, ça c'est ce que je pense qui permet de s'émanciper. Tu sais ce que tu fais, la valeur.

R : Ils travaillent pour le bien commun et ils en font aussi partie.

M : Oui, quelque part oui.

R : Super.

M : Je pense que c'est ça le point, évidemment la thune hein, tu ne travailles pas pour rien en dehors de ça, je pense que le plus important c'est que le travail face vraiment sens pour la personne et que la personne fait vraiment partie d'un tout et que son travail a un impact sur le reste de l'entreprise et à tout niveau. Que ce soit l'office manager qui doit envoyer des factures : « à bien joué merci tu m'as sauvé car si je ne le faisais pas, si tu ne le faisais pas, jamais je ne le faisais ça fait trois mois que ça traîne et merci pour ça. Et grâce à toi et bien le client a payé un truc qu'il aurait déjà du payer il y a trois mois, mais comme j'ai été trop fainquant pour le faire merci de l'avoir fait ».

R : Ok très bien. Ici maintenant je vais parler plutôt du travail collectif, mais bon tu en as déjà parlé dans les autres car évidemment ça s'entremêle, c'est la reconnaissance de la relation, de la solidarité. Ce qui est déjà ressorti dans ce que tu dis, mais comment tu organises le travail collectif, par exemple dans vos bureaux, enfin là c'est un peu plus compliqué. Vous êtes souvent ensemble ? Tes vendeurs travaillent séparément ? Comment ça se passe ?

M : Avec le COVID, ça a beaucoup compliqué les choses, ça fait un an que c'est comme ça. On a des groupes WhatsApp dans lesquelles on papote, on a des groupes WhatsApp dans lesquels on discute, je mets les gens directement en contact les uns avec les autres. S'ils ont des questions, dans un premier temps il revenait vers moi, mais ensuite j'ai décidé de les mettre en contact eux-mêmes et donc moi je suis là, comment dire, moins je leur suis utile mieux je me porte donc s'ils peuvent me passer pour directement passer de l'un à l'autre, je ne vois pas l'intérêt que J. vienne me parler à moi pour poser une question à S. au lieu que J. aille directement parler avec S., pour moi c'est ça. Facilité la communication. Ce que je mettrais en place pour le travail collectif, c'est faciliter la communication et faciliter le travail des autres. Rendre la vie facile aux autres personnes, ça c'est mon rôle.

R : Ok, et donc au niveau de la solidarité, tu parlais de groupe WhatsApp, vous faites aussi des choses en dehors du boulot, du team building comme les plus grosses entreprises ?

M : Non, ce sont des conneries tout ça. On a fait des petits cadeaux à Noël, des petits trucs comme ça, mais team building vu la situation, non. Avant on aurait eu tendance à le faire mais là, non. Evidemment, oui pardon, je mens en fait, oui on l'a fait (rires). On a fait un kick off, on a fait une petite bouffe avec les personnes ici au bureau mais ce n'est pas des gros events, juste comme ça.

R : Oui, puis c'est aussi par amitié ? même si parfois ce n'est pas forcément de ça qu'il faut discuter, mais cette solidarité va-t-elle un peu plus loin ? Tu disais que de 14 à 15h tu restais ouvert, ton bureau était ouvert, est-ce que ça t'arrive parfois qu'ils discutent aussi de leur vie privée ? Là je m'écarte un peu de mon questionnaire mais....

M : Non, c'est ce que je fais le lundi matin, le vendredi aprèm, « qu'est-ce que tu fais ce weekend qu'est-ce que tu as prévu ce weekend ? » D'office hein.

R : Ça semble logique mais en fait ça ne l'est pas forcément pour certaines personnes donc je trouve ça sympa de le dire.

M : Ici ça semble logique d'avoir ça, « comment s'est passé ton weekend, qu'est-ce que tu as fait ? » Les gens savent très bien que si ça ne va pas ils doivent le dire. On n'est pas dans, on est dans une optique de transparence ici, on sait très bien que tous les jours on ne peut pas être à 100%. Si tu as un gosse et qu'il a pleuré toute la nuit, je n'attends pas de toi que tu arrives à 9 heures et que tu casses la baraque. Ton gosse il a pleuré toute la nuit à 9h tu as des cernes jusque sous les aisselles et à midi tu émerges un peu, tu commences un peu à bosser, limite je préfère que tu m'appelles tu me dis que tu ne viens pas le matin ou que tu commences 2 heures plus tard, car tu as besoin d'une heure de sommeil pour récupérer un peu de ta nuit de merde.

R : Qu'il y ait une transparence et une raison à partir de là...

M : De l'honnêteté de la transparence et c'est parti quoi.

R : Ok super, j'ai une question très générale mais encore une fois je trouve que tu as bien répondu à tout le reste. Comment penses-tu que tes politiques RH contribuent-elles à l'humanisation du travail ? Par exemple tu parlais de petites victoires ? tu as des retours de ton management ?

M : C'est bullshit tout ça, il faut juste être humain, il faut juste être humain. Je repense à ça parce que à chaque fois que j'ai des candidats que l'on recrute, j'ai encore eu la semaine dernière, un gars qui a pas décidé de venir chez nous, il nous a dit je ne viens pas chez vous car une autre boîte me donne un meilleur projet, aller, au niveau du rôle, c'était son rôle de rêve et du coup il n'y a pas, il n'y a pas à discuter, mais il disait : « par rapport à toutes les autres entreprises avec lesquelles j'ai été en contact c'est avec toi que j'ai eu le meilleur contact. C'est toi qui me donnais le plus envie de venir bosser chez vous tout ». Simplement parce que j'étais en face de lui et je ne lui cachais pas, je jouais pas avec des grilles de salaire, non, je parlais comme je te parle à toi là maintenant complètement en toute honnêteté de personne à personne, pas de bullshit corporate, pas de merde, je te dis les choses telles qu'elles sont et si les choses sont moches dans la fonction qui est ouverte et bien je te le dis parce que j'ai n'a pas envie que tu te ramènes ici et 1 mois après : « qu'est-ce que je fous dans un panier à crabes, qu'est-ce que je fous dans cette merde ça ne me vas pas ». Autant je suis transparent et je préfère l'honnêteté à fond, je pense que ça, c'est ce qui crée une bonne ambiance d'entrée de jeu et ça permet de savoir la personne, de voir directement. Et je pense que ça part de là. Tu, à partir du moment où tu mets en place une manière de fonctionner lors de ton recrutement, ou une certaine manière d'être et tu l'as garde parce que les gens que tu recrutes tu essayes de recruter des gens qui ont ses mêmes valeurs et tu essayes d'avoir des gens qui sont en accord avec ça ou qu'ils soient en accord. Il n'y a pas de raison, de, tant que tu n'as pas une personne qui vient être le, comment, le ver dans la pomme, venir pourrir la pomme, ça le fera. Et le jour où il y a quelqu'un qui vient pourrir la pomme on éjecte ce ver là avant qu'ils pourrissent la pomme car c'est hors de question de casser mes couilles à cause d'un type qui fait chier.

R : (Rires) c'est simple mais je vois, je vois.

M : En toute politesse, tout ce que tu veux, mais on dit les choses telles qu'elles sont et chacun garde sa place, chacun fait son boulot et on avance dans la bonne humeur et voilà quoi. Ça m'a l'air fonctionnel.

R : Ecoute, c'est nickel pour moi, j'ai juste une dernière question...

M : Dis-moi

R : Une question générale toujours, pour toi quelles sont les difficultés ou les avantages rencontrés en PME quant à la mise en place justement d'un management comme tu dis qui est juste humain ?

M : Chacun des recrutements, tu es sur le fil du rasoir. Parce que, en fait, la PME survie. La PME vit de petits budgets et doivent faire beaucoup avec des petits budgets, elle se débrouille à chaque fois. Si tu te plantes sur un recrutement, d'une position, ce n'est pas que tu te plantes juste au recrutement et à cette position, tu te plantes sur ton futur middle management, c'est, tu te plantes sur la future personne qui va gérer les personnes, parce que si tu es une PME tu es vouée à grandir.

R : Oui, complètement.

M : Donc oui.

R : Ce côté financier est une vraie difficulté.

M : Ce n'est pas que c'est une difficulté, tu vis avec et donc tu dois savoir que tu es sur un budget et que tu dois tenir le budget et ce n'est pas juste quelqu'un qui t'a assigné le budget c'est que en tant que patron d'une PME tu vois ce qu'il y a sur le compte de la boîte et tu sais très bien que si ça ne tombe pas et bien les salaires il faut les payer donc voilà.

R : Et tu penses...

M : C'est comme si toi, tu vois la gestion de ton appart ou de ta maison, c'est la même chose, si tu es propriétaire de ton appart, ou si tu es locataire, à titre privé, et bien tu vas tenir, tu vas faire attention différemment à si tu es locataire ou bien si tu es propriétaire. Si tu es propriétaire tu vas vouloir faire des petits travaux, des aménagements, tu vas vouloir que ce soit bien bien.

R : C'est vrai.

M : Car tu sais que ça va prendre de la valeur, alors que si tu es locataire, et consciencieux, tu vas faire attention à pas péter le mobilier, tout l'appart.

R : Ouep faire des trous dans le mur (rires).

M : Voilà, mais tu ne vas pas commencer à investir dans l'appart.

R : Je vois.

M : C'est la même comparaison, je vois ça comme ça.

R : Je comprends tout à fait, et au niveau des avantages, enfin je dis avantages, tu as un management humain en PME, le fait que vous soyez par exemple moins que dans une grosse boîte tu crois que ça aide à avoir ce côté humain, cette transparence ? Ce temps peut-être aussi alloué aux gens ?

M : Non, car je pense que le temps tu l'allouerais à d'autres. Si on grandit, on prend dix personnes en plus, le temps je l'allouerais à moins de personnes mais ces personnes-là iront le chercher, je compterais sur un middle management. Ce temps je l'allouerais à du middle management et eux l'alloueraient à leurs propres équipes. Comme ce que je fais ici est applicable à d'autres équipes également.

R : Ok, écoute, moi j'ai, c'est très bien, je suis très content de cet entretien.

M : (Rires) génial Romain, c'est le principal. Si tu as encore d'autres questions ou quoique ce soit tu n'hésites pas !

R : Ça va ça va, je vais peut-être te renvoyer deux trois questions une fois que je relirai et que je retranscrirai tout ça pour préciser, mais enfin, moi je trouve ça très bien, enfin voilà.

M : Très bien, bonne journée à bientôt si jamais !

R : Au revoir un très grand merci.

iii. Joachim

R : Voilà, donc là on est enregistré. Donc la première question, c'est une question générale sur toi et ton entreprise, pourrais-tu te présenter en quelques mots ? Ton parcours académique et professionnel ainsi que ta fonction actuelle ?

J : Alors moi j'ai fait des études de gestion d'entreprise, j'ai fait d'abord 5 ans à l'ICHEC, donc à Bruxelles, j'ai fait un an à Vlerick school of management à Gent. Ensuite j'ai fait mon expérience dans des boîtes diverses et variées dont une boîte en finance pour apprendre un petit peu l'optimisation financière et fiscale et une boîte en, j'ai envie de dire un concurrent de Tefal pour toute la partie marketing et donc j'étais gérant, grand compte pour eux, pour l'Europe, et puis je me suis lancé dans l'entreprise et dans l'aventure entrepreneuriale. Donc j'ai eu, avec un associé, à la base avec mon père et puis avec un associé, mon père est toujours actif mais, mais, mais plus en tant qu'actif actif. J'ai une pâtisserie artisanale portugaise, j'ai un atelier de fabrication et deux magasins à Bruxelles. Voilà je pense que ça répond plus ou moins à la question.

R : Oui, complètement. Et donc dans ton entreprise, là c'est au niveau de la conception de l'homme au travail, celle que tu as, pour toi, qu'est-ce qu'un bon travailleur au sein de ton entreprise ? Qu'est-ce que ça représente ?

J : Ça représente de la proactivité, ça représente de l'envie et de la passion de venir au travail. Quand j'étais dans mes boîtes précédentes, j'étais, non. Quand j'ai créé cette boîte si et en la

développant, j'essaye de faire exactement tout l'inverse que j'ai vécu dans les grosses boîtes, à savoir être pressé comme un citron, à savoir ne pas être respecté, à savoir vraiment, ouai, toutes les choses un peu négatives que moi j'ai vécu dans mes expériences passées et puis maintenant j'essaye vraiment d'inculquer cette notion de capitaine avec, voilà, je me vois vraiment plus comme un capitaine et faire en sorte que le bateau arrive à bon port ou du moins navigue bien en mer plutôt que d'un dictateur qui fait le commandant en chef avec ses sous-fifres et un fouet. Donc pour moi c'est très important de, c'est vraiment cette volonté de venir au travail avec le plaisir et donc de faire tout ce qui va dans le sens du happiness management.

R : D'accord, pour l'entreprise et le bien commun.

J : Exact.

R : Et au niveau du travail objectif, donc le travail objectif, qui se concentre sur le résultat et la compétence, comment objectives-tu le travail de tes collaborateurs ?

J : On n'a pas de KPI très très précis à proprement parlé mais ça se voit directement dans le travail que l'on effectue au day to day, que ce soit au niveau de l'atelier, c'est le résultat du gâteau même, on voit très bien quand il y a des problèmes de fabrication, du résultat vraiment très concret quoi. S'il y a plein de gâteau qui ne sont pas aboutis ou qui ne sont pas comme ils doivent être bah ça se voit directement. Après je sais que à l'atelier mon associé à un peu plus des KPI, c'est-à-dire qu'ils savent que en autant de durée ils doivent produire autant de gâteau et puis au niveau des magasins, bah, non, on n'a pas forcément des KPI à ce niveau-là. Moi je suis très fort partisan que si les employés sont heureux au travail, bah après ils font leur maximum après à moi de, je ne pense pas que ça provient forcément d'eux parce que bon, il y a des gens qui rentrent dans un magasin, ils viennent acheter, après à eux de faire le job, de bien servir le client, de bien faire en sorte que la vente se passe bien mais ils ne peuvent pas amener des clients donc ça c'est mon job évidemment.

R : Oui, ça j'allais y venir à cette question aussi à ce niveau-là. Tu es plus au niveau de l'atelier, dans les magasins ? Un peu des deux ?

J : Moi je suis plus dans la partie magasin et développement et mon associé est plus dans la partie atelier et production. Et logistique mais bon logistique on se la partage pas mal, la finance on se la partage pas mal, marketing c'est plutôt moi, ouep, voilà.

R : Bah alors je passe directement au travail subjectif, c'est plus la reconnaissance de la personne et de l'effort qu'elle fournit dans son travail. Quelle place à le travail subjectif de tes collaborateurs ? Comment organise-tu la reconnaissance ? Je ne sais pas si ma question est claire, je peux la reformuler.

J : Ouep je veux bien, pour être sûr d'avoir bien compris.

R : Dans le sens, par exemple comment reconnais-tu l'effort de tes travailleurs ? est-ce qu'il y a des moments où vous avez des meetings des réunions ?

J : Ah oui d'accord

R : Des petites victoires que tu leurs montres où ? Pour les motiver par exemple ?

J : Alors oui par exemple je leur annonce quand on fait des bons résultats on a inculqué l'année passée quand c'est possible un bonus global sur l'année, de manière courante on apporte des petites choses gourmandes j'ai envie de dire pour comparer un peu au niveau dessert ce qui se fait sur le marché donc on partage, quand il y a des produits à tester, pour, parce que on a tout une partie épicerie fine dans nos deux magasins. Quand il y a des nouveaux produits ont les goûtent en groupe, une à deux fois par an on se fait des restos, bon en ce moment un peu plus compliqué, mais on se fait des restos toutes les équipes ensemble pour vraiment valoriser, voilà le groupe, et valoriser le travail

R : Ok, et comment penses-tu par exemple, que le travail qu'il y a dans ton entreprise émancipe, quelle vision tu donnes à ce travail, tu parles ici essentiellement de nourriture, vous testez ensemble ?

J : Au niveau humain tu veux dire ?

R : C'est ça au niveau humain.

J : Je pense que tout travail, la chose la plus importante c'est que le travailleur doit être heureux d'être au travail et de faire ce qu'il fait et être fier aussi de faire ce qu'il fait. Et je pense que c'est cette réalisation-là qui va faire émanciper la personne. Parce que parfois on n'est pas sûr de l'entreprise dans laquelle on rentre, bon c'est logique, c'est nouveau etc. La faire se sentir bien je pense que ça fait s'émanciper la personne et grandir aussi la personne. Si elle est heureuse, elle va naturellement s'émanciper quoi.

R : Ok, et là je vais parler plutôt du travail collectif, donc là c'est la compétence et la reconnaissance comme relation. Comment-organises-tu le travail, par exemple au niveau des agendas peut-être, comment se passe la collaboration au travail en général ?

J : Alors au niveau planning, plutôt, à ce niveau-là je demande chaque mois quels sont les disponibilités et indisponibilités, en tout cas pour tout ce qui est étudiant, ça permet de donner un maximum de flexibilité, là aussi c'est avec une, là aussi je pourrais faciliter les choses en disant voilà toi tu travailles tous les mardis, toi tous les mercredis, etc. Mais je choisis plutôt la flexibilité pour qu'ils puissent aussi me dire « voilà, tels dimanches, tels samedis je ne suis pas disponible » et l'autre me dit la même chose, et ça permet aussi d'adapter les agendas et de faire en sorte que bah voilà, encore une fois on ne se sente pas obligé de venir au travail, bah non c'est toi qui l'as choisi puisque tu es disponible et que tu as envie de le faire. Et donc au niveau des magasins c'est vraiment ça.

R : Et tu sens que tes travailleurs, en général, s'identifient à l'organisation, qu'il y a une certaine culture d'entreprise ? Qui s'installe ?

J : Oui, tout à fait. Tout à fait. Elle est pour moi assez, enfin vraiment présente.

R : Et comment tu définirais cette culture d'entreprise, même si tu m'as déjà dit beaucoup là-dessus, mais en quelques mots ? Quelques mots clés ?

J : Une culture d'entreprise basé sur la qualité et le bien-être, et le partage. On a une volonté de bien faire notre métier, de produire des produits de qualité et donc tout s'articule autour de ça à la base. Et ça se ressent parce que les gens veulent bien faire les choses et c'est, ça a toujours été, que ce soit au niveau de la production et du service et de la gentillesse en magasin par exemple. J'ai toujours dit « vous servez le client comme si vous étiez le client » c'est important de se sentir valorisé même en tant que client. Ça devient rare en fait les magasins où on rentre et où on sort, où on ressort en se disant : « j'ai passé un bon moment en achetant un produit ». C'est un double gain en fait.

R : Oui, l'expérience d'achat fait partie complètement de ce qu'ils achètent.

J : Exactement.

R : Très bien. J'ai une question un peu plus, on va dire un ressenti, mais comment penses-tu que ton management contribue-t-il à l'humanisation du travail, pour toi ?

J : Bonne question ça. Bah, je crois que j'ai un peu répondu à cette question.

R : Oui il y a déjà beaucoup.

J : J'ai déjà répondu par mes autres réponses, je pense que c'est vraiment encore une fois, je vais me répéter mais c'est encore une fois valoriser l'humain. Tout simplement, faire en sorte, en fait, encore une fois c'est faire exactement l'opposé de pas mal de mes, de mon travail d'avant quoi. Où on est pressé comme des citrons et où il n'y a aucune humanisation dans ces boîtes, c'est simplement faire du cash du cash du cash et avec des objectifs démesurés et on est déprimé. D'ailleurs j'ai fini en burnout dans mon dernier boulot parce que on se sent comme une sous-merde tous les jours quoi. Et ça c'est exactement ce que je ne voulais pas faire en développant la boîte quoi. Et dès qu'il y a un problème j'essaye de le déminer car c'est déjà, ça gangrène, puis en plus, enfin en plus ce n'est pas chouette, pour personne. Ce n'est pas chouette pour les collègues, ce n'est pas chouette pour les patrons, pour la personne elle-même, voilà. J'essaye de rendre la boîte la plus humaine possible.

R : Ok, très bien, et donc pour toi, par exemple tu parlais de ces anciennes boites etc. Pour toi quelles sont les difficultés ou les avantages à instaurer un management humain en PME ?

J : Il n'y a que des avantages pour moi. Parce que je suis persuadé, d'ailleurs on le voit dans des, plus dans des études américaines, ou même dans des boîtes américaines, on le voit aux États-Unis des boîtes comme Alphabet, donc Google et toutes les start-ups américaines, elles installent une sorte d'ambiance et d'atmosphère où les petits déjs sont gratos, où on peut venir très tôt prendre son petit déj puis il y a une salle de sport, ils font tout pour que l'employé soit bien et heureux au travail et bah, de fait, s'il est heureux, il va travailler plus, plus efficacement, et tout ça contribue au bien de l'entreprise aussi, donc c'est du gagnant-gagnant. Moi j'essaye de faire un maximum de truc qui sont win-win et j'espère et je pense que ça se ressent chez les travailleurs.

R : Oui et pour toi il y aurait des difficultés à instaurer un management humain comme tu le fais dans ton entreprise ? Des contraintes de temps ? Des contraintes budgétaires pour les PME ?

J : Je crois qu'il y a des contraintes de personnalité, je pense qu'il y a des gens qui n'ont pas forcément ce feeling, ce feeling, comment je vais dire ça, quel est le mot que je cherche, du feeling, enfin de se mettre dans les chaussures des autres.

R : Ah oui.

J : D'empathie, ils n'ont pas ce profil d'empathie, et je pense que pour ce genre de profil c'est beaucoup plus difficile de, de, voilà. Si c'est quelqu'un qui est très orienté chiffre, par exemple mon associé à beaucoup plus de mal à faire ça naturellement, ou parfois fait des, enfin entre guillemets des « erreurs de communication » parce qu'il est un peu moins empathique, ou peut-être qu'il s'en rend moins compte de l'importance que ça a, de certains mots, de certaines choses enfin certainement moi aussi, mais bon.

R : Dans une moindre mesure (rires).

J : Oui je pense, je pense. De mon expérience passée, peut-être qu'il a certainement eu moins, ça joue.

R : Je comprends, c'est par ton expérience, enfin tu penses que les expériences par lesquelles tu es passé ont joué sur ton empathie ? Ou tu l'avais déjà de base ? Est-ce que c'est par exemple un softskill que l'on peut apprendre facilement ?

J : Je pense que c'est les deux, mais je pense que c'est mon éducation, c'est mon passé, mon vécu et voilà.

R : Ecoute, très bien, tu as été très direct, mais j'ai pas mal d'informations.

J : Super, c'est l'idée (rires).

R : C'est top, tu as l'air clair dans ce que tu fais, tu sembles aligné.

J : Oui, bah tout à fait en fait.

R : Ah oui, ça c'est une autre, tu m'en as déjà parlé, mais il y a vraiment une réflexion dans ta culture d'entreprise ou dans le management que tu voulais instaurer, tu as pris des petits cours en plus avec ce que tu avais déjà fait ?

J : En fait, Vlerick est très orienté softskills, en fait, donc là-dessus on a pas mal travaillé dans les softskills que ce soit conscient ou inconscient d'ailleurs, mais je pense que ça aide et puis le fait d'avoir une expérience, d'avoir une réflexion par rapport à ce que j'ai, oui, ce que je ne veux plus en fait, ou ce que j'estime ne devrait pas être une entreprise. C'est-à-dire que dans celle où j'étais concurrent, enfin celle dans la finance, qui dit finance dit résultat, dit pression pression... D'ailleurs j'ai sauté car je n'avais pas assez de résultat et ça, ça s'est joué à rien, à un contrat, donc voilà. On voit à quel point tout passe au-dessus de l'humain quoi et puis dans l'autre je n'étais qu'un pion à qui on mettait des pressions, et des objectifs débilement hauts alors qu'ils savaient très bien que c'était quasi impossible de les atteindre aussi rapidement. Du coup c'était du court terme, court terme, court terme. Et ça c'est pareil, pas du tout l'objectif et donc en tirant des conclusions, en tirant les conclusions de ce que je voulais plus et de ce que je voulais, on adapte et on module quoi.

R : C'est ça un peu ton maître mot, c'est l'impératif catégorique, c'est-à-dire traité la personne comme tu aimerais être traité ?

J : Oui tout à fait, puis je ne sais pas si tu as étudié, mais surement en fait dans tes études, le MBTI, les profils ou je ne sais pas si tu en parles dans ton mémoire ?

R : Les profils, enfin oui j'en parle car ce sont des techniques qu'utilisent aussi certains patrons/gérants, j'en parle un peu.

J : Et bien en fait, j'ai un profil assez feeling, et donc qui dit feeling dit pas mal de ressentir les choses, de ressentir si quelque chose ne vas pas bien dans l'entreprise et après de le réorienter, de l'orienter à l'humain comme tu le disais quoi.

R : C'est ça.

J : De le centrer, pour nous humain et qualité, enfin pour nous la qualité est centrale, ça c'est le plus important à la base, c'est la qualité la qualité la qualité, puis autours de ça, bah viens l'humain, donc évidemment, on est une entreprise de produit, et donc qui dit produit et surtout quand c'est alimentaire, dit bien faire les choses. Et donc pour bien faire les choses il faut des gens compétents qui aiment ce qu'ils font. Et comment on arrive à ces gens qui aiment bien ce qu'ils font et qui sont passionnés bah évidemment ils doivent adorer le produit ça c'est logique mais ils doivent aussi être fier de ce qu'ils font et ils doivent être valorisés. Et donc, si on a tout ça, et bien je pense que l'on a tout gagné et puis, aux vus de nos résultats et de notre croissance année après année j'ai envie de croire et j'ai l'espoir de croire (rires) que l'on ne fait pas trop mal les choses.

R : C'est inspirant.

J : Tu as envie d'être entrepreneur ?

R : Oui oui, enfin, c'est l'objectif à termes.

J : Dans quoi ?

R : J'aime énormément la domotique, c'est quelque chose qui me passionne beaucoup, j'ai aussi un cousin informaticien avec qui je partage pas mal de choses en commun.

J : c'est cool ça.

R : Et oui je me dis à termes, une fois que j'aurais terminé ce mémoire, je pense, après un an ou deux, après un peu d'expérience, j'aimerais bien prendre un peu d'expérience en entreprise, mais j'aimerais bien me lancer oui. Et ce que tu dis est très inspirant.

J : Ouep, et bien merci (rires).

R : Non, mais que tu dises que ça marche, c'est très bien, il y a d'autres personnes que j'ai interrogé qui était un peu plus froides ou réticentes, déjà ça, ce n'était pas vraiment le côté humain qui était central, enfin la dimension était différente.

J : En fait dans ta phrase tu as tout dit, tu as dit froid et réticent, et pour moi tu as tout dit, mais tu as commencé par dire qu'ils étaient froids et pour moi, tu vois, c'est vraiment ta

question par rapport à tout à l'heure, ils étaient froids ça veut dire qu'ils ne sont pas ouverts à l'humain. Ils sont froids donc déjà ça ne peut pas fonctionner, ce sont des gens froids donc quand tu es froid et bien (rires) par contradiction tu n'es pas chaud (rires) et donc tu es chiant et fermé et tu viens que pour te faire chier au travail. Et ça ce n'est pas du tout l'objectif et ce sont des gens qui pour moi, très honnêtement et je le pense très sincèrement, ce sont des gens qui n'ont rien compris.

R : Je comprends. C'est assez fou, car même ici je t'ai posé une question sur les difficultés et les avantages de la PME, tu es directement allé sur les avantages dans un côté extrêmement positif, alors que dans d'autres recherches et discussions, j'ai entendu souvent dans un premier temps que la PME survie.

J : Que la PME survie ?

R C'est ça que la PME survie, enfin que les difficultés à instaurer un management humain, par exemple de prendre le temps, c'est parce que la PME survie, quelle n'a pas beaucoup d'argent à investir donc c'est très difficile d'être humain.

J : ça ne coûte rien l'humain.

R : C'est ce que j'ai entendu.

J : Ce sont des vieux je parie ?

R : Disons un peu plus vieux (rires).

J : C'est évident, ce sont des gars qui doivent se recycler, c'est vraiment triste, même enfin, ouep, ouep ça me révolte ce genre de discours ça me révolte vraiment, je trouve ça d'un pathétisme au plus haut point. L'humain c'est tout en fait, ils n'ont rien compris dans la vie. L'humain c'est tout, si, si, ouep je ne sais pas.

R : Oui je comprends.

J : Je ne comprends même pas ce genre de discours.

R : Je me disais aussi, dans leur vie de tous les jours, ça peut sembler très compliqué.

J : Oui clairement, tu as eu mon contact de part N. c'est ça ?

R : Oui c'est ça.

J : Tu as travaillé avec lui ?

R : Oui à S.

J : Oui donc tu as compris quoi. Ok (rires). N. est l'antithèse de ce que tu viens de me décrire.

R : Oui (rires)

J : Je le connais, je le connais depuis, je ne sais plus même, depuis 15 ans je crois et je l'ai vu évolué aussi donc, ouep, voilà.

R : Oui clairement.

J : Typiquement il a tout compris.

R : Il y a clairement une différence, le côté qualité, le côté de s'éclater aussi, enfin d'être bien ensemble et que l'on fait quelque chose ensemble.

J : Après N. va un peu trop, à l'opposé par contre (rires).

R : Oui enfin parfois... Il y avait souvent L. à côté afin de contrebalancer ça mais en effet.

J : Heureusement qu'il y avait L. sinon c'était une rave party chez N.

R : C'est ce qu'il avait en tête (rires).

J : N. il abuse, il va trop loin dans l'opposé mais après c'est intéressant de voir aussi ce genre de, voilà, je pense que comme N. il n'y en a vraiment pas, enfin comme N., il n'y en a vraiment pas beaucoup.

R : Après je pense qu'il pouvait se permettre aussi en fonction de sa structure et ça a joué.

J : Oui c'est ça, par la croissance un peu démesurée, ça permet de faire beaucoup de choses, et lui le côté humain également se transfère en côté financier ou en côté profit, enfin profité de la vie. Bon après voilà, les gens qui disent oui ça coûte de l'argent, bah non, c'est l'inverse quoi. Mets-toi à 100% dans l'humain et tu verras que ta boîte elle va pas mal ou alors c'est que tu ne fais pas bien ton travail de management mais ça c'est encore un autre débat.

R : C'est quand même très intéressant d'avoir ces avis là et ça sera probablement une de mes conclusions aussi dans le mémoire même si je n'ai pas envie de catégoriser, mais il y a une différence de profil entre les dirigeants.

J : Mais on le lit, mais moi je lis depuis 10-15 ans le trend tendances et d'autres trucs online plus orientés management. On voit clairement une arrivée d'une génération Y et, enfin avec la génération Y et même avec la nouvelle génération encore après la génération Y que tout est orienté au niveau de l'équilibre familial déjà, que les jeunes et les plus jeunes n'ont plus du tout envie de, comme les anciens, de passer leur vie au travail et de se ruiner la santé et je pense que l'on va de plus en plus aller là-dedans d'ailleurs. On va essayer d'optimiser un maximum la partie travail et plaisir ou en tout cas de faire en sorte que le plaisir et le travail rime ensemble et que même si on travaille plus ce n'est pas grave parce que c'est fun.

R : Oui c'est ça en fait et comme tu dis je pense que l'on a tout à gagner dans une entreprise, surtout une PME, qui demande, parfois de l'extra rôle ou d'autres choses ainsi, si on peut le dire ainsi, d'avoir justement ce climat de confiance et cette envie de qualité et de vivre une bonne expérience, peut-être car c'est vraiment ça aussi le management humain en soit, dans sa définition un peu plus théorique, c'est d'avoir non seulement le côté humain mais aussi expérience de vie bien vécue avec quelque part une dimension morale que je trouve très intéressante.

J : Exact.

R : Et bien un grand merci à toi J.

J : Parfait si tu as des questions encore n'hésite pas à revenir.

R : Super, je reviendrai vers toi si j'ai des choses à préciser, mais je pense que j'ai déjà énormément d'éléments.

J : Et je ne sais pas si je l'ai dit, le nom s'appelle F., c'est une pâtisserie assez cool.

R : Parfait !

J : Si jamais tu ne connais pas tu es le bienvenu pour découvrir ce que l'on fait.

R : Et je vais venir avec grand plaisir. Au revoir.

iv. David

R : Alors, pouvez-vous vous présenter en quelques mots, votre parcours académique et professionnel, ainsi que votre fonction actuelle ?

D : Au niveau des études, licence en sciences commerciales et financières. Puis un master en ressources humaines aussi après. Et après ça, j'ai travaillé dans la finance au Luxembourg tout un temps. De là je suis revenu en Belgique parce que ma femme était en enceinte de triplé et que je n'avais pas envie de les faire grandir au Luxembourg. Et je suis passé par une PME je ne me suis pas plu et au bout de 6 mois je suis parti, j'ai été engagé chez A. comme sales manager. Je suis resté là quelques années et après ça j'ai racheté un bureau de courtage en assurance il y a un peu plus de 10 ans, donc en 2010. J'ai 42 ans, donc je suis passé indépendant vers 31-32 puis il y a plus ou moins 6 ans, en 2015 j'ai repris une deuxième société pharma puis en 2020 une société dans les huiles essentielles et plus une autre société que j'ai démarré aussi en 2020, une quatrième.

R : Ok, super.

D : Voilà voilà.

R : La seconde question, pour vous, qu'est-ce qu'un bon travailleur au sein de votre entreprise, qu'est-ce que ça représente pour vous ?

D : Comme je touche un peu à tout avec les différentes activités, je ne peux pas être présent à 100% dans chaque job individuellement, donc la confiance, savoir que le boulot va être fait correctement. Parce que d'une manière ou d'une autre et inévitablement, je suis régulièrement absent parce que je ne peux pas être partout à la fois et donc ce qui est important c'est que ça se fasse aussi dans une ambiance de confiance mutuelle, ça c'est clair et une ambiance familiale quoi, pas un truc, pas comme ce que j'ai pu connaître dans une société chez A. où c'était beaucoup plus formaté. Donc, allez, par exemple, ce midi, on a cuisiné ensemble au bureau, on a mangé un bout et on a fait une partie de flipper quoi. C'est... Il faut que l'on, aller, c'est un peu familial, ce sont un peu des potes aussi mais il faut que tout le monde puisse faire la part des choses et que le boulot soit fait et ce n'est pas juste se marrer toute la journée quoi. Savoir passer du fun à l'efficacité et inversement quoi.

R : Ok.

D : Voilà c'est ça que j'attends. Et donc, ce qui est difficile avec une nouvelle personne, c'est de se dire tiens est-ce que la personne va coller à ça parce que c'est un peu particulier quelque part.

