UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

MÉMOIRE PRÉSENTÉ À

L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

COMME EXIGENCE PARTIELLE DE LA MAÎTRISE EN

GESTION DES PME ET LEUR ENVIRONNEMENT

PAR

SARAH PEDNEAULT

LA MOBILISATION DU PERSONNEL DANS LES PE :

ÉTUDE DE QUATRE PE FRANÇAISES DE SERVICES

DÉCEMBRE 2000

Université du Québec à Trois-Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

L'auteur de ce mémoire ou de cette thèse a autorisé l'Université du Québec à Trois-Rivières à diffuser, à des fins non lucratives, une copie de son mémoire ou de sa thèse.

Cette diffusion n'entraîne pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits de propriété intellectuelle, incluant le droit d'auteur, sur ce mémoire ou cette thèse. Notamment, la reproduction ou la publication de la totalité ou d'une partie importante de ce mémoire ou de cette thèse requiert son autorisation.

RÉSUMÉ

Depuis quelques années, les PME suscitent un grand intérêt. Normal quand on pense au nombre d'emplois générés par ces entreprises dans le monde entier. Au fil des années et des différentes recherches, la compréhension et l'approche de la PME ont évoluées et notamment dans la gestion des Ressources Humaines. La mobilisation du personnel dans les PE est l'objet de notre étude. Ce sujet est grandement d'actualité et d'un grand intérêt pour les dirigeants de petites et moyennes entreprises.

La mobilisation du personnel n'est pas un concept très connu en contexte PE. Né de l'amalgame de différents concepts apparentés, beaucoup plus connus comme la motivation des ressources humaines (RH), la performance des employés, la satisfaction au travail et l'efficacité organisationnelle, « mobiliser » est devenu un terme à la mode et de plus en plus précis. Au cours de l'évolution des techniques de gestion des RH dans les entreprises, certaines pratiques permettant une gestion plus efficace des RH se sont avérées plus performantes. C'est précisément à ces pratiques de mobilisation, normalement observées et étudiées en Grande Entreprise, que nous nous sommes intéressés et c'est à partir de cette base que nous sommes allés en PME pour vérifier les pratiques de mobilisation qui y sont utilisées.

Nous sommes donc allé étudier quatre PE françaises en nous appuyant sur la méthode de l'étude multi-cas. Trois de ces entreprises étaient réputées mobilisantes alors que la quatrième, par opposition, était dite non-mobilisante. Nous avons pu observer les indicateurs de mobilisation normalement présents dans les PE mobilisantes et les étudier en les mettant en relation avec le contexte particulier qui les caractérise.

Il ressort de cette étude que les PE utilisent elles aussi des pratiques performantes de mobilisation. C'est pratiques prennent leur assise dans le système d'information et de communication que le dirigeant de la PE aura mis en place. D'autres leviers comme le pouvoir, les récompenses et l'accroissement des habiletés sont aussi représentés, mais l'identification au dirigeant semble avoir un impact beaucoup plus important qu'en GE.

REMERCIEMENTS

L'élaboration de ce mémoire fut longue et fastidieuse. L'éloignement géographique entre le milieu étudié (la France) et la structure pédagogique (le Québec), ont représenté les plus grands obstacles. Je tiens à remercier monsieur Jean Lorrain, professeur au Département des sciences de la gestion et de l'économie à l'UQTR et directeur de recherche, pour son aide ainsi que les nombreuses pistes fournies ainsi que madame Andrée B.-Desrochers des études ce cycles supérieurs pour ses multiples interventions. Nous ne saurions passer sous silence la très précieuse collaboration des Chambres de Commerce et d'Industrie de Bordeaux et de Rochefort et leurs conseillers, madame Martine Rispal, professeure à l'Université de Bordeaux IV, ainsi que les quatre entreprises françaises qui ont accepté de nous dévoiler un peu de leur intimité.

TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ II

REMERCIEMENTS III

TABLE DES MATIÈRES VI

LISTE DES TABLEAUX VIII

INTRODUCTION 1

Rôle et importance des PME dans l'économie 1

Les Ressources Humaines en contexte PME 2

CHAPITRE 1 7

CONTEXTE THÉORIQUE 7

La mobilisation 8

Définitions 8

Mobilisation et concepts apparentés 12

Historique des pratiques liées à la mobilisation 16

Taylorisme 16

Les relations humaines 18

Les relationnistes 19

La professionnalisation 21

Aujourd'hui 22

Pratiques de mobilisation 27

La mobilisation des Ressources Humaines en PME 33

Style de leadership 34

Mobilisation et PME 35

Applicabilité des pratiques de mobilisation en PME 36

Objectif spécifiques de recherche 37

CHAPITRE 2 39
MÉTHODE 39
Stratégie de recherche : étude multi-cas 39
Desscription des méthodes de cueillette de données et instruments 44
Présentation de l'échantillonnage 49
Description du traitement et de l'analyse des données 53
La codification et la catégorisation des données 55

CHAPITRE 3 57
RÉSULTATS 57
Présentation des cas 58
Maxisport 58
MaMaison 62
Net 65
LaFringue 68