R : Quand vous recrutez, qu'est-ce que vous regardez, enfin quel critère vous avez par rapport à ça ? Est-ce que vous essayez de le voir tout de suite ? Vous posez certaines questions qui vous font dire que ? Enfin si vous vous occupez du recrutement aussi.

D : Oui, enfin ça reste que des petites PME donc le recrutement ce n'est pas tous les jours non plus. Alors je réfléchis, les trois dernières personnes que l'on a eues... Il y en a une qui colle pas du tout au niveau de l'âge, donc on a, on est plutôt en moyenne d'âge je vais dire que ça tourne autour de 35, 30-35 et elle, elle a 55 ans, elle a été proposée par une agence intérim mais elle cochait toutes les cases quoi. Donc le profil n'était pas spécialement facile à trouver. Et donc, et finalement, c'est clair qu'elle ne joue pas autant au flipper (rires), mais, oui, non, elle a trouvé sa place. Les deux autres plus récents, c'était via-via.

R : Ok.

D : D'une manière ou d'une autre, je les connaissais. Et donc j'avais déjà un avis bien fondé, quelque part, comme quand on est vraiment des microstructures comme ça, chaque personne a énormément d'importance et il ne faut pas grand-chose pour mettre une PME par terre. Et quelque part, le recrutement c'est quelque chose d'anticipé.

R : Vous en discutez autours de vous ?

D : J'ai, j'ai déjà, comment dire, j'ai déjà, les deux dernières personnes qui sont rentrés ici à des postes clés que je connaissais plus ou moins c'est aussi parce que je me suis intéressé à eux au préalable ou au cas où.

R : Ok. Ici j'ai plus une question qui se concentre sur le travail objectif. Donc pour le management humain, théoriquement il y a trois types de travail qui sont repris en un seul, dans le travail réel. Il y a le travail objectif dans un premier temps, qui s'occupe du résultat et de la compétence, donc la reconnaissance du résultat et de la compétence, donc ma question est comment objectivez-vous le résultat de vos collaborateurs ?

D : (Un temps).

R : Comment le travail est objectivé ?

D : Non, alors, j'ai des objectifs généraux que je partage. On se voit, on va dire tous les 15 jours/3 semaines en tête à tête avec les différentes personnes pour voir un peu comment elles ont pu avancer dans les différents projets et voir, enfin, pour avoir une discussion formelle et informelle en même temps sur l'état d'esprit, sur la santé mentale, sur le boulot. Et que je puisse critiquer aussi à ce moment-là, mais inversement aussi. Que je puisse dire aussi ce qui a bien fonctionné et voir un peu quelles sont les attentes qu'elles ont de moi à ce moment-là. Et donc, j'essaie de ne pas être juste dans de la réaction au day to day par rapport à l'une ou l'autre chose que l'une ou l'autre personne a pu faire mais prendre le temps, une petite heure,

de temps en temps, genre toutes les 3 semaines pour prendre un peu de détachement et refaire le point ensemble.

R : Et vos objectifs généraux, je présume que vous en discutez aussi avec vos collaborateurs ? Qu'il y a un commun accord ?

D : Oui oui, ils savent tous, même quand je vais revendre la société, quand je vais prendre ma retraite.

R : Parfait (rires), transparence.

D : Oui.

R : La deuxième question est plus sur le travail subjectif donc, c'est la reconnaissance de la personne et de son effort. Comment vous reconnaissez l'effort de vos collaborateurs, dans la vie de tous les jours, ou justement pendant ces meetings ?

D : De manière subjective ?

R : Oui, enfin ici on se concentre plus sur le résultat dans la première question, donc vous avez des objectifs bien précis ou plus généraux. Mais ici, comment vous reconnaissez-le travail de vos collaborateurs ? Comment vous reconnaissez par exemple l'effort qu'ils ont mis, vous parliez de la santé mentale par exemple.

D : Ah, comment je reconnais l'effort... C'est vrai que c'est très...

R : C'est à la fois une question qui peut sembler simple, mais elle est assez compliquée.

D : Elle est compliquée, elle est compliquée...

R : Par exemple, comment donnez-vous du sens dans le travail que vous faites, que vous réalisez ?

D : Mh.

R : Ou comment vous motivez vos travailleurs ?

D : C'est vrai que ce n'est pas, ce n'est pas formaté. Ce n'est pas avec des schémas bien définis quoi, donc c'est un peu difficile comme question. Il y a des motivations financières, des objectifs, aller, un bonus qui est mis en place en fonction d'un objectif à atteindre mais général, pour tout le monde, pas de manière individuelle, ça c'est une manière plutôt objective de récompenser le bon boulot. Mais, oui, j'ai un peu du mal avec le côté subjectif parce que c'est un état d'esprit, c'est comment on ressent la personne.

R : Oui.

D : C'est sonder, c'est se dire, enfin surtout avec tous ce qui court pour le moment, la santé mentale il faut y faire deux fois plus attention.

R : Ça peut-être dans les petits trucs de tous les jours, des petites victoires.

D : Ouep, je ne sais pas trop comment vous répondre. Le côté subjectif est tellement subjectif.

R : Oui, je comprends que ça semble compliqué. Dans le mémoire que je réalise ici, il y a certains concepts proches de certaines valeurs, c'est dur de rester dans les lignes.

D : Difficilement mesurable. Sinon par exemple je prends le cas de la dernière personne qui est partie. Qui a travaillé pendant 8 ans avec moi, avec qui au final on était super proche. Mais cette personne qui a travaillé donc de ses 19 ans à 27 ans. Enfin, j'ai commencé à le voir de manière subjective qu'il commençait à se lasser de son travail quoi. On a essayé donc au travers de la discussion, on a essayé de rectifier le tir, en changeant un peu sa mission, en voyant un peu ce qu'il voulait, il avait besoin de faire plus de commercial, aller plus en extérieure, donc je lui ai trouvé les formations pour, on l'a poussé à aller, mais au bout d'un an, il a quand même voulu arrêter. Il était dans une recherche de lui-même et il a découvert qu'il avait plus tellement envie d'une vie de bureau mais qu'il avait plus envie d'une vie, aller, quelque chose de plus ouvrier, à l'extérieur, prendre des formations etcetera. Et donc, le mal-être on le ressent de manière subjective.

R : Oui

D : Mais ça a été toujours ouvert dans la discussion, avec un coup de main aussi de ma part pour que ça se passe bien au niveau de son départ, au niveau des délais, au niveau de ce qu'il voulait.

R : et...

D : voilà ...

R : Non allez-y, allez-y.

D : Très bien. Et lui de son côté, donc du fait que ça se passe bien, il a attendu que l'on puisse recruter la nouvelle personne, que l'on puisse se mettre en place etcetera avant de prendre son départ. Mais c'est ce que je disais, dans une petite structure chaque personne a d'autant plus d'importance et l'impact est d'autant plus grand lorsqu'il y a un départ ou une arrivée et c'est quelque chose qu'il faut, enfin il ne faut pas se loupier quoi.

R : Je vois.

D : Dans le jugement et au départ. C'est vrai que tout le process est très subjectif.

R : Par exemple ici, ce que vous dites, c'est que vous avez proposé des alternatives avant de proposer un départ sur le fait qu'il n'était plus en adéquation, qu'il n'avait plus envie de faire ce travail ?

D : Oui c'est ça, il y a eu le côté alternatif, le côté financier aussi, j'ai essayé plusieurs trucs. Mais je crois que lui-même ne savait pas non plus au début ce qui était le problème et puis finalement c'était un besoin de changement de vie radical oui.

R : Mais il a respecté ses engagements

D : Complètement. Encore maintenant, une petite question sur un truc, ou par rapport à un dossier de l'époque, on est encore en contact, il est encore venu manger au bureau. Enfin voilà, c'est, c'est ce côté familial qui est très important pour moi maintenant. Maintenant,

mais je le pousse vraiment à son paroxysme dans le sens où les bureaux sont dans une maison, dans laquelle je n'habite pas mais du coup on a notre jardin, on a notre potager, on a notre cuisine, enfin on a tout ce qu'il faut sur place pour se sentir comme à la maison, il y a un environnement professionnel, ça ne se fait pas dans le canapé, mais on a nos bureaux et tout ce qui s'en suit, mais oui, enfin c'est un truc qui me tient fort à cœur, faire le travail mais dans une ambiance familiale.

R : Bien, bien car ça se tient avec la troisième question, sur le travail collectif. La reconnaissance comme relation et solidarité, c'est déjà ce que vous discutiez ici, vous avez l'air déjà d'y répondre. Mais comment le travailleur s'identifie-t-il à l'organisation ? Est-ce qu'il s'identifie à l'organisation que vous avez créée ?

D : Clairement, oui oui oui. Et le truc c'est que l'on voit qu'au bout d'un certain temps, enfin, ils deviennent potes entre eux aussi quoi, ils se voient en dehors du boulot aussi.

R : Ok !

D : Il y en a un qui va aider, je ne sais pas moi, aider un collègue à déménager, enfin il y a beaucoup d'échange quoi, et justement, ce côté familial fait que, le côté positif c'est que l'on a des réactions familiales aussi des employés entre eux.

R : Beaucoup de solidarité, de confiance, c'est ce que vous disiez au début pour le travail en général.

D : C'est clair, enfin une réaction aussi avec le COVID, enfin on est dans la pharma et l'assurance qui sont des secteurs essentiels donc on peut continuer à travailler en présentiel. Mais bon comme tous le monde on a commencé avec le télétravail mais au bout d'un mois, c'était quoi, Mars, au mois d'Avril ils m'ont dit : « voilà on en peut plus, on veut revenir au bureau » donc.

R : Il y a une vraie écoute ?

D : Oui oui, complètement, depuis Avril tout le monde est là au bureau, on a beaucoup de places du coup on peut respecter les mesures, respecter ce qu'il y a à respecter, mais, ouai, c'est, c'est clair que le travail, enfin, je suis un gars de famille au niveau de ma famille, mais je pense que si on arrive à, comme on le fait avec ses enfants quelque part, et donc c'est probablement un côté paternaliste de ma part, mais tant que l'on peut avoir du respect mutuel, un échange régulier, et oui, un échange, de la conversation. C'est super bénéfique et ça apporte beaucoup et à tout le monde et on découvre les passions les uns des autres, enfin il y a... Enfin voilà, moi c'est un truc, c'est comme ça que je cherche à vivre le boulot et d'ailleurs, même s'il y a différentes activités, je limite de manière volontaire aussi la croissance pour que l'on puisse rester toujours à taille humaine.

R : Ok.

D : Pour que l'on puisse continuer, enfin, on a une bonne rentabilité, mais la croissance pour avoir plus n'est pas un objectif.

R : C'est très intéressant.

D : C'est de, pour moi, oui le plus important c'est de pouvoir maintenir cet équilibre et ce contact.

R : Vivre une bonne expérience de travail en groupe.

D : Oui oui oui.

R : J'ai une autre question, toujours au niveau du travail collectif, c'est comment vous organisez ce travail collectif, au niveau de l'agenda par exemple, si un travailleur vous dit qu'il est dans l'indisponibilité d'être là, comment vous vous occupez de ça ?

D : Alors, on a tous des agendas partagés déjà. Donc ils savent ce que je fais que ça soit le weekend le soir ou la journée. J'ai très très très peu d'absentéisme pour ne pas dire pas du tout.

R : Ce qui est un bon point du coup (rires).

D : (Rires) oui. Ils sont plutôt du style, ils viennent malade, à bout, et on leur dit c'est bon rentre. Et donc le côté familial fait que quelque part, on sait que si on n'est pas présent et que l'on ne fait pas le boulot, ça va avoir une incidence sur le boulot et la qualité de travail de son collègue. Et du coup, oui non, au niveau absentéisme, enfin, c'est vraiment, je ne sais pas. Je ne sais pas si j'ai deux jours par an au total quoi. Et pas par personne, au total. Je n'ai rien, ils sont tous super présents.

R : Ça c'est génial pour une PME car l'un des trucs qui est difficile en PME c'est de gérer l'absentéisme. Ce n'est pas votre cas donc c'est très chouette.

D : Oui, le côté familial fait qu'il y a cette solidarité quoi. Je veux dire je n'ai jamais eu quelqu'un qui a pris une semaine car il avait un rhume, oui, jamais vu. Parfois ils viennent à genoux, avec la fièvre et il faut les forcer à partir (Rires). Ils savent aussi que si le travail n'est pas fait, il retombera sur quelqu'un d'autre, tout le monde est conscient de ça, ce n'est pas vraiment une pression, mais ça demande de se coordonner et ça demande de se soutenir

R : (Rires) Très bien, Je n'ai plus de questions générales sur le travail réel. Enfin j'en ai une ici, plus large, qui reprendra peut-être ce que vous avez déjà dit. Comment pensez-vous que votre management contribue-t-il à l'humanisation du travail ?

D : Oh, je suis à fond dedans (rires). Est-ce qu'il y a un autre truc, c'est que de manière générale, enfin, plus on me demande entre guillemets et plus je donne aussi quoi. Et je crois que l'on a beaucoup à gagner et moi, dans ma manière de faire, comment dire, mon enrichissement financier personnel n'est pas une priorité. Enfin, je suis ouvert avec les chiffres et si la boîte se développe bien, on se développe bien tous. Je prends plus de risques qu'eux, en termes de garantie etcetera mais, allé, je crois que cette notion... Enfin pour moi ce qui est important, c'est justement d'avoir cette relation patron entre guillemets à employés, c'est que, je ne veux pas, enfin moi c'est le sentiment que j'ai eu en tout cas en tant qu'employé c'est de se dire « je bosse pour quelqu'un d'autre ». Et la qualité de mon travail bénéficie à un autre. Raison pour laquelle j'avais envie de devenir indépendant car ça me faisait chier de faire avancer les autres. Et, bon il faudrait peut-être leur poser la question, mais j'ai le sentiment que en partageant plus, enfin, je prends par exemple pour l'assurance.

Au niveau de l'assurance, ils ont la possibilité aussi de développer leur propre portefeuille d'assurances sur le côté. Et avoir une rémunération qui est liée entre guillemets aux affaires qu'ils ont importées de manière récurrente. Donc quelque part, au niveau salarial, plus ils sont performants, plus ils ont ramené de boulot et mieux ils sont payés aussi et de manière récurrente. Et le fait de pas tout vouloir prendre pour soi entre guillemets, et de partager, ça a un côté motivant, donc ils ne sont pas indépendants, mais ils ont quand même le sort de leur salaire entre les mains.

R : D'accord, ils sont responsables de leur travail.

D : Oui. C'est complexe hein (rires).

R : Oui c'est complexe, mais tout est complexe je trouve dans le management. Encore plus de respecter ce côté win-win qui au final amène plus, que juste....

D : C'est clair, c'est clair. Enfin maintenant j'ai, c'est vrai que c'est beaucoup moins formalisé que dans une grande entité, et je ne fais pas, oui, je ne fais pas une fiche avec une cotation et un machin et des pourcentages, je n'ai pas de bulletin et tout ce qui s'en suit. C'est peut-être bien ou pas bien, c'est moins formel mais sur 10 ans en tout cas, ça a bien fonctionné quoi. Et aussi ce qui est clair aussi, c'est que, moi j'ai 42, à 50, parce que j'estime, enfin je vois mes performances décliner, je n'avais pas la même énergie à 25 qu'à 42 et ils savent bien que ma place est à prendre le jour où j'ai 50.

R : Ok. Très bien, je présume que, enfin vous aimeriez bien que ce soit l'un d'entre eux qui récupère ?

D : J'aimerais bien oui.

R : Oui, je ne sais pas si vous leur dites ? De temps en temps vous en discutez ?

D : Ils savent, et je sais qu'il y en a qui ne sont pas intéressés du tout, d'autres qui espèrent. Ce n'est pas une promesse non plus que je leur fais, je pense qu'il faut avoir certaines compétences et elles se développent avec le temps. Mais s'ils veulent acquérir ce genre de compétences et les développer, il y a moyen.

R : Super. Merci, j'ai une dernière question, je vois que vous souhaitez avoir un management très humain, je vais dire ça comme ça, vous auriez peut-être beaucoup de choses à dire. Mais pour vous, est-ce qu'il y a des avantages ou des difficultés en PME qui impactent la mise en place d'un management plus humain ?

D : Penser aux petites choses. Avoir la bonne quantité de papiers-toilettes, avoir du sel pour mettre dans les petits plats, avoir (rires) enfin je ne sais pas. C'est, quand on est dans une PME il faut penser à tout, il y a toutes les facettes quoi. Ça va, enfin oui, je ne dis pas ça pour rire enfin on serait en crise de PQ on est mal quoi. Il faut vraiment penser aux détails et super bien organiser. Et je crois que ces tous ces détails qui font que l'on va être bien quoi. C'est avoir du bon matériel, c'est, je ne sais pas moi, c'est une bonne chaise, un bon environnement de travail, un chouette écran, n'importe quoi c'est...

R : Une reconnaissance qui est là.

D : Oui mais il y a la reconnaissance, mais c'est poussé les détails quoi, et en fait, moi j'ai, on m'appelle ici au bureau le bouche-trouteur parce que comme il y a plein de trucs à faire et finalement j'ai du mal à prévoir mes journées.

R : Tu viens colmater.

D : C'est, je viens colmater ouep, exactement, c'est aider quelqu'un parce qu'il est pas à l'aise avec une demande, peut-être un peu plus complexe etcetera et peut-être le faire à sa place ou l'aider à le faire, ou effectivement, je ne sais pas moi, aujourd'hui on veut passer du mazout au gaz, ils sont venus tirer des lignes de gaz vers le jardin, euh, et bien il faut être là pour cette personne là et puis en pharma la comme on a un entrepôt aussi sur place et bien ça va être à un moment donné un camion que l'on avait pas prévu, et il faut aider et bouger toutes les palettes, donc ça, ça va du tout au tout et ouai, prêter, oui, pour moi c'est plus important c'est de prêter attention aux détails, les détails qui font que les gens se sentent bien.

R : Ok, et bien écoute, pour moi c'est très bien. Les réponses sont claires. Cool

D : Très bien, ce n'était pas dans le but d'être cool (rires)/

R : Non, c'est très bien, quand je vois les entretiens que j'ai eu avant, je trouve ça très sympa. Il y a quand même de plus en plus de gens qui réfléchissent aussi à ce genre de choses et qui essayent de s'éloigner justement d'un management ultra financiarisé, comme on n'arrête pas de le répéter depuis quelques années.

D : Maintenant, il faut pouvoir les payer à la fin du mois.

R : Oui bien sûr.

D : (rires)

R : Il ne faut pas non plus négliger ça, c'est très important, ce côté objectif.

D : Tu n'as plus de questions ?

R : J'ai ce qu'il me faut. Merci bien.

D : Super, très bonne fin de journée.

R : Bonne fin de journée, au revoir, merci !

v. Philippe

P : RGPD, tout, tu as tout, tout va bien, et j'ai un test PCR négatif au cas où (rires).

R : C'est magnifique et je suis très content pour toi (rires). Je vais commencer par une question simple, c'est au niveau de ton profil, pourrais-tu te présenter en quelques mots ton parcours académique et professionnel et ta fonction actuelle ?

P : Donc, je m'appelle P., j'ai 52 ans à ce jour, presque, un peu passé, je suis gérant principal de l'entreprise D. qui est une constitution, une sprl depuis 2014, et que j'ai créé en activité complémentaire en 1994. Je suis passé en temps plein en 1999 et passé en société en 2014 pour des raisons fiscales, des raisons de protection de la vie privée ce genre de choses. Je suis actionnaire majoritaire de l'entreprise et j'ai ouvert le capital à la personne qui allait devenir mon associé, qui était mon premier ouvrier. Que j'ai engagé, et je lui ai offert la possibilité de rentrer dans l'équipe comme associé actif, gérant adjoint. C'est une entreprise dans laquelle on fait de l'électricité générale, c'était de la création. Ensuite on s'est ouvert vers différents autres secteurs qui aujourd'hui sont le domaine de l'éclairage, très vaste, de l'étude au placement pour des privés comme pour des professionnels. Ça, ça représente grosso modo 50% de notre core business et également le domaine de la partie un peu plus technologique, qui est la partie sonorisation multimédia, réseau Ethernet principalement pour les privés et petits professionnels avec évidemment dans l'électricité générale, je ne reprends pas tout ce qui est vidéophonie, parlophonie et détections intrusions/incendies, alarme, domotique tout ça, ça fait partie pour moi de l'électricité général d'aujourd'hui. Voilà un peu le descriptif de l'entreprise, on est basé à Libramont, nous sommes dans des locaux actuellement une surface de 900m2 showroom d'éclairage compris. Une structure de 3 personnes sur le terrain plus un sous-traitant pour le moment, on recrute, si on trouve (rires). Et une structure de 4 personnes, moi compris dans le showroom pour la vente les projets et la partie administrative.

R : Donc toi, par exemple, ta fonction actuelle, tu te, tu es plus centré sur le showroom ?

P : Alors moi pour le moment, je suis multi-casquette mais je suis 80% de mon temps, enfin 70% de mon temps au showroom et 30% sur le terrain soit en visite client soit en visite chantier pour la partie électricité pure.

R : Ok, très détaillé, super. Nickel. La seconde question, un peu plus général, pour toi, qu'est-ce qu'un bon travailleur au sein de ton entreprise ? Quels sont les softskills/hardskills ? Pour toi, qu'est-ce qu'un bon travailleur ?

P : Alors, un bon travailleur, au sein de mon entreprise (rires). Je n'ai pas dit que j'en avais, que j'avais des bons, que j'avais des mauvais (rires).

R : (Rires) Vraiment pour toi, outre ça, qu'est-ce que tu mettrais comme adjectifs ?

P : Tel que je l'idéalise et que je l'explique lors d'entretiens d'embauche pour les personnes qui se présentent chez nous, c'est quelqu'un qui va avoir une ouverture d'esprit importante. Une adaptativité par rapport à ce qu'on va lui demander, un esprit logique pas forcément jusque cartésien mais assez logique dans son raisonnement. Il faut un petit peu d'esprit d'initiative évidemment autours mais toujours avec une certaine forme de logique derrière pour arriver à quelque chose d'intéressant. Bien évidemment une certaine dynamique, car c'est là que la rentabilité va se trouver. Donc ça veut dire que l'on a nous, dans notre recherche de profil, on cherche en général des installateurs électriciens, donc on a plus un profil d'homme du terrain, on va dire ça comme ça. Le fait qu'il ait un esprit logique va pouvoir lui permettre de faire peut-être d'autres choses que l'électricité d'avoir une vue plus globale et plus intéressante sur le chantier en intégrant dans sa réflexion bah, le fait qu'il y a un menuisier qui doit aussi passer, il y a aussi un chauffagiste qui va peut-être avoir besoin de

certaines éléments, donc cet esprit logique qui est un peu prise d'initiatives bah va l'amener à devenir chef d'équipe et responsable de lui-même de son travail mais savoir aussi travailler en équipe, c'est très important, au jour d'aujourd'hui, c'est capital sur les chantiers. Donc je cherche, moi quand je cherche un électricien, je cherche le profil idéal qui va être pas forcément un électricien mais quelqu'un qui a une bonne tête remplie et une certaine forme de prise d'initiative par rapport à une situation. S'il n'est pas électricien on peut lui apprendre le métier, on ne peut pas lui apprendre à réfléchir, plus difficilement en tout cas. Et dans le showroom, c'est un peu la même idée, sauf que là, on a une approche client supplémentaire, devoir être là, donc il y a une dimension du vendeur qui doit être présent, de savoir vivre, le côté plaisant, de sourire, de savoir être dynamique, enjôleur, enfin toute la partie commerciale en plus, en plus des compétences techniques, mais là peut-être un peu moins d'esprit d'initiatives, une vision d'ensemble un peu différente. Donc pour moi un bon profil c'est quelqu'un qui est multi.

R : O, ok. Maintenant je vais parler plutôt de la mesure du travail objectif, orienté résultat et compétence. Comment objectives-tu le travail de tes collaborateurs ?

P : Alors de nouveau l'entreprise elle a deux facettes et c'est presque deux métiers un peu différents. La partie chantier, il y a plusieurs éléments de contrôle, il y a d'abord la première et la plus simple c'est quand moi je n'ai pas vérifié sur le terrain c'est le retour du client. Un client satisfait, certains le manifeste, d'autres ça passe inaperçu mais quand un client est mécontent en général ça ne traîne pas à faire effet boomerang quand on envoie la facture du solde. Là du coup je vais très vite m'inquiéter un peu de ce qui se passe, de ce qui ne va pas et je vais sur place. Ça arrive assez régulièrement que je dois aller désamorcer des situations un peu délicates ou une incompréhension de la part du client par rapport à un contenu de service qu'on lui a facturé, ça c'est le premier retour chantier, un second retour potentiel et je n'aime pas le mot surveillance, je vais dire accompagnement et quand même avoir un œil un peu sur la manière dont les gars travaillent. En général, ce sont sur les plus gros chantiers où j'ai une présence plus assidue, plus régulière lors de réunions, où je vais vraiment sur le terrain regardé un peu ce qu'il se passe comment ils bossent, si la qualité est au rendez-vous, si le soin et la propreté, ça se voit très rapidement. Le troisième, c'est de toute façon des contrôles par des organismes extérieurs de nos installations électriques, de bonnes conformités, donc on a de toute façon ce panel complet de supervision. Après malgré tout il y a parfois peut-être des petites choses qui pourraient passer à la trappe mais ça limite quand même très fortement. Donc il y a les contrôles chantier. Pour la partie qualitative. Pour la partie magasin, on n'est pas encore au stade où on sait sortir de vraies statistiques significatives de ventes. Il y a quelques statistiques, on sait quand on fait un bon mois, mais à part ça, c'est essentiellement pour se rassurer et ne pas perdre le fil du travail. On en fait mais c'est difficile de les faire parler, parce que on ne fait pas que de la vente, on fait du projet et donc parfois ça met beaucoup de temps, parfois le projet est lié à un chantier que l'on a fait en électricité et les gens viennent chez nous acheter des luminaires, parfois le fait de savoir vendre un projet en éclairage est lié au fait que l'on va savoir les mettre en œuvre et poser ce que l'on vend chez nos clients. Donc c'est difficile de comparer et de mettre des vendeurs sur un pied d'égalité car certains vont avoir la chance où l'opportunité d'avoir le client du mois et d'autres ils vont ramer sur des choses plus compliquées, plus techniques avec des clients indécis, et donc les

stats sont difficiles à faire parler. Par contre, de nouveau là on va avoir la satisfaction du client quand il y a une vente, car il va nous dire c'est très très beau, ça arrive, plus facilement que l'électricité, on est très content des choix des luminaires, on a directement un retour parce que le client revient ou on a de la famille des amis et le bouche à oreilles fait très bien son taff dans ce cas. Un autre retour de la manière dont les vendeurs travaillent ici c'est quand mes placeurs vont mettre en œuvre ce qu'ils ont vendu, ils reviennent et ils disent : « ça c'est top, c'est bien, c'est beau, le produit est chouette », parce qu'on ne vend pas toujours ce que l'on connaît parfois on vend sur catalogue et on ne connaît pas nous-même les produits. Donc on a un retour direct des placeurs de chez nous, soit la qualité du produit, soit l'efficacité, soit la technique mise en œuvre, pratique ou pas pratique en luminaire, ou, parfois ils viennent en nous disant : « il ne faut plus vendre ça c'est une catastrophe à mettre en œuvre, c'est beaucoup trop compliqué », parfois ils nous disent le contraire en disant : « ça c'est un super chouette produit il faut vraiment le mettre en avant ». Et un troisième élément, je dirais c'est moi qui fait aussi des coups de sonde sur les offres et sur les ventes qu'ils font, je reprends parfois les dossiers complets et je les analyse, je fais des commentaires sur la composition, sur le contenu, sur le bon choix ou pas du produit d'éclairage qui est choisi, parfois simplement le layout du document, sur la manière dont on a géré efficacement ou pas la vente, parce quand on a pas de retour et que on a passé trois jours à faire un projet, c'est qu'il y a un problème en interne. Parfois c'est le client qui est difficile mais souvent quand même on n'a pas été, ça veut dire peut-être qu'on n'a pas été assez convaincant, on n'a pas mis les bons prix, ou on n'a pas entendu vraiment ce que les gens souhaitaient, enfin bon, on fait souvent cet examen. Cette analyse entre guillemets.

R : Ok, de ces retours donc, tu as des réunions de chantier mais tu as aussi des réunions individuelles, par exemple avec certains collaborateurs ?

P : Oui, on essaye d'avoir une réunion d'équipe tous les mois, je dois dire qu'avec ces derniers temps la période COVID n'a pas aidé donc on en a pas fait beaucoup, mais on fait des réunions qui font généralement quasi une demi-journée pour mettre sur la place les différentes problématiques que l'on rencontre, qui sont souvent des problématiques d'organisation, de logistique, de qualité de produits enfin c'est lié un peu au bon fonctionnement et la dernière que l'on a eu d'ailleurs, il y a un mois, on avait effectivement mis sur la table l'approche commerciale. Le taux de résultats sur les projets que l'on peut faire. Par rapport aux chantiers, tant qu'il n'y a pas d'éléments problématiques, on n'a pas vraiment de réunions, on a un petit débrief comme pas mal d'entreprises le vendredi en fin de journée autour d'un verre car on reste une petite équipe donc on va parler un peu des choses chouettes de la semaine, de ce qui s'est bien passé, de nos bons et mauvais clients, de nos anecdotes, donc il y a un petit débrief qui se fait de manière anecdotique et voilà. Maintenant s'il y a un problème un peu plus grave, je fais une réunion d'équipe le matin avant qu'ils partent pour mettre les choses sur la table ou un non-respect de procédure ou un non-respect des normes ou un changement de normes, voilà, un cas particulier d'un client mécontent qui met les choses sur la table, ça peut arriver.

R : Ok. Quelle place, tu me dis si tu comprends la question, c'est un peu théorique, mais quelle place à le travail subjectif de tes collaborateurs ? Tu me disais tout à l'heure qu'ils ont

besoin d'une certaine logique, de prendre des initiatives, tu as des exemples d'initiatives ? Ici tu m'en as déjà parlé par exemple avec les luminaires qui sont posés, mais est-ce qu'il y a autre chose ? Même dans la gestion de l'entreprise, tu te dis parfois « ça oui c'est intéressant ? » Tu laisses le lead de certains projets ?

P : Alors je laisse le lead, oui, de toute façon quand je ne le laisse pas, de nouveau c'est une petite entreprise donc c'est assez simple de fonctionner ensemble, je ne suis pas un patron despotique ni trop présent donc chacun fait un peu à sa mode, on essaye d'avoir évidemment une conduite commune, on ne sait pas travailler en équipe si on n'est pas un minimum dans le même sens.

R : Un minimum aligné.

P : Oui, un minimum (rires). Après, parfois je leur dis : « écoutez, on fait comme ça » et si ça ne leur plaît pas ils se manifestent donc, certains disent : « moi je présente comme ça, d'autres moi je présente comme ça » et parfois dans les petites réunions, même entre deux portes, je dis : « les gars j'aimerais bien que le lay-out de document soit pareil chez tout le monde quoi. Car certains utilisent un type de caractère pour souligner, d'autres font d'autres choses donc il faudrait quand même que l'on ait une espèce d'harmonisation visuelle parce que pour le client, il y a une image qui doit se dégager derrière et qui doit avoir plus ou moins le même look ». Alors chacun à ses marques de prédilection, par exemple dans la vente, donc certains vont aller plus volontiers vers un produit plus design d'autres iront vers un produit plus technique, donc ils font effectivement comme ils l'entendent mais c'est vrai que j'ai toujours un peu une oreille qui traîne par-là et je vais souvent rattraper le tir pour être sûr qu'il n'y ait pas de mauvais choix. Les vendeurs chez nous sont appelés vendeurs/conseils, on est quand même censé être un magasin spécialisé en éclairage donc moi j'estime que l'on n'a pas droit à l'erreur car si on fait une erreur on doit pouvoir à un moment donné l'admettre, le reconnaître. Mais on n'est pas là pour faire des erreurs, on doit vraiment être supérieur entre guillemets à tout autres magasins qui vendent des luminaires, nous on est des pro de l'éclairage, donc on doit passer au-dessus. Donc je suis assez intransigeant, exigeant, pas intransigeant, exigeant. Mais après ils peuvent me proposer tout ce qu'ils veulent, voilà, pas de soucis, je suis ouvert à toutes formes d'idées extérieures, et ça arrive, pas plus tard qu'une demi-heure, on discutait justement d'une clôture, moi je propose : « est-ce que tout le monde est d'accord ? » et oui ou non, et oui ou non (rires) enfin les réponses divergent, donc on essaye de mettre des procédures, souvent elles tiennent le coup pas très longtemps car on a toujours un cas d'école qui arrive, un retour de flamme qui arrive deux semaines après et qui met à mal la procédure que l'on a mis deux semaines à mettre en place, bon voilà.

R : Je vois. Ok.

P : Et sur chantier la subjectivité et la prise d'initiatives est toujours relativement la bienvenue, parce qu'elle est choisie avec discernement, les personnes de terrain ont plus facile je dirais que les personnes du showroom à prendre ce genre d'initiatives car ils ont en face d'eux directement un client et ils font un choix. Ils disent voilà, on a ça ou ça comme choix qu'est-ce qu'on fait, et le client en général s'en remet à notre ...

R : Expertise.

P : Savoir-faire, à notre conseil. Tandis qu'ici dans le magasin, c'est plus compliqué, le client à l'impression qu'il reste roi de ses choix et il est un petit peu plus pointilleux. Là il estime, souvent, les clients estiment qu'ils ont leurs propres compétences, leur propre terrain d'action car ils se sont renseignés, ils ont vu des choses sur internet, dans des forums. Donc quand ils viennent chez nous chercher un conseil auprès d'un vendeur professionnel, et bien certains non pas toujours envie de l'entendre, ils le demandent, mais voilà, ils ont quand même leur propre avis. Parfois il faut batailler un peu, genre ici je leur dis : « c'est bien de batailler si vous bataillez par rapport à un client qui a un avis bien particulier, maintenant si vous vous trompez, je ne sais pas ce qu'on fait ». Récemment on a revu notre carte en disant, le client dit : « bah écouter j'ai acheté des luminaires chez vous samedi, je ne suis pas satisfait du résultat, on m'a conseillé ça et voilà je trouve que la lumière n'est pas belle ». Donc je regarde ce qui a été vendu, je rappelle le client, et je lui demande dans quelles pièces on lui a conseillé ces luminaires-là, : « dans salon, salle à manger », je me dis : « ah effectivement peut-être que là moi je n'aurais pas conseillé ça, je trouve que ce n'est pas le luminaire adéquat pour mettre dans ce genre de pièces » et donc on a proposé, fait une proposition commerciale au client pour lui reprendre son luminaire avec une décote puisqu'on le renvoie chez le fabricant ,le fournisseur directement mais en disant : « voilà, je veux bien refaire la démarche et commercialement vous proposez autre chose et on trouve un accord financier qui intéresse tout le monde ». Donc le client était satisfait.

R : Oui, ok.

P : C'est toujours se remettre en question, on peut se tromper aussi, même si on ne devrait pas mais ...

R : Non c'est sûr, mais c'est bien que tu le fasses, ce geste-là. Là j'ai une autre question toujours au niveau du travail subjectif. Par exemple quand une personne à une initiative, comment se passe la reconnaissance dans ton entreprise ? Positive comme négative ?

P : C'est là que je t'ai dit avant d'accepter l'entretien, c'est que je ne suis pas la personne probablement idéale pour gérer effectivement ce genre de scénario. Je suis quelqu'un qui est très reconnaissant, par contre, je suis très maladroit dans la manière dont je le montre. Effectivement quand il y a un chouette chantier, j'ai une grande envie de féliciter tout le monde, quand il y a une belle vente j'ai envie de féliciter tout le monde et je ne le fais pas assez souvent de manière visuelle. Il y aura un retour à un moment donné, par exemple je t'offre deux jours de congé ou je vous invite tous au restaurant à midi aujourd'hui, donc voilà. Ça va être des manifestations du genre. Parfois je m'estime même ingrat par rapport, justement, aux choses bien faites. Mais parfois c'est difficile parce que je m'en remets beaucoup à mon adjointe RH maintenant, qui elle a un gros bagage là-dedans, elle a quand même 22 ans de bouteille comme assistante de direction dans une boîte avec 150 personnes qui bossaient pour elle. Donc ça c'était quand même du solide et je vais effectivement me faire conforter ou pas dans ma manière de gérer ma petite entreprise. « Tu crois que je déconne, tu crois que je devrais m'y prendre autrement ? », elle me dit : « non tu as raison c'est normal de pousser une gueulante, ou là elle me dit là c'est un peu exagéré car tu dis noir puis tu dis blanc », mais voilà. J'aime bien avoir quelqu'un qui me canalise parce que je me rends effectivement compte depuis longtemps que je ne suis pas spécialiste en la matière.

R : Juste une petite question, elle est dans l'entreprise depuis combien de temps ?

P : Là depuis 3 ans. C'est une personne qui avait vraiment un haut niveau, supérieur au mien au niveau de sa formation et qui est rentré ici, que j'ai été cherché pour amener une plus-value à l'entreprise et donc parfois on amène des assistants pour t'épauler en dessous de tes ailes, et ici j'ai préféré asseoir quelqu'un à côté de moi. Partage de compétences, on va dire ça comme ça.

R : C'est très bien, très bien de le reconnaître, surtout si tu t'es senti parfois ingrat, c'est chouette de s'équiper, de prendre des gens comme ça, complémentaire.

P : Oui, c'est audacieux car c'est une personne qui coûte effectivement beaucoup plus cher qu'une personne qui viendrait t'aider mais l'équilibre est nettement plus agréable au sein de l'entreprise, clairement.

R : Une autre petite question, au niveau de tes travailleurs, ils ont beaucoup d'ancienneté, ça change ? Ton turnover par exemple ? Je te pose des questions pour savoir un peu s'il te connaisse aussi, ta personnalité, si tu es démonstratif, si vous en avez déjà discuté.

P : Alors ils commencent à me connaître tous, j'ai un nouveau ici au showroom parce que j'ai une dame qui est partie pendant la période confinement. Qui est partie bosser au lux, qui a postulé dans un magasin là-bas, elle voulait travailler à temps plein, chose pour laquelle je ne lui ai pas ouvert la porte ici parce que j'estimais qu'elle ne me faisait pas une démonstration suffisamment importante de ses compétences, il y avait certaines lacunes, je lui avais proposé de travailler là-dessus pour lui offrir un temps plein mais en gros ici comme c'est une petite entreprise, les fonctions de chacun sont multiples.

R : Oui, polyvalente.

P : J'ai besoin d'un vendeur $\frac{3}{4}$, j'ai besoin d'un logisticien un temps et demi, j'ai besoin d'un comptable 20%, tu vois. Par contre, j'ai quand même besoin d'une certaine équipe car dès qu'il y en a un qui manque dans l'équation la machine grippe et donc tout le monde doit avoir un peu plusieurs casquettes. Ça veut dire quoi, ça veut dire que ma plus ancienne vendeuse à 11 ans d'expérience et elle était déjà là comme étudiante chez moi, donc effectivement celle-là elle est bien ancrée. Elle a toujours des choses à apprendre et elle me fait toujours autant d'âneries qu'au début et on se prend le chou souvent, mais elle est toujours là car elle a plein de bons côtés. Mais bon, je crois qu'elle sera là jusqu'à sa pension, ça ne m'étonnera pas en tout cas (rires).

R : C'est beau aussi (rires).

P : Oui c'est assez amusant et on en parle avec C. objectivement qui est ma RH et qui est là depuis 3 ans, c'est « mais comment faire évoluer ta vendeuse, elle est là depuis 11 ans, elle fait des erreurs parfois grossières comme au premier jour, et tu sens qu'elle a 11 ans de boîte car elle maîtrise l'outil parfaitement bien ». Et donc j'ai engagé il y a moins d'un an maintenant donc en période de confinement un nouveau qui est plus âgé et qui a un bagage, un passé intéressant car c'est un ancien électricien, ancien vendeur, ancien électricien conseil, il maîtrise l'anglais, il a bossé à l'étranger en Suisse et au Luxembourg, ce sont des clients qui

sont dans nos portefeuilles clients, on travaille beaucoup avec le Luxembourg, on a pas mal d'exports sur la France, la Suisse, sur l'Espagne. L'année dernière on a fait un chantier au Maroc, on a des exports là-bas également et donc avoir des personnes qui commencent à savoir s'intéresser un peu au-delà de notre région ardennaise, il y a un côté crédibilité professionnel qui est quand même renforcé. Donc cette personne est là depuis peu donc difficile à dire si elle me connaît bien, elle évolue et on l'évalue tous les 2 mois. Donc ça c'est l'équipe showroom, donc effectivement à part une qui est là depuis 11 ans, les autres c'est 1 an et 3 ans. Sur le terrain mon associé est là depuis 12 ans maintenant, qui était mon premier ouvrier, juste anecdotiquement parlant cet ouvrier n'est pas électricien, il est menuisier, de formation. Et donc je lui ai appris le métier sur le tas, comme quoi, quand je te disais tout à l'heure que je cherchais quelqu'un qui avait plus un sens de la réflexion et de logique plutôt que quelqu'un qui avait un bagage technique, voilà ça le montre. Un autre que j'ai engagé et qui bossait pour moi en sous-traitance depuis 5 ans, je l'ai engagé il a arrêté son activité d'indépendant il y a deux ans. Un stagiaire qui est là depuis deux ans, et un sous-traitant qui est là depuis 5-6 ans aussi et voilà. J'ai perdu un ouvrier l'année dernière, qui était là depuis 5 ans, qui voulait changer de métier, il voulait, je ne sais pas. Je ne suis pas sûr qu'il y gagne plus ailleurs, il a un emploi du temps plus léger ce qui lui permet de faire des activités à côté.

R : C'est ça, ok. Par exemple, c'est une question car tu m'en parles ici, mais comment ça se passe, enfin, le licenciement, le fait qu'il ait arrêté, le préavis ? Tout s'est bien passé ?

P : Avec lui ça s'est très bien passé, parce que, bah voilà il revient encore bien régulièrement nous voir le vendredi, il sait qu'il y a un petit pot de débriefing, et donc, il a même dit parce qu'il a vu que j'étais vraiment embêter car quand quelqu'un s'en va c'est toujours de nouveau du temps à consacrer.

R : Oui surtout dans une PME.

P : Surtout dans une PME oui, tout est à recommencer, et les profils ne frappent absolument pas à la porte, on a une demande d'engagement qui est lancée, des recherches qui sont lancées depuis 1 an, on ne trouve absolument personne, personne qui a postulé. Si, on en a et qui habite au fin fond de la France, qui habite en Flandre, donc c'est de toute façon des gens qui postulent pour dire qu'ils ont postulé, car techniquement ce n'est pas réaliste.

R : Oui difficile.

P : Donc oui ça s'est bien passé, la dame qui est partie pendant le confinement ça s'est bien passé aussi car on sentait bien que l'on n'allait pas pouvoir continuer ensemble des années bah voilà, moi j'attendais un peu des choses différentes d'elle et je ne suis pas sûr que l'on allait, voilà, bien fonctionner. Mais ça s'est passé voilà en bons termes, elle est revenue également en entreprise à la fin de l'année, voilà. J'essaie toujours de garder des bonnes relations. Et on a perdu de manière un peu plus trash un ouvrier il y a 3 ans, 4 ans. Là c'est mon associé qui a été un peu vite en besogne (rires) dans l'explication qu'il lui a donné donc du coup je n'ai pas eu le temps de faire de la négociation avec lui et essayer d'arrondir les angles. Ils étaient partis au clash tous les deux et donc du coup ça ne s'est pas très bien terminé donc on a eu effectivement un préavis non presté car après un jour j'avais un

certificat de maladie qui venait s'ajouter au préavis et donc voilà. Le mieux c'est d'attendre que ça se termine, voilà au revoir merci. Mauvaise expérience.

R : Ça arrive.

P : Mon chef d'équipe associé avec qui c'est souvent, quand il lui a annoncé il l'a très mal pris et il manque peut-être un peu de bagage, de maturité, je dirais de gestion de l'entreprise sur ce coup-là. Mais voilà, ce n'est pas son rôle, lui est chef chantier (rires).

R : à un moment donné (rires).

P : Oui

R : Ok, j'ai une autre question, sur le travail collectif, on en a parlé un peu tu vas voir que finalement toutes les choses se rejoignent un petit peu.

P : Oui, je parle déjà beaucoup, je ne synthétise pas mes réponses.

R : C'est parfait, moi ce sera mon boulot après, tant que tu me parles et que tu me dis des choses (rires). Mais ici donc au niveau du travail collectif, c'est comment tu organises, enfin comment tu organises ce travail collectif, tu me disais tout à l'heure que tu as par exemple besoin d'un $\frac{3}{4}$, d'un $\frac{1}{2}$. Tu m'as dit qu'il y a, des fois, des gens qui veulent changer, un peu switcher, c'est arrivé ? Comment tu gères ce genre de situation ?

P : Alors sur le chantier ça n'arrive quasiment pas. Le seul, la seule manière de faire bouger un peu le travail collectif sur le chantier c'est d'essayer de responsabiliser les deux personnes que j'appelle les chefs d'équipe, en leur donnant un peu de manière alternative et à tour de rôle pour ne pas les surcharger la responsabilité de chantiers. Donc exemple, aujourd'hui une personne a commencé un gros chantier avec un restaurant et un appartement, la semaine prochaine on commence un autre gros qui est une énorme villa et chacun va prendre un sous sa houlette entre guillemets car ils s'impliquent tous les deux dedans et ils ne seront pas à saturation. Et quand on bosse sur un c'est le chef d'équipe qui fera le manœuvre de l'autre et ce genre de choses. On essaye d'équilibrer un petit peu les tâches pour pas que ce soit toujours le chef et les mandailles, et d'avoir une trop grande hiérarchie, je trouve que c'est plus sympa quand on les mélange. Bon on n'est pas beaucoup non plus donc voilà, le stagiaire va rester stagiaire et l'indépendant sous-traitant lui aussi voulait avoir un peu plus de responsabilité de chantier au début, lui par contre il n'a pas trop le bagage, lui c'est un bon sous-traitant manœuvre, voilà (rires). Et du côté showroom, c'est moi qui organise le planning, parce qu'il y a une organisation client, une synchronisation à faire avec beaucoup de choses et ça c'est moi qui le gère en amont. Au niveau du magasin, là les fonctions sont multiples et j'essaye que tout le monde puisse faire tout. Simplement parce que petite structure donc un malade, un en congé, un en vacances, doit pouvoir être remplacé intégralement par le reste de l'équipe. Donc on est a priori trois à être polyvalents, les deux vendeurs qui sont en front line je dirais et moi en backoffice pour équilibrer l'un ou l'autre. Et l'employé administratif qui est capable de faire de l'administratif et un minimum de contact client showroom mais pas de conseils. Donc bah on essaye de répartir, de mettre d'abord les personnes dans les domaines où elles sont à l'aise évidemment, c'est comme ça que c'est le plus rentable c'est sûr, mais on essaye quand même de faire un peu de turnover sur les

différentes fonctions, les réceptions de palettes, la gestion des comments/achats, des suivis, des comments/achats des délais, toute la partie réception, donc tout le suivi logistique et au niveau des projets clients, quand un client vient dans le magasin pour demander qu'on les accompagne sur la création de leur maison, de leur jardin, et bien là c'est un peu à tour de rôle, c'est un peu une répartition comme sur les chantiers.

R : Au niveau de tes projets justement, je présume que tu as des gros projets, des clients qui reviennent. Est-ce que c'est souvent le même vendeur qui s'occupe d'un même client pour garder une certaine familiarité ? ça peut switcher ? ça reste une équipe complète qui travaille ?

P : Pour moi ça peut switcher, en tout cas c'est ce que j'aimerais, je dirais installer de manière pérenne et ici. Parfois ça ne fonctionne pas mais en tout cas j'y travaille pour que tout le monde puisse à tout moment travailler sur le client ou sur le projet de son voisin.

R : C'est sûr, pour toi ça améliore la solidarité entre eux ? La performance ? La cohésion ?

P : C'est l'égalité entre eux, ça va dans le sens d'avoir une cohésion d'équipe, une même méthode de fonctionnement un même lay-out de document, d'avoir les mêmes formations, d'avoir la même idée, si un luminaire au-dessus d'une table en graffite noir dans un intérieur vert doit être un rond violet et bien, parce que c'est comme ça, tout le monde devrait avoir la même idée de rond violet. Maintenant s'il dit moi je préfère le rond vert et qu'il sait argumenter, je n'ai aucun souci. Donc effectivement dans la subjectivité et la liberté, je reste très ouvert même s'il y a tout une série de raisons techniques qui font qu'un produit idéal devrait répondre à tels et tels critères et que sur 10 critères il y en a 1 ou 2 qui peut être subjectif bah le 1 ou le 2 on le laisse à la subjectivité mais les 8 autres tout le monde devrait avoir la même approche, théoriquement. Donc ça veut dire que tout le monde ne gère pas la technologie et ne gère pas, je dirais, l'approche du métier de la même façon, et là c'est embêtant, c'est dommage. C'est handicapant même.

R : Oui il peut y avoir des mauvaises conceptions. Ok, super, j'ai une dernière question, c'est une question beaucoup plus réflexive. Quels sont, selon toi, les difficultés et les avantages rencontrés en PME, quant à la mise en place d'un management humain, de la reconnaissance de toutes ces facettes du travail ?

P : Je dirais, si je dois me souvenir de la période où j'étais en personne physique par rapport au statut de société, c'est bien ça la question ? Parce que PME, quand on est indépendant en personne physique, on peut quand même avoir du personnel. Donc le changement de statut entre guillemets, en dehors des aides et quelques éléments comptables qui sont intéressants, amène peut-être une image plus détachée du patron par rapport à l'entreprise. Ce n'est plus vraiment mon nom qui est en tête de ligne mais c'est la société D., donc on ne voit plus mon nom directement devant et donc le fait d'avoir un peu se recule et se détachement me permet de pouvoir superviser ça un peu d'arrière-plan et de retomber sur l'une ou l'autre situation ou intervenir un peu comme une espèce de sauveur, tu vois ?

R : Oui, un rôle de support.

P : ça donne certaines facilités par rapport à ça. Quand je suis en tête de l'entreprise, c'est donc P. qui prend les décisions, et c'est P. que l'on doit avoir en tête de ligne. Si maintenant

c'est D. qui a la décision et bien vous savez, en société, il y a des choses qui se passent et le patron n'est pas forcément toujours au courant de tout ce qui se passe et P. arrive derrière comme le cavalier masqué et il va pouvoir, ça me donne une carte supplémentaire, de pouvoir rebondir.

R : Je vois, complètement. Très intéressant.

P : ça c'est plus confortable. Que ce soit par rapport à du RH, par exemple ici bêtement mon personnel depuis que l'on est en société et que C. est là à la gestion RH et gestion comptable, et bien j'envoie tout le monde à C.. Donc je me décharge effectivement d'une partie des responsabilités, même si in fine C. revient vers moi pour les prises de décisions ou en tout cas pour que je la conforte si une décision doit être prise de manière bipartite mais sinon ça me permet de me détacher. Et donc de me recentrer vers d'autres choses. C'est plus confortable. Je pense que la personne apprécie également, ils ne sont pas toujours à la porte du patron à aller chercher, il y a un partage aussi peut-être plus simple par rapport à une RH qui est plus un confrère de boulot, ce n'est pas le boss.

R : Oui il y a une différence entre le fait de porter une casquette RH/patron et la séparer la distinguer comme ça même s'il y a des choses parfois qu'ils aimeraient te dire, ils le disent peut-être plus facilement à elle par exemple.

P : C'est ça tout à fait.

R : Et c'est plus facile pour elle d'en discuter avec toi et ainsi de suite, en effet.

P : C'est beaucoup plus facile oui, enfin, c'est un échelon intermédiaire en plus, à ce stade ça peut paraître, je vais dire un luxe, car en effet, pour une PME avoir une personne RH temps plein, ah ouai quand même, pourtant on n'a pas beaucoup de personnes à gérer.

R : Toutes les PME n'en ont pas c'est sûr (rires).

P : C'est ça et c'est un choix, on a discuté pendant quasi un an avant que je ne l'engage, je lui ai dit écoute C., je n'ai pas du tout les moyens de m'offrir un profil de 22 ans d'assistante de direction qui bosse dans une boîte de 150 personnes au Grand-Duché avec un salaire du Grand-Duché et moi de me l'offrir ici dans les Ardennes belges, avec un salaire belge, tu vois ? Donc en fait, ça c'était vraiment un luxe. Et je me suis offert ce luxe là en négociant le pack parce qu'elle était prête à vouloir aussi revoir un peu sa carrière, elle m'a dit : « écoute moi je m'en fou, j'ai bien gagné ma vie, je veux un boulot intéressant parce que voilà, je ne vais quand même pas aller faire les poubelles, je veux un salaire, je sais que je vais perdre donc plutôt basé sur l'avantage en nature et sur la flexibilité de l'horaire, la possibilité de télétravail et une certaine souplesse d'esprit et voilà, on a construit sa fonction comme ça, je lui ai dit écoute oui, pas de souci, mais en même temps, bah je te demanderai de faire aussi des choses parallèles à ce métier-là, tu as bossé comme responsable du magasin réassort compagnie promo/marketing/soldes ou mise en place des étales et ce genre de choses, bah fait pareil ici, fait ton tour du magasin, donne ton avis, fait bouger les choses et donc c'était vraiment un profil polyvalent en magasin. Donc au final, elle a tout ça dans son bagage maintenant, donc elle a plus qu'un temps plein et elle s'auto-gère. Donc voilà (rires).

R : C'est très bien, que demander de plus (rires).

P : J'ai répondu à tes questions ?

R : Oui oui, complètement, beaucoup plus que ce que tu imaginais au début en tout cas, je pense. Parce qu'en vrai il y a beaucoup de choses que tu fais quand même, et même si tu dis ne pas forcément avoir de bagage théorique sur le management il y a quand même beaucoup de choses que tu fais et il y a l'air d'avoir clairement une idée de culture d'entreprise. Rien que le fait que tu préfères avoir D. devant et pas P. c'est très intéressant. Tu as répondu à mes questions.

P : Bon et bien écoute voilà. Alors mon bagage aussi juste, très anecdotique car j'aime bien la sortir ça me fait plaisir. Je ne suis pas électricien, je ne suis pas garagiste de formation, moi j'ai une formation en mathématiques et physique et des langues, ça c'était vraiment mon gros bagage et puis c'est tout. Ni marketing, ni technique, tu vois, donc j'ai appris tout sur le tas.

R : Autodidacte ?

P : Complètement autodidacte, parce que aucun parent ni proche à cette formation, je n'ai même pas récupéré le bagage technique, familial, donc c'est complètement à prendre sur le tas. J'ai bossé 10 ans en entreprise où j'étais responsable de la logistique dans mon service. Un peu grand mot, mais j'étais responsable, je devais me gérer dans la logistique car j'étais seul à travailler dans ce service-là. J'avais quand même un rôle pas anodin. Si je n'étais pas là il n'y avait personne pour faire le taff. Donc ça m'a appris, ma formation en mathématiques m'a aidé évidemment, mais j'ai appris à avoir ce raisonnement cartésien, très logique. Avoir fait cette logistique-là m'a appris à bien fonctionner donc ça c'est un point très important. Le deuxième c'est que j'ai fait une passe de 8 ans comme représentant du personnel dans la délégation syndicale de l'entreprise. Tant dans le comité de sécurité, donc l'approche du bien-être au travail et toutes les normes de sécurité et ce genre de choses avec des formations pompiers secourisme et compagnie que j'ai faite également. Mais l'approche sécurité est très intéressante par rapport à mon personnel chantier car ça me permet aussi de récupérer ce bagage entre guillemets pour ne pas avoir que des cow boy sur le terrain (rires). Et donc également délégué syndical au conseil d'entreprise et là ça m'a permis d'aller et bien dans les négociations, conseil d'administration annuel de l'entreprise, parler de chiffres avec des directeurs d'entreprises, on parle quand même de l'O., une boîte de 600 personnes. Tu ne fais pas partie du conseil d'administration mais tu fais partie de la délégation de l'entreprise comme délégué du personnel, et donc tu entends des choses, tu participes aux conversations, parfois on va un peu au-delà. Et donc au final, j'ai été ouvrier syndicaliste et maintenant je suis patron, donc voilà, j'ai les deux côtés tu vois ?

R : Complètement, c'est bien.

P : Ce n'est pas inintéressant, ça me permet d'avoir une approche, un respect du personnel que certains patrons n'ont peut-être pas, quand tu n'es pas passé par ce bagage.

R : C'est sûr, enfin personnellement, j'en suis convaincu. Même avec les autres dirigeants que j'ai eu en entretien, tout ça, quand tu as des bagages ainsi, où tu as quelque chose à défendre,

quand tu as été de l'autre côté du miroir, je ne sais pas comment le dire, c'est différent, l'approche est complètement différente, et on le sent aussi. Voilà.

P : Voilà il y a un respect du personnel sinon le personnel s'en va, et c'est quand même lui qui fait avancer ta boîte.

R : Oui, c'est sûr. Il ne faut pas s'imaginer que l'ensemble les patrons sont horribles, il y a quand même une vraie différence avec les gens qui déjà se posent cette question-là, ou par exemple sont déjà passés par là et ceux qui ont plutôt une autre, on va dire une autre vie, une autre façon d'approcher le côté patronal.

P : Oui, aussi.

R : Voilà, parfait, un très grand merci P.

P : à ton service, tu me donneras des nouvelles hein (rires).

R : Bien sûr, si tu veux je te l'envoie même.

P : Oui hein pourquoi pas, je taillerai une bavette autours d'un Orval avec toi.

R : Parfait. Bonne journée !

P : Très bonne journée !

vi. Thomas

R : Enregistrement sur cet ordinateur, voilà. Alors, première question, au niveau de ton profil et de celle de l'entreprise, pourrais-tu te présenter en quelques mots ?

T : Oui tout à fait pas de soucis. Donc voilà, je m'appelle T., je travaille pour une société de recrutement, donc une société de 7 personnes aujourd'hui, voilà ça fait 1 an et demi que l'on évolue sur le marché, donc surtout en Wallonie et donc voilà on est spécialisé dans le recrutement de profil en finance

R : Parfait, je vais passer à la conception de l'homme au travail, dans votre entreprise donc, quelle vision de l'homme au travail est en vigueur ?

T : De manière générale, dans notre société, on essaye de mettre, enfin pas de mettre l'employé en avant, mais on considère que l'employé est vraiment central au niveau de notre manière de fonctionner, dans le sens où c'est eux qui drivent vraiment le business et pas l'inverse. Dans le sens où dans le recrutement, c'est vraiment quelque chose qui est assez compétitif, et donc c'est vraiment très très important de pouvoir aller chercher nos clients et surtout, en tout cas surtout a début, en lancement d'une activité, c'est très important de pouvoir se faire connaître. Du coup, on met vraiment les employés en avant à ce niveau-là, car c'est vraiment eux qui vont devoir aller chercher les clients donc c'est important de leur donner toutes les cartes en main, de les motiver, de les garder si je puis dire en haleine par

rapport à leur travail et à leur, enfin voilà à leur but aussi dans la société quoi, du coup. Contrairement à d'autres secteurs or du recrutement où voilà, le business est là entre guillemets et il fonctionne. Ici c'est vraiment très très important.

R : Très bien, et pour vous, un bon travailleur, vous pouvez aussi me donner des adjectifs, qu'est-ce que ça représente ?

T : Dans notre secteur, proactif, curieux, si je devais vraiment retenir un seul mot ça serait vraiment ça, c'est très très important d'être curieux dans notre secteur car justement, comme j'ai dit, pour pouvoir aller chercher le business aussi, pouvoir déceler les opportunités sur le marché que ce soit avec les clients pour lesquelles on travaille ou les candidats que l'on rencontre avec qui on est en contact. Donc proactif, curieux, empathique aussi, c'est très important pour pouvoir, allé, je vais dire être, enfin pour pouvoir fournir un service de qualité ou pouvoir s'adapter vraiment aux différents types de clients et de candidats que l'on rencontre car évidemment une personnalité n'est pas l'autre, de manière à pouvoir constamment fournir un service, le meilleur possible et de qualité, c'est très important de pouvoir être empathique et comprendre aussi la perspective de la personne qui est en face de nous pour pouvoir s'adapter un maximum.

R : Ok, super pour cette partie. Alors au niveau du travail objectif, c'est la reconnaissance du travail en termes de résultats et de compétences, ça signifie que chaque travail quelque part à des objectifs à atteindre. La question donc est la suivante, comment objectivez-vous le travail de vos collaborateurs ?

T : Et bien, ici effectivement c'est un secteur où il est important de mettre des objectifs. Si pas avec des KPI, en termes de chiffres parce que c'est un métier qui est assez commercial, je dirais moi personnellement je viens, enfin je viens d'un plus grand groupe international dans le domaine donc fatalement là les KPI étaient inhérents à la fonction, à la société, et ici on a lancé notre business avec un ancien collègue donc on a essayé de reprendre un peu le même type de fonctionnement. Maintenant je ne peux pas dire que ça sera pareil pour mes concurrents éventuellement aussi qui sont des plus petites sociétés dans le même secteur d'activité que nous. Donc comment on objective le travail de nos collaborateurs, effectivement avec des KPI, avec un objectif semestriel à atteindre idéalement, maintenant c'est, si nous on s'est mis énormément de pression au début de notre activité quand on a lancé notre société, aujourd'hui ce qui est plus important pour nos employés en termes d'objectifs c'est plus de stimuler leur motivation plutôt que vraiment leur mettre, allé, un ultimatum, entre guillemets. Ce n'est pas parce que quelqu'un n'atteint pas son objectif chez nous ça va être : « voilà tu n'as pas ton objectif donc voilà on va prendre ça sur ton salaire, ou tu es viré », tout simplement pour être plus direct. Ça va plutôt être une question de stimuler leur proactivité même à eux bah voilà je suis quasiment, allé, j'ai atteint 80% de mon objectif, dans un tout autre type de situation ou de travail, on pourrait se dire, vu qu'il y a rien de chiffrés voilà je suis content de mon travail et je l'apprécie tel qu'il est, enfin c'est bien aussi c'est pas une critique mais vu que ce travail si, le volume à beaucoup d'importance pour parfois peu de résultats malheureusement et bien l'objectif permet de se dire, de fixer quelque part une carotte à atteindre pour le schématiser. Donc je veux dire là j'ai atteint 80% de mon objectif aller, je vais me donner encore un petit peu pour les 20% qui reste même si je suis un

peu fatigué, même s'il est tard, même si je n'ai plus trop envie car je sais que ça va valoir la peine. Donc voilà. On met des objectifs, on met des KPI parce que le volume comme j'ai dit à beaucoup d'importance mais à partir du moment où quelqu'un délivre en termes de chiffres, en termes de satisfaction de clients, il y a parfois des choses que l'on ne peut pas vraiment chiffrer non plus en termes de succès, du travail, de l'activité, bah, tant que quelqu'un est dans le bon à ce niveau-là on ne va jamais en vouloir à nos employés parce qu'ils n'ont pas leurs objectifs ou leurs KPI.

R : Ok super, je pense que c'est bon pour moi pour le travail objectif. Passons au travail subjectif, la reconnaissance de la personne dans ce qu'elle fait, sa pratique, son effort, la manière dont elle a aussi de gérer son propre travail. Quelle place à le travail subjectif de vos collaborateurs au sein de votre entreprise ? Par exemple une certaine autonomie, un suivi régulier ?

T : Oui, oui, tout à fait, il y a un suivi qui est fait, enfin c'est quelque chose qui est subjectif effectivement maintenant, comme pour la partie d'avant, la partie objective, on essaye de l'objectiver un maximum (rires). Ce n'est pas une question de contrôle, mais une question de facilité à gérer, dans le sens où, enfin, quelque chose de purement subjectif, voilà, on a parlé de la satisfaction du travail bien fait ou de la satisfaction de nos clients qui sont très très contents de nous et qui nous rappellent régulièrement, et pour pouvoir accéder ces résultats entre guillemets, on essaye de fixer des réunions régulièrement avec les équipes, enfin des one on one et éventuellement aussi avec les consultants pour pouvoir, j'ai envie de dire, lister tout ça donc typiquement, un exemple bête, moi j'avais effectivement une réunion en one on one avec mes employés toutes les semaines, où je les enchaîne, mon lundi ce n'est quasiment que des réunions et là je demande vraiment de me faire part « qu'est-ce qui la semaine dernière selon toi a été ? » Ce qui ne se voit pas forcément dans les KPI ou les résultats. Par exemple voilà, « moi j'ai plus de mal sur cette recherche ou cette recherche-ci, ou alors et bien voilà, je n'ai pas eu beaucoup de temps parce que malheureusement j'ai beaucoup recherché et j'ai beaucoup appelé des personnes dans mon entourage parce qu'on a pas rencontré beaucoup de candidats qui correspondent à ma recherche en ce moment, donc j'ai essayé plus de brainstormer avec des gens donc fatalement ça prend beaucoup de temps », enfin voilà des choses qui ne se voient pas nécessairement dans les chiffres ou les KPI comme on a dit tout à l'heure mais c'est des choses que j'aime lister quand même avec eux parce que, enfin, je vois qu'ils travaillent du coup, je vois qu'ils travaillent, je vois qu'ils se donnent, qu'ils s'investissent donc ça évidemment ce sont des choses qui sont complètement, enfin qui ont tout à fait leur place. C'est de la proactivité de leur part et c'est important pour moi de savoir et de pouvoir entre guillemets lister ça car sinon on perd cette trace, vu que c'est subjectif. Et du coup et bien, moi, si à la fin, enfin, je n'ai pas nécessairement l'occasion d'être à côté d'eux pour pouvoir les écouter et effectivement constater à tu as fait du bon travail effectivement, je ne le vois pas sur les chiffres mais je l'ai entendu, ce n'est pas possible pour tout le monde en tout cas donc effectivement j'aime bien organiser des rendez-vous avec eux et voilà. Et de nouveau, je dis ça mais je fais ça si jamais je vois que les résultats ne suivent pas entre guillemets, car si je vois que les résultats sont là mais qu'il y a eu zéro KPI ou zéro, enfin, zéro retour chiffrés on va dire, bah à ce moment-là je m'en fiche complètement entre guillemets, je leur fait confiance, ils ont leur autonomie aussi à ce niveau-là quoi.

R : Ok, et vous avez une procédure bien appliquée ? Ils sont aussi libres dans la recherche de candidats, ils ont leurs propres outils ?

T : Ils ont des guidelines qu'on leur donne au début, tout le monde en fait qui rentre chez nous, enfin on a essayé tant bien que mal, enfin pas tant bien que mal, mais on a essayé autant que possible de mettre en place une formation, voilà quand ils arrivent, donc de nouveau voilà, on était, comme j'ai dit tout à l'heure avec mon associé on était dans une grosse structure auparavant donc on a essayé autant que possible de prendre un peu ces éléments-là, des éléments intéressants à appliquer chez nous bien que l'on soit une petite structure. Enfin ils ont des guidelines quand ils arrivent chez nous après ils sont assez rapidement en autonomie parce que c'est un job qui nécessite aussi de pouvoir s'adapter et donc des guidelines. Allé, une procédure bien appliquée, en fait tout simplement ne pourrait pas correspondre vraiment. Car une procédure A ne correspondra pas à un client b ou un client c ou d, pareils avec les candidats. Ce n'est pas vraiment possible d'appliquer des procédures, chez nous, les gens ont assez d'autonomie, après, tout le monde au sein de notre équipe est ouvert à partager ses expériences et c'est quelque chose que l'on essaye de faire quand c'est possible pour pouvoir amener des éléments en plus « ah bah tiens moi j'ai fait ça comme ça, ah oui je n'aurais pas pensé ». Enfin voilà, ça brainstorme pas mal donc oui, voilà, il y a une procédure vite fait on va dire (rires) puis les gens sont un peu plus lâchés.

R : Parfait, très bien. Concernant le travail collectif maintenant, donc c'est lié à la compétence mais aussi à la relation, la solidarité. Donc quelque part le travail n'est jamais fait seul, on peut accomplir une tâche seule mais pas le travail. Comment organisez-vous le travail collectif ? Comment se traduit cette solidarité ?