DISCUSSION 71

CONCLUSION 83

BIBLIOGRAPHIE 87

ANNEXE 1 92

ANNEXE 2 93

ANNEXE 3 119

LISTE DES TABLEAUX

Pages

Tableau 1 : L'évolution parallèle de la GRH et de la mobilisation 26

Tableau 2 : Résumé des pratiques et auteurs 30

Tableau 3 : Leviers et pratiques de mobilisation..... 33

Tableau 4 : Collecte et traitement des données 48

Tableau 5 : Méthodes de collecte de données..... 54

Tableau 6 : Codification et catégorisation des données 55

INTRODUCTION

RÔLE ET IMPORTANCE DES PME DANS L'ÉCONOMIE

Que d'intérêt depuis quelques années autour des PME! Pendant que certains continuent à ne pas remarquer les critères distinguant ces structures des grandes entreprises sur lesquelles nous avons beaucoup d'informations, qu'ils croient que ces petites entreprises sont probablement en train de devenir des grandes ou le recherchent, d'autres ont compris l'importance de cette petite structure, d'origine et à vocations différentes selon les cas, et s'intéressent à leur fonctionnement y voyant même une réponse aux structures lourdes et rigides des grandes sociétés. Comment se fait-il que cet intérêt porté envers les petites entreprises soit aussi récent alors que les PME de moins de 50 employés représentent 90% de toutes les entreprises manufacturières (GREPME, 1994). D'ailleurs les PME constituent pour plusieurs régions en France comme au Québec, la seule source d'emploi et de renouvellement de l'économie (GREPME, 1994).

Qui dit « petit » pense souvent à faible ou à ressources limitées. Les PME ne sont pas faibles, au contraire, elles sont généralement très dynamiques. Cependant, leurs ressources sont effectivement souvent limitées, ce qui les met à l'écart des grands investissements mais qui explique sans doute leur ingéniosité et leur instinct de survie puissant. Les PME sont en effet si riches de potentiel que certains pays n'hésitent plus à en faire leur cheval de bataille contre le chômage. C'est le cas en Europe par exemple. Les PME sont au centre des préoccupations avec de plus en plus d'observateurs et de chercheurs curieux du type d'évolution que connaît ce phénomène.

Cependant, une difficulté contribue à conserver un certain mystère autour des PME. L'extrême hétérogénéité qui existe entre elles en est la cause (GREPME, 1994). De l'épicier de campagne, l'étudiant débrouillard, l'ouvrier reconverti ou l'ingénieur ultra spécialisé, tous peuvent se trouver aux commandes d'une PME et contribuent à l'immense diversité en face de laquelle les chercheurs se voient confrontés. Ceci dit, il est tout de même possible de catégoriser certaines structures en faisant ressortir les différents secteurs d'activité, manufacturier, commercial, services. Le champ d'étude demeure vaste et le cas par cas pratiquement imposé.

C'est à travers le survol des différentes études portées ces dernières années sur les PME que nous pouvons constater que malgré les différences nombreuses, certaines caractéristiques peuvent être considérées comme universelles. Parmi toutes ces caractéristiques communes la gestion des ressources humaines, trop longtemps considérée comme un sujet hors contexte en PME, devient de plus en plus un sujet de préoccupation pour les entrepreneurs et un sujet d'étude pour les chercheurs.

Les ressources humaines en contexte PME :

D'usage relativement récent, la fonction RH en PME est l'une des moins facilement délégable car intimement liée à la stratégie et aux caractéristiques psychologiques de l'entrepreneur (GREPME, 1994). La dimension management doit être partout dans l'entreprise et peut aussi être un facteur de réussite pour cette entreprise. Il est également essentiel de noter que le mode de management d'une PME est souvent directement lié à la personnalité du dirigeant et à la vision personnelle qu'il a de la GRH. Chaque dirigeant doit prendre conscience

que ses choix ou non-choix en la matière auront un impact direct sur la capacité de son entreprise à répondre aux défis posés par l'environnement économique : il s'agit de la capacité d'une entreprise à mobiliser l'énergie de ses collaborateurs.

Le seul critère d'éligibilité à cette fonction est qu'il y ait au moins un employé dans l'entreprise. À partir de là, peu importe l'entreprise et sa taille, nous pouvons parler de gestion des ressources humaines, à divers niveaux bien entendu. En fait, plusieurs recherches menées en Amérique du Nord ont clairement fait ressortir l'importance des problèmes de gestion en PME, notamment pour ce qui a trait aux difficultés liées aux ressources humaines. Bien que la majorité des propriétaires dirigeants reconnaissent la nécessité fondamentale et l'importance de leurs employés, de nombreuses études démontrent qu'ils éprouvent des difficultés persistantes à gérer convenablement et systématiquement leur personnel (Dun & Bradstreet, 1973; Gasse, 1980; Amboise & Gasse, 1980, 1982; Mahé et al. 1985). Toutes les facettes d'une organisation sont influencées par la fonction ressources humaines. Cette observation se confirme à travers la lecture d'articles de presse concernant les PME qui bien souvent mettent en exergue des problèmes liés aux ressources humaines. Des études auprès d'entrepreneurs rapportent aussi le rôle déterminant des problèmes de gestion du personnel dans l'aboutissement en succès ou d'échec des PME (GREPME, 1994). Ainsi il y a peu de doute qu'une gestion efficace des ressources humaines constitue un élément-clé du succès des PME. Ces affirmations paraissent évidentes puisque toute organisation s'appuie en réalité sur l'utilisation de ressources humaines et matérielles dans le but exclusif de générer des biens et services ainsi qu'un résultat financier positif (GREPME, 1994).

Le thème des ressources humaines (RH) est un sujet relativement jeune en PME (Fabi et Garand, 1994). Le nombre d'employés étant de moindre importance que dans les grandes entreprises, on a cru que ce type de gestion n'avait pas besoin d'être très étoffé, c'était selon le chef d'entreprise. Au fil des diverses études consacrées au sujet, on a constaté qu'il y avait une lacune importante de gestion de cette fonction dans les PME et que les conséquences engendrées par cette lacune étaient très semblables à celles connues en grande entreprise : taux de roulement du personnel élevé, absentéisme, manque de motivation au travail, bref, une démobilisation du personnel au travail. Toutes ces conséquences mènent à une performance réduite, à une baisse de l'efficacité de l'entreprise, donc de sa rentabilité. La GRH a trouvé sa place en PME lorsqu'on a finalement fait le lien entre elle et les performances économiques et sociales de l'entreprise.

La GRH est devenue un avantage compétitif pour les entreprises qui s'y consacrent, en particulier pour les PME car la relation de proximité de la relation employeur-employé y ajoute de l'importance. La mobilisation du personnel se révèle être aujourd'hui le manque à gagner des PME pour faire face à l'environnement turbulent dans lequel elles évoluent. C'est une idée nouvelle pour les entrepreneurs que de considérer leurs ressources humaines comme un potentiel synonyme de performance, de compétitivité ou de valeur ajoutée en axant la stratégie sur la formation, le développement des capacités d'apprentissage des individus et des groupes, la mobilité interne et la polyvalence des travailleurs et l'autonomie accrue des salariés ou des équipes de travail (Locke, Kochan et Piore, 1995). Les technologies et les techniques étant de plus en plus sophistiquées et accessibles par tous, le moteur de différenciation se situe maintenant dans l'humain. L'individu est celui qui assure la plus value du système rigide.

Mobiliser, mais comment? Nous savons à ce stade que certaines entreprises y arrivent mieux que d'autres, qu'elles seraient plus mobilisatrices. Doucement, on réhabilite certaines fonctions de GRH dans les PME, on tente de formaliser certaines pratiques en obtenant des résultats mais de courte durée, sans véritable changement. On constate en ce moment que certaines pratiques seraient plus sensibles et mobilisatrices que d'autres, ayant été cependant repérées et appliquées dans le contexte des grandes entreprises. Ce qui nous intéresse ici dans cette étude est de répondre à la question suivante : Quelles sont les pratiques mobilisatrices ou mobilisantes dans les PE; comment mobilise-t-on les employés dans les PE? Et pour y parvenir, nous procéderons ainsi.

Pour se familiariser avec le concept de la mobilisation du personnel en PE, nous nous arrêterons au chapitre 1 sur la théorie associée à ce sujet. Nous étudierons certains auteurs qui distinguent la mobilisation de certains concepts associés comme la motivation et l'engagement. Un historique des pratiques liées à la mobilisation du personnel selon les grandes époques de la GRH suivi de la présentation de diverses pratiques de mobilisation du personnel en PME selon différents auteurs pour enfin synthétiser le tout dans un tableau récapitulatif de ces pratiques.

Nous verrons l'application des ces différentes pratiques dans le contexte actuel des PME, ce qui nous permettra une discussion sur les caractéristiques fondamentales et intrinsèques des PME comme le propriétaire dirigeant, son rôle dans la mobilisation, son style de gestion et l'importance de son leadership et nous ferrons correspondre ces différentes caractéristiques avec les pratiques nous semblant les mieux adaptées aux PME.

Au chapitre 2, nous présenterons notre méthode de recherche, l'étude de cas multi-sites et les explications quant à la justification de cette stratégie de recherche. Suivront la description des méthodes de cueillette d'information, la présentation de l'échantillonnage et le traitement et l'analyse des données. Nous terminerons ce chapitre par la description de la procédure d'enquête.

Finalement, au chapitre 3, la présentation et la discussion des résultats seront suivies de la conclusion de cette recherche.

CHAPITRE 1

CONTEXTE THÉORIQUE

Performance, compétitivité, production, innovation, voilà des termes qui décrivent assez bien la pensée des dirigeants d'entreprise dans le contexte actuel. Comment y arriver? La mobilisation des ressources semble être aujourd'hui au cœur des solutions valorisées par les chercheurs en GRH. Leurs contributions sont de plus en plus nombreuses et le concept de mobilisation s'affine et se précise à chaque fois.