T : Et bien la solidarité est, enfin elle se matérialise à un moment donné ça c'est clair et net. Par contre au niveau du travail purement collectif j'ai envie de dire, bah c'est un secteur où s'est un peu plus compliqué, dans le sens où, allé, ce n'est pas différents types, ce n'est pas différents départements qui travaillent ensemble, vers un bien commun, vers une activité commune, par exemple comme une société qui ferait des chaussures, par exemple. Nous ici, c'est chacun, chaque consultant est attribué à un portefeuille client entre guillemets et chaque consultant est vraiment le seul en contact avec ce client. Donc, on ne peut pas vraiment travailler à plusieurs sur un seul et même dossier. Par contre, effectivement il y a du travail collaboratif qui est fait, enfin le travail collectif plutôt, dans le partage d'informations par exemple, dans le, même si, même si chaque consultant est attribué à un portefeuille de clients bien particuliers et travaille seul sur les fonctions, dès que, dès qu'une recherche entre guillemets est lancé pour un client à tel ou tel consultant, il y a un brainstorme qui va se faire avec toute l'équipe. Par rapport à, voilà, moi je recherche tels et tels types de candidats pour tels ou tels types de clients, tels secteurs avec tels types de personnalités, qui aurait de l'expérience dans un tel domaine ? Qui a fait ceci, cela, machin. Clairement, on va demander d'abord à nos collègues : « Est-ce que vous connaissez quelqu'un qui pourrait correspondre à cette recherche dans les personnes que vous avez eues en ligne récemment, dans les recherches que vous avez faites dernièrement ? Vous avez vu passer quelqu'un qui correspondrait à ça, dans votre entourage même ? » Donc, le travail collectif se fait à ce niveau-là, car la collaboration se fait à ce niveau-là. Et la solidarité, bah c'est là, en fait, tout.

J'ai envie de dire c'est tout l'enjeu, c'est de pouvoir se dire ok... Enfin, les employés qui pourraient se dire typiquement voilà, j'ai un job, j'ai un job assez similaire chez un de mes clients. J'ai une recherche assez similaire chez mon collègue qui est en cours pour le moment. Donc entre guillemets, On va se battre pour les profils qui sont disponibles sur le marché. C'est là tout l'enjeu de se dire j'accepte de partager l'information de ma recherche avec mon collègue, quitte à ce que potentiellement, bah en fait il « vole », si je peux dire ça comme ça. Voilà il vole un candidat qui est disponible sur le marché et que, du coup, je ne puisse pas le placer, le délivrer à mon client à qui j'ai promis de lui trouver quelqu'un. C'est quelque chose qu'on essaye d'encourager chez nous autant que possible, parce que sinon, on risque de se retrouver parfois avec une. On risque de ne pas délivrer, tout simplement en fait. On risque de ne pas satisfaire nos clients parce qu'on cache les informations entre collègues en espérant que, peut-être ou pas, je vais pouvoir placer ce candidat chez mon client. En fait, ça ralentit la machine simplement. C'est quelque chose qu'on essaie d'éviter un maximum chez nous en encourageant du coup la collaboration et le partage d'informations. Après de la manière dont on le fait. Il y a un système mis en place chez nous, qu'on appelle dans le jargon entre guillemets les « 30% ». Dans le sens où, il y a un ownership sur les candidats qu'on rencontre, donc, c'est à dire que j'ai un candidat, j'ai un de mes collègues, appelons le P., et un autre collègue, appelons le M.. Si P. va rencontrer un candidat, un candidat. M. va rencontrer un autre. Si, si, M. à un moment donné recherche un profil qui correspond exactement au candidat que P. a vu, P. va partager le candidat qu'il a vu avec M.. Et à ce moment-là, pour encourager ce partage, il y a ce système des 30%. Donc, vu que P. a rencontré un candidat, il touchera 30% du chiffre que va se faire, enfin que va générer M. en plaçant ce candidat chez son client. De cette manière-là, on encourage les consultants à partager l'information, partager les candidats pour qu'ils puissent, comment, pour qu'ils se disent bon, bah écoute. Si, au pire, je ne place pas chez un de mes clients. Au moins, je vais toucher un petit quelque chose quand même sur le placement d'un de mes collègues. Un petit peu, donc, ce système de partage.

R : De partage, oui.

T : Entre guillemets. Voilà un petit truc pour te remercier de m'avoir donné, d'avoir partagé cette information, d'avoir partagé ce candidat. C'est un système de nouveau qui était en place là où j'étais auparavant. C'est un peu plus compliqué à mettre en place dans notre petite structure parce que tout simplement, il y a, vu qu'il y a un volume qui est beaucoup moins important, évidemment, à l'échelle de la société. Au niveau des placements j'ai envie de dire, tout simplement au niveau de la trésorerie derrière. C'est parfois un peu plus délicat à mettre en place auprès de nos consultants. Donc on essaye de faire ça pour chaque placement qui est fait. Mais dans les faits, c'est plutôt, C'est plutôt un placement sur 10. Parce que s'il fallait distribuer ce que générerait un placement à tout le monde au bout d'un moment, ça ne serait pas possible. Mais c'est quelque chose que l'on essaye de garder un maximum quoi.

R : Et en termes donc de rémunérations. Comment ça se passe ? La rémunération en termes de bonus ? Ils sont individuels, parfois collectifs ?

T : Non, justement aussi. C'est quelque chose qu'on a voulu mettre en place pour stimuler un peu le travail d'équipe. Ce sont des bonus collectifs bonus qui sont inhérents à toutes fonctions commerciales, je pense. Petites ou grandes sociétés, de manière générale, mais ce

sont des bonus collectifs. C'est à dire que l'idée, c'est partageons l'information en partageant les candidats pour que le business roule bien et si le business roule bien. Fatalement, tout le monde performera mieux. La société performera mieux et c'est toujours plus intéressant d'avoir une petite part d'un très gros gâteau que d'avoir un gâteau entier, mais qui est proportionnellement beaucoup, beaucoup, beaucoup plus petit. Donc ici, l'idée, c'est en partageant cette information et en encourageant le chiffre de la société, de l'équipe tout entière, Le gâteau sera beaucoup plus gros, quitte à ce qu'on ait une plus petite part. Mais cette petite part sera plus, malgré tout, que ce qu'on aurait pu générer tout seul. Donc, c'est pour ça que ça a toujours été, enfin, depuis le début qu'on existe. A priori, ça fonctionne, ça fonctionne très bien, donc il n'y a pas de raison de changer.

R : D'accord. Et comment, dans votre entreprise, les travailleurs s'identifient ils à l'organisation ?

T : A quel niveau exactement ?

R : En termes d'équipe, par exemple, où est ce qu'il y a ceux... Vous les voyez fiers d'être dans votre entreprise ? Ils en discutent autour d'eux ?

T : Oui. Est ce qu'ils sont impliqués dans, dans l'activité de la société en général ? Ça, c'est une bonne question (rires). C'est une très bonne question que je n'ai jamais vraiment posée telle quelle aux équipes. Pour être tout à fait honnête, après moi, j'ai, enfin... Ça fait un an et demi qu'on existe et tout le monde, enfin, l'équipe n'a pas bougé depuis qu'on est là. Après un an et demi, ce n'est pas très long, donc il faudrait avoir un peu plus de recul pour pouvoir juger. Mais en tout cas, j'ai la sensation que les gens sont contents d'être là. Enfin, on n'est pas une très grande équipe. Comme je l'ai dit.

R : Vous avez des bureaux ? Avec le Covid, c'est peut-être un peu compliqué mais...

T : C'est, oui, dans un open space, un espace de coworking. Donc oui, c'est c'est assez, pas, ce n'est pas que ce n'est pas professionnel, mais c'est assez flat chez nous, comme, comme structure, il n'y a pas vraiment de hiérarchie. On n'est pas non plus suffisamment, suffisamment nombreux pour qu'il y ait une hiérarchie réelle en place. Donc, c'est assez. Voilà, tout le monde se tutoie, tout le monde se fait la bise en arrivant le matin, donc ça c'est assez friendly on va dire, j'ai envie de dire, mais après, j'ai le sentiment en tout cas que mes collègues se sentent, se sentent bien dans la société vu qu'on fait des points toutes les semaines. Comme je l'ai dit tout à l'heure, ce sont des choses qu'on partage généralement. On parle de choses assez, parfois personnelles, parce que ça peut avoir un impact dans le métier hein. On partage pas mal de choses, parfois personnelles pendant ces réunions en one to one. Donc j'ose espérer s'il y avait à un moment donné un souci ou un souci d'identification à l'image de la société, ce seraient des informations qui sortiraient à ce moment-là. Mais je ne peux pas le certifier non plus.

R : D'accord, je vais arriver plutôt à une partie plus réflexive sur votre travail, sur ce qui a été discuté. En quoi pensez-vous contribuer par votre management à un management humain, c'est à dire respectueux de la personne, centré sur le travail réel, comme on l'a vu sous ces trois dimensions et porteur de reconnaissance ?

T : Porteur de reconnaissance. Moi, je suis plutôt quelqu'un qui valorise beaucoup le travail de mes employés dans le sens où j'ai été à leur place et je sais, dans ce genre de métier, enfin, on a un métier qui, qui est assez chronophage et qui est assez demandeur, parfois comme je l'ai dit plus tôt, assez demandeur en volume, mais pas pour ... C'est un jeu entre guillemets, donc

voilà avec peu de résultats pardon. C'est le jeu. C'est l'essence même de ce métier. Maintenant, c'est un métier qui est extrêmement rewarding, entre guillemets, assez récompensant quand c'est, quand ça se passe bien, autant pour les candidats que pour les clients. Donc, voilà, moi, j'essaie vraiment d'apporter ça, pas du réconfort, mais je dirais du feedback régulier à mes collaborateurs, que ce soit le plus constructif possible. Quand je vois des choses qui pourraient être améliorées, voilà j'essaie d'être un maximum transparent avec eux et leur dire ça, ça pourrait s'améliorer. Ça, c'est pas mal. Mais bon, ça, ça pourrait être un peu mieux fait, que ce soit constructif. Parce que j'ai eu par le passé des managers qui n'étaient pas constructifs. D'autres qui l'étaient qui avaient leur vision des choses et pas autrement. Et je comprends que ça peut être frustrant quand on n'a pas la même, quand on n'a pas la même vision en tant que, tout le monde a son mode de fonctionnement différent au bout d'un moment. Enfin moi j'essaie de m'adapter à un maximum à eux et de leur faire comprendre que ce qu'ils font a de la valeur. Après pour les autres éléments de la question, j'ai un peu oublié, je suis désolé.

R : C'était donc pensez-vous contribuer, pensez-vous contribuer donc à un management humain, centré sur le travail réel ?

T : Ouai, enfin oui, moi, je pense en toute objectivité autant que faire se peut parce que je suis le seul à le dire. Mais je pense contribuer au management humain. Comme je l'ai dit, j'essaie de demander, enfin je suis demandeur, aussi moi-même de feedback par rapport au management que je donne à mes employés. Je veux dire s'il y a des choses qui ne vont pas, j'essaie. Enfin, J'espère qu'ils me le disent. En tout cas, qu'ils osent le dire. Moi, je n'ai pas de problème avec ça tant que ça peut m'améliorer aussi dans ma gestion, dans la gestion de l'équipe. J'essaie de leur donner aussi du feedback le plus constructif possible. Après voilà, parfois, il y a des choses qui doivent être, qui doivent être dites, qui doivent être communiquées d'une manière ou d'une autre pour le bien de la société et pour le bien de leur évolution. Mais j'essaie de le dire de manière la plus diplomatique possible ou de transmettre l'info la plus constructive possible. Maintenant que tout le monde est différent, parfois c'est reçu d'une telle ou telle manière. Mais voilà, en tout cas, mon temps...

R : L'ambition est là.

T : l'ambition est là exactement. Et ça, je pense qu'ils le savent (rires). Je pense qu'ils le savent (rires). Voilà, être Manager ça, ça s'apprend et on évolue un peu tous les jours. Je n'étais pas manager avant, j'ai lancé ici la société, mais c'est quelque chose.

R : C'est un métier

T : c'est un métier exactement. Ça s'apprend, et ici en l'occurrence, c'est un apprentissage sur le tas. Donc, j'ai le sentiment de contribuer à un management humain. Ça pourra probablement être mieux si vous leur demandez. Mais je pense que pour le moment, je ne m'en sors pas trop mal. On va dire.

R : Très bien, c'est ce qui nous amène à la dernière question de cet entretien, c'est, quel est, selon vous, les difficultés ou les avantages rencontrés en PME quant à la mise en place d'un management humain ? Qu'est-ce qui est difficile, peut-être, à mettre en place ? Ou quelles contraintes vous avez ?

T : Ouais. Bref, j'ai envie de dire même la question commence au management tout court. Au final, c'est la difficulté. C'est difficile de mettre en place un management en PME à partir du moment où, comme dans mon cas, on ne vient de rien puisque voilà, je n'étais pas manager

avant, donc se retrouver en tant qu'employé tout d'un coup à gérer des personnes au quotidien dans une société c'est évidemment très compliqué. Maintenant, c'est difficile. D'après moi les difficultés que j'ai rencontrées typiquement, c'est au niveau de sa gestion du temps. Personnellement ça a été un gros challenge. Il faut faire avancer le business, mais il faut aussi donner du feedback à tous ces employés. Un à un Et puis, quand tu as fini de répondre aux questions du premier. Enfin, quand on a fini de répondre aux questions du dernier, c'est le premier qui revient nous poser, et ainsi de suite. Il faut gérer ses clients aussi. Il faut, il faut gérer l'aspect plus financier, même si ça, c'est plutôt mon associé qui s'en occupe. Donc, heureusement, j'ai un peu du temps. Moi, je suis plus dans l'opérationnel pur et dur, mais je dirais que c'est de s'adapter. En fait, les difficultés, moi, de mettre en place un management humain, c'est de s'adapter aux différentes personnalités des employés parce qu'ils n'ont pas tous les mêmes attentes. Ils n'ont pas tous les mêmes besoins en termes de feedback, de ma manière de m'adapter à leur mode de fonctionnement et de moi. Quels conseils je peux leur donner sur base de ça aussi. C'est aussi parce que, typiquement, s'ils ont des problèmes dans leur activité, dans leur recrutement ou pour leurs clients, moi, je peux leur donner des exemples concrets que j'ai eu des situations que j'ai eues et de la même manière, la manière de réagir par rapport à ces situations-là. Mais ce n'est pas comme ça qu'eux réagiraient ou ce n'est pas comme ça qu'eux voient le problème. Donc, c'est vraiment s'adapter en permanence à l'équipe pour pouvoir les aider au mieux et le plus humainement possible. Si je dois dire ça, si je dois le dire comme ça, c'est un gros challenge.

R : Et vous pensez que le côté très proximité au sein d'une PME est un avantage ? Par exemple, la mise en place d'un management humain quand on est plus proche du travail ? Par conséquent, plus compréhensif, c'est plus un mindset ?

T : Je dirais que ça dépend. Dans le sens où la proximité, clairement. Enfin, je veux dire aide à la communication. Je veux dire, Moi, j'ai l'impression que les employés, en tout cas, sont tout à fait ouverts à me partager des choses qui moi m'aident à comprendre leur mindset à certains moments. Enfin, je donne un exemple tout bête, mais là, à un moment donné, mais bref, un de mes collègues venait de casser avec sa compagne. Fatalement, si je n'avais pas été au courant et que je voyais ça un peu, son attitude au travail, et c'est même ces chiffres entre guillemets, même si c'est un peut réduire le problème juste à ça. Mais bref, voir son travail en général. Ben fatalement, s'il n'y avait pas eu cet élément-là dans mon jugement, j'aurais été probablement beaucoup moins compréhensif et j'aurais probablement été un peu plus incisif aussi sur ma manière de traiter le problème. Alors que là, il a été directement très transparent avec moi et moi, j'ai pu l'aiguiller et le remettre un peu, l'aider à se remettre un peu sur les rails. Voilà des choses qui arrivent, donc. Donc, voilà, je me suis un peu perdu, je me souviens plus trop d'où j'en suis arrivé à là mais (rires).

R : C'était parce qu'on parlait de proximité. Ça pouvait amener une meilleure compréhension du travail.

T : Voilà, c'est ça tout à fait. Maintenant, ce n'est pas toujours non plus positif. Je dirais il y a les deux côtés. Le revers de la médaille, c'est que, moi, j'ai déjà été confronté à des cas. En l'occurrence, ce n'était pas en PME. C'était, c'était auparavant, mais je dirais, j'ai déjà été confronté à des cas où, à un moment donné, il faut être incisif. Je vais dire il faut pouvoir dire les choses telles qu'elles sont et être transparent. Et ce n'est pas toujours évident non plus une fois que la proximité, un management humain, oui. Maintenant, il ne faut pas dans la mesure

du possible. Il ne faut pas que ça empiète non plus sur l'activité de la société en elle-même. Bien sûr, c'est que moi, j'ai plutôt tendance à être très empathique, très diplomate dans la manière dont j'énonce les problèmes et comment je discute avec mes collaborateurs. Maintenant probablement, je pourrais être peut-être un petit peu plus incisif et assertif. Et clairement, je pense qu'on ne s'en porterait pas plus mal parce qu'il y a, des fois, des informations importantes qui devaient être communiquées tout en restant dans l'humain.

R : Et ça doit être dit.

T : Voilà ça doit être dit et c'est très compliqué de communiquer une information de manière diplomatique et en restant humain et droit dans ses bottes. C'est parfois compliqué de transmettre une information en cas de difficulté, je pense.

R : Très bien, plus de questions.

T : OK, très bien, J'espère que c'est ok pour vous, vous avez toutes les informations dont vous avez besoin ?

R : Je reviendrai peut-être vers vous si j'ai des choses à préciser, mais je pense avoir tout

T : N'hésitez pas évidemment, si vous avez d'autres questions, évidemment que je suis, je suis disponible.

R : Bonne journée.

T : Merci également.

vii. Kyllian

K : A pas de problème, pas de problème, je risque de dire des conneries mais ça marche (rires).

R : Parfait. La première question, c'est pourrais-tu te présenter en quelques mots ? Ton parcours académique, professionnel et donc ta fonction actuelle ?

K : Yes ! Moi, je m'appelle K. Comme tu sais, j'ai fait des études d'ingénieur de gestion à l'ULB. Je suis sorti de là en 2017. J'ai ensuite travaillé pendant deux ans dans des start up, un peu à gauche, à droite, mais aussi du freelancing, parce que j'ai fait du marketing digital dans différentes startups et j'ai lancé il y a un peu près un an L., qui est une startup à Bruxelles. On a comme mission d'aider les personnes qui sont héritières, lorsqu'elles perdent un proche dans les démarches de succession. Donc, on propose un service qui est une sorte d'alternative aux notaires.

R : Ok, super. Donc, comme tu le sais, moi, ce que je fais, c'est un mémoire sur le management humain en PME. Donc ça se base sur une certaine conception de l'homme au travail et la reconnaissance du travail réel sous ses trois dimensions à savoir objectif subjectif, collectif. C'est ce que l'on va essayer de discuter dans un premier temps. Donc, c'est au niveau de la conception de l'homme au travail. C'est, quelle est ta vision de l'homme au travail dans le sens où, pour toi, par exemple, qu'est-ce qu'un bon travailleur ?

K : D'accord, donc, peut être juste pour bien comprendre car dans un mémoire tu dois tirer des conclusions et ça n'hésite pas, n'hésite pas à me poser les questions ou à, en fonction de ce que tu veux vraiment comprendre, que je ne sois pas trop biaisée. Donc ici, ton mémoire, c'est vraiment étudier, de ce que moi j'ai compris de ce que tu viens d'expliquer, c'est de

comprendre les relations humaines, le management dans une petite entreprise et donc, du coup, les relations entre employés, employeurs/employés, j'imagine ?

R : Oui, c'est ça, c'est ça, mais pas que. En fait, c'est surtout, enfin le management humain est surtout, à la base, une critique faite sur un management qui se veut trop financiarisée. Par exemple, porter seulement sur la dimension objective du travail, pousser vraiment la performance. Même la motivation sert à la performance. Et le management ici tend plutôt à reconnaître toutes les dimensions du travail en comptant celles subjectives aussi, parce qu'un, une personne qui fait un travail ne le fait pas de la même façon qu'un autre. Il a aussi certaines habitudes qui vont se créer par rapport à ça. C'est la reconnaissance, par exemple, aussi de ce travail subjectif, en plus du travail objectif et en gros, le travail collectif. Au final, c'est surtout la solidarité qui à, au sein de l'entreprise, par exemple, c'est à dire si une personne n'est pas là, et bien ce travail est réparti sur d'autres personnes et cela peut être un poids en plus, quelque chose de trop lourd à porter. C'est de voir un peu, en fait, comment tu agences ton management par rapport à ça. Par exemple, quand je parle de vision de l'homme au travail c'est parce qu'on a eu différentes visions de l'homme, par exemple, enfin tu connais, t'as fait ses études là aussi, le taylorisme, ça. Il avait une certaine vision de l'homme plutôt fainéant qu'il fallait motiver par un gros salaire. Actuellement, par exemple, le management humain ici, il discute plutôt le caractère réflexif de l'homme, celui que l'on doit motiver, une ressource vraiment humaine à motiver en gros. Ta vision de l'homme travail pour toi, qu'est-ce qu'un bon travailleur ?

K : Quand tu poses la question quelle est ma vision de l'homme au travail, Comment est-ce que je fais pour bien encadrer et bien cibler ? Est-ce que la question, du coup, c'est qu'est-ce que je pense ? Les raisons pour lesquelles les gens viennent travailler ou comment ?

R: Oui, ça en fait partie, C'est pour toi, par exemple. Qu'est ce qui fait que les gens viennent au travail ? Qu'est ce qui ?

K : Je vais essayer de répondre avec des éléments d'informations, sache que je suis quelqu'un qui parle beaucoup. Donc si je pars en couille, tu m'arrêtes. Ce qu'il faut bien comprendre d'abord, c'est L.. Et quelle est la différence avec une plus grosse entreprise ? Je sais que toi, tu parles des PME. Avec L., Il faut bien comprendre qu'on est un certain type de PME. On est une startup sans rentrer dans la définition de la différence entre une startup et une PME. Pour faire très simple, une startup a comme ambition de grossir. Et donc, nous, on a vraiment, par rapport à la PME classique, mettons, un mec qui lance un restaurant, par exemple. C'est l'ambition dès le départ de L. et ce qu'on dit aux gens quand on va les recruter : « Ah, vous êtes là aujourd'hui et on recherche des profils qui sont des gens qui vont rester longtemps ». Malheureusement, il y a aussi beaucoup de bullshit autour de ça. Parfois en start up on vend un peu l'idée du babyfoot pour que les gens restent, mais nous, ce qu'on essaie de recruter, c'est vraiment des profils très spécifiques de gens, justement, qui ont une motivation assez différente de la personne classique qui va venir en mode : « Bah. Je suis là et ça m'intéresse parce que c'est bien payé » ou quoique ce soit. Parce que dans notre truc, on est un peu plus limité. On ne peut pas engager 15 milliards de personnes et donc on va faire les bons choix dès le départ. Cela étant dit, dans la startup, nous, on essaie justement de comprendre, et c'est très important pour nous, de savoir qui on va engager pour savoir ce qui les motive. Finalement, il y a plusieurs raisons pour lesquelles... Je vais essayer de parler au nom des

gens qui viennent chez nous. Souvent, les gens qui viennent chez L. viennent parce que déjà, il y a la moyenne d'âge qui est assez, assez, assez basse et donc les gens ont envie de se sentir plus proche de nous dans les relations humaines. Par exemple, on a L. qui était étudiante, mais on va l'engager prochainement, qui elle travaille comme une dingue. Elle est au travail et je pense que sa vision d'elle au travail, sa vision de l'homme au travail, c'est de dire je viens là parce que je sens que j'ai participé à un projet. Je sens que je peux moi-même participer à un vrai truc et je sens qu'aujourd'hui, si je ne suis que ça, si demain on est 50 ou 100, on va potentiellement, enfin on va pouvoir grandir dans le projet. Ce que moi je sens d'important, que ce soit pour moi, moi c'est différent parce que vu que je suis le fondateur, j'ai tout intérêt à bosser comme un malade parce que, si demain la société grossit, elle devient plus grande. Mais au-delà de ça, moi, je veux aussi évidemment gagner beaucoup d'argent. Et je fais aussi L. dans l'optique que ça rapporte aussi de la thune. Même si, tu t'en doutes il y a d'autres choses, les gens qui viennent chez nous travailler, je crois que de leur propre mot, c'est principalement parce que le travail les intéresse. Ils sentent qu'ils participent vraiment à un truc qui peut demain être beaucoup plus gros. Je pense en termes humains, dans le sens où on a, par exemple, L., O. et Moi, on a le même âge tu vois, je crois que L. à 24 ans, moi j'en ai 26, O. 30, je crois, elle est même plus âgée que moi. Mais c'est cette idée de dire que, ce n'est jamais, jamais 100% vrai. Mais il y a cette idée où on fait. On a un peu près tous le même âge, le même profil, la même mentalité jeune, et on va pouvoir changer les choses. Et au-delà de ça, en tant que cofondateur avec B., F. et moi, on est trois fondateurs Chez L. assez jeune 23, 26 et 33 ans. Et on a cette idée de dire, nous on est les fondateurs du projet. Mais on essaie de fournir un environnement de travail, un cadre assez, assez chouette malgré tout, avec un salaire qui est assez intéressant pour les collaborateurs, entre guillemets. Et au-delà de ça, il y a cette idée que sur nos épaules On porte une responsabilité. Donc, on est toujours responsable de ce qui se passe. On explique toujours aux gens comment ça va se passer. S'il y a des questions elles reviennent toujours vers nous. Mais il y a cette idée de les inclure dans la boîte au maximum, parce que, pour nous, devoir virer quelqu'un, ça nous coûte super cher. Donc, on va essayer de les inclure dans le projet au maximum. Et je vais m'arrêter là parce que ça fait déjà cinq minutes que je cause, il y a des éléments qui t'intéressent dans ce que j'ai dit ?

R : Très bien, je veux juste revenir sur l'idée d'un bon travailleur. Tu pourrais peut-être, par exemple, donner des adjectifs pour toi. Enfin, en quelques mots, un bon travailleur, c'est ?

K : Un esclave (rires), un bon travailleur. Je réfléchis. Je pense qu'un bon travailleur bêtement, c'est quelqu'un qui. Je réfléchis même par rapport à mes expériences passées. Mais. C'est quelqu'un où en fait, quand tu as coché la case : « j'ai mes besoins financiers qui sont remplis. Je me sens bien au quotidien ». Je me sens bien, c'est cette espèce d'adéquation entre le travail, mais aussi la vie de tous les jours, quoi. Tu vois ? c'est... C'est bêtement, bêtement quelqu'un qui est satisfait dans sa vie au quotidien. Ce n'est pas quelqu'un qui dit : « en fait, ça me fait chier et je fais ça parce que j'ai un peu de pognon », c'est bêtement quelqu'un qui est équilibré et quand je dis équilibré. Ça va avec tout. C'est quelqu'un qui est satisfait parce qu'il va gagner, pas forcément énormément, mais il va gagner déjà de quoi se sustenter. Mais au-delà de ça, c'est quelqu'un qui. Que ce soit dans la flexibilité qu'on peut offrir, que ce soit dans l'empathie et dans les encouragements qu'on va donner, c'est quelqu'un qui. Comment expliquer, moi j'ai travaillé dans plusieurs boîtes. J'ai travaillé dans plusieurs boîtes et

systématiquement dans une boîte ou une autre. Il y a un moment où il y a un truc qui te déplaît, mais genre il y a une différence entre ah ça me fait chier parce que j'ai beaucoup de boulot pour l'instant. Et putain, le boss quand même. Il y a deux ou trois trucs qui sont passés avec d'autres gens et ça n'est pas trop dans mes valeurs. C'est vraiment un alignement des valeurs entre toi et ton travail, tu vois. Y a des gens. Moi, je connais des gens qui vont bosser dans les énormes boîtes, il y a cette idée où, même en PME, tu vois, ou tu as un boss un peu tyrannique ou un boss qui a des idées un peu trop penchées. Et ce n'est pas un petit défaut dont il faudrait discuter. C'est vraiment quelque chose où l'équipe va dire en permanence « Putain Michel, il fait chier parce qu'il revient toujours avec ces histoires-là. Il est trop machin truc ». Nous, on essaye de. On le fait probablement aussi. Mais voilà.

R : Ok, je vois.

K : Pour résumé, bon, un bon travailleur. Si je dois le définir en une phrase, je dirais c'est quelqu'un qui est heureux de venir travailler, mais pas en mode bullshit quoi, vraiment. Il sent que son travail lui apporte plein de choses à différents, différents niveaux. Donc, c'est vraiment un truc complet.

R : Un équilibre, comme tu disais.

K : Exactement.

R : Parfait. Je vais passer au travail objectif, donc objectivement. C'est la reconnaissance du résultat et de la compétence. C'est toutes les mesures de performance que tu peux utiliser. La façon dont tu les utilises. La question, c'est comment objectives-tu le travail de tes collaborateurs ?

K : Alors chez L., on utilise déjà... Il faut savoir que vu qu'on est encore assez jeune, c'est globalement encore un peu le bordel. Mais ce qu'on essaie de faire, c'est qu'on utilise un framework qui s'appelle OKR. Je ne sais pas si tu vois ce que c'est : objectives key results. Donc nous, on essaye de définir des OKR, tous les deux, tous les trois mois à peu près. On commence à le faire avec l'équipe. Il y a ces objectifs qui sont objectifs, enfin objectifs, objectifs, dans le sens qui ne sont pas subjectifs (rires). Je voulais dire voilà, c'est de faire... Autant on a un key results qui est de 50 clients machin, voilà, on essaye de l'obtenir. Donc ça, c'est comment on mesure objectivement. Mais bon, subjectivement, vu qu'on est une petite équipe, on est un peu moins de 10. Nous, on a cette idée. On utilise Slack. Je ne sais pas si tu vois ce que c'est, en interne. Un exemple concret de ce qu'on fait et je sais que récemment, on en parlait encore avec L., etc. d'un truc que l'on fait et qui leur plaît beaucoup. C'est que subjectivement, on essaie de remercier les gens pour ce qu'ils font, on encourage les achievements. Concrètement, aujourd'hui, par exemple, j'ai fait un article de presse pour L. et j'ai fait un rapport d'enquête. Un truc, donc, c'est un gros boulot. Et F., qui est mon associé, a marqué dans le channel ou tout le monde peut voir : « Félicitations pour ton article, il est parfait. Je viens de le lire, c'est vraiment génial. Gros travail, trop chouette ». Et ça lui le fait parfois avec moi. Mais moi, je le fais aussi avec L. qui quand elle a eu un superbe appel avec un client, quand un client a signé, par exemple, c'est génial. Bravo, L. On le fait en face de tout le monde. Je sais que pour les gens qui travaillent chez nous, nous, on l'a fait remarquer, ils se sentent vraiment soutenus grâce à ce genre d'exemples, par exemple. Je ne sais pas si ça répond à ta question, c'est assez vague, assez large.

R : C'est volontairement large pour que tu puisses parler de ce que tu trouves aussi important. En fait, tu parlais déjà du travail subjectif. Ma deuxième question, du coup, c'est au niveau de

la reconnaissance, comme tu dis, de l'effort aussi. Quelle place à le travail subjectif, la subjectivité de tes collaborateurs, dans le travail ? Comment, par exemple, ils se l'approprient, s'ils travaillent en autonomie ? Est-ce qu'ils peuvent se permettre, par exemple, certains chemins par rapport au travail ?

K : Ta question bien, que je comprenne bien ta question, c'est de savoir si on donne de l'autonomie aux gens qui travaillent avec nous ?

R : C'est ça, entre autres, c'est ça. Est-ce qu'ils ont une marge de manœuvre, par exemple, ou ils se sentent vraiment investis ou ils trouvent qu'ils ont du sens, enfin vraiment du sens dans le travail.

K : Chez L., il y a un principe qu'on essaye d'appliquer un peu partout, comment dire, qui existe depuis longtemps. On n'a rien inventé, mais bon, se dire, c'est souvent des titres LinkedIn un peu bullshit de certaines personnes, des termes comme product owner, qui, si tu traduis bêtement en français, qui veut dire responsable, produit ou responsable. Chez L., on essaie d'avoir un système où, bêtement, par exemple, entre fondateurs, on est trois. Quand il faut faire une tâche générale, il y a toujours une personne qui est responsable et ce n'est pas forcément la personne qui est responsable qui va exécuter. Ce que je veux dire, c'est que pour quelqu'un, il y a une tâche à faire. Par exemple, on a besoin, par exemple, de demander à un photographe de venir prendre des photos. Voilà, il y a une tâche. Quelqu'un se l'approprie et c'est lui qui est responsable que le photographe vienne à temps, alors ce n'est pas forcément lui qui doit appeler le photographe en disant : « Ramène ton boulot ». Il peut dire : « Écoute machin, je n'ai pas le temps. Est-ce que tu peux le faire ? » Mais c'est lui qui est responsable si ça ne se fait pas. Ce principe de ownership. On essaie de l'appliquer au niveau des fondateurs, mais au niveau de toute l'équipe. Et donc, chacun est responsable d'une métrique par exemple, une métrique, par exemple en lien avec les OKR dont je parlais. Il faut qu'à la fin du mois, on ait 50 clients, par exemple, et L., qui est responsable de répondre aux appels et aux responsables de faire les choses. C'est elle qui doit s'assurer que la métrique va vers le haut. Alors, c'est un best effort, une obligation de moyens, pas de résultats, toujours. Donc, on essaie toujours de comprendre quels sont les indicateurs importants dans l'équipe pour faire grossir la boîte de manière générale et qu'elle puisse se développer. Et chacun est responsable d'un indicateur. Et donc, y a cet objectif de key results et des tâches qui sont liées au key results. Si tu connais le framework OKR et donc oui, on essaie de donner la plus grande autonomie par rapport à l'atteinte de l'objectif maintenant. Concrètement, nous, on a un business qui est un business model, une façon de faire de l'argent qui est assez simple. Comme je t'ai dit, on vend un service qui est une alternative au notaire. Globalement, je te donne un exemple de quelqu'un pour que tu comprennes concrètement, elle nous appelle : « Voilà. J'ai perdu mon papa. Je suis perdu dans les démarches de succession. Je ne sais pas ce que je dois faire ». Et voilà : « Pour les successions, vous n'avez pas forcément besoin de notaire. Donc, nous on peut vous aider à faire différentes démarches, vous aider à débloquer les comptes en banque, vous aider à faire ce que l'on appelle la déclaration de succession ». Ce sont des juristes qui s'en occupent, dont L. dont je parlais. L., il y a des appels qui sonnent, Pas de souci. Elle prévoit un rendez-vous. À la fin du mois. On a fait 20, 30, 40 clients dont on a géré le dossier. Il y a une autonomie dans la gestion de la responsabilité au niveau des objectifs. Maintenant, dans les tâches, il y a une autonomie. Mais malgré tout, les tâches restent toujours un peu dans la même logique, quoi. Tu vois demain, quand tu veux faire une

déclaration de succession, il y a une série de tâches à faire et donc elle sait comment le faire. Mais je pense quand même qu'il y a une grosse autonomie dans ce qui doit être fait. Pour donner un exemple concret. Je pense qu'on peut quand même parler d'autonomie parce que quand un collaborateur sur Slack crée un Channel Brainstorm où on dit voilà aujourd'hui, voici comment on fait les choses. Si quelqu'un a une idée sur comment améliorer le process, on le met en place. Et l'avantage, c'est qu'on est une entreprise qui est très, très, très, très, très jeune, encore plus qu'une PME classique. L'avantage d'une startup, c'est que tu peux dire ok, ça n'est pas pensé, ok, mais là, on change tout et on fonctionne comme ça. Donc voilà, je pense que ces trois éléments de réponse peuvent être intéressants. A chaque fois, je m'empêche d'aller plus loin parce que sinon, je vais aller faire un monologue, n'hésite pas si tu as une question pour creuser (rires).