L'objectif de ce chapitre est d'affiner notre question de recherche en précisant, à l'aide des différentes théories exposées et en isolant des pratiques mobilisatrices adaptées au contexte PME, les pratiques que nous serons amenés à valider dans la deuxième et la troisième partie de ce mémoire. Pour atteindre cet objectif, nous suivrons une démarche structurée. Tout d'abord, par une discussion sur le concept de la mobilisation et sa différenciation par rapport aux concepts apparentés comme la motivation et l'engagement. Suivra un historique des pratiques liées à la mobilisation à travers les grandes époques de la GRH : Le taylorisme, l'école des relations humaines, l'école des ressources humaines et les tendances actuelles. Nous présenterons alors une description des diverses pratiques selon différents auteurs pour finalement les synthétiser dans un tableau. Une discussion sur la mobilisation des ressources humaines en contexte PME permettra de recadrer le sujet en le faisant concorder avec les caractéristiques intrinsèques des PME comme le propriétaire dirigeant, son style de leadership, les conséquences de la mobilisation et l'applicabilité des pratiques en PME. Finalement nous pourrons répondre à l'objectif spécifique de notre recherche.

La mobilisation :

Définitions

La mobilisation du personnel n'est pas un concept très connu en PME. Cependant, c'est un sujet de plus en plus traité par les différents chercheurs en GRH. Né de l'amalgame de différents concepts rapprochés, beaucoup plus connus, comme la motivation des ressources humaines, la performance des employés, la satisfaction au travail et l'efficacité organisationnelle, "mobiliser" est devenu un terme à la mode pour lequel on commence à s'entendre sur la définition.

Au sens terminologique pur du mot, mobiliser c'est faire appel à l'action d'un groupe, avoir pour un groupe un intérêt suffisant pour le faire agir (Petit Larousse 1986). Différentes terminologies ont été utilisées pour décrire les organisations qui traitent leurs ressources humaines comme une source d'avantage compétitif. On parle d'une gestion de type « high commitment » (Walton, 1985; Wood et Albanease, 1995), « excellent » (Peters et Waterman, 1982), « high performance » (Osterman, 1994; Appelbaum et Batt, 1994), « high involvement » (Lawler et al, 1992); « mutual gains » (Kochan et Osterman, 1994); « mobilisatrice » (Rondeau et Lemelin, 1991).

D'autres définitions dans la littérature caractérisent la mobilisation du personnel en entreprise comme un tout qui a pour préoccupation générale de recréer la communauté perdue et accroître l'engagement du personnel dans la poursuite des finalités organisationnelles (Laflamme, Goyette & Mathieu 1996). Selon Dion (1986) la mobilisation est l'action entreprise en vue de motiver le personnel vers l'atteinte d'objectifs précis. Pour obtenir des ressources

humaines mobilisées, il faut, selon Igalens (1997), simultanément mettre en œuvre de nombreuses pratiques d'organisation du travail, de recrutement et de gestion de l'emploi, de rémunération, d'information du travail, de communication, de développement des compétences. La mobilisation consiste à canaliser les efforts et les énergies des individus et des groupes afin que ces derniers atteignent un ou des objectifs identifiés par l'organisation et qu'ils maintiennent leurs efforts pendant une certaine période (Laflamme, 1998).

Finalement, une définition des plus complètes qui nous vient de Wils, Labelle, Guérin et Tremblay (1997) est la suivante : la mobilisation c'est un employé mobilisé qui déploie volontairement des efforts au-dessus de la normale de façon à réussir à faire un travail de qualité, un travail avec une valeur ajoutée et un travail d'équipe. Dans le contexte organisationnel, ces efforts exceptionnels sont canalisés par l'employé respectivement vers une amélioration continue avec les autres membres de l'organisation.

Alors, le but de la mobilisation du personnel serait d'accroître l'engagement du personnel dans la poursuite des finalités organisationnelles. Permettre à un groupe donné d'être plus fort, cohésif, performant, efficace, apportant naturellement une valeur ajoutée à l'entreprise concernée, devenant du même coup un levier économiquement quantifiable, non négligeable et d'une valeur bien supérieure à l'investissement initiale, c'est la plus-value.

Voyons maintenant, de façon plus approfondie, ce que les différents chercheurs ont trouvé sur le concept de la mobilisation. Les premiers écrits sur le sujet datent déjà de quelques années, mais à l'époque et jusqu'à dernièrement, le concept n'étant pas clairement défini, les

différents auteurs en parlaient comme d'une finalité idéale, peu réaliste sans trop savoir comment y parvenir. On a commencé à parler de mobilisation au Québec dans les années 90 avec Guérin et Wils (1996), Tremblay et al. 1994), mais aux États-Unis on parle depuis plus longtemps de « high commitment management » ou « commitment oriented personnel management » (Walton, 1985; Lawler, 1986). On commence à entendre le mot « mobilize » (Heifetz et Laurie, 1997) qui peut nous paraître à nous francophone équivalent à notre conception de la mobilisation. Ceci dit, il demeure difficile d'établir une équivalence entre tous ces termes. Mais de part et d'autre, on a commencé à considérer la mobilisation comme un concept se composant de deux faces complémentaires (Wils, Labelle, Guérin et Tremblay 1997). La mobilisation peut englober non seulement un processus managérial, gestion mobilisatrice, mais également le résultat de ce processus, des employés mobilisés. Donc, une face managériale qui pourrait s'appeler « processus organisationnel de mobilisation » et une face individuelle ou collective qui désigne non seulement « l'état de mobilisation » d'un individu ou d'un groupe d'individus (c'est-à-dire leurs attitudes et comportements de mobilisation), mais aussi le processus individuel de mobilisation (c'est-à-dire le processus psychologique expliquant comment on arrive à cet état).

Attardons-nous davantage sur l'état de mobilisation. Plusieurs auteurs ont tenté de le décrire, mais la non-équivalence des termes français et anglais nous pousse à faire un choix prudent et de ne considérer que ceux ayant une concordance directe. Lawler (1991) nous parle du besoin de congruence à l'intérieur de l'organisation. Créer des organisations qui donnent des récompenses, de l'information, du savoir, du pouvoir à tous les employés pour que tous puissent être engagés dans la performance de l'organisation. Selon lui, il n'existe pas d'exemple parfait de l'organisation hautement mobilisée « high-involvement management », mais la mobilisation

commence avec la croyance des gens qui se sentent engagés.

L'implication de l'employé à l'entreprise semble être fondamentale, s'impliquer de manière personnelle et affective et de manière collective. Être en accord avec les buts et valeurs de l'organisation et agir en fonction de ces buts et valeurs. Lors d'une étude menée auprès de professionnels en RH où on leur demandait d'identifier les caractéristiques qui décrivent le plus l'état de mobilisation d'un ou d'une employé (Wils, Labelle, Guérin et Tremblay 1997), il en est ressorti qu'un employé mobilisé est avant tout une personne qui déploie beaucoup d'énergie, qui ne compte pas son temps, qui fournit des efforts d'amélioration continue, des efforts d'alignement stratégique et des efforts de coordination spontanés. La mobilisation du personnel a pour conséquence la mobilisation de l'entreprise qui se trouve projetée par la même occasion, vers un travail de qualité, un travail avec valeur ajoutée et un travail d'équipe (Wils, et al. 1997).

Comment peut-on constater la mobilisation dans une entreprise Rondeau et *al.* (1994) ont constaté que les répondants considéraient trois indicateurs pour apprécier le niveau de mobilisation des RH. Les voici par ordre d'importance :

1. Les efforts au-delà des exigences : la disponibilité dont fait preuve l'employé, ses initiatives personnelles et l'attention particulière qu'il porte aux coûts et aux conséquences de ses actions;
2. l'efficacité des employés : le degré de productivité, la qualité des produits et services et les coûts de production;
3. la collaboration manifestée par les employés : la qualité du travail, les suggestions apportées et l'entraide au travail.

Ces indicateurs peuvent s'avérer utiles car, jusqu'à maintenant, nous ne disposions d'aucun indicateur opérationnel pour apprécier le niveau de mobilisation. Igalens et Barraud (1997) suggèrent un autre indicateur qui nous semble intéressant, surtout du point de vue des

PME et c'est l'adhésion des salariés aux buts et valeurs de l'entreprise.

Bref, la mobilisation correspond certes à un état d'esprit et à des comportements, mais aussi à un certain nombre de pratiques que nous verrons plus tard et qui ont pour objectif de permettre aux dirigeants d'exercer leur pouvoir, en leur permettant de négocier comme des partenaires, de fixer des attentes réalistes aux employés, de réduire la résistance au changement en s'adaptant aux besoins précis de l'organisation.

La mobilisation et les concepts apparentés :

Pour d'autres auteurs, la distinction à faire entre la mobilisation et des concepts étroitement liés comme la motivation est très mince. Si le premier concept se situe plus sur le plan d'une action individuelle, le second se réfère plutôt à un mouvement collectif. D'ailleurs, avant de chercher à mobiliser, il est important de bien comprendre les rouages de la motivation (Laflamme 1998). Pépin (1994) considère la mobilisation comme une notion de motivation, de satisfaction et de productivité des employés. Dans ses recherches, il met l'accent sur l'importance de la motivation au travail, les approches globales pour bien motiver et les différentes approches de motivation comme celle des attentes et celle de la détermination des objectifs. Le processus de motivation selon Pépin (1994), trouve sa source dans les besoins de l'individu et les déficiences qu'il ressent et qui activent son comportement. Donc, cette conception de la mobilisation prend source dans la théorie des besoins qui active les comportements des employés, car pour lui la motivation oriente et maintient le comportement des employés vers l'atteinte d'un objectif organisationnel.

Dans le même ordre d'idée, le modèle de Kaztell et Thomson (1979) retient comme notions centrales les attitudes, le rendement et la motivation au travail. Pour eux, l'environnement de travail peut agir comme stimulant. Les dispositions personnelles de l'individu (valeurs et besoins) qui influent sur ces attitudes, viennent modérer cet effort, mais à la fois influencent la manière dont il perçoit les récompenses. Le rendement est aussi une source de récompense équitable et associée au rendement (instrumentalité). Selon Pépin (1993), ce sont les caractéristiques clés sur lesquelles les gestionnaires peuvent avoir prise pour optimiser la productivité de leur personnel au travail. Les besoins fondent ce schéma puisqu'ils sont une source d'énergie qui stimule l'individu. Une grande participation et la satisfaction au travail est la conséquence et non pas la cause d'un rendement supérieur.