R : Ouais, ouais, je regarde en même temps, mais ça répond à ma question, j'ai une question, plus philosophique, penses-tu que le travail émancipe ? C'est par le travail...

K : Par émanciper, tu veux dire rendre libre ?

R : C'est ça trouver une certaine liberté. Ou en tout cas, quand tu parlais de balance aussi, beaucoup moins de contraintes que de gains en gros.

K : Yes, les questions philosophiques, Ça, c'est plutôt le genre de truc que moi, j'aime bien. Je te dirais. Je te dirais déjà qu'il faudrait définir c'est quoi travailler, ça veut dire quoi être libre, en tout cas s'émanciper. J'imagine que dans la question que tu poses, il y a quand même une idée de dire le travail, c'est quand même la notion de travail pour l'entreprise.

R : Tu sais, essaye de le faire par rapport à ce que tu fais, toi, dans ta vie, et avec tes travailleurs. Ça va être un peu plus clair.

K : Oui oui. Mais bien sûr, mais c'est pour cela qu'il faut un peu cadrer avec moi, je dirais. Je dirais que non. A un moment, il faut arrêter de déconner. Le travail, le travail n'émancipe pas, les gens travaillent parce qu'ils ont besoin d'argent à la fin du mois. Et je crois que si tout le monde avait 2 milliards sur son compte bancaire, on se poserait des questions autrement. On aurait des objectifs de vie qui seraient différents, pour certains ils iraient sauver des bébés pandas en Amazonie. Non il n'y a pas de bébés panda en Amazonie (rires). Et pour quelqu'un d'autre, ce serait juste de s'acheter un yacht et de péter des câbles, ou les deux (rires). Est-ce que le travail émancipe ? Non, je pense pas du tout que travailler émancipe. Je pense que le travail au quotidien, que beaucoup de gens connaissent, est un moyen de payer leurs factures et que certains vont se dire : est-ce que je suis prêt à passer potentiellement 5 ans de plus, à avoir un diplôme ou 3 ans en plus pour, entre guillemets, souffrir moins après. Je dirais que de manière générale, non. Pour moi, le travail n'émancipe pas et on le fait toujours, malheureusement, comme toujours par obligation, en essayant de trouver le meilleur compromis possible, entre guillemets, de souffrir le moins possible. Ce n'est pas une vue très optimiste. Je suis d'accord avec toi, mais moi, dans ma vie personnelle. Moi, je ne désire pas, je ne suis pas enfin. C'est un peu, un peu, peut-être un peu condescendant de dire ça comme ça, de dire je ne suis pas fait pour être salarié. Moi, je me, dans ma vie, dans ma tête, il est hors de question de tomber dans un système où tu n'es pas récompensé pour ton effort. La raison pour laquelle j'ai fait L., c'est parce que personnellement je... Je ne décide pas de ce que je fais tous les jours. Je pense que les entrepreneurs qui viennent te dire qu'ils font ça pour se libérer d'un patron ou un truc comme ça, c'est de la connerie. Parce que quand tu es entrepreneur, tu as pire qu'un patron. Il y a des clients et des clients, peuvent être bien pire

qu'un patron et peuvent bien plus mettre du stress, bien plus entraver qu'autres choses. Donc, je ne dirais pas que le travail rend libre ou permet de s'émanciper. Et pour les employés, je pense que c'est pareil. Je pense que c'est toujours la course, à savoir dans un job aujourd'hui. Il y a heureusement, on prend conscience, quand même, et je pense que c'est le cas avec ton mémoire, que le travail est aussi fait pour que les employés puissent être productifs, mais aussi pour que les gens soient heureux sur le long terme, il faut...

R : Qu'il y ait une certaine pérennité ?

K : Et après, je pense qu'il faut être réaliste. Ce n'est même pas ma vision des choses, mais la façon dont moi je les ai apprises à travers mon éducation, que ce soit à l'école ou en général. C'est que les entreprises, alors on peut critiquer quand on veut, mais l'entreprise, son but ultime, c'est faire de l'argent. Elle peut avoir un autre but, par exemple, prenons l'exemple d'une association avec laquelle on discute pour l'instant : G., G. son objectif, c'est de sauver la planète. Notre objectif, c'est de permettre à un maximum de gens d'économiser de l'argent sur des frais de notaires à travers l'une des périodes les plus difficiles de leur vie, d'avoir quand même un soutien et une disponibilité au-delà de ça. Ces entreprises, que ce soit nous ou G., le moteur du truc, c'est l'argent. Pour nous, c'est de l'argent qu'on récolte à travers des services. Pour une ASBL, une association, c'est de l'argent qui est récolté à travers des dons, notamment des legs testamentaires, ce qu'on est en train de faire, on s'associe avec G. hein, petite info.

R : Félicitations !

K : On fait des testaments, en fait, et les associations récoltent de l'argent via des testaments, un tiers de leur financement à peu près. Bref, tout ça pour dire que les entreprises ont besoin de l'argent et qu'on est toujours conditionné par cet argent. Et donc, je dirais que dans tous les cas, les gens ont besoin d'argent à la fin du mois. Ils font ça pour l'argent et que si tu arrives dans ton travail, malgré tout, a retiré et c'est ça que je pense, rend vraiment heureux, si tu arrives au-delà de ton travail, en fait à voir tes besoins qui sont satisfaits avec, Voilà. Tu sais que tu gagnes, admettons 1800 euros net tous les mois pour toi, c'est suffisant. Tu n'as pas forcément besoin de gagner 4 milliards en plus. L'idée, c'est qu'est-ce qui fait dans mon travail que je n'ai pas l'impression de travailler ? Et qu'est-ce qui fait vraiment que je suis dans le kiff et ça, ça peut être plein de petits éléments, mais je pense que c'est du travail. C'est toujours une partie qu'il faut faire, on va faire un truc parce qu'il faut faire le truc, quoi. Je pense que c'est ça la vraie différence entre les 10 milliards sur un compte en banque et les autres gens comme toi et moi, c'est le gars qui a des comptes en banque. Il n'est pas dans cette idée de qu'est-ce que je dois faire pour avoir de l'argent ? Et dès qu'il se retrouve face à une situation ennuyante, il peut dire ça, je délègue. En fait, je comprends que ça fait partie du jeu et j'accepte cette réalité comme étant... Si moi j'ai 10 milliards sur un compte en banque demain, je pense que je ferais quand même ce que je fais maintenant à une autre échelle, mais ça me permettrait de dire : « Tiens, l'envoi d'email à machin qui me fait chier, je zappe. Tiens, là les photos de mauvaise qualité qu'on est obligé d'avoir parce qu'en fait on n'a pas de quoi payer un vrai photographe pour le faire, là je pourrais le faire. Mais voilà, de nouveau, je m'arrête là parce que voilà, sinon on roule un joint et je suis parti pendant quelques heures. Mais voilà, voilà mon idée. Pour résumer, je pense que non, le travail n'émancipe pas, au contraire. Par contre, je pense que ton travail. L'objectif est toujours de trouver ces moments d'émancipation qui te permettent d'être heureux et de survivre au quotidien. Voilà, dans une

société comme la nôtre en Belgique, évidemment pas des gens dans une usine en Chine, c'est une autre histoire...

R : On s'entend, parfait. Je passe au travail collectif du coup, mais bon c'est un peu imbriqué ces dimensions, on en a parlé aussi avant. Comment vous organisez le travail collectif ? Déjà, dans un premier temps, tu disais déjà chacun avait certaines responsabilités. Est-ce que tu vois d'autres choses ?

K : Yes, Donc chez L., on commence malgré tout à avoir une structure, voilà une dizaine de personnes. Donc, il y a différentes choses. Quand on parle de travail collectif, selon moi. Tu as des équipes déjà. Tu as, par exemple, chez nous tu as l'équipe juridique, l'équipe technique où R. travaille maintenant avec nous. Et donc, tu as cette équipe juridique, l'équipe Web et c'est tout. C'est tout. Donc, il y a malgré tout, pour l'instant, quelques, quelques silos entre les deux. Un travail collectif se fait surtout par compétences techniques pour l'instant. Au-delà de ça, tu peux avoir effectivement des réflexions parfois qui sont amenées au niveau global : « Tiens, qu'est-ce qu'on peut faire pour améliorer ce truc-là, gérer ce problème-là ? ». Donc, comment se passe ce travail collectif ? On, de nouveau toujours ce concept d'ownership, donc, mettons. Je préfère donner des exemples concrets. C'est beaucoup plus facile à comprendre pour toi... Et pour n'importe qui. Le travail au niveau du département juridique. Tu à B. qui est le responsable global, donc c'est lui qui est responsable du nombre de clients à la fin du mois. L., elle, a son portefeuille de clients et O. qui a son portefeuille de clients également dans le travail collectif. Il y a évidemment la notion de comment tu gère le problème de chaque client rencontré. Tu tiens parfois des clients qui sont splitter à gauche, à droite, entre deux personnes, mais c'est assez rare. Donc, c'est toujours des responsabilités propres. Et le travail collectif, en fait. Je ne sais même pas si on peut vraiment parler de travail collectif, en fait, en posant la question à quoi toi tu pourrais faire référence quand tu parles de travail collectif ? est-ce que ce sont par exemples des réunions ? Des brainstormes, des choses comme ça ?

R : Oui, c'est ça. En fait, c'est basé sur une certaine solidarité, dans le sens où, en gros, dans tout ce que vous faites et même s'il y a différents silos. Tout ça, tout le monde est passé par, tout le monde à travailler pour le bien commun. C'est par cet esprit plutôt de savoir comment vous agencer le travail entre vous. Comment, par exemple, si cette solidarité se, se retrouve peut-être dans l'aide à la tâche de quelqu'un, s'il se retrouve en difficulté, comment vous le voyez ? Comment vous faites attention à ce genre de choses ? Ou par exemple, en cas d'absence de quelqu'un ? Comment vous récupérez ce travail entre temps ? Dans ce genre, dans de genre d'actions ?

K : Donc, je vais essayer de te donner des exemples, des exemples.

R : C'est top en effet.

K : Quand quelqu'un est absent chez nous, même s'il y a des, en général, on essaie toujours de garder de l'ownership par client, par exemple. Chacun a son portefeuille de clients et honnêtement, je pense que l'ownership c'est hyper important parce que, je fais une courte parenthèse là-dessus. C'est un point fondamental je pense du travail collectif notamment. Le fait de donner quelque chose, au risque de me répéter, tu as l'ownership et tu à l'exécution, c'est deux choses complètement décorréées. Tu peux par exemple, moi je suis responsable, s'assurer qu'on a suffisamment de clients qui arrivent tous les mois, de, l'idée de prospects chauds qui se transforment en clients. Par contre, ce n'est pas forcément moi qui vais le faire.

Je vais pouvoir dire à une agence machin : « Est-ce que vous pouvez faire des pubs Google, par exemple des pubs Facebook » dans lesquelles je ne suis pas spécialisé pour nous. Si eux font de la merde, c'est ma faute, même si ce n'est pas moi qui a réalisé le travail. A l'inverse, le travail collectif, par exemple, je vais parler du département juridique parce que c'est surtout là qu'il y a des trucs. Quand quelqu'un est absent, par exemple, on est souvent capable parce qu'on a mis des process en place, de dire à machin : « Là, on a besoin que tu aides temporairement ». Mais en général, on va toujours quand même essayer d'attendre que la personne revienne. Et comme je l'ai dit, il y a des moments collectifs où, par exemple, on va aborder un sujet, par exemple B. qui est responsable du département juridique, va aborder un sujet avec le reste de l'équipe en disant : « Voilà, on a une problématique. Voilà comment on utilise un outil, il y a une problématique avec cet outil ». Parce que, par exemple, F., qui est le truc qu'on utilise pour gérer les mails clients, on gère principalement des mails, il y a une fonctionnalité qui ne fonctionne pas. Tiens, comment est-ce que vous vous l'utiliser ? Comment est-ce qu'on pourrait chacun aider ? Moi : « Tiens je l'utilise comme ça, machin. On prend en compte les commentaires de tout le monde et on dit ok B. est responsable par rapport aux commentaires de trouver une solution à ce problème. De nouveau c'est toujours de la responsabilité. Et peut être de nouveau, si je peux me permettre de faire une distorsion, mais que je pense être intéressante. Par rapport à la question du travail collectif. Dans beaucoup d'entreprises, tu as des réunions, je ne t'apprends rien, il y a des réunions dans beaucoup d'entreprises, mais des réunions un peu, tu te demandes toujours à quoi ça sert ou comment c'est organisé. Et c'est là que le point, je pense de l'ownership, a beaucoup de sens. Si tu as un problème ou un truc, tu peux dire : « Tiens, on a une problématique dans l'équipe qui est l'outil ». Je donne un exemple. L'outil qu'on utilise ici n'a pas la fonctionnalité qu'on aimerait tous avoir qui permettrait d'envoyer des mails à 10 clients à la fois, par exemple. Ces problèmes-là, c'est un truc où chacun peut réfléchir individuellement et faire ses recherches individuellement. On n'est pas obligé de dire ça. Il faudrait qu'on en parle. Ok, on se prévoit un moment, enfin c'est plutôt de l'organisation. La boîte classique te dira : Ok, on fixe un meeting demain à 13 heures, où chacun, on parlera un peu des idées, on fait un brainstorming, on réfléchit ensemble ». Pour moi, ça ce n'est pas du tout productif. Il vaut mieux dire, ça peut paraître un peu nazi ce que je dis, mais il faut sortir de cette idée-là. L'idée c'est de dire on a un problème. Chacun regarde de son côté, réfléchi à l'avance. Et il vient au meeting préparé en fait et on se rend compte parfois même qu'en faisant ça, tu n'as pas besoin d'avoir un meeting. Le meeting, c'est éventuellement s'il y a vraiment besoin d'un détail complexe que l'on ne sait pas expliquer à l'écrit, mais nous, ce qu'on fait maintenant, on prend Slack, on dit voilà la problématique, on fait un, un tread dans Slack, avec le superbe accent anglais, un tread dans Slack et on dit : « Ok, machin, tu mets ton point 1, bazar, tu mets ton point 2, bazar tu mets ton point ». Machin qui s'occupe de résoudre le problème et qui own de nouveau le problème prend les trucs de tout le monde. À la limite, lui va poser les questions aux gens. Je n'ai pas bien compris ton point et souvent là, il appelle ou il voit. Et puis, il fait une présentation ou il fait la réunion : « Voilà les points qu'on a abordés. Voilà les idées de tout le monde. Voici ce que j'ai tiré, les idées. Est-ce que ça vous convient ? Ou est ce qu'il y a des points vraiment que l'on doit aborder ? » Et si jamais tout le monde est ok, c'est génial. Effectivement, c'est bien ce qu'on avait dit. C'est expliqué, tout le monde à l'information. Et puis, si jamais c'est, en fait là, on n'est pas d'accord ou là, il y a un point pour moi qui est trop

complexe et bien machin, qui est responsable du truc, qui own le problème doit essayer de comprendre comment faire pour l'améliorer. Et là, il y aura des discussions. Ce n'est pas un manque de lien social, mais je pense qu'on essaie de garder malgré tout une organisation et un ownership qui, dans le travail collectif, facilite quand même beaucoup les choses quoi. C'est une belle, un beau bundle de ce que l'on a dit.

R : La boucle est bouclée (rires)., OK, j'ai une dernière série de questions qui sont plus réflexives par rapport à ton travail, à ton rôle de manager. En tout cas, penses-tu contribuer par ton management à un management humain, donc respectueux de la personne et centré sur le travail réel ?

K : Pas facile la question (rires).

R : Maintenant, c'est sûr (rires). J'ai eu des dirigeants aussi parfois où je posais la question et je n'avais pas de réponse, c'est normal aussi c'est une question tellement large, donc c'est très ouvert aussi.

K : T'inquiètes. Ok, donc, comment est-ce que, enfin dans ce cas qui te dit que dans mon style de management, je suis humain (rires) ?

R : Voilà, c'est ça. C'est à toi de voir comment tu te positionnes aussi, où tu définis ça. Ça a l'air de rien, mais...

K : Un truc que je fais, mais je sais que c'est, c'est propre à moi. J'ai de base, une personnalité, je crois, oui, j'ai une certaine tendance à, j'ai besoin d'être en communication avec les gens de manière permanente, que ce soit des collègues de travail, des gens que je ne connais pas. J'ai beaucoup de mal, par exemple, avec les gens qui sont très discrets, qui ne parlent pas beaucoup. Car j'ai du mal à comprendre ou à interagir avec eux parce que je n'arrive pas à établir de communication en direct. Et j'ai une personnalité de base, assez sociale, assez ouverte vers les autres. Et du coup, moi, ce que je fais régulièrement, de nouveau, exemple, avec les gens qui travaillent pour nous, ce que j'ai encore fait hier soir, d'ailleurs, ce ne sont pas des exemples bullshit. J'envoie de temps en temps des WhatsApps privés aux gens qui bossent avec nous et qui viennent d'arriver dans l'équipe. On a recruté récemment et c'est très, très récent. Il y a un mois et demi, deux mois, je crois. Et L., par exemple. Hier, j'envoie un message à 20 heures : « Salut L., J'espère que tu vas bien. Rien à voir avec le travail », je peux te le lire. A la limite, tu comprends encore mieux. Je ne pense pas que ce soit très privé de toute façon, mais je lui ai dit : « Hé L., juste un petit message. Merci de ton super travail jusqu'à présent. Je sais que ce n'est pas évident au quotidien. Niveau tâches il y a beaucoup. Merci pour ton investissement et le temps que tu y passes. C'est super de t'avoir dans l'équipe. On est trop content. J'espère que tu te plais bien. En tout cas, je reste là pour toi et B. aussi si besoin, n'hésite pas à me dire si quelque chose ne va pas aussi, on peut t'aider ». Elle était assez contente. Elle m'a dit « merci pour ton message. Je parlais justement avec L. tantôt cette ambiance est vraiment chouette, chouette équipe, etc. On parlait des dossiers... ». Bref, voilà, tu vois, le reste on s'en fout. Mais effectivement, j'ai beaucoup de travail et de nouveau, est-ce qu'elle le dit de manière sincère ? Ça, c'est une autre question. Laisse-moi croire que oui (rires). Mais voilà, je sais que pour moi, ce n'est pas important d'avoir de nouveau... On est une équipe où au-delà de ça., chez L., si ça t'intéresse, tu peux aller voir notre site web si tu as un instant, mais on essaye, justement, on vend un service qui est déjà très basé sur l'humain et le reste est marqué par le consumer care. Tu vois en fait de nouveau une petite digression, mais nous, ce que l'on vend nous. Enfin il y a nous, et il y a les notaires. Alors, face à tout le

monde, on dit oui, on n'est pas des compétiteurs, mais carrément les gens qui viennent chez nous, ce sont des gens qui me disent : « moi, je n'ai plus confiance dans les notaires. Je n'aime pas ça. Je viens chez vous parce que chez les notaires, ils ne sont jamais disponibles, ne répondent pas à mes besoins ». On a un service qui est très consumer care. On essaye de donner à nos équipes. Je pense aussi que dans son management, quand tu dis à tout le monde, nous, on est une équipe où on veut, par exemple de la transparence dans l'équipe. C'est hyper hyper important, par exemple, d'avoir une politique donc, par exemple. C'est un exemple. Je ne dis pas que ça doit être forcément ça mais si tu dis voilà pour nous, nos valeurs, c'est la simplicité, la transparence et machin truc. Par exemple, tu as besoin de l'appliquer aussi dans ta team. Voilà, au niveau des salaires, tout le monde voit les salaires de tout le monde. Voilà comment est-ce qu'on fonctionne au niveau des salaires ? Voilà. Niveau des vacances. Qu'est-ce qu'on accepte ? Qu'est-ce qu'on n'accepte pas au niveau de la simplicité, par exemple ? Si tu dis que dans tes valeurs, c'est la simplicité. Je n'ai pas d'exemples concrets, mais ça pourrait être de dire : « Ok, ben voilà, quand on fait des powerpoints, des slides, des machins, en fait ça en quatre slides maximums et on ne commence pas à faire des détails de machin, on va straight to the point. On va le faire tout de suite et on résume les réunions en 20 minutes, par exemple. J'ai de nouveau un peu divagué, mais...

R : Nickel, tu donne pas mal d'exemples. C'est le plus important aussi dans ma recherche et enfin une dernière question. Quel est, selon toi, les difficultés ou les avantages rencontrés, enfin ici en Startup ? Quant à la mise en place d'un management humain. Qu'est ce qui est plus difficile dans un premier temps, par exemple ?

K : Zut j'allais commencer par ce qui est beaucoup plus simple

R : Avec les avantages, ce que tu veux, vas-y.

K : Ce qui est beaucoup plus simple par rapport à une grosse boîte à nouveau, il n'y a rien d'étonnant. C'est que, si tu étais chez Proximus, avec 10.000 collaborateurs... Les interactions sont forcément de base, moins humaines, enfin moins humaines en général. En général, tu peux forcément être moins proche de ton management que s'il y a juste un niveau, quand tu as des $n + 2$ $n + 3$ tu peux plus difficilement être dans l'humain. Tu peux difficilement être très, très proche de gens, ce qui est beaucoup plus simple quand tu es dans une plus petite équipe où 5 6, 7 8, 9, 10. Cela étant évidemment expliqué et déjà dit. Le désavantage, un des désavantages peut être, peut être que parfois on a tendance à confondre ses collègues et des amis quoi. On reste toujours très professionnel, mais il peut y avoir une ambiance parfois un peu malsaine. D'ailleurs, ça revient souvent dans les groupes de Neurchi de flexibilisation du travail, ou de LinkedIn (rires), c'est des trucs avec « on est tous des potes, on est tous responsables de l'entreprise », non, pour moi ce n'est pas vrai, pour moi quand tu es fondateur, tu es responsable de tout ce qui se passe. Tu ne peux pas te permettre de considérer que ta situation est équivalente à celle de tes collaborateurs et que tes collaborateurs doivent travailler autant que toi. Comment ça, c'est de la connerie. Moi, je bosse, je crois, alors je ne suis pas le plus gros travailleur encore, mais d'office, je bosse beaucoup plus que les gens qui sont employés ou les gens qui sont étudiants qui en fait vont passer maintenant en plein temps. Donc, cette idée est parfois trop tentante pour beaucoup de PME de dire on est une entreprise de petite taille, à taille humaine, d'ailleurs petit est toujours avec humain derrière. Donc oui, tu peux beaucoup plus facilement être en contact avec les gens parce que vous êtes beaucoup moins. Et donc tu n'as pas de $N + 3$, donc tu peux directement en parler à la

personne et à côté de ça. Par contre, il y a des dérives parfois là-dedans qui peuvent être parfois là-dedans : « Ah bah tiens L. on est en afterwork machin... » En fait, c'est ma pote aussi, en fait il y a toujours deux choses. Je peux être très proche des gens, être très friendly, très ami, je pense aussi que certains des collaborateurs deviennent aussi des amis malgré tout. Mais j'essaie toujours de garder cette notion de professionnel. C'est un peu du côté des désavantages, mais c'est un peu du coup les avantages d'une grosse boîte. L'avantage, c'est que tu peux beaucoup plus être en contact avec les gens. Tu peux beaucoup mieux comprendre leurs problèmes. Tu peux aussi interagir de manière beaucoup plus, comment dire, beaucoup plus, tu peux comprendre pourquoi les gens sont comme ils sont. Tu peux prendre une dimension beaucoup plus large que juste la dimension professionnelle. Je m'explique. Si tu es dans une grosse boîte comme Proximus, tu es le N+2 de quelqu'un ou N+1 et tu discutes avec ton, j'allais dire ton inférieur mais ça ne va pas (rires), si tu discutes avec la personne qui est en dessous de toi, tu discutes également avec 40 autres personnes dans la boîte parce que tu dois avoir des interactions avec tout le monde. Tu ne peux pas te permettre de demander comment s'est passée ton weekend. Tu ne pourras jamais comprendre que la meuf, elle, elle vient de se séparer de son copain ou qu'elle a perdu sa grand-mère il y a 3 mois ou bien qu'elle vient de recevoir un message badant de quelqu'un et que donc, du coup, aujourd'hui, elle est un peu plus tristounette. Tu ne peux pas le prendre en compte dans ta gestion du travail. Alors que moi en discutant jeudi soir avec L. après le taf. Je sais que : « Tiens comment ça va ? Bah voilà, ça va. Mais là, j'avoue que c'est un peu dur parce que les exams, franchement, c'est hyper chaud ». Du coup, tu peux aussi adapter ton discours en disant : « Ecoute franchement si tu as des exams, etc. Tu peux partir plus tôt. Pas de stress ». Tu peux faire ça. Tu peux aussi adapter ton discours. En ayant plus d'empathie avec les gens, car tu peux les comprendre, c'est un gros gros avantage. Mais dans cet avantage, il y a le désavantage, du coup, parfois, trop passer la barrière du personnel et d'oublier que les gens sont avant tout des collaborateurs. Donc, ce ne sont pas des amis à proprement parler et deuxièmement, pour beaucoup de gens, je pense qu'il y a beaucoup de managers un peu tyranniques à cette idée de dire le projet est nouveau, le projet est sympa, donc on doit se donner à fond, non. Moi, je pense justement que dans une startup, c'est trois fois plus demandant, comme on dirait en anglais. Trois fois plus, enfin beaucoup plus d'implication que dans une PME déjà bien établie. Et justement, tu devrais presque même payer plus cher les gens qui travaillent pour toi. Parce qu'en fait, si ce n'est pas, si ce n'est pas ça, attend, désolé, il y a B. qui m'appelle, donne-moi juste 30 secondes je le rappelle. Je suis toujours occupé. Je pense que j'ai encore 15 grosses minutes Romain mais au pire, t'inquiète, au pire on pourra toujours.

R : T'inquiète c'était vraiment ma dernière question, on a terminé.

K : Oui oui, mais voilà, cool. Voilà, c'est cet avantage de dire et bien on est, on comprend mieux les gens et le désavantages d'être trop proche des gens, de penser que ce sont des potes, de penser qu'ils ont les mêmes responsabilités que toi et donc de demander autant que toi. Voilà.

R : Parfait, nickel, merci K.

K : Pas de soucis, reviens vers moi si tu as besoin.

R : Merci bonne fin de journée !

K : Merci !

viii. Vincenzo

R : On peut commencer, je vais prendre ...

E : Et donc tu vas me poser des questions ?

R : En effet, je vais te poser des questions, moi j'ai un questionnaire par rapport à ce que l'on a déjà discuté du management humain.

E : Voilà voilà.

R : Je vais donc te poser des questions assez générales, du style pour toi qu'est-ce qu'un bon travailleur, enfin voilà là je ne te pose pas encore la question mais c'est ça un peu les questions.

E : Ok

R : Donc le management humain a pour objet le travail réel. Le management devrait reconnaître le travail réel. Ce travail est composé de trois dimensions : objective, subjective, collective. Ça, ne t'inquiète pas, je vais poser des questions et on reviendra dessus suivants les différentes dimensions, mais évidemment après je t'aiguillerais s'il faut, mais tu vas voir, c'est ta vision de ton travail et de ton management, donc tu ne peux pas te tromper, tu ne peux pas être à côté. Voilà, d'abord c'est une question générale sur toi et l'entreprise. Pourrais-tu te présenter en quelques mots, ton parcours académique et professionnel ainsi que ta fonction actuelle.

E : Alors c'est une toute petite entreprise, voilà, en construction. Elle existe depuis plus de 15 ans. Voilà, quelques hommes, là actuellement avec la situation il y en a trois, et l'autre question ?

R : Ton parcours académique et professionnel, avant d'arriver en tant que dirigeant d'entreprise ?

E : Mon parcours est celui, je dirais de toujours vouloir démarrer dans la construction, depuis très très jeune et d'avoir je dirais saisi l'opportunité de, d'apprendre je dirais à travers des gens très compétents qui m'ont permis d'aimer ce genre de métier jusqu'aujourd'hui.

R : D'accord très bien, on va parler du travail objectif. Donc là je vais te le définir un peu plus.

E : Oui.

R : Le travail objectif est orienté vers le résultat et la compétence, la reconnaissance du résultat et de la compétence. Quand le travail est bien fait, mal fait, mais d'un point de vue purement objectif, par exemple tu sais comment monter un mur, tu sais comment il doit être,

on va dire ça comme ça, s'il y a une différence tu vas le voir, et comment tu vas par exemple en discuter.

E : Avec les travailleurs ? Donc en fonction des travailleurs.

R : Ma question générale est la suivante : comment objectives-tu le travail de tes collaborateurs ? Donc comment tu reconnais le résultat des travailleurs, ou ton résultat. Je peux t'aiguiller un peu, par exemple, quand tu es sur un chantier, tu as certaines normes, tu sais par exemple que telles choses se font en un tel nombre de jours, comment tu évalues ça ? Tu prends le temps dans discuter avec tes travailleurs sur certains chantiers ?

E : Compliqué.

R : Vas-y, tu as d'office une façon de travailler.

E : Alors voilà, le maximum de temps que je sais être sur chantier, là j'essaye de donner des explications directement, dans la mesure où on les comprend. Et bien sûr de vérifier, de vérifier l'entourage des hommes, les hommes, de quelles manières fonctionnent-ils. Et comment, je dirais, ils ont pour objectif de rentabiliser, je dirais un mur.

R : Vas-y, c'est très bien que tu me donnes des exemples.

E : Maintenant il est vrai qu'à l'heure d'aujourd'hui, malgré que, je dirais l'investissement personnel de pouvoir déléguer du travail, il faut que je sois entouré de gens compétents et dynamiques. Ça c'est le plus dur. Car les vérifications doivent être faites à tout moment, à toutes, je dirais à tout moment de la journée. [Téléphone sonne]

[Reprise de l'interview]

Enfin voilà, il faut en parler, voilà la personne qui te suit qui donne l'objectif, une chose ou une autre. Parce qu'il y a des gens qui n'en ont rien à kicker. Alors l'autre question ?

R : Alors l'autre question. C'est plus orienté sur, quelle vision de l'homme au travail tu as dans ton entreprise ? La vision de l'homme au travail dans ton d'entreprise. Pour toi, c'est quoi un bon travailleur ?

E : C'est quelqu'un qui a une capacité de s'adapter techniquement et d'avoir, je dirais, un bon partenariat de relations avec les autres. Un travail, ça se fait en équipe et l'équipe, elle doit être le plus, je dirais en, en mode de, de plaisir de travail. S'il n'y a pas, il faut rester chez soi. Voilà c'est un petit peu court, mais voilà je ne sais pas développer, on discute et après.

R : Oui oui, ça se passe très bien. On a parlé du travail objectif. Je ne sais pas si tu veux dire autre chose. Je reviens un peu là-dessus pour essayer aussi d'en discuter, mais par exemple, dans un chantier, quand tu commences. Oui, il y a des choses. Quand tu fais un devis, tu sais chaque fois dans le devis, par exemple, ce que ça va prendre comme temps. Tu en discutes avec tes travailleurs ? Tu leur poses par exemple un devis ?

E : Non, dans l'ensemble, dans un ensemble d'un travail, un travail, je peux parfois, je dirais donner un certain nombre de jours pour l'exécuter, parce que non seulement il faut que ça soit rentable, mais à côté de ça, il faut que le travail soit rendu, qualitativement. Donc, voilà ça, ce sont des notions qui sont très importantes parce qu'au moment, au moment où je dois présenter une facture à un client. Cette facture ne doit pas, enfin elle doit être vérifiée,

contrôlée, etc. Mais il ne doit pas avoir de retour d'une mauvaise qualité, ça peut arriver des erreurs, etc. Mais si je présente ma facture, c'est que notre travail est fait correctement. Avec toutes les imperfections que l'artisan manuel peut avoir. Que l'homme la main de l'homme intervient parce que voilà, quelque chose de parfait n'existe pas. Mais voilà on peut le faire sortir.

R : S'accrocher à vouloir bien faire les choses, mais ça arrive ces imperfections. Ça fait partie du métier. D'accord ! Deuxième question, enfin troisième question plutôt c'est au niveau du travail subjectif. On parlait déjà beaucoup de ça, enfin tu entremêles beaucoup les différentes dimensions du travail. On les voit. On peut distinguer beaucoup plus facilement ces dimensions du travail dans une plus grande entreprise. Ils ont tendance à apprendre, comme on a dit tout à l'heure, des processus qui fait qu'au final, on sait ce qu'ils évaluent à tels moments. Ici, en PME, on peut voir un entrelacs de tout ça un peu plus complexe et au final, on va dire, on apprend sur le tas. Parfois, on essaye en fonction du métier qu'on fait ou de ce qu'on a envie comme ambition de faire plus ou moins de notre management. Enfin, donc, ici, donc, ma question, on va discuter du travail subjectif, c'est celui du travail subjectif. C'est la...

E : Ce que je demande ?

R : Pas tout à fait, le travail subjectif c'est ce qui reconnaît le travailleur, comme tu l'as discuté ici. Le travailleur à sa patte, sa façon de faire, sa patte. Dans le sens où quand tu fais un travail, c'est toi, tu fais le travail ou, ou un des ouvriers le fait, même s'il y aura une qualité peut être égale plus ou moins. Vous avez toujours quelque chose de différent dans la façon de le faire. Le travail a été fait par vous.

E : Oui oui, tout à fait.

R : C'est pour ça que je demande quelle place à le travail subjectif de tes collaborateurs ?

E : Quelle place a le travail subjectif de mes collaborateurs ?

R : Dans le sens où, par exemple, quand tu travailles peut-être, il y en a un qui n'a pas utilisé telle machine de la même façon qu'un autre. Avant de faire telle chose, je ne sais pas comment on va, comment on va dire que les travailleurs s'approprient le travail. Tu vois un peu ?