Un autre concept connexe à la mobilisation est l'efficacité organisationnelle. Morin (1989) définit le principe d'efficacité organisationnelle comme étant un jugement que porte un individu ou un groupe sur l'organisation et plus précisément sur les activités, les produits, les résultats ou les effets qu'il attend d'elle. Une organisation est efficace de façon générale dans la mesure où elle fait bien ce qu'on attend d'elle. L'efficacité est donc une norme de performance organisationnelle visiblement liée aux valeurs des personnes et des groupes de pression qui l'utilisent. Morin et *al.* (1994) intègrent à l'efficacité organisationnelle un volet mobilisation plutôt réduit alors que les objectifs poursuivis en efficacité organisationnelle sont sensiblement les mêmes que ceux de la mobilisation comme nous la décrivions plus tôt.

Morin et *al.* (1994) proposent eux aussi des indicateurs pouvant aider à apprécier un état de mobilisation. Il suffit d'observer certains indicateurs comme :

- L'initiative des employés;
- Le taux de rotation des employés;
- La ponctualité;
- Taux de participation des employés;
- Taux d'assiduité des employés;
- La motivation du personnel;
- Le taux d'engagement envers l'organisation;
- La pérennité de l'organisation.

D'autres concepts organisationnels sont étudiés et confondus sous le vocable mobilisation ce sont l'habilitation « empowerment », l'implication et l'engagement. L'habilitation, selon Scott et Jaffe (1992), est un processus de compréhension de la relation entre les membres de l'organisation. L'implication consiste en une répartition du pouvoir permettant ainsi aux salariés de prendre des décisions, d'avoir accès à l'information, d'être récompensés pour leur performance et d'acquérir des habiletés et des connaissances leur permettant de s'acquitter de leurs responsabilités (Laflamme 1998). Lawler (1994) définit trois types d'implication : l'implication de suggestion « suggestion involvement » donne aux personnes salariées le pouvoir de faire des suggestions mais non de prendre des décisions; l'implication au travail « job involvement » permet aux personnes salariées d'avoir plus de contrôle sur les décisions touchant de près leur travail et l'implication de haut niveau « high involvement » qui englobe les deux premiers types d'implication et va plus loin en permettant aux personnes impliquées de participer à la gestion de l'entreprise. C'est évidemment le troisième type d'implication qui s'apparente le plus à la mobilisation (Laflamme 1998).

Finalement, toujours selon Laflamme (1998), l'engagement peut être perçu comme l'attitude d'un individu ou d'un groupe qui, prenant conscience de son appartenance à une organisation, à une idéologie, à une orientation, renonce à une position passive pour mettre ses

énergies au service de la cause. Ainsi, chacun ira de ses initiatives personnelles pour participer activement à la réalisation des objectifs de l'organisation. La mobilisation puise sa source dans l'énergie collective. Les énergies individuelles doivent être canalisées en une énergie commune, rassemblées en une force.

Donc, pour résumer ces concepts associés à la mobilisation, il ne suffit pas de se sentir engagé, où d'être motivé par son travail pour être mobilisé. C'est la somme de plusieurs pratiques ayant pour but de mobiliser les individus de l'organisation en un projet commun. Mobiliser les employés, selon Wils, Labelle, Guérin et Tremblay (1997), c'est les inciter à améliorer la qualité de leur travail, à s'aligner sur les priorités organisationnelles et à se coordonner en mettant en place des pratiques de gestion qui ne les laissent pas indifférents, mais qui au contraire réussissent à les séduire. Se mobiliser, c'est accepter de faire confiance, de donner une partie de soi à l'organisation, car on sait que les retombées sont positives et assurent son propre succès.

N'oublions pas cependant, qu'avant de parler de mobilisation, on parlait de ses différents composants et que l'évolution du concept de la mobilisation est intiment lié à ces concepts associés. De même nous verrons que l'histoire en matière de pratiques de mobilisation fut longuement complémentaire à l'évolution de la théorie sur la motivation.

Maintenant que nous avons fait le point sur l'état de mobilisation, voyons maintenant les différentes manières de mobiliser les individus dans l'organisation, soit la gestion mobilisatrice.

Nous semblons avoir cerner à ce jour, suffisamment le concept de la mobilisation du personnel en entreprise. Mais, comme nous le rappelle Igalens (1997), mobiliser c'est « simultanément mettre en œuvre de nombreuses pratiques d'organisation du travail, de recrutement et de gestion de l'emploi, de rémunération, d'information du travail, de communication, de développement des compétences », c'est donc dire que la mobilisation n'arrive pas seule, il faut préparer le terrain, mettre en place des techniques dites mobilisantes ou mobilisatrices adaptées à l'entreprise et ses employés et à partir de là, nous pourrons observer une mobilisation.

Historique des pratiques liées à la mobilisation :

Dépendant de leurs courants de pensés, les auteurs intéressés actuellement à la mobilisation proposent différentes techniques ou pratiques de mobilisation. Afin de nous recentrer sur notre objectif de recherche qui est de déterminer les pratiques mobilisatrices en contexte PME, nous devons retracer l'histoire de la mobilisation en général. L'intérêt de la mobilisation pour les PME n'étant que très récent, aucun ouvrage ne met en correspondance ces deux concepts. De plus, pour bien comprendre l'évolution qui nous permet de parler aujourd'hui de mobilisation, nous ferons une rétrospective des grandes étapes marquantes de la GRH.