E : Oui, on va dire, donc voilà, on ne peut pas demander à un travailleur d'avoir la vision des choses d'un responsable ou d'un gérant de société, ça c'est impossible parce que ça n'existe pas d'avoir de l'empathie pour l'employeur. Ça, c'est clair et net. Maintenant, il y a certains ouvriers qui peuvent je dirais réfléchir, réfléchir de dire : « Tiens ils ont des méthodes de travail et les méthodes sont plus ou moins respectées ». Bon maintenant, moi quand j'y travaille, je sais quel est l'aboutissement à terminer tout ça. Parce que même en expliquant ça aux hommes, c'est compliqué. C'est très compliqué, il y a trop d'informations qu'eux ont du mal à emmagasiner pour voir quand le chantier est terminé. Moi, je vois mon chantier terminé avant de commencer. Ce qui, ce qui est parfois, je dirais, très compliqué de pouvoir donner toutes les informations qu'il faut, mais en une fois, ce n'est pas possible. Il faut faire toutes des séquences de travail, toutes des portions, des phases de travail. Avant d'arriver, je dirais, à l'objectif d'une certaine qualité de travail.

R : Et tes travailleurs sont donc plutôt polyvalents ?

E : Assez polyvalents, les travailleurs, sont assez polyvalents, assez polyvalents. Voilà, ils utilisent pas mal de, de machines qui sont à disposition, mais c'est vrai que tout dépend du

caractère aussi de la personne. Car il y a des personnes qui s'adaptent très vite, qui comprennent très vite, qui aiment bien le changement.

R : Ça t'arrive de faire de nouvelles choses sur des chantiers ou des nouveaux trucs que toi-même peut être tu n'as pas fait ? Tu le demandes à tes travailleurs.

E : Un truc que je n'ai pas fait, oui, certains travaux que je tente de faire parce que c'est l'aventure de commencer quelque chose et de le terminer à bon escient.

R : Ok ok. Là c'est une autre question, plus philosophique, c'est la suivante : comment penses-tu que le travail émancipe ? Comment penses-tu que le travail émancipe dans ton métier ? Dans ce que tu fais ? Comment toi-même, par exemple, tu t'émancipes déjà ? Ou comment tu penses que le travail peut émanciper ?

E : D'abord je dirais que quand on se lève le matin, c'est d'être content de faire ce que l'on fait et de retrouver toute une équipe et de faire ce que l'on aime. C'est déjà de un. Même si les contraintes sont là et elles sont là, et bien voilà ce sont des petits défis qu'il faut relever, des obstacles, qui te permettent de grandir. Et tout un chacun. Moi, le premier. J'espère pour les autres, mais j'en doute (rires). Parce que tout le monde n'a pas la même optique. Après les salaires c'est très important, je dirais important d'avoir un salaire. Mais au-delà du salaire. Le salaire ne fait pas tout. Parce que pour te payer un salaire substantiel, je vais devoir te demander, je dirais, d'être substantiellement rentable parce que l'un ne va pas sans l'autre. Et dans ce domaine-là, les deux ne vont pas. Le travail qualitatif et la rentabilité, c'est quelque chose qui me perturbe, moi personnellement. Mais, voilà, il faut en tenir compte. Malheureusement, on vit dans une société dans laquelle es gens doivent choisir toute l'économie qu'ils peuvent. Sans état d'âme pour les autres, pour l'entreprise, pour le service qu'on peut leur donner.

R : En termes d'expérience. Au fil des années, enfin de dirigeant, ça a évolué. Il y avait une autre dynamique avant. On sent toujours que c'était un peu là ?

E : Avant, la dynamique était dans les personnes avec beaucoup plus de vraie dynamique donc. Mais aujourd'hui, la dynamique n'est pas là, ou elle diminue. Enfin, ce n'est pas pour tout le monde la même chose, mais il y a une certaine dynamique qui est. Avant, il y avait quand même beaucoup plus de solidarité et avec la solidarité, voilà, on pouvait faire de belles choses. Tout en tenant compte qu'il faut être rentable, par des gens qui sont polis et d'autres personnes qui sont plus crues à donner des directives, mais ce n'est pas un problème, ce sont leur rôle quoi. Ça, c'est qu'aujourd'hui. La plupart des personnes ont du mal à accepter... Un ordre un peu plus froid, parce que les informations ou bien les ordres qu'on peut donner à quelqu'un en tant que responsable. Ben là, c'est à demi-mesure. Parce que à un, il faut mettre la virgule. A l'autre, il faut mettre « s'il te plaît » avant, l'autre, il t'envoie balader et n'a toujours pas compris. C'est un mélange de tout. Il est difficile de cerner les différentes personnes. C'est fatigant, à chaque personne, il faut un langage différent.

R : Donc, comment tu fais pour régler, stabiliser ça à ta manière actuellement ?

E : A ma manière ? Calmement, très calmement. Je dis ce qu'il faut dire, comme les choses il faut les dire, mais calmement. Mais bon, je m'aperçois que s'il y a un problème quelconque, voilà. C'est malheureusement, je dirais, c'est la patience qui est dépassée. Voilà, il ne faut pas rester dans ce métier-là. Il faut changer.

R : C'est un métier à vocation ?

E : Métier à vocation ?

R : Dans le sens où tout le...

E : Pour les tordus comme moi c'est à vocation, c'est à vocation (rires). Mais ce n'est pas pour tout un chacun. Chacun, chacun vit et choisit un métier et il le fait. Il faut faire ce métier, point ça s'arrête là. Sans être dans... Il faut vouloir apprendre, et apprendre et vouloir apprendre, parce que vouloir apprendre ça veut dire que, c'est que la personne doit se surpasser.

R : Qu'elle soit meilleur demain.

E : C'est améliorer ce qu'on a déjà amélioré et par effet boule de neige être meilleur. Mais, il y a toujours ce paradoxe là que la qualité du travail en joue un rôle parce qu'au final, aucune gratitude n'est là venant d'un client. Mais après les choses, on les fait convenablement pour soi-même, voilà, pour soi-même, mais pas pour être, voilà, être gratifié. Ce n'est même pas ça le problème. C'est parce que, je dirais les gens sont, entre guillemets, tellement cons, sont tellement cons qu'ils ne voient pas l'opportunité de la qualité d'une personne qui dirige une toute petite entreprise pour la mener à bien dans son travail.

R : Tu vois ça, c'est aussi le travail subjectif finalement parce que le travail subjectif, c'est se reconnaître aussi dans ce qu'on fait.

E : Après on a des défauts aussi, comme tout le monde. Je suis en contradiction perpétuelle avec moi-même. Parce que j'ai envie de faire bien les choses quoi. Après, je comprends qu'il y a des choses qui ne peuvent pas... Tu es obligé de passer outre. Tu ne peux pas t'attarder dessus parce, voilà, qui va te payer ça, c'est impossible... J'en fais déjà beaucoup, j'en fais déjà énormément je dirais pour satisfaire.

R : D'accord. On en a déjà beaucoup discuté, tu parles de solidarité. C'est tout ça. La troisième dimension du travail, c'est la dimension collective. Ça signifie en fait, par exemple, une poutre est solidaire d'une autre, parce que l'une ne peut pas marcher sans l'autre. Très solidaire l'une de l'autre. Il y a tout un truc qui est construit sur autre chose ou autre chose. Et ça c'est cette dimension collective du travail. C'est de se dire que finalement, on fait, on réalise une tâche tout seul, mais on ne fait pas un travail tout seul. Et donc, dans cette dimension-là, comment organises-tu le travail collectif ? Est-ce que tu as des exemples à ce que tu assignes à une tâche ? Par exemple, si tu as un vrai manoeuvre, tu as un vrai maçon ?

E : La tâche, quelle que soit la tâche qu'on doit exécuter. On se, je dirais soit on s'arrête sur le temps de midi ou au matin et je n'arrête pas de parler boulot, discuter boulot, partager boulot, échanger boulot, avoir leurs points de vue, des points de vue différents pour que je puisse trancher. Moi, ça ne me dérange pas de trancher. Mais j'aime bien savoir ce qu'il y a un petit peu dans la tête des autres quoi, parce que c'est ça qui fait que je peux entreprendre quelque chose avec toi et que je suis sûr que tu ne vas pas me lâcher, quoi. Parce que moi je ne suis pas tout seul à prendre une poutre, on est deux, donc on doit être en symbiose, voilà, en...

R : On doit la déplacer, on doit aller dans le même sens.

E: Parce que chacun de son côté et bien la poutre elle tombe dans tes pieds, accidenté.

R : Non, complètement.

E : Mais voilà, on doit en discuter. Voilà.

R : Donc vous en discutez.

E : Oui, que ce soient des petites choses vraiment très banales, que ce soient des choses beaucoup plus conséquentes. Le simple fait de se déplacer on doit se déplacer quand on prend

un matériau ou un autre, on se déplace tous les deux du même pied parce que sinon, ça fait contrepieds. Tous les deux dans le même sens (rires), parce que sinon, on se perd.

R : Tu discutes donc beaucoup là-dessus pour que les gens aient la même vision ou trouver une vision commune ?

E : Tout à fait. C'est un mariage entre les hommes, on est tous responsable.

R : (rires) Très bien. Mais la plupart du temps, par exemple, tu as maximum 3 ouvriers, c'est dans ses environs-là, vous êtes tous sur le même chantier ? Il y a des petits chantiers où ils vont en solo ? Où ils sont toujours au moins deux ?

E : C'est rare mais souvent, ils sont, c'est rare quand ils sont seuls. Ils ne sont pas tout seuls parce que tout seuls, ils se perdent, ils oublient qu'ils travaillent pour une entreprise. Ça ne m'avantage pas, parce que sinon, l'entreprise va être pénalisée. Moi qui suis dirigeant d'entreprise. Le plus souvent ils sont à deux et moi.

R : Et comment les travailleurs s'identifient-ils à l'organisation ? Encore une fois, tu peux faire part de ton expérience.

E : Après chacun son caractère, il y en a qui prennent des initiatives et ils osent prendre des initiatives car je leur permets de prendre des initiatives. C'est une initiative après, rien n'empêche, de, voilà. Ils m'interpellent ou me téléphone si je ne suis pas avec eux, mais il faut qu'il soit actif, ça c'est très important.

R : C'est déjà ce que tu disais aussi dans la vision d'un bon travailleur.

E : Il faut les pagailer, Il faut faire avancer tout droit, sinon...

R : Sinon ça fait un pas en avant, deux en arrière. Sinon, c'est une autre question générale, toujours au niveau de l'organisation. Par exemple, parlons des formations. Ça arrive parfois que certains aillent en formation ?

E : Au niveau des formations, certaines formations sont, je dirais, très utiles, et j'envoie mes hommes faire leur formation. Mais après c'est à moi de voir celui qui en veut. Parce que je ne veux pas perdre mon temps avec quelqu'un qui est en formation pour manger son sandwich et être au téléphone toute la journée. Mais ça, ça ne m'intéresse pas. Après, c'est cibler la personne qui en veut, mais comme il n'y en a pas beaucoup. C'est un peu complexe. Je vais aussi moi en formation pour ensuite déléguer mon savoir, si je peux tenir la formation et la transmettre.

R : Très bien. Une petite question là-dessus, juste comme ça, mais est-ce que vous organisez certaines choses ensemble ? Ça arrive ? Des teams building ? il y a des choses que vous faites ensemble ? En commun ? Du renforcement d'équipe, par exemple.

E : De temps en temps, il y a certaines personnes, certains corps de métier. Auxquels, si je vois une faiblesse dans, à travers les hommes pour exécuter un travail ou qu'on n'est pas assez nombreux, voilà, je peux faire appel, je dirai, à un renfort. Un renfort pour que l'on soit très à l'aise pour terminer le travail correctement. Qualitativement. Bien sûr ça se paie, mais voilà.

R : Mais ça peut soulager et au final faire gagner.

E : Oui parce qu'après si le travail n'est pas réceptionné, s'il est refusé après c'est recommencer le tout. Moi, je dirais, je préfère être dans une marge bénéficiaire moindre mais qu'elle soit là pour éviter ce genre de désaccord.

R : J'ai une dernière question (rires). Oui, c'est vrai que j'ai dit beaucoup de fois que j'avais une dernière question. Donc quel est, selon toi, les difficultés et les avantages rencontrés en PME quant à la mise en place d'un management plus humain ? Qu'est ce qui est dur, qu'est ce

qui est dur par exemple pour toi ? Comment avoir un management humain en PME ? Qu'est ce qui est difficile ? Puis, qu'est-ce qui est facile aussi ?

E : La constitution de, de la personne, être de bonne composition. Il n'y a rien qui me retire de la tête que s'il n'y pas de cohésion, s'il n'y a pas de relation, je dirais, plus ou moins sincère, voilà, on n'obtient rien. Ça n'est pas la peine. Oui, ça fait des commérages tout autour, des histoires, des ceci et des cela, mais le but, c'est quoi ? Ce n'est pas. Moi, je passe devant l'autre ou l'autre qui passe devant moi. C'est de dire ensemble, nous avons, nous avons pu réaliser de très belles choses, en détails, et que ces détails bien sûr, ces informations de détails sont bien amenées à temps voulu.

R : Tu crois que c'est plus facile en petite entreprise, par exemple, d'avoir un management humain que par rapport à des grosses, ou parfois on risquerait peut-être de se perdre dans un travail qui se veut plus abstrait ?

E : Disons qu'en petite entreprise, pour moi c'est beaucoup plus compliqué, parce que chaque personne, même si l'entreprise est peu nombreuse, chaque personne compte et compte énormément.

R : En effet, trois travailleurs, si un ne vient pas sur le chantier, il y a une partie du travail.

E : Ce que l'on peut faire, ce travail à trois sur un même jour. Si un ne vient pas pour une raison ou une autre, voilà. Ça handicape. Ça handicape fortement, surtout dans ma situation à moi, parce que je n'ai pas, je dirais, de budget, de budget à consacrer à des pertes de temps énormes. Dans la construction, on n'avance pas si on est deux au lieu de trois, trois travailleurs c'est quatre travailleurs finalement, Si on est deux au lieu de trois sur un chantier, c'est souvent moins de la moitié qui ne peut pas être fait, une autre partie peut ne jamais être réalisée. Ce sont des pertes de temps énormes, parce que s'il faut être à trois pour exécuter un travail. A deux, je vais prendre le double du temps alors qu'à trois. Voilà, trois hommes, ça fait quatre hommes. Si je fais deux jours à deux hommes alors que je peux faire un jour à trois hommes, trois, quatre. Ça fait une journée de gagner entre parenthèses, une journée où on peut s'adonner à des difficultés qu'on peut rencontrer en dehors de la rentabilité. Là où il faut plus de temps. Nettoyage, etcetera, etcetera.

R : Petite question bonus, si tu pouvais mettre des adjectifs pour qualifier ton entreprise ? Ta vision du travail ?

E : Ma vision ?

R : Voilà ta vision.

E : Comme, je dirais, quelqu'un de responsable. Vous mettez en mains, entre mes mains, je dirais, votre avenir. Puisqu'il ne faut pas oublier que vous, en tant que clients, vous êtes partis pour une habitation pendant toute votre vie. Et ça, moi je trouve que, voilà, il faut que ça soit rendu, tel quel. Mais après c'est un choix, et ça je ne peux pas le prendre à votre place.

R : Par exemple, cette discussion, ce que l'on a ici, tu en parles avec tes travailleurs ? Du boulot sous cette forme ?

E : Oui, enfin mais j'essaye d'en parler... Mais bon, voilà la réception, la réception... C'est ce qui me fait penser, c'est que, je suis responsable de cette société. Pour eux ça coule de source que, je sache tout assumer. Qu'une entreprise gagne forcément de l'argent. Mais ce n'est pas vrai. Il y a un marché qui est là, et le marché il, il faut être, je dirais, en concurrence, équitablement. Mais bon, ça ils ne comprennent pas, ça ce n'est pas possible. Pas possible car ils ne sont pas dans le cas.

R : Tu penses qu'il faut le vivre pour le comprendre ? Que certains sont plus réceptifs ?

E : Pas forcément, mais de plus en plus de gens disent n'importe quoi. Beaucoup de fausses informations. Donc, il y a pas mal de connards sur la terre. Il faut faire attention.

R : Très bien, merci.

E : On a fini avec connard ? (rires) Très bien, de rien.

ix. Guillaume

R : Voilà. L'enregistrement est lancé. Je vais commencer par la première question. Pouvez-vous vous présenter en quelques mots ? Quel est votre parcours académique, professionnel et votre fonction actuelle ?

G : Ok, donc le parcours académique, j'ai fait un master en gestion d'entreprise à l'Université de Leuven, en Belgique. À la suite de ça, j'ai très rapidement rejoint d'abord une société de consultance en gestion avant finalement de me rendre compte que j'avais envie de moi-même diriger les choses et moi-même de bâtir un projet. Et c'est pour ça qu'il y a 7 ans, j'ai démarré mon entreprise, qui développe donc un logiciel pour la gestion de construction. Et aujourd'hui, ma fonction est celle de dirigeant d'entreprise. Mais mon focus est avant tout sur l'aspect vente marketing. Donc je dirige avant tout l'équipe commerciale ainsi que l'équipe marketing. Voilà.

R : D'accord ! La seconde question, c'est une question générale sur votre conception du travail. Quelle vision de l'homme et du travail est en vigueur au sein de votre entreprise ?

G : Chez nous c'est avant tout l'initiative qui est prônée pour permettre aux gens d'évoluer dans un système où ils se sentent assez à l'aise pour prendre l'initiative et être productifs finalement par eux-mêmes, sans forcément les micro-managers. Puis, ce qui est essentiel, c'est qu'ils aient une vision commune de leurs ambitions d'entreprise, qu'ils comprennent vers où on va, vers ce, vers quoi on veut tendre avec l'entreprise. Si tout le monde adhère à la vision et se sent assez libre de prendre l'initiative, mais aussi une initiative qui est cohérente avec la vision. À ce moment-là, on a quelque chose qui fonctionne.

R : Ok. Pour vous, un bon travailleur ? Qu'est-ce que ça représente ?

G : Un bon travailleur dans l'entreprise, c'est quelqu'un de débrouillard, je dirais quelqu'un d'assez autonome avant tout et quelqu'un qui peut même assez bien gérer l'incertitude, car elle est vraiment présente. On est en tout cas dans une structure où rien n'est jamais certain. On est encore en train de bâtir quelque chose. Il faut savoir prendre des risques, donc savoir gérer, gérer cette pression du risque et même encore mieux, ce serait d'aimer ça. De se dire qu'évoluer dans cet environnement, de risques, c'est ça le vrai challenge.

R : D'accord, là, je vais passer aux trois dimensions du travail réel, objective, subjective, collective. Le travail objectif fait référence aux résultats et la compétence. La question est la suivante, comment objectivez-vous le travail de vos collaborateurs ?

G : Alors plus particulièrement, on essaye d'avoir vraiment, en effet, un suivi objectif du travail de chacun des employés, mais avant tout, comme il s'agit de l'équipe, que moi maintenant je gère, enfin c'est surtout l'équipe commerciale et marketing. On peut assez facilement mettre en place des KPI. Il y a deux dimensions importantes auxquelles on accorde

de l'importance. Les KPI, je dirais, les KPI plus classiques qui sont les KPI liés aux ventes, conversion de ventes, le nombre de démarchages que les gens font ou encore l'évolution du portefeuille de clients, ce genre de choses. C'est assez facile à suivre parce qu'on a un outil qui rassemble ce genre de données. Donc, on a quand même un suivi sur, par exemple, le nombre d'appels qu'un commercial pourrait faire, ce genre de choses. Donc, on suit ça. Ça, c'est vraiment la première dimension, puis la deuxième dimension, d'un côté vous avez donc les KPI de l'individu. Mais on a des KPI un peu plus globaux, on a mis en place depuis cette année un système de OKR, un système utilisé dans d'autres entreprises, je dirais aussi plus grande, mais elle peut déjà s'adapter pour des entreprises moyennes. Il s'agit donc d'avoir pour une certaine période de trois mois ou un an, d'avoir un nombre d'objectifs, par exemple quatre ou cinq objectifs très généraux et vagues, mais qui valent pour toute l'entreprise. Un exemple pourrait être : « On veut, le premier objectif serait de créer une entreprise, de, créer une équipe commerciale efficace ». C'est un concept très vague, mais après, on va le réduire en différents composants et définir c'est quoi une équipe commerciale efficace. On va prendre ça et on va les suivre de mois en mois et on va prendre les KR qui sont alors en anglais, les key results. Et ça, c'est aussi des résultats qu'on suit. Mais ceux-là ne sont pas liés à l'individu. Ceux-là sont liés à un groupe d'individus et là, ça peut varier. Donc, ça peut être, par exemple, le groupe d'individus lié à l'équipe commerciale. Mais il y a également la même chose pour les RH. Il y a vraiment ça pour tout le monde, même pour les managers. Mais là, en effet, on pense plus à l'individu mais on a des KPI plus collectifs.

R : Ok, je vois.

G : Très important cet aspect-là.

R : Très bien et par rapport à ces objectifs, ça, évidemment, c'est discuter toujours avec l'équipe. De quelle façon ils sont mis en place ?

G : Alors on essaie d'être assez transparent avec ces indicateurs, on fait en sorte qu'ils soient disponibles à tous. N'importe qui. En fait, tout le monde peut savoir où en est l'autre. Voilà un des aspects importants aussi. Si ces indicateurs existent, ils ne sont pas là pour les cacher ou ils ne sont pas là pour être juste utilisés par le management. Voilà, c'est juste la vérité, ce sont les faits, les chiffres, et on utilise ça comme base de conversations au sein de l'entreprise. Il y a des, certaines, certaines méthodes aussi pour faire un suivi régulier, semaine en semaine, et voir, en effet, si les indicateurs sont verts, rouges ou oranges je dirais. Et on utilise ça pour voir où mettre nos priorités, mais pas pour aller, pour aller, par exemple, culpabiliser quelqu'un justement parce que ces indicateurs sont mal indiqués, ou mal représentés.

R : D'accord. Maintenant au niveau du travail subjectif, la valorisation de la personne dans sa pratique, mais aussi son effort. Quelle place a le travail subjectif d'un collaborateur ?

G : J'aime à penser qu'elle a aussi une place importante pour nous, elle est moins importante que la valeur objective parce que chez nous, on considère que c'est celle-là qui prône. On veut quand même lui donner une place. Par exemple, le lundi matin, on fait une réunion avec l'équipe pour un peu mettre tout le monde au courant, faire les communications de la semaine. Et durant cette réunion, on a une petite partie récurrente qui sont les remerciements. Et donc, on invite en fait les gens le vendredi d'avant à communiquer et à centraliser des remerciements qui peuvent être là, qui peuvent être dus à différentes choses. Mais on invite les gens à remercier d'autres collègues ou les managers, ou les managers qui remercie les collègues, ça peut partir dans tous les sens. Mais on essaie de faire en sorte que ça se disent

aussi et donc en général, là où quelqu'un peut, par exemple, mérite d'être remercié par un collègue pour l'avoir aidé pour la préparation d'une réunion client, par exemple. Ce genre de choses.

R : Je regarde la question. J'ai une question plus générale. Au niveau du travail que vous proposez. Comment pensez-vous, enfin, comment pensez-vous que le travail émancipe ?

G : Le travail en général ? Pas forcément chez moi ?

R : En général déjà, pensez-vous que le travail émancipe ?

G : Je pense que oui, j'y crois. Je ne pense pas que c'est forcément le cas pour tout le monde. Je pense que ça dépend quand même énormément de la personne et l'ambition de la personne. Typiquement j'aime à croire que dans mon entreprise, c'est le cas parce que justement, on veut mettre en avant un esprit, comme je disais, d'initiatives et d'entrepreneuriat, pas seulement au niveau du management, mais auprès des employés-même. Parce qu'on a, vu que l'objectif pour nous est quand même de pouvoir grandir à termes. On a besoin de gens qui ont cette ambition-là aussi, qui ne peuvent pas juste se contenter de ce qu'ils ont. Et pour avancer. C'est donc ce côté comme je vais le répéter souvent, mais d'initiative. Et pour prendre l'initiative, il faut se sentir assez libre et sentir qu'on peut soi-même bâtir quelque chose même au sein d'une entreprise sans forcément toujours d'abord créer soi-même seulement son horizon, je pense que l'on donne cette possibilité. Certains vont peut-être plus la saisir que d'autres, mais...

R : Clair, c'est déclaré par l'entreprise aussi dans le sens où l'initiative est au cœur de votre management.

G : Voilà l'initiative est au cœur de notre management, ça fait partie de nos valeurs. Comme la transparence aussi. Très, très, très, très mise en avant. L'honnêteté dans la communication. Communication très directe, aussi très franche et également le fait, de nouveau, de mettre la croissance en avant, de dire voilà, notre but n'est pas de s'arrêter là où on est aujourd'hui. Le but, c'est vraiment de partir et de rendre l'entreprise plus grande qu'elle ne l'est le jour d'avant.

R : Ok. Et comment, c'est une autre question, mais comment se matérialise justement ce travail subjectif ? Vous avez des exemples ? Par exemple, de prises d'initiative ?

G : Oui.

R : Vous avez des exemples ?

G : Oui j'ai des exemples. Par exemple, en fait, on a un système de blog d'entreprise où rassembler simplement des témoignages ou autres qui peuvent être écrits par n'importe quel employé. Qui peut donc poster librement. Une des catégories très intéressantes, en fait, ce sont les succès clients comme on dirait. On donne aux gens la liberté de voilà, s'ils ont envie de partager une histoire utile au reste de l'équipe ou simplement une success story un petit peu, ils peuvent écrire un article. Et quand je dis article, ça ne doit pas être un roman, mais ça peut être, voilà, quelques paragraphes : « Ben voilà, j'ai tel client avec lequel on a fait telles ou telles démarches ». Ou alors c'est comment ils utilisent l'outil aussi que nous produisons. Donc on a un outil et ça laisse, c'est chercher en fait des exemples. Mais ne pas forcer la main, donc, les gens qui veulent prendre l'initiative de rajouter ça, ils le font. Après là, on voit des personnes qui se dégagent et on peut directement capter certaines personnes. Voilà on voit en fait leur expérience directe et comment il la partage. Ça donne quand même une façon pour les gens de s'exprimer sans que le manager le force à utiliser ça.

R : Je passe au travail collectif maintenant, c'est la reconnaissance, plutôt la solidarité au sein de l'entreprise. C'est, comment, comment organisez-vous le travail collectif ?

G : Je ne pense pas que l'on s'organise autour de ça. Pour reprendre l'exemple des KPI avant, on fait même les deux où on va faire, on va mettre en place un système d'indicateurs, pas au niveau de l'individu, mais au niveau de l'équipe. Encore une fois, là où on peut voir comment, en effet. Et là, on va donner des objectifs qui sont relativement vagues et ouverts à l'interprétation, on va donner à l'équipe, aux différentes équipes, on va leur donner en fait eux-mêmes le choix des résultats clés. Donc, ce n'est pas nous qui imposons l'indicateur final, c'est eux qui vont dire voilà. Pour atteindre l'objectif, nous, on veut, pendant les trois prochains mois, mettre en place tels ou tels projets. Et donc, forcément, les indicateurs-là sont assez smart, donc ils sont facilement mesurables et vérifiables et toute l'équipe y participe. Le but, c'est que les différents membres de l'équipe travaillent autour d'un seul et même objectif. Et donc là, on peut aussi très vite voir les autres, les équipes qui se débrouillent bien pour travailler ensemble. On a aussi un système, forcément, où on a des profils, on va dire complémentaires. On a au sein de l'équipe des différents commerciaux, mais ils ont chacun leurs spécialités. Nous, on essaie de voir les employés, un peu comme des superhéros qui ont chacun des pouvoirs bien à eux et des forces, plutôt que d'essayer de résoudre les faiblesses de tout un chacun. Même si c'est important aussi. On veut mettre l'accent sur la force de chacun et donc il y a différents profils. Ceux qui s'occupent vraiment, sont forts en prospection. Ceux qui sont forts pour aller closer des deals, ceux qui sont forts pour vraiment bâtir des relations à long terme avec les clients. Par la suite, ces différents profils-là, ont fait en sorte qu'ils soient complémentaires et qu'ils travaillent ensemble sur chaque nouveau client qui vient travailler avec nous, l'ensemble.

R : Ok, et comment les travailleurs s'identifient-ils à l'organisation ?

G : Bonne question. Je ne sais pas si je pourrai vraiment répondre à ça. On a quand même un système d'évaluation donc tous les trois mois. On a juste quelques questions qu'on pose aux employés et une de ces questions est de savoir s'ils adhèrent à la vision de l'entreprise et à l'ambition de l'entreprise et par là on va dire donc les différentes valeurs, dont certaines que j'ai déjà évoquées. Et de dire voilà : « Est-ce que vous adhérez aux valeurs, à la vision, est-ce que vous pensez qu'elles correspondent à la réalité ? » Ça pendant l'évaluation, pour toujours prendre un peu le pouls pour voir si les employés s'identifient ou non à l'entreprise et on essaie d'avoir un peu un côté, un branding, un petit peu à nous, on essaie en interne. On tente de mettre en avant notre entreprise comme au final, comme unique, même si on copie, on travaille comme beaucoup d'autres entreprises partout dans le monde, mais on essaie d'avoir vraiment notre branding et, par exemple on a des pulls avec notre logo, etc. si on les produit, on veut que les gens le portent, pur ne pas faire ça juste pour faire un cadeau. On veut que les gens puissent le porter et être fiers de porter ce pull. Ok, maintenant, est ce qu'ils s'identifient, je pense que ça dépend un peu de tout un chacun.

R : Ok, mais vous poussez à ça quand même par certains team buildings ou autres façons de travailler ?

G : Je pense que ce n'est pas forcément le, la première chose à laquelle on pense forcément. Tout ce qui est team buildings, est assez compliqué pour l'instant. Mais avant, en effet, on faisait des team buildings. Nous, on est une société qui est encore relativement petite. Nous voilà, on se connaît tous au final. Et on avait par exemple, quand on allait encore au bureau,

on avait une pompe à bière qui était souvent allumée le vendredi surtout, et où les gens pouvaient se dire : « bah, je reste encore un petit peu et je n'ai pas forcément besoin de rentrer chez moi à 5 heures pétantes ». Donc, ça on veut quand même avoir cette atmosphère où ils se sentent capables de rester et de vivre aussi avec les autres en dehors de l'aspect de travail.

R : D'accord, très bien. Ok, donc, maintenant, c'est une question beaucoup plus générale, plus réflexive sur votre management. En quoi pensez-vous contribuer par votre management, justement, à un management plus humain, donc pas porté uniquement sur des valeurs financières mais bien respectueux de la personne et centré sur le travail réel ?

G : Vous pouvez réexpliquer, rephraser la question ?

R : Oui longue question, donc en quoi pensez-vous contribuer par votre management, à un management humain et par humain, j'entends respectueux de la personne, centré sur le travail réel sous ses trois dimensions et porteur de reconnaissance ?

G : Moi, je le pousse auprès des autres managers ou en tout cas des personnes qui ont un poste, on va dire, plus important, de montrer cette reconnaissance. J'avais l'exemple des remerciements le lundi, qui permettent de remercier quelqu'un. Pas juste en privé, mais vraiment devant tout le monde. Je pense que ça, c'est important pour la reconnaissance. Moi, je pourrais envoyer un SMS ou appeler mes employés cinq minutes pour lui dire qu'il a bien travaillé. C'est quelque chose que je fais, mais je pense que c'est intéressant de le faire vraiment aussi publiquement quoi, devant tout le monde. Je pense que c'est un aspect qu'on met en avant et finalement on fait, il faut avoir un équilibre entre le collectif et l'individuel. Donc, il faut pouvoir démontrer quand quelqu'un va se démarquer individuellement par certaines choses qu'il ou elle a fait, mais collectivement aussi. Il faut pouvoir dire à une équipe entière : « Voilà, vous avez bien travaillé, vous avez fait ce qu'on demandait de vous. Vous avez atteint les KPI que l'on avait posé. Maintenant, on veut, on veut pouvoir quand même mettre un trait entre l'aspect performance purement objective et la performance humaine, peut-être qu'on peut appeler ça comme ça. On sait très bien que par le passé, on a eu des employés qui faisaient peut-être un bon travail objectif, mais qui étaient qui ne s'intégraient peut-être pas assez dans l'équipe ou qui n'étaient pas, qui avaient des difficultés à ce niveau-là. Il y a toujours un moment où la réflexion vient, voilà : « Est-ce qu'on peut vraiment continuer à travailler avec ces personnes ? Ça joue aussi cette performance subjective. Ça peut aussi être un motif de questionnement sur la pertinence de voir une personne comme ça au sein de l'équipe. Moi, je ne vais pas seulement regarder s'ils ont bien vendu ce trimestre. Je vais aussi regarder comment ils s'intègrent à l'équipe et quel est le potentiel de la personne encore derrière.

R : Ça a une importance. Ouais. La dernière question de cet entretien donc, c'est quel est selon vous, les difficultés ou les avantages rencontrés en PME quant à la mise en place d'un management humain ?

G : Je pense que les difficultés, c'est que beaucoup de gens qui se lancent, qui créent une PME, je pense que la plupart ont quand même un bon esprit d'entrepreneur derrière, ce qui est essentiel, forcément, mais pas forcément une expérience de ressources humaines. Et je pense que c'est important d'avoir quelqu'un au sein de l'entreprise, dès que possible en tout cas, qui puisse endosser ce rôle. Et par là, je veux dire pas seulement prendre le rôle de ressources humaines vraiment pures, les RH vraiment, salaires, etc. Non, vraiment, prendre le rôle de RH dans le sens large et avoir une idée. Moi, je veux pouvoir avoir une idée à tout moment.

Quelle est la santé de mon entreprise ? Pas financièrement, mais plutôt du côté moral, la santé morale de mon entreprise et des employés. C'est quelque chose de très compliqué à aller, à aller mesurer. Et je veux qu'il y ait une personne en fait qui ne soit pas toujours moi car je me rends compte que je ne suis pas toujours la meilleure personne pour ça. Mais quelqu'un qui puisse le faire. Voilà l'un des cofondateurs ou en tout cas, quelqu'un qui me suit depuis le début, qui, qui lui est beaucoup plus ouvert à tout ça. Et qui donc peut me dire facilement où en est le moral des troupes, finalement. Et qu'est ce qui, qu'est ce qui pose un problème ? Est-ce qu'il faut sonner l'alerte sur certaines choses auprès de quelqu'un en particulier ? Je pense que la difficulté, c'est d'avoir ces compétences là au sein d'une PME. Je pense que c'est rare d'avoir quelqu'un dans une PME qui puisse le faire d'une bonne manière. J'ose espérer maintenant chez nous, c'est le cas, mais certainement pas le cas dans toutes les PME et pas dans les grandes entreprises non plus au final. Mais je pense que dans la PME, c'est encore plus compliqué parce que, justement, toute l'énergie du gestionnaire et du dirigeant va plutôt sur, sur l'entreprise, dans le sens un peu objet et pas dans le sens de l'humain, il faut quelqu'un pour aider.