Taylorisme :

Il y a déjà longtemps que nous avons fait le lien entre la productivité et le travail des employés. Vers 1880, Taylor fit naître l'organisation scientifique du travail. Chacun tenait maintenant un rôle spécifique dans l'organisation et établissait son lien personnel avec la

performance générale de l'organisation. À cette époque, on disposait déjà de moyens ou de pratiques permettant l'organisation scientifique du travail qui sous-entendait l'amélioration des performances. Ces pratiques étaient la parcellisation des tâches, la spécialisation et l'amélioration de la formation des salariés. Le but de Taylor n'était pas de rendre l'entreprise plus mobilisée mais plus performante tout en rendant la tâche plus adaptée et plus simple pour les employés. L'un de ses disciples, Gantt, poursuivit son œuvre en rationalisant le travail à la chaîne. Par cette pratique, on obtenait de bons résultats et le travail était plus performant. Le rôle de Taylor dans l'évolution des pratiques liées à la mobilisation fut d'avoir été le premier à imaginer des pratiques organisant la vie au travail des salariés. Il croyait que la seule motivation de l'employé était de gagner de l'argent et que cette seule motivation était suffisante pour le salarié. L'histoire nous a appris que les tâches répétitives et cloisonnées et que le seul rapport à l'argent n'étaient pas des sources suffisantes de motivation. Mais nous le remercions tout de même d'avoir compris qu'il fallait une motivation ou un intérêt important (qu'il croyait être l'argent) au salarié pour évoluer à long terme dans une organisation. Cependant, le Taylorisme serait un déni de participation. En stérilisant les capacités de participation, le taylorisme a engendré non seulement une culture de retrait, mais aussi la constitution de la solidarité de classes. Participer y était donc un synonyme de rupture avec les groupes sociaux, organisés de façon antagoniste, et de souscription à son auto-exploitation. L'intérêt humain n'était pas ici la priorité.

À cette époque, nous ne parlions pas encore de mobilisation proprement dite. Les pratiques mises en place étaient des systèmes simples. On les utilisaient indépendamment et dans l'unique but d'améliorer la performance de l'entreprise. Nous verrons qu'avec les

différentes époques, les chercheurs se sont sensibilisés au bien-être des employés et cherchant à appliquer des pratiques plus complexes et coordonnées qui, par extrapolation, menaient les entreprises vers de meilleurs résultats.

Les relations humaines :

En 1920 se créèrent les premières associations professionnelles en RH. Mayo qui conduisit des expériences aux usines Hawthorne sur l'influence des conditions de travail sur la productivité, fit naître du même coup l'école des relations humaines qui avait comme intérêt la motivation au travail ainsi que le développement d'un programme de formation. Le résultat de ses expériences nous a appris que la clé de la motivation est la bonne relation qui existe entre les individus qui forment une collectivité. L'humain est un être complexe qui vit en interdépendance avec d'autres et qui a besoin de considération et de liberté. Concrètement à cette époque, on ne maîtrisait pas encore très bien les pratiques de GRH mais sa conception ouvrit la voie à un terrain très vaste d'interprétations et de possibilités. L'idée de la motivation a changé avec les époques. Dans les années 30, l'organisation cherchait à favoriser le travail collectif, le groupe devait motiver le salarié et il fallait s'en occuper pour développer la performance individuelle. Pour Mayo, l'individu est essentiellement motivé par ses relations avec les autres. Être accepter par le groupe à plus d'importance que le salaire obtenu et il croit que l'individu est apte à intégrer ses objectifs personnels ainsi que ceux de l'organisation. On peut percevoir ici l'émergence de certains facteurs composants la mobilisation et une véritable avancée sur le plan humain.

Les relationistes :

Suite à la deuxième guerre mondiale les services de RH vont voir leur charge s'accroître et se perfectionner. De véritables méthodes des GRH vont se mettre en place, surtout au niveau de la sélection des employés et de leur formation. En Europe, on connaîtra le développement de la législation sociale et une forte poussée des actions syndicales. La relance économique d'après-guerre aura créé un mouvement important au sein de la GRH avec plus de personne à embaucher et à encadrer. Ce fut la période de structuration de la GRH, période qui nous permet aujourd'hui de séparer en diverses fonctions la GRH abritant diverses pratiques de mobilisation alors inconnues.

Plus tard avec Maslow et Herzberg et l'école des relationistes, les RH s'enrichirent de la pensée de cette école en prêtant plus attention aux motivations des employés, aux besoins de satisfaction de l'individu au travail, sa santé psychologique, à la communication et à la participation. On vit apparaître des pratiques comme des programmes de bien-être, des avantages sociaux, des plans de retraite et des vacances. Les organisations commencent donc à rémunérer la performance individuelle et les difficultés du travail en assurant le bien-être des employés par des avantages sociaux. Maslow, la grande référence en motivation, apporte un nouvel éclairage en la matière : tout être humain a des besoins qui s'étalent entre des besoins très concrets (physiologiques, sécurité, appartenance sociale) et des besoins plus abstraits (estime de soi, respect, autonomie et de réalisation de soi). Si les besoins du niveau inférieur ne sont pas satisfaits, l'individu ne ressent pas les besoins du niveau supérieur, besoins qui ne seront cependant jamais entièrement satisfaits et qui gardent leur pouvoir de motivation. Herzberg a pour sa part cherché à repérer les facteurs de satisfaction et d'insatisfaction. Il constate que