R : Et les avantages ?

G : Les avantages, c'est que une fois qu'il y a une personne avec les bonnes compétences, c'est plus facile justement d'aller en profondeur sur l'aspect humain parce qu'on parle d'un nombre d'employés assez gérable encore. Donc, on peut facilement savoir, apprendre à connaître tout le monde de manière un peu plus approfondie et moins superficielle, donc. Et l'avantage d'être une plus petite équipe, c'est ça. C'est que l'aspect humain est beaucoup plus facilement gérable pour une PME, une fois que, comme je disais, les compétences sont là. Mais ça, c'est finalement la première étape. Ça peut être déjà assez compliqué.

R : Ok, j'ai plus de questions, je pense que vous avez répondu à tout.

G : Parfait.

R : Je ne sais pas si vous voulez ajouter autre chose concernant le management humain en PME, ou l'entretien.

G : Non, c'est un bon entretien. Bonnes questions. Ça pousse à la réflexion parce que c'est aussi ça le problème, comme on a dit. Un dirigeant peut très vite se perdre dans plein d'autres sujets et il doit regarder à tellement de choses. Et malheureusement, souvent, la priorité pour le dirigeant, ou la dirigeante, c'est la santé financière de l'entreprise qui est malgré tout la priorité numéro 1. Pour moi, c'est avant tout, même la priorité humaine. Il faut, il faut un socle financier avant de pouvoir s'amuser, s'amuser je dirais (rires). Le problème, c'est que les dirigeants, le dirigeant, il va parfois trop se perdre là-dedans, même si c'est important. Et donc, je remets encore une fois en lumière le fait de n'avoir pas à avancer seul. En tout cas, dès qu'on a les moyens d'avancer avec au moins une personne qui épaulé sur cet aspect humain là.

R : Parfait, merci bien, merci. Très bonne fin de journée.

G : A vous aussi.

x. Cyril

R : Là, on est enregistré, parfait, donc. Première question, pouvez-vous vous présenter en quelques mots, votre parcours académique et professionnel ainsi que votre fonction actuelle ?

C : Oui, donc, j'ai tout simplement commencé mon cursus scolaire à l'UCL en biologie. Cursus scolaire qui ne s'est pas spécialement bien passé. J'ai eu un changement de voie où j'ai été me diriger vers, vers la science politique où j'ai fait deux années là-bas. Maintenant, le système universitaire ne me convenait pas. Pas assez humain, pas assez pris au sérieux, surtout au niveau des professeurs, etc. L'impression d'être un numéro, un numéro et donc n'étant pas en accord avec ce système là et en fonction du fait que ça ne marchait pas spécialement au niveau de mes études, je me suis redirigé vers une autre école, la Haute école province de Liège dans le domaine des ressources humaines. Où là, tout de suite, c'était plus simple. Je me suis enfin retrouvé dans un système qui me convenait, plus humain.

R : D'autres valeurs ?

C : Oui, même d'autres valeurs, puis surtout, voilà, on n'était pas pris comme un numéro. On nous appelait par nos prénoms. C'est vraiment un côté plus familial, plus, plus, plus petit, qui était très important, avec d'autres valeurs. Du coup, j'ai fait un bachelier tout simplement de ressources humaines en 3 ans. Avec évidemment des stages à chaque fois, à chaque année, avec un TFE en fin de parcours évidemment.

R : Et au niveau de la conception du travail, quelle vision du travail, et de l'homme est en vigueur au sein de votre entreprise ?

C : Principalement ? Je pense vraiment que l'humain est important dans notre conception du travail même. C'est obligatoire, selon moi, d'avoir une forte présence humaine dans l'entreprise. Et donc, c'est pour ça qu'il est important que le bien-être au travail soit là, que les employés se sentent bien, se sentent valorisés, se sentent entendus au niveau du management, au niveau humain et de ce que le travail implique. Tout ce qui touche à l'humain en lui-même est important. Un travailleur qui ne se sentira pas bien aura plutôt tendance à partir ou à se mettre en maladie. Ainsi donc, l'objectif à ce niveau-là est vraiment de conseiller, de limiter cet impact-là en s'appliquant le plus possible dans ces domaines et en faisant en sorte que le système soit sain et équilibré pour eux afin de demander la meilleure performance et qu'ils restent le plus longtemps possible.

R : Ok, donc pour vous, un bon travailleur dans votre entreprise, qu'est-ce que ça représente ? Même en termes d'adjectifs ? Par exemple, un bon travailleur c'est ?

C : Un travailleur qui se sent libre, simplement une personne qui est flexible. Au niveau du timing, au niveau du temps, qui, qui n'est pas, qui, qui est là pour collaborer avec ses collègues, qui ne cherche pas la compétition, qui cherche vraiment à faire un travail commun. Le but, c'est de faire un travail commun avec tout le monde et pouvoir compter les uns sur les autres. Si voilà, les tâches ne sont pas faites par une personne, mais par l'ensemble des personnes. Il faut que l'ensemble des travailleurs acceptent et acquiescent ce nouveau projet, au niveau de la tâche à réaliser. C'est vraiment ça, voir ça comme une famille où les gens se comprennent, s'entendent, savent où est ce qu'ils sont et qu'est-ce qu'ils feront. Et compter sur les gens, tout simplement. Et favoriser une relation plus humaine que dans le cas, oui, on pourrait comparer aux anciens modes d'organisation des entreprises, comme Taylor où les personnes n'étaient rien d'autre qu'un pion parmi les pions et considéré comme tel. Ça répond à vos questions ?

R : Oui oui (rires). Là je vais discuter du travail réel, le travail réel, l'entreprise et la reconnaissance du travail réel en entreprise. Elle est vue sous trois dimensions, le travail objectif, qui s'intéresse plutôt aux résultats, à la compétence, à ce qui est créé, ce qui est produit. Il y a le travail subjectif, on reviendra évidemment sur ces questions-là. Mais donc, le travail subjectif qui concerne la personne dans sa pratique et sans effort. On a chacun sa façon de travailler, pas la même façon de travailler. Et enfin, le travail collectif qui est, comme vous avez déjà dit ici en termes de solidarité, compétence et de reconnaissance comme relations de travail. Comment objectiviez-vous le travail de vos collaborateurs ?

C : Honnêtement, on n'a pas vraiment eu besoin d'objectiver à ce niveau-là et de quantifier comment le travail doit être fait. Le but ici, c'est surtout que le travail soit fait tout simplement. En temps et en heure, comme on le demande, sans pour autant être derrière le travailleur à essayer de mesurer combien de temps ils font pour monter une pièce ou un truc pareil. L'objectif n'est pas là.

R : Vous ne les micro-managez pas ?

C : Pas du tout, non. Non, on n'est pas dans l'objectif de gagner, pas de gagner, mais de gratter là où il faut gratter entre guillemets. Du coup, on ne quantifie pas vraiment. On n'a pas besoin non plus de quantifier car il y a beaucoup d'administratif, c'est beaucoup plus long qu'ailleurs. Mais non, on n'a pas besoin de, d'objectiver, de quantifier précisément le travail à ce niveau-là. Chacun sait où il doit aller, oui il y a toujours les évolutions qu'on pourrait dire, qu'on pourrait quantifier à ce niveau-là. Mais ça reste encore assez subjectif au niveau du travail en lui-même.

R : Très bien. Et quelle place à le travail subjectif de vos collaborateurs dans le sens de son travail. On ne travaille pas de la même façon. Par exemple, quelle place ? Quelle autonomie ?

C : Oui, tout simplement. Je suis plutôt partisan à laisser libre cours de comment, de la manière dont vont travailler, mes travailleurs. Donc c'est vraiment eux qui vont décider de la manière dont ils veulent amener une tâche, une mission, un objectif ou un projet. Je leur laisse donc ce choix-là. Je préfère que mes collaborateurs réfléchissent à comment ils voient la chose, mes employés voient la chose. Je leur laisse vraiment libre cours à ce niveau-là. Maintenant, eux me donnent un compte-rendu sur ce qu'ils ont comme finalité et si moi, j'adhère ou pas sur la finalité du truc, je valide tout simplement la validation du projet ou d'une tâche ou d'une exécution, d'une mission d'activité etc. Donc, c'est vraiment eux qui décident, comment, ce qu'ils veulent amener. Et le but est validé par moi, tout simplement ou par eux, dans le cas où ils ont des responsabilités. On laisse vraiment une, une grosse place à ce niveau-là, on n'est pas cloîtré dans des procédures spécifiques obligatoires de cette manière. Les gens sont vraiment libres de fonctionner comme ils veulent, ensemble.

R : Alors, pensez-vous, là, c'est une question plus générale, pensez-vous que le travail émancipe ? Et si oui, comment ?

C : Oui, je pense que le travail émancipe, mais qu'on a besoin d'émancipation au travail, les deux sont liés. L'un va, le sens, justement le travail émancipe mais l'émancipation va aussi dans le travail, donc dans un double sens, un double-jeu. Oui, le travail émancipe, je pense vraiment que le travail émancipe, quand on est content d'avoir réalisé une bonne journée de travail ou qu'on a réussi à faire une compétence compliquée, une tâche compliquée pardon, ou quand bien même réaliser un beau projet, etc. Tout ça, ce sont des choses qui, rétrospectivement, et bien voilà, on a fait du bon travail. On est content de ça. On est content

d'avoir mené ce projet à bien. Cette mission à bien. Et on a un sentiment de fierté, de satisfaction et du, d'émancipation par la même occasion à ce niveau-là. Et oui, donc, fatalement, le travail émancipe et il faut absolument que le travail émancipe, sinon le travail serait pénible et très long. C'est pour ça qu'il faut qu'il émancipe aussi.

R : Sinon ça ne serait que du labeur, du labeur.

C : C'est ça, exactement. Mais à l'inverse, il faut aussi que le travail puisse permettre l'émancipation. Et donc, c'est pour ça qu'il y a un retour au niveau du bien être que le travail doit, que les employés doivent être bien logis, bien mis au travail et tout simplement qu'ils se sentent bien, quoi.

R : Là, on va discuter du travail collectif, plutôt. Enfin, toutes les dimensions du travail s'entremêlent, évidemment, mais le travail collectif, c'est la reconnaissance comme relation, c'est le partage d'informations, c'est la solidarité entre travailleurs, parce qu'évidemment, on peut accomplir une tâche seule, mais un travail, comme vous l'avez dit tout à l'heure ne se fait pas seul. Comment organisez-vous le travail collectif ? Qu'est-ce que vous mettez en place, par exemple, justement pour que ce climat social reste positif ? La solidarité ?

C : Bah oui, je pense que à l'heure d'aujourd'hui, travailler dans son coin et plus compliqué dans le sens où on travaille beaucoup aussi via des serveurs et des serveurs intranet qui, du coup, fonctionnent sur la base de l'internet de l'entreprise où chacun doit pouvoir avoir accès aux documents, etc. Et là, il y en a qui ont du mal à se diriger dans ce domaine-là. Donc on a besoin de personnes pour les guider, pour leur montrer comment faire, enfin c'est un apprentissage. Prenons pour exemple, typiquement, un stagiaire qui a besoin d'un apprentissage. Le laisser tout seul ne l'avancera à rien. On est obligé d'encadrer la personne et on essaie de faire son maximum pour que tout le monde, quand il rentre dans l'entreprise puisse se sentir soudé, qui se sente chez lui, se sentir chez lui tout simplement et d'avoir des possibilités au niveau du travail. On peut aussi parler de, de la relation qu'il y a au travail. On peut comprendre que les personnes qui ont des enfants ont des horaires plus flexibles parce que c'est très important aussi. Il n'y a pas que le travail dans la vie. La vie de famille est très importante. Il y a des horaires beaucoup plus flexibles pour ces personnes-là. Il y a des horaires qui permettent de commencer à 9h, de venir un peu plus tard, de finir le mercredi plus tôt pour aller chercher les enfants à l'école et passer l'après-midi avec eux, ce qui va impacter l'horaire fatalement. Mais on essaie d'être assez flexible à ce niveau-là, pour permettre au mieux possible de ressentir ce sentiment de bien-être et de flexibilité au niveau des employés. Il est très important du coup à ce niveau-là, d'avoir un cadre de vie, un cadre de travail, pardon, sain. Et au niveau du travail collectif, on fonctionne surtout par bureau, chaque bureau de département a plus ou moins une équipe et l'équipe arrive à se relayer dans toutes les tâches. Le but ultime à la fin de ce processus serait d'avoir trois personnes qui travaillent dans un bureau qui pourra prendre le temps dans le cadre d'un département de mélanger les différentes tâches. Le but ici, ce serait d'avoir trois personnes, trois collaborateurs, trois, trois employés qui partagent toutes les tâches, qui arrivent à réaliser toutes les tâches du département et non pas d'avoir une personne responsable de tels dossiers et l'autre de tels dossiers, mais d'avoir une multitude de personnes qui soit capable de réaliser toutes les tâches au sein même du département, ce qui permettrait d'avoir un arrangement plus simple au niveau des congés où lorsqu'une personne part en congé. On pourra prendre l'exemple des ressources humaines, si le responsable n'est pas là et bien, on est bloqué sans

ressources humaines. Mais dans ce cas d'optique, dans le cas où tout le monde peut travailler dans ce département, on peut faire des tournantes et des renouvellements de personnes puisque tout le monde sera capable de faire un peu tout le travail de tout le monde. Le but serait donc de mettre en place dans divers départements pour éviter de bloquer le département sur le long terme.

R : Il y a une vraie demande de polyvalence quand même...

C : Grosse demande de polyvalence, afin, afin d'être plus flexible.

R : Tout à fait. Et donc, en termes de formation, si certains éprouvent certaines lacunes techniques, ce sont des formations sur le tas ?

C : Non, on pousse, on pousse. On veut que les employés se sentent bien, si un employé sent le besoin d'avoir une formation, on le pousse s'il y a une formation adéquate. Un employé qui n'apprend pas, ou qui n'apprend plus est, selon moi un mauvais employé. Il faut absolument que les gens se rendent compte que les formations sont disponibles. Elles sont là pour quelque chose, pour être formés, pour apprendre des choses et il faut absolument, il faut surtout garder ce droit de formation et apprendre que c'est important. Il faut que les employés continuent et on les pousse à ça.

R : Avoir la possibilité d'apprendre. Essayer de se dépasser.

C : C'est ça. On les pousse à ce niveau-là. Qu'ils apprennent de nouvelles choses, qu'ils partagent cette information. Des formations peuvent potentiellement changer le processus dans le département ou le processus d'une tâche, où c'est, c'est vraiment une bouffée d'air frais à ce niveau-là, au niveau du, du management ou de comment fonctionne le système ou comment la tâche évolue...

R : Oui, tout à fait. Très bien. Je vais arriver à mon dernier point, un point un peu plus réflexif. Deux questions. Déjà dans un premier temps, en quoi pensez-vous contribuer par votre management, à un management humain, c'est à dire respectueux de la personne, centré sur le travail réel ? Surtout en fonction du travail qui est réalisé, qui est à réaliser. Et aussi porteur de reconnaissance ?

C : Pour moi, on contribue au management parce qu'on se veut clairement humain au niveau de de la société. On veut que la personne s'y sente bien. On veut que les personnes qui s'y présentent restent, mais aussi à ce niveau-là. En termes d'idées, on pousse nos employés à donner des idées au fonctionnement ou on donne, on donne accès, on donne la possibilité à nos employés de comment est-ce qu'il verrait, comment est-ce qu'ils projettent l'entreprise. Quand on voit ce qu'ils veulent, on les inclut entre guillemets dans le fonctionnement de la société. Un fonctionnement participatif simplement, où les employés sont aussi là pour les directions de la société aussi, qui sont là au niveau de la flexibilité ? On leur laisse le choix de comment fonctionner et tout est centré sur vraiment l'humain en lui-même pour permettre un meilleur travail et que tout le monde se sente là où il est au sein de la société, tout simplement.

R : Et quelle est, selon vous, les difficultés et les avantages rencontrés en PME quant à la mise en place d'un management humain ? Qu'est-ce qui pourrait rendre compliqué cette tâche ? Qu'est ce qui pourrait obstruer la vision ?

C : Au niveau des avantages, je pense qu'une PME aura plus facile à se tourner vers un management humain parce qu'il y a beaucoup moins de personnes à gérer par rapport à des grosses sociétés.

R : En plus il y a beaucoup de tâches.

C : C'est ça, beaucoup, beaucoup de tâches à faire. C'est ça. Maintenant, comme je disais, à partir du moment où on a réussi à avoir une certaine polyvalence dans les départements, avec les employés. Les difficultés des tâches sont encore relatives. La quantité est certes énorme, parfois, mais la difficulté des tâches ne l'est pas, justement parce qu'on cherche à avoir le plus d'informations et le plus de personnes compétentes à leur endroit. C'est pour ça que c'est possible, oui, effectivement, que la difficulté des tâches ne l'est pas, mais la quantité parfois est très élevée et surtout pour une PME où, justement, on a moins de monde. Du coup, on est obligé d'avoir des personnes performantes dans leur compétence, dans leur milieu.

R : Un comportement extra-rôle ?

C : Si, parfois, oui. Vous avez d'autres questions ?

R : Non, si vous voulez ajoutez quelque chose ?

C : Là de suite non, enfin, oui pour revenir un petit peu à ce niveau-là, mais il faut que l'employé se sente chez lui, comme à la maison. Et pour moi, c'est ça le plus important, c'est là où la suite logique des entreprises devrait se centrer, non plus sur une certaine forme de performance absolue.

R : Purement économique.

C : Economique, oui. Mais d'ailleurs, on verra sûrement plus tard dans les prochaines études qui arriveront. Mais je suis presque persuadé que on arrivera à un moment où les gens qui seront bien dans leur entreprise, avec une bonne bienveillance etc. Avec un management humain tout simplement, où les chiffres sont meilleurs que dans des cas classiques d'entreprises à l'heure actuelle, où on fait participer les employés à la vie active de l'entreprise, la société

R : Il y a une responsabilisation mais aussi une contrepartie qui est offerte, du win win

C : Oui, oui, ça, c'est du win-win pour les deux. On ne peut pas demander à un équipage. Comment ça se présente ? Si, comment dire, c'est une maison, c'est comme une famille. On demande à tout le monde dans quelle direction, dans laquelle on veut aller, sinon ce n'est pas, ce n'est pas logique. Travailler dans une grande famille, simplement.

R : D'accord, très bien, merci.

C : Si vous avez encore la moindre question, besoin d'une nouvelle interview.

R : Parfait, je reviendrai vers vous. Merci.

C : Merci à vous.

R : Bonne journée

C : Bonne journée.

xi. Yves

R : Si je peux enregistrer, on enregistre.

Y : Oui tu peux enregistrer.

R : Ok, c'est parfait, merci. Voilà ma première question, c'est une question plutôt générale sur ton profil. Pourrais-tu te présenter en quelques mots, ton parcours académique et professionnel ainsi que ta fonction actuelle ?

Y : Oui. Disons que mon, mon, mon parcours, mon parcours en ce qui me concerne est un parcours tout à fait classique qui a débuté par, par les études, gardiennes, primaires. J'ai fait des secondaires inférieures jusqu'en 3ème année scientifique et ensuite je voulais avoir un bagage assez intéressant pour dire de pouvoir entamer mes études techniques. Et là, je me suis dirigé sur des, un A, à ce moment-là ce qu'on appelait un A2 technique, donc 3 années secondaires supérieures en hôtellerie.

R : D'accord.

Y : Donc j'ai fait ça et ensuite j'ai fait un bachelier en gestion. Pas tellement. En fait, j'ai fait un bachelier en gestion des collectivités, option hôtellerie/tourisme. Donc ça me permettait de pouvoir avoir un accès dans l'hôtellerie et en même temps avoir un accès dans le tourisme. C'est à dire au niveau du tourisme, de pouvoir gérer une agence de voyages, pouvoir gérer un syndicat, un syndicat touristique, un syndicat d'initiatives. Je me suis ensuite dirigé... À cette époque, on passait par la case service militaire, la case militaire. J'ai fait mon service militaire au club Prince Albert et au Palais royal à Bruxelles en tant que responsable de cuisine et ensuite là, là j'ai entamé mon parcours professionnel par, par le poste de chef de cuisine dans plusieurs restaurants belges et français. Jusqu'au moment où j'ai décidé en, comment, jusqu'au moment où, [le téléphone sonne] désolé (rires)

R : Pas de soucis.

Y : Donc où j'ai décidé, où j'ai décidé que j'allais me lancer dans une carrière professionnelle, dans mon domaine, dans le domaine de la restauration. Mais je ne savais pas exactement si j'allais entamer chez un traiteur en tant que traiteur ou restaurateur. Mais bon, est venu une opportunité d'un bâtiment qui se libérait. Et là, j'ai commencé mon activité de traiteur, c'est à dire que j'ai racheté un bâtiment. Je l'ai transformé et j'en ai fait un traiteur. Un traiteur où dans un premier temps, on faisait de la vente au comptoir et en même temps, le travail d'un traiteur, je vais dire, au niveau d'organisations, d'évènements culinaires, aussi bien des banquets, des banquets d'entreprise, des mariages, des communions, enfin toutes sortes, toutes sortes d'évènements liés à la pratique du traiteur.

R : Ok.

Y : Ensuite, j'ai arrêté cette activité de magasin, donc le magasin je l'ai arrêté, parce que mon activité en extérieur prenait de plus en plus d'ampleur et c'était assez compliqué de gérer le magasin traiteur et en même temps, tout ce qui était les événements en extérieur. Donc, à ce moment-là, j'ai arrêté cette partie de mon travail et j'ai continué dans l'organisation d'évènements. Il y a une quinzaine d'années d'ici, j'ai, je me suis lancé aussi dans un, dans une, comment, dans un domaine qui était à ce moment-là un domaine que je pensais très intéressant et c'était très intéressant. Ça l'est resté d'ailleurs, c'est à dire que je me suis lancé dans la confection de plats du jour à domicile. En fait, j'ai offert un service plat du jour à domicile pour les personnes du troisième âge. Et, comment, donc, je vais dire ça fait toujours partie de notre activité à la F., c'est à dire qu'on fait toujours des plats du jour à domicile, on livre journalièrement pour les personnes du troisième âge. Voilà en gros mon parcours jusqu'à présent.

R : Parfait. Je vais passer à la question de la conception de l'homme au travail. Quelle vision de l'homme est en vigueur au sein de votre entreprise ? Vous pouvez me dire, tu peux me dire pardon si tu veux que je précise ce que j'entends par là, je peux aussi.

Y : Oui oui, si tu veux, oui.

R : Par exemple, le management humain suppose certaines évolutions dans la vision que l'entreprise se fait du travail et du travailleur. Par exemple, on supposait qu'ils étaient moins engagés, qu'ils devaient être motivé par un gros salaire. De nos jours, il a de plus en plus de personnes qui considèrent que la motivation est très importante. Beaucoup de textes parlent de ces différentes motivations et du sens donné au travail. Une autre question pour approcher ça, plus simple. Pour toi, qu'est-ce qu'un bon travailleur au sein de ton entreprise ? Qu'est-ce que ça représente ? Tu peux me donner des adjectifs aussi.

Y : Disons que pour moi, un bon travailleur au sein de mon entreprise... Premièrement, c'est quelqu'un qui dit, comment, c'est quelqu'un qui a une vision assez large de ce qu'est notre, de ce qu'est notre métier. C'est quelqu'un qui va pouvoir prendre des initiatives. C'est quelqu'un qui va aussi être d'accord d'acquiescer une certaine expérience tout en faisant partager son expérience et en faisant découvrir certaines choses également. C'est également, parce que, je pense que dans le monde du travail, comment, le poste d'un dirigeant d'entreprise, c'est de pouvoir aussi, enfin, en ce qui me concerne, c'est de pouvoir aussi pouvoir, je vais dire faire profiter de l'expérience des personnes qui vont venir travailler chez nous. Je trouve que c'est super important également. Maintenant, il est vrai que nous, dans notre domaine, dans notre domaine, c'est très, très difficile de travailler avec des personnes qui ont énormément d'expérience parce qu'il n'y en a pas beaucoup. Il n'y en a pas énormément sur le marché, au niveau des personnes. Ce que l'on essaye de faire au maximum, c'est de pouvoir engager du personnel et de pouvoir le former. Moi, j'essaie de, d'engager du personnel et de pouvoir le former.

R : En interne du coup ?

Y : Voilà, en interne. Voilà, exactement. Mais disons que pour cela, pour pouvoir les former, il faut qu'ils aient, il faut qu'ils aient une vision assez large de ce qu'il faut... Premièrement, qu'ils soient motivés, motivés à, je vais dire, à s'engager dans un dans un, dans un métier tel que celui-là, c'est un métier particulier. Je veux dire, c'est un travail où on ne doit pas compter ses heures, où on doit être, on doit être réactif à tout moment parce qu'on peut, on peut très bien se retrouver devant des missions qui sont, qui sont des missions de dernières minutes. Et ce qu'on demande surtout à notre personnel, c'est de pouvoir être, être réactif par rapport à tout ça et de pouvoir, de pouvoir essayer de pouvoir apporter quelque chose à l'entreprise.

R : Ok ! Je vais passer aux différentes dimensions du travail réel. Dans un premier temps le travail objectif, c'est le travail qui valorise le résultat et la compétence. Ma question, c'est comment objectives-tu le travail d'un collaborateur ? Sur quoi vous appuyez-vous, par exemple, pour savoir que le travail est bien fait, comment vous faites dans votre entreprise ?

Y : Oui, bon. Disons que, comment... Premièrement, on commence au niveau du travail. On commence par leur donner toute une série d'objectifs à atteindre. C'est-à-dire, dans la restauration, les objectifs à atteindre premièrement, c'est de pouvoir réaliser les commandes, c'est de pouvoir réaliser les, comment, c'est de pouvoir réaliser toutes les recettes qu'on va leur demander de confectionner. Et, comment, pour cela, on s'appuie sur, sur, par exemple, des dégustations, où on surveille un peu toute la mise en place de la, toute la mise en place du

travail pour voir si, au niveau du cheminement, et bien le cheminement, le cheminement idéal pour dire de pouvoir arriver à la, à la bonne méthode pour pouvoir arriver...

R : Aux bons plats.

Y : Aux bons plats. En général, c'est comme ça qu'on travaille. Maintenant, on essaye aussi de, comment, on essaie aussi de motiver le travailleur en lui, en essayant de lui, de lui inculquer le fait que, il doit pouvoir apporter quelque chose de lui-même, donc de lui-même à la tâche qu'on va lui demander de confectionner, par exemple Je vais, je vais te donner comme exemple...

R : Oui, très bien, tu peux me donner des exemples !

Y : On va cuisiner, on a un cuisinier, par exemple, qui va devoir réaliser un buffet pour, pour un événement d'entreprise ou bien pour un événement familial, par exemple. Eh bien, on va lui demander de pouvoir apporter de lui-même, sa touche personnelle. Et, qu'il se pose aussi la question de savoir si ce qu'il apporte est quelque chose qui va, comment, engendrer un, un plus dans la réalisation de son travail, un plus dans la réalisation du, comment, de son objectif quoi. L'objectif final c'est d'avoir quelque chose qui est, qui est top au niveau de la qualité et qui est, qui est top au niveau de la présentation.

R : D'accord, donc, c'est la part de liberté que vous leur laissez quoi. Quelque part quand vous choisissez des plats. Enfin, j'essaie de comprendre, quand vous faites des plats, par exemple. Vous les faites d'abord en interne ? Vous faites une séance de dégustation avec l'équipe ?

Y : C'est ça voilà. En interne, c'est à dire bon, on les fait en interne. Comment, en effet, en interne, on en discute ensemble, on en discute ensemble. On peut dire que en général, je donne les, je donne les instructions de base. Et alors après, bien souvent, bien souvent, il y a, je vais dire, il y a une, bien souvent il y a un plus qui est apporté par la personne, qui, par, par le travailleur parce qu'il, il décide de modifier, de modifier la recette en disant : « Tiens, si on apporte cet ingrédient-là en plus », si on apporte cette, par exemple sur une technique de cuisson, par exemple, si on change un peu la technique de cuisson à ce moment-là, c'est un travail, en fait, nous, notre travail, c'est bon, c'est énormément un travail de collaboration et énormément de travail de compréhension. C'est énormément un travail d'échanges où on en discute ensemble et on voit un peu comment est-ce qu'on pourrait faire, comment est-ce qu'on pourrait, je vais dire, travailler ce produit afin de le rendre encore plus agréable à la dégustation. Donc, essentiellement, comment, c'est essentiellement un travail de collaboration et on se retrouve assez généralement assez, assez souvent aux alentours d'une sauce, par exemple aux alentours d'une sauce où on déguste, où on goûte, où on se dit : « tiens, si on rajoute ça, si, si on, si on l'allongeait par exemple avec un fumet de poisson », si on l'allongeait avec un, avec un, ce sont des exemples que je prends. « Si on mettait un peu plus de cette épice-là ». Et à partir du moment où on a, à partir du moment où on a trouvé le bon compromis, et bien à ce moment-là, on couche ça sur une, sur une feuille de papier où on prend toutes les notes qu'il faut. Et à ce moment-là, et bien on a le produit qui est là, le produit, le produit est défini. Bon, maintenant, il arrive très, très régulièrement que l'on adapte au fur et à mesure, que l'on modifie aussi parce qu'il faut savoir que dans notre domaine, on a, mais je pense que de toute façon, c'est dans tous les domaines, on a un apport de matières premières qui est constant. On a toujours, bon par exemple, aujourd'hui, j'ai reçu, j'ai reçu un représentant d'une entreprise pour ne pas la citer de Bip, par exemple, qui propose une crème

végétale, par exemple. On va essayer d'optimiser la recette avec, par exemple, une recette végétarienne, par exemple. On va essayer de l'optimiser avec un produit et en général, on demande aussi, comment, à notre personnel, de pouvoir, je vais dire, faire un effort de production, un effort de travail pour dire de pouvoir optimiser au maximum le rendement de la recette. Quand je parle du rendement, c'est surtout un rendement en goût, c'est une plus-value. C'est une plus-value au niveau du goût.

R : Cool. Tu as déjà répondu un peu à ma question concernant le travail subjectif. C'était ma seconde question, c'était quelle place a le travail de tes collaborateurs, justement, dans l'élaboration, par exemple, du travail ?

Y : Oui, oui, au niveau de la cuisine, la place qu'on laisse aux collaborateurs au niveau de la cuisine, c'est celle-là. On a aussi le travail, comment, on a aussi le travail qui est plus un travail de maintenance, de, comment, d'organisation, de réception, par exemples, sur les événements. Là, à ce moment-là, on part sur des plans et, comment, on part sur des plans. Mais pour le travail subjectif, par exemple, il est important de pouvoir noter, il est important de savoir que, par moment, et bien, on se trouve dans des situations où le collaborateur doit pouvoir trouver lui-même une solution parce qu'il se trouve devant un dilemme qui, qui n'était pas là dans les premières réunions. En interne, par exemple, on trouve une, je vais dire on a un fil conducteur et à un moment donné ce fil conducteur, on doit le, on doit le modifier. On doit le changer parce que, je vais dire, il faut savoir que dans l'organisation d'événements, de gros événements, par exemple, il y a plusieurs secteurs qui rentrent en ligne de compte. Il y a plusieurs, il y a plusieurs entreprises qui rentrent en ligne de compte et quelquefois, par rapport aux réunions qui ont été faites en interne et aux réunions qui ont été faites avec les organisateurs. On doit pouvoir modifier. On doit pouvoir modifier les plans d'organisation à ce moment-là. Bien souvent, ce sont les collaborateurs qui le modifient et qui essayent de trouver la meilleure des solutions, parce que justement, on est dans un, dans un objectif, l'objectif premier, on ne sait pas l'atteindre de la manière qu'on l'avait défini en premier lieu. Donc, on est obligé de changer la manière de travailler pour pouvoir atteindre l'objectif. Parce que justement, il y a, il y a quelque chose qui coince à un certain moment et il y a un élément qui n'est plus à sa place et cet élément n'est plus à sa place. Et bien, on est obligé de contourner le problème pour dire de pouvoir arriver à la solution finale. C'est pour ça qu'on est, on est, on est obligé de donner énormément de liberté, je vais dire, à nos collaborateurs.

R : D'accord. Et comment vous organisez cette reconnaissance ? Est-ce que vous avez des évaluations avec les travailleurs que vous avez ? Par exemple, avec les travailleurs, dans leur travail ?

Y : Oui, oui. C'est à dire quand on a des évaluations, surtout au niveau des évaluations, on les a surtout en interne. Au niveau du staff dirigeant je vais dire. Mais à un moment, à un certain moment, on essaie quand même de, d'avoir un débriefing avec le personnel et on essaie de leur donner des objectifs à atteindre et surtout, de voir un peu avec eux, leur, leur évolution par rapport aux tâches qu'on leur a demandé et par rapport au, je vais dire, à la période, je vais dire par rapport à la période où ils ont commencé à travailler chez nous. A partir du moment où ils ont commencé à collaborer avec nous. Et bien on essaie, par exemple, la semaine passée. J'ai eu une conversation avec une dame qui travaillait en extra chez nous et, qui, je

trouvais que son travail n'était pas, n'était pas très optimisé parce que, et bien elle posait beaucoup trop de questions, elle n'arrivait plus à atteindre son objectif parce que, parce que, justement, elle oubliait beaucoup trop de choses. Et, je vais dire, elle était... On a eu une petite réunion ensemble et voilà, je lui ai dit qu'il y a certaines choses qui ne fonctionnent pas au niveau des recettes, il y a un oubli des recettes. Il y a, il y a quelque chose qui coince parce que bon, bon, surtout, on est dans une période où les gens travaillent de moins en moins. Nous déjà, on travaille moins donc je vais dire, je vais dire au niveau de certaines réalisations. Il y a avait...

R : Un manque de rythme ?

Y : Un manque de rythme, un manque de clarté, de décoration, par exemple il y avait un manque de rythme. Un manque oui, de clarté. Un manque de décoration, par exemple. Et je vais dire là on était, on était arrivé dans le, et bien. Le souci, c'est que suite à ce manque de rigueur et bien le travail qui lui avait été confié n'était plus du tout, mais alors vraiment plus du tout rentable. J'ai fait une évaluation et on s'est rendu compte à la fin que le coût des marchandises, plus le coût réel de la main d'œuvre, dépassait le coût de vente. Le prix de vente du produit.

R : D'accord.

Y : Donc, on essaye de faire des évaluations comme ça avec le personnel pour leur dire voilà, faites attention. L'objectif, ce n'est pas tout le temps, ça doit être un objectif de qualité, mais l'objectif doit être un objectif de qualité. Mais ça doit être aussi un objectif de rentabilité. Parce que, si la rentabilité n'est pas au rendez-vous de la qualité, et bien le produit, je vais dire le produit final pour l'entreprise, l'objectif final pour l'entreprise n'est pas atteint complètement.

R : Je comprends parfaitement, oui. Vous avez déjà discuté du travail collectif évidemment. C'est la façon de gérer finalement l'agenda, le travail en communauté. Peut-être que vous avez des agendas avec une certaine flexibilité, comment vous gérez ça ? Vous parliez d'extra, par exemple, vous organisez un peu le travail ?

Y : C'est à dire qu'au niveau du travail, le travail est organisé de cette manière. Si, c'est à dire en ce qui me concerne, je rencontre en premier le client. Donc, je suis, je suis le pilier central, c'est à dire que je rencontre le client. Oui, je vais dire mon travail est plutôt un travail commercial. En premier lieu, il y a un travail de documentation, il faut documenter le client pour qu'il puisse se rendre compte un petit peu de, comment, de ce qu'on peut lui proposer. Alors, en général, c'est en général ce que nous faisons, c'est que nous, comment, je, tu m'entends ? C'est parce que j'ai mon PC qui déconne.

R : Oui je t'entends.

Y : Non mais ça va. Mais ce que nous faisons ici, c'est que, ce que je fais ici, c'est à dire que je m'arrange toujours pour, pour avoir un entretien avec le client.

R : D'accord.

Y : J'essaie, j'essaie toujours de savoir rencontrer le client pour pouvoir lui donner une idée de la manière dont on travaille. Premièrement, c'est à dire un entretien avec le client qui me permet, premièrement, de déterminer quelle est sa demande. À partir du moment où le client m'a déterminé sa demande. À ce moment-là, je pars dans un, dans un travail de, comment, une proposition, une proposition, une proposition au niveau de l'évènement, une proposition en matière de, comment, de, comment vais-je dire, comment, comment remplir ? Comment, comment évaluer les différents, les différents postes, c'est à dire pouvoir faire la colonne vertébrale, pouvoir faire la colonne vertébrale de l'évènement et de cette manière-là, pouvoir optimiser le, comment, pouvoir chiffrer l'évènement en matière de coûts. À partir du moment où le client est d'accord pour, pouvoir dire, peaufiner l'offre. À ce moment-là, on retravaille l'offre et on aboutit à une, on aboutit à une offre, je vais dire une offre qui va être signée par le client et qui va être approuvée par le client. À partir de ce moment-là. Et bien on va mettre en place ce qu'on appelle une grille horaire avec tout le personnel nécessaire à la réalisation de ce projet, c'est à dire le personnel en cuisine, aussi bien le personnel du, lors de l'évènement, je vais dire l'évènement en lui-même. Alors à ce moment, et bien en fonction de, en fonction de l'agenda, en fonction de l'agenda de la journée. A ce moment-là, on va déterminer quels seront les éléments qui seront à un tel poste, parce que bon, on doit toujours, on doit toujours s'assurer que les principaux éléments de l'entreprise soient aux bons postes essentiels, pour dire, de pouvoir gérer l'évènement. Et à partir de ce moment-là, on va contacter toutes les autres parties, c'est à dire les étudiants, les sociétés d'intérim, soit une autre, je vais dire notre portefeuille de, comment, de personnes qui travaillent en extra. On travaille de plusieurs manières. Ça veut dire que on travaille soit avec des sociétés d'intérim. On travaille soit, on travaille, soit avec une agence, je vais dire, une agence, un bureau, un bureau conseil ou alors directement de nous-même en déclarant notre personnel nous-même via notre, comment, notre bureau social.

R : Ok. Là j'ai une autre question au niveau du travail collectif, c'est, comment les employeurs s'identifient ils à l'organisation ?

Y : Comment ils s'identifient à l'organisation, c'est à dire que, comment, en général...

R : Oui en général, en fonction de leurs responsabilités, de la manière dont ils s'impliquent ?

Y : En général, je veux dire, en général, disons que, pour le travail en lui-même, déjà pour moi, je pense que pour le travailleur, déjà s'identifier à une société, en l'occurrence chez nous à un service traiteur de renommé, et bien, c'est quelque chose qui est très important pour eux. Déjà se sentir, s'identifier au nom de l'enseigne, s'identifier à l'enseigne, c'est déjà quelque chose d'important pour eux. Deuxièmement, s'identifier à la, comment, à la qualité du travail dans l'entreprise. Et bien, c'est très important pour eux également. Le fait de travailler dans un endroit où ils savent qu'ils vont avoir une reconnaissance parce que, justement, c'est une société qui est reconnue et qui à certaines lettres de noblesse. Et bien le fait de pouvoir s'identifier en fait, ils s'identifient à l'image de la société en produisant un maximum de travail et en produisant, en essayant de pouvoir produire un maximum de., comment vais-je dire, un retour impeccable au niveau de leur travail. Je pense que c'est comme ça qu'ils s'identifient au mieux.

R : Au niveau de vos clients, par exemple vous avez des retours négatifs ? positifs ? Comment ça se passe, vous en discutez avec votre personnel ?

Y : C'est à dire que, le moment, à partir du moment où on a des retours négatifs en général. En général, on va très peu discuter d'un retour positif. D'un retour positif.

R : C'est que le travail a été bien fait (rires)

Y : Le travail a été bien fait. En général, tout le monde. Mais attention, c'est très important d'avoir, c'est très important de pouvoir avoir des retours positifs parce que ça, ça nous permet de pouvoir identifier comment le travail a été réalisé et étant donné que le travail a été réalisé de cette manière-là. Et bien, justement, ça, on a un retour qualitatif. Donc c'est très important de pouvoir avoir des retours positifs parce que, justement, le fait d'avoir un retour positif, ça nous permet de pouvoir nous dire voilà on à ce point-là, par exemple, par exemple, la prestation en salle, ça se peut qu'on change, qu'on change notre manière de travailler, par exemple. Ça se peut qu'on change une bêtise mais par exemple, une manière de s'habiller, par exemple. Automatiquement on donne un autre cachet à l'entreprise et on a un retour positif, par exemple, pour ça. Ça nous permet de cette manière-là de pouvoir dire voilà. Ce client était, on a un retour positif sur ce point-là, donc c'est important de pouvoir le savoir parce que ça nous permet d'envisager, dans un futur proche, de dire voilà sur l'autre événement, on va mettre ce point-là au programme en disant : « Voilà, les travailleurs, le personnel de salle, par exemple, pour le prochain événement sera habillé comme ça. Il aura tel costume ou bien il aura tel tablier ». Maintenant au niveau des retours négatifs, on en discute pour savoir exactement. Parce que bon, on a quelquefois des retours négatifs qui sont dus au fait que, pas que le travail a été mal fait, mais qui sont dus au fait que, je vais dire, le choix du client n'a pas été opéré de manière, de manière optimale. Ça nous est déjà arrivé, par exemple, de voir, par exemple, on va prendre un exemple chez un client qui a choisi au niveau de son menu de mariage du foie gras, par exemple, en trois présentations. Une cuisson, une cuisson chaude, une mousse et une présentation froide et où on se retrouve avec la moitié des invités qui laissent leur assiette parce que la moitié des invités n'aiment pas le foie gras. Donc, à ce moment-là, à ce moment-là, c'est plus un travail qui me revient à moi en disant, je vais dire, par exemple, j'ai eu une réunion la semaine passée avec des clients qui, comment, qui veulent organiser dans un, dans un très bel espace, un événement de mariage et où, au niveau de l'entrée, et bien, ils auraient voulu servir ce genre de plats. Ça me permet de leur dire : « faites attention, parce que là, vous risquez d'avoir un souci, parce que, je vais dire, si vous faites, si l'on se réfère à des statistiques, 50% des clients n'aiment pas le foie gras ». Voilà donc sur un retour négatif toujours faire très attention. Toujours faire très, très, très attention parce que ça, ça se peut également que on a aussi des retours négatifs sur, sur des clients qui évaluent mal leur événement. Qui évalue mal aussi leur événement. Des clients qui invitent 20 personnes et qui commandent pour 10, par exemple. À ce moment-là, c'est très important de pouvoir débriefer ensemble et de se dire voilà pourquoi. Pourquoi ça n'a pas fonctionné ? Est-ce que c'est vraiment une bonne chose ? Est-ce que c'est là ? Est-ce que c'est ci ? Est-ce que c'est le client qui est en tort ? Voilà.

R : Très bien. J'ai une dernière question, plus réflexive. Quelle est, selon vous, les difficultés, les avantages rencontrés en PME quant à la mise en place d'un management humain ? Quand j'entends, management humain, j'entends respectueux de la personne et centré sur le travail.

Y : Oui, donc, oui. Quels sont les avantages, oui. Disons qu'au niveau du management humain, je pense qu'il faut avoir, en tant, en tant qu'employeur, il faut déjà avoir, il faut déjà avoir certaines qualités pour dire de pouvoir manager des humains. Je vais dire, il faut premièrement, il faut pouvoir déjà être très, très compréhensif au niveau des gens, au niveau du personnel. Il faut savoir, je vais dire, il faut pouvoir savoir, il faut pouvoir identifier, comment, la personne que vous allez engager. Il faut savoir exactement quelles sont ses, quelles sont ses qualités. Si c'est une personne qui est, je, je vais dire si c'est quelqu'un qui est sensible, si c'est quelqu'un qui est fort, si c'est quelqu'un qui est, en fait, il faut premièrement définir, premièrement arriver à définir les qualités, je vais dire les qualités, je ne vais pas dire les qualités professionnelles, mais dans un premier temps, comment vais-je dire ? Les qualités humaines, qualités humaines, de la personne. Voir exactement si c'est une personne qui va savoir s'adapter à l'entreprise, si c'est quelqu'un qui va savoir s'adapter à ses collègues, comment je vais dire ça, c'est quand même, c'est quand même assez, assez compliqué de pouvoir déterminer ça dans un premier temps, en peu de temps, en peu de temps. Donc je vais dire on a quand même assez, assez bien, je vais dire, on a quand même assez bien de moments où on se rend compte que on n'a pas, sur certains sujets, par exemple, on se rend compte qu'on a, on se dit : « Bon, dans un premier temps, on se dit que cette personne-là, elle est capable de pouvoir, de pouvoir prendre le poste qu'on lui demande ». Et puis, on se rend compte tout doucement, en fonction de, des objectifs qu'on lui demande à atteindre. Et bien, on se rend compte que la personne n'est absolument pas faite pour ce poste-là. Donc c'est très compliqué, très, très compliqué. En tant que, en tant qu'employeur, surtout dans notre domaine, parce que en fait, le problème, c'est qu'on n'est pas, on n'est pas formé pour ça. On n'est pas formé pour dire de pouvoir, on n'est pas formé pour dire de pouvoir déterminer si un sujet ou un autre sujet peut être apte à, au poste qu'on va lui demander de prendre, comment, de prendre. Donc enfin, pour moi, en ce qui me concerne, oui, c'est, c'est la partie la plus difficile de mon travail. Savoir exactement si la personne va convenir. Je vais pouvoir déterminer d'un point de vue technique si, si, c'est une personne qui va pouvoir convenir au poste. Mais d'un point de vue humain, je vais dire qu'on n'est pas, bon maintenant, il existe des, des formations pour pouvoir, pour pouvoir déterminer ça. Mais, comment, le choix de la personne, le choix, le choix du travailleur en lui-même, moi, pour moi, c'est, je vais dire, en fonction de ses qualités techniques. C'est quelque chose qui est beaucoup plus facile à déterminer que le choix du travail, du travailleur par rapport à ses qualités, ses autres qualités, c'est à dire ses qualités humaines, ses caractéristiques humaines, je vais dire.

R : Surtout, enfin, je ne sais pas, je parle un peu comme un néophyte mais dans un métier comme le vôtre je présume qu'il y a aussi beaucoup de travail en peu de temps, peut-être. Ça aussi, ça va être dur à gérer ?

Y : C'est-à-dire, ce qui est difficile à gérer chez nous, c'est qu'il y a bien quelquefois beaucoup de travail en peu de temps et alors quelquefois énormément de travail sur la longueur, c'est-à-dire, comment, on n'est pas, il est très, il n'est pas rare de voir que nous

devons quelquefois prester sur des, sur un, sur un, un timing de 24 heures. Faire des prestations sur une durée de 24 heures sur des événements. C'est très, très compliqué de pouvoir changer les équipes et de pouvoir tenir. On a un événement qui dure 24 heures, c'est très, très compliqué de devoir changer les équipes quand une équipe commence et que l'événement se poursuit. C'est très compliqué de pouvoir dire voilà, on va remplacer. On va faire un changement d'équipe pour dire de pouvoir continuer l'événement en général. En général, une équipe qui commence sur un événement, elle le termine, elle le termine. Je vais dire, mais je vais dire par rapport à la mise en place et à la destination finale de l'événement, c'est à dire la remise en ordre et à la fin de l'événement.

Et donc, juste la dernière question, est-ce que vous voyez des avantages plutôt ? Justement, à instaurer un management humain ?

Y : Oui, au niveau de la PME, oui, parce que en fait, au niveau de la PME, on se retrouve dans une configuration où l'on est beaucoup plus sur... Comment expliquer ça ? Je suis beaucoup plus en... Comment ? En compagnie de mes équipes. Je suis toujours avec, mais je suis toujours avec mes équipes, donc je suis toujours là. Je suis toujours avec eux. Je suis. C'est très, très rare. En ce qui me concerne, j'ai quand même une grosse difficulté à déléguer. Donc, mais bon, j'arrive à déléguer. Mais l'avantage, quand on a une grosse difficulté à déléguer, c'est que on ne délègue plus que lorsqu'on est certain qu'on peut déléguer. L'avantage d'une PME ? C'est que en général, le patron est, avec ses hommes, le patron.

xii. Nicole

L : Voilà ça enregistre ?

L : D'accord

L : Ok

L : Ok

L : Alors je vais le faire à l'inverse, fonction actuelle : directrice générale de C. et puis gérante de N.. Parcours professionnel, j'ai fait environ 10 ans en Allemagne comme administratrice de dossiers pour une fondation, c'était de l'accompagnement de chercheurs de haut niveau en Allemagne et ensuite j'ai fait trois plus dix, treize ans d'office management pour des ASBL dans le lobbying européen. Parcours académique, j'ai un master en traduction et un executive master en ressources humaines à l'ICHEC.

L : Au niveau des valeurs alors ?

L : Oui, ok. Ça va être essentiellement, alors mon critère à moi cela va être essentiellement dans l'engagement que le travailleur montre dans son quotidien, heu, la proactivité qu'il va démontrer dans ses propres tâches, le sens critique et l'énergie positive qu'il amène, en gros.

L : Ouai, mais alors il y a une partie, il doit être proactif dans la gestion de ses propres tâches et il doit être critique aussi par rapport ça, faire les demandes s'il en a besoin, tu vois, moi c'est ce côté-là. Et l'autre côté, un engagement positif mais qui apporte des résultats, cela ne peut pas être juste un engagement positif, il faut des deux.

L : Heu non, je définis avec le travailleur ses KPI et ses objectifs à atteindre, je redéfinis en permanence, pratiquement toutes les semaines, des objectifs à atteindre et ce que j'attends au niveau du résultat, et je donne un feedback mensuel et je reçois aussi un feedback mensuel sur tout ce qui est engagement justement pour l'activité, esprit positif, esprit d'équipe, enfin, tout ça. Et je crée, j'évaluerai en mettant tout ça en relation en fait, les résultats, comment le travailleur s'en est sorti pour trouver ses propres solutions, dans quel délai, si on avance assez vite, c'est un tout en fait.

L : Oui, oui, oui, tout le temps.

L. : Pas d'évaluation au sens purement strict, on parle de hiérarchie en fait plus horizontale.

L : Déjà par mon feedback positif et puis j'essaye, moi, d'être au plus proche du travailleur dans ce qu'il vit à titre personnel mais aussi dans ce qu'il vit dans le quotidien, ça va un peu dépendre de lui, de sa demande, j'essaye de répondre assez rapidement aux demandes qu'on me soumet dans des besoins pratiques ou bien dans des besoins personnels, voilà. Je serais même en réflexion actuellement de me dire, je serais par exemple plutôt tenté de ne plus compter les jours de congé, les heures ni les jours de congé. Pour moi c'est quelque chose que chacun doit prendre pour lui-même et aménager ça selon son travail. Donc pour quelqu'un qui a, pour moi, un engagement de 100, 110%, ben c'est à lui de voir la vitesse à laquelle il travaille, l'engagement, comment il veut structurer son année et son temps, selon les besoins de l'entreprise. Donc ça, ça, pour moi c'est une forme de reconnaissance de ses propres besoins à lui et d'essayer de trouver une adéquation entre un fonctionnement interne, des besoins de clientèle et ses propres besoins à lui. Donc s'il y a un problème, ou il l'exprime ou il l'aménage. Donc ça pour moi c'est une forme de reconnaissance oui.

L. : Oui, oui c'est ça.

L : Alors la gestion du travail, on essaye de la séquencer, chacun a ses propres responsabilités et on se retrouve que sur des points problématiques. Sinon chacun aura sa routine. C'est l'idée.

L : Oui.

L : C'est la première fois que j'essaye de monter quelque chose comme ça donc j'ai toute mes idées théoriques et puis il y a la pratique donc, en idée voir même en pratique, ce qu'on a fait c'est qu'on a fait trois coachings d'équipe, on essaye d'en faire un par trimestre de manière à, parce qu'on est en création de société et qu'on a besoin de formaliser les valeurs et la direction que doit prendre l'entreprise. Ça on essaye de le formaliser et je me rends compte en fait que dès que on ne définit pas le moindre terme qui est, qui fait partie de notre catalogue de service que l'on propose, si on ne prend pas le temps de définir chaque chose, il y a des malentendus en fait, très vite on ne parle pas de la même chose. Donc ça c'est quelque chose qui demande à aller vraiment dans du détail, pour éviter les malentendus. Donc on passe pas

mal de temps là-dessus, à définir notre catalogue et à définir vraiment ce que ça représente, pour les clients, pour chacun de nous, nos contributions et cela ça prend beaucoup de temps.

L : Je suis convaincu qu'en fait, un travailleur qui n'est pas bien dans sa propre peau indépendamment, s'il n'a pas envie d'être là et s'il n'a pas envie de mettre son énergie dans son travail, il ne travaillera pas bien donc que et même voilà j'irais même encore plus loin en disant que ça se ressent dans une aura de l'entreprise et que ça se ressent dans le service que nous on propose. La réponse même d'un bête e-mail qui est donné avec enthousiasme et envie en fait. Il arrive d'une autre manière chez notre client et donc c'est vraiment et voilà je serais très malheureuse d'employer des personnes qui n'ont pas envie d'être là. Je pense qu'il y a suffisamment de personnes sur ce territoire belge en tout cas qui cherche du travail et qui a sûrement envie d'être là donc j'emploierai seulement des personnes qui ont vraiment envie d'être là, les autres qu'elles se prennent elle-même en charge et en mains et qu'elles aillent ailleurs en fait, c'est vraiment ça. À un moment donné nous on fait une proposition comme entreprise, cette proposition de contenu de travail, je veux bien la discuter avec chacun et l'améliorer et veiller que chacun soit bien mais a un moment donné faut que ça matche et si ça ne matche pas c'est qu'il y en a un des deux qui n'est pas à sa place et en l'occurrence c'est ma boîte donc c'est l'autre qui doit partir (rire). Donc voilà c'est un peu ça mais j'essaye d'intégrer plusieurs dimensions mais a un moment il y a une limite évidemment. La limite pour moi c'est d'apporter son propre enthousiasme et sa propre proactivité et énergie positive et compétence. Car on va engager des personnes pour certaines fonctions. Ça prend beaucoup de temps, alors je passe bien une à deux heures par jour à accompagner comme ça tout le monde, ça prend beaucoup de temps de mettre des mots sur des non-dits et sur des, déjà... Et encore on n'est pas nombreux. Mais plus on va, l'idée c'est vraiment de former une base et que cette base formera elle-même sa propre base. Donc, évidemment, ça prend beaucoup de temps au départ, mais je pense que c'est un investissement qui payera. Mais après, aux autres de reprendre le temps que je prends, moi maintenant. C'est plus long je trouve.

L : C'est pour ça que j'ai pris du coaching, oui, j'ai pris un coach personnel en leadership et on fait du coaching d'équipe où on échange sur comment les messages passent justement. Et notre travail, c'est vrai que notre travail, pour l'instant, il se fait à un niveau de communication, d'aménagement des outils, mais pas au niveau du management pur. Il n'y a pas encore assez pour rentrer dans ce genre de discussions.

L : Pour moi, il n'y a pas, il n'y a pas. Il n'y a aucune comparaison possible. C'est d'apprendre. C'est comme la Fondation Abbé-Pierre apprendre à un pêcheur à pêcher. Bon, je vais m'épuiser, moi a toujours répéter les mêmes choses. L'idée, c'est que ce soit tellement intégré chez nos travailleurs que ce soit normal pour eux en fait et que quand il y a des nouvelles personnes qui arrivent, on leur transmet ce qui est normal et ils apprennent ce qui est normal et que je ne sois pas obligé tous les jours de vérifier que quelque chose a été fait. Que quelque chose ait été écrit dans un sens précis, voilà ça doit venir d'eux. Le pont doit être le même. Voilà, c'est ce que j'appelle la culture d'entreprise. Mais elle doit être. Elle doit être présente, elle doit être là. Quelqu'un que l'on va embaucher, on doit le sentir tout de suite, est-ce qu'il va rentrer dans cette culture d'entreprise ou pas ?

L : Oui, oui, mais je me suis rendu compte que la culture d'entreprise, ce n'est pas quelque chose de formel. Je ne peux pas aller la chercher dans un livre. C'est vraiment quelque chose que moi je pourrais vivre de l'intérieur et que j'ai à transmettre et ce sont des valeurs, c'est une façon d'être engagé. Justement, une façon de penser, une façon de demander le soutien des autres, de donner du feedback. Et tout ça, ça, ça se formalise.

L : Oui, et c'est bon, c'est le point, c'est un des points cruciaux et j'intègre là-dedans les outils de travail. Il faut que les outils de travail soient clairs, simples, faciles et efficaces. Et ça, ça aide à une bonne communication, par exemple. Et à ça, il y a une façon de fonctionner. Il y a la gestion du temps et la gestion du stress, la gestion des feedbacks. Voilà, il y a toute une série comme ça de mesures qui doivent être, auxquelles moi je veille en tout cas.

L : Oui, dans un sens plus grand, oui, oui. Oui, et alors, c'est quelque chose auquel on réfléchit beaucoup avec N. En 6 mois, on a déjà échangé là-dessus, formellement, trois fois. Sûrement. Sans compter les discussions de départ, c'est quelque chose que je remets toujours en perspective et de dire, voilà où est-ce qu'on se positionne ? Où est-ce qu'on se positionne sur le marché belge ? Où est-ce qu'on veut se positionner ? Comment on veut se positionner ? Quelles sont nos réponses ? Qu'est-ce qu'on apporte que les autres n'apportent pas ? C'est un peu ça.

L : Alors non, en fait, on a, bon, on a, on a... On a des partenariats avec les secrétaires sociaux. Et là, je me considère comme, plus comme, nous apportons une expertise.

L : Oui, non. On a pas du tout, alors moi, je fais une distinction entre ma communication avec les uns et les autres. Une personne n'est pas l'autre et un langage n'est pas l'autre et je m'adapte à mon interlocuteur aussi dans une relation de travail. Et après, au niveau collectif, je vais plus formaliser par documents, de faire des mails collectifs ou bien de faire des documents de formalisation ou bien de mettre en place une procédure de travail, ça, ça va être collectif. Et là, il n'y a pas de, il n'y a pas d'individuel qui va rentrer dedans. On fait des templates de mails et tout le monde possède le même. Voilà, si quelqu'un n'est pas d'accord avec un template, on peut en discuter. Mais sinon, c'est celui qu'on propose qui sera utilisé.

L : Heu après ils ont. Oui et non, il y a une procédure qui a été décrite et généralement ils suivent la procédure. S'ils ne la suivent pas, on discute et on en discute en réunion.

L : Oui, et puis les parties qui ne sont pas procédurière, c'est N. et moi qui les prenons plus généralement donc voilà. Et donc tout le reste pour l'instant. Si c'est F. ou des étudiants, ça va être des tâches bien définies et la procédure est bien définie.

L : Non ! Je me rends compte vraiment pour la première fois, maintenant, ça va presque faire un an que je suis un peu comme ça dans la mise en route de tout ça et en fait, je me suis rendu compte que le management, le management, j'avais beaucoup de théories et que le plus important dans tout ça, c'est vraiment d'aider chacun à grandir. Une fois qu'il aura grandi, il prendra des initiatives. Mais moi, j'avais d'abord mis en place un mécanisme de fonctionnement que j'estimais comme étant du management humain, où j'étais disponible, où j'étais dans l'échange, mais en fait, les travailleurs n'étaient pas prêts à ça. Ils manquaient d'expériences et de compétences, peut-être même de sens. Peut-être que voilà, maintenant, je

me réoriente à me dire il faut, il faut le vivre, il faut être en vrai contact et oublier la formalisation.

L : Voilà, pour moi je me suis vraiment mise dans un moule de me dire je calquais beaucoup de chose, comment moi je les ressentais. Je pense aussi que moi, si je le sentais, je me disais qu'ils ressentiaient pareil. Maintenant, j'essaye de vérifier tout ça. J'essaye d'être beaucoup plus... Et c'est là où je trouve que la communication est importante sans non plus y rester bloquer. Parce que, à un moment donné, il faut se mettre en action. C'est pour ça qu'on a mis nous en place un système de feedback une fois par mois. Et là, on prend le temps. Mais en dehors de ça, en dehors de ça, pas trop. Parce que sinon, on passerait notre temps à ça et ce n'est pas le but.

L : Oui, mais on se détache dans le quotidien, on est sur les tâches. Ce qu'on arrive à faire, pas faire, ce qu'il faut... Et dans le feedback, on est dans le savoir être, là, c'est beaucoup plus sur de la proactivité, sur des erreurs de jugement, des peurs et des choses comme ça.

L : Oui. Alors, je vais le faire en deux fois, ça a un avantage pour moi, maintenant, dans la création de la boîte. J'aurais du mal à reprendre une boîte où il y a déjà 20 personnes, où je devrais hériter de tout ça, j'imagine, mais ça passerait par cette proximité. En tout cas, dans mon premier cercle à moi. Et ce cercle-là, dispatchera ses propres cercles, ça, je crois là-dedans. Il faut une communication globale, mais il faut surtout une vraie communication chacun dans ses propres cercles. Je crois que ça peut marcher.

L : Ouais, ben là, on en revient à ce que je disais tout à l'heure. Moi, ça, c'est mon feedback, c'est mon évaluation, la personne en fait ce qu'elle veut, mais c'est déjà arrivé que l'on donne le feedback, il n'est pas pris en compte. Il y a à un moment donné, il y a des conséquences. Donc, si le feedback est mal pris, mal compris et interprété de manière injuste pour soi-même. C'est de demander et de creuser ça. Voilà et ça c'est la responsabilité des deux. Voilà donc moi je trouve qu'on ouvre la porte à la discussion.

L : Déjà, je vois là aujourd'hui, je suis resté à la maison, mais j'envoie tout de suite un mail en disant que je suis disponible. Mais là, ce sera plus sur du concret, du pratique. Mais encore une fois, on ne peut pas rendre une personne heureuse si elle ne veut pas l'être, ce n'est pas mon job. Moi, je propose un cadre, si ce cadre doit être discuté, en fait, ce n'est pas ma responsabilité. Je veille à ce qu'il y ait une bonne ambiance, tout ça. Mais si quelqu'un n'est pas bien là, je veux bien qu'on en discute. Mais si lui ne vient pas me le dire, alors ça devient plus compliqué.

L : Et à un moment donné, et puis voilà ce feedback une fois par mois, ça permet d'exprimer pas mal de chose. Et puis on a des bureaux. On est tous dans le même bureau pour l'instant. Donc je suis disponible.

L : On a eu, j'ai eu des deux en fait. On a eu des équipes où le feedback passait très bien, ça se passe très bien, elles entendent le feedback et elles donnent leur propre feedback. C'est parfait. Et puis j'ai eu d'autres personnes qui écoutent, qui ne répondent pas, qui sont figées là-dedans. Mais là aussi, je trouve que ça fait partie de leur propre responsabilité. Moi, je donne mon message et ensuite, voilà.

L : Oui, oui. Mais pour moi, ce temps alloué, il est gagné, il est gagné à la fin, il est gagné à la fin, et ça permet aussi de détecter si quelqu'un n'est pas aligné très, très vite et donc ça nous permet de nous séparer de quelqu'un qui n'est pas aligné. Si je ne l'avais pas vu, on aurait eu une pierre pendant deux ans, où des personnes sont destructrices pour l'entreprise, pour moi. Moi, je n'ai pas envie de voir des personnes qui ne sont pas alignées avec ce qu'on fait. C'est moi.

L : Oui, c'est ça maintenant, je pense que nous, on est une entreprise de services, donc que notre service. Et bien, on doit avoir une certaine bienveillance, je trouve. Et, comment le dire ? Savoir être poli et fiable, voilà. Et tout ce petit package là, quelqu'un qui n'a pas envie d'être là exactement, qui n'a pas envie d'être là, il va juste nous saboter la boîte. Donc, c'est important que tout se passe bien. Ce sera peut-être différent avec une entreprise qui fabrique des clous. Je voulais dire par là que la personne qui est à la machine, qui utilise la machine reste le temps qu'elle supporte le travail chez nous, mais si le rendement est là, cela à moins de conséquence sur l'image que se fait le client. Enfin, ça dépend vraiment des boîtes. Si on est en production.

L : Oui, oui. Oui, ça ne serait peut-être pas le cas pour une autre PME.

L : Oui. Et donc, dans ce cas-là, je vais l'amener à prendre ses responsabilités, c'est une promesse qu'on s'est fait avec N. sur le score assez vite et. Et on s'y tient. Voilà.

L : C'est quelqu'un, quelqu'un d'engagé selon les besoins en fait. On est tous comme ça nous aussi. Quelqu'un d'honnête, transparent et de franc et qui a l'envie d'évoluer, pour lui-même, pour la boîte, je pense que c'est un peu ça.

L : Je pense que, alors je me mets dans la position d'un travailleur, un travailleur jugera son entreprise le jour où il est en besoin et qu'il aura besoin qu'elle le soutienne et ça je crois que c'est là-dessus que, c'est ce qui reste au final, le besoin au quotidien, avec des nouveaux outils, avec une écoute, éventuellement avec des jours de congé le jour où maman est malade, avec voilà, avec une voiture, si ma voiture est en réparation. Je le vois comme ça en fait. D'apporter des solutions aux personnes qui travaillent pour nous, pour qu'elles soient le mieux possible et que rien... En tout cas, ce qui est de mon ressort, si je peux le faire, je le fais. Après je ne peux pas tout faire. Mais faciliter des périodes difficiles, je crois que c'est là-dessus qu'une entreprise est jugée. Au final.

L : Je pense que ça dépend du N +1, ça dépend vraiment de ce réseau proche et donc je pense que si j'avais, si j'étais à la tête une grande entreprise, je veillerais à ce que ces N +1 soient presque des assistantes sociales, qu'ils soient, qu'ils soient vraiment au service de leurs besoins, à l'écoute de leurs demandes. En tout cas, de tout remonter de manière à ce que l'on puisse voir si on peut faire quelque chose. Selon... Pour moi, voilà ce que je pense qu'une, une entreprise devrait faire. On ne pourra jamais répondre à tous, mais au moins faire et donner l'impression qu'on fait tout pour. C'est ça.

L : Exactement, exactement. A l'inverse, j'attends des travailleurs qui donnent tout ce qui est dans leurs moyens. Je ne pourrai pas entendre constamment un : « Je suis fatigué aujourd'hui ». Oui, mais bon, je t'ai quand même acheté ton PC pour que tu travailles bien

(rires), donc il y a un moment, à toi aussi de prendre tes responsabilités, de veiller à ne pas être fatigué un lundi matin. Voilà, c'est ce n'est pas mon problème ça en fait.

L : Bon, tant mieux si t'as autre chose, n'hésite pas.

L : Ouais, c'est ça. Tu as encore beaucoup d'interviews à faire ?

L : Donc, je continue à travailler. Je ne me confine pas plus que ça, demain je vais au bureau. Et puis voilà. Bon ben quand tu, quand tu peux. Oui, dès qu'on a fini. Alors je vais arrêter. Bonne journée Romain.

b. Guide d'entretien

1. Informations préliminaires (avant l'entretien)

Dans quel secteur évoluez-vous ?

Depuis combien de temps l'entreprise existe-t-elle ?

Combien de personnes travaillent dans l'entreprise (groupe restreint/groupe large) ?

2. Profil du répondant et de l'entreprise (Contextualisation)

Pourriez-vous vous présenter en quelques mots ? Quel est votre parcours académique/professionnel et votre fonction actuelle ?

3. Conception de l'Homme au travail

Quelle vision de l'Homme et du travail est en vigueur au sein de votre entreprise ?

Pour vous, être un « bon » travailleur au sein de votre entreprise, qu'est-ce que cela représente ?

4. Travail Objectif (Résultat, compétence – égalité)

Comment objectiviez-vous le travail de vos collaborateurs ?

5. Travail Subjectif (Personne, pratique et effort – amour)

Quelle place a le travail subjectif de vos collaborateurs ? Comment organisez-vous la reconnaissance, le sens au travail ?

Pensez-vous que le travail émancipe ?

6. Travail Collectif (Compétence et reconnaissance comme relation – solidarité)

Comment organisez-vous le travail collectif ? Comment se passe la collaboration au travail ?

Les travailleurs s'identifient-ils à l'organisation ?

7. Comment ces politiques, pensez-vous, contribuent-elles à l'humanisation du travail ? (Réflexivité)

En quoi pensez-vous contribuer, par votre management, à un management humain, c'est-à-dire respectueux de la personne, centré sur le travail réel et porteur de reconnaissance ?

Quel est, selon vous, les difficultés/les avantages rencontrées en PME quant à la mise en place d'un management humain ?