ceux-ci ne sont pas les mêmes; les principales sources de démotivation proviennent de la non-satisfaction des besoins élémentaires et les sources de motivation tirent leur origine de la satisfaction des besoins dits supérieurs. Selon Herzberg (1996) et sa théorie de la motivation au travail en particulier, certaines conditions matérielles comme le salaire ou la sécurité constituent des facteurs « hygiéniques », c'est-à-dire nécessaires mais non motivants. Pour cet auteur, les facteurs réellement motivants, qui suscitent un engagement réel dans le travail sont plutôt à rechercher aussi bien dans la nature du travail lui-même que dans le degré d'accomplissement qui en découle pour la personne. Ces deux facteurs constituent deux dimensions essentielles du développement de carrière. Ainsi, il convient pour l'organisation d'offrir à ses employés tous les moyens disponibles pour les aider à s'actualiser selon la formule de Maslow (1970) et s'accomplir. Le soutien qu'apporte l'approche « développement de carrière » peut en constituer le vecteur principal. Une telle position traduit incontestablement un changement majeur dans les organisations. Alors que l'organisation traditionnelle héritée de Taylor offrait la sécurité d'emploi en contrepartie d'un investissement limité dans ses ressources humaines, l'Organisation se situe à ce niveau aux antipodes de cette dernière. C'est ainsi qu'en lieu et place de la sécurité d'emploi, elle doit donner des garanties pour que tout soit mis en œuvre pour assurer le développement de la personne pendant la période où elle conservera un lien d'emploi avec l'organisation.

Le terme « mobilisation » n'apparaissait pas encore dans les écrits, mais on constate que les chercheurs de l'époque commencent à tirer dans plusieurs directions. Il n'y aurait donc pas qu'une méthode pour motiver et mobiliser les employés, mais un groupement de méthodes efficaces. Pour Maslow et Herzberg, c'est l'organisation du travail qui prime. On s'intéresse au

redesign des tâches et à l'enrichissement des tâches

La professionnalisation :

Vers les années 70, ère de professionnalisation, les gestionnaires RH tiennent à se donner une formation pour mieux assurer les responsabilités qui sont plus lourdes. Des pratiques de direction par objectifs et l'aménagement de temps de travail arrivent et nous mènent vers une appréciation de la GRH par une approche systémique. La mobilisation prend tout son sens à partir d'ici, car elle-même étant un concept étendu, l'approche globale permettra de mettre en relation une foule de pratiques, jusque là considérer dans leur individualité, comme étant toute liée sous forme de somme à haut potentiel de mobilisation. Dans la littérature, des chercheurs ont montré que des pratiques de ressources humaines envisagées isolément telles que la sélection (Zajak, 1990), la formation (Russel, Terborg et Powers, 1985) ou encore le système de récompenses (Balkin et Gomez-Mejia, 1987) avaient des effets sur la performance de l'entreprise.

Après avoir épuisé le réservoir de productivité que représentait l'utilisation intensive des technologies nouvelles, les directions d'entreprises se tournèrent du côté des RH pour accroître la productivité par le biais d'efforts de restructuration et d'amélioration de la qualité des produits et des services. C'est ainsi qu'elles en sont venues à conclure que les RH, bien sélectionnées, bien formées et bien rémunérées pouvaient procurer à l'entreprise un avantage compétitif.

Avec le début des années 80, la notion de culture est apparue et les chercheurs ont commencé à s'intéresser aux valeurs des individus et à leurs perceptions internes. La motivation

pouvait être induite par deux facteurs, l'un indirect comme toutes les pratiques mises en œuvre par l'entreprise pour conserver ses RH, salaire, avantages sociaux, et l'autre direct ou intrinsèque, qui émane de l'employé lui-même comme le besoin d'accomplissement, de reconnaissance et de réalisation de soi. Cette observation nous apprend qu'il ne suffit pas de mettre en place des moyens indirects pour motiver dans le but de mobiliser les employés, car cette forme de motivation est de courte durée et demande un suivi constant et dynamique. Cependant, si on ajoute à ces pratiques utiles des formes directes telles que la participation, le renforcement et une concordance aux besoins des employés, on a une chance d'améliorer considérablement leurs performances.

Donc, les années 80, années de crise économique, de défis dans la concurrence internationale, de remise en question organisationnelle ont entraîné une inquiétude car les recettes et techniques connus alors, ne semblaient pas durables. Un retour aux approches traditionnelles avec un certain assouplissement a été tenté car antérieurement, les objectifs économiques et sociaux de l'organisation pouvaient ne pas correspondre. Aujourd'hui, le potentiel humain est de plus en plus considéré comme un atout essentiel, une ressource rare et une organisation n'a pas d'avenir si elle ne mobilise pas ses RH.

Aujourd'hui :

La tendance à court terme en GRH est l'amélioration du climat de travail, la formation des employés, l'évaluation du rendement, l'amélioration de la productivité en réponse aux pressions conjoncturelles (internationalisation), au modèle japonais en RH et au niveau toujours plus élevé d'éducation des gestionnaires. La mode est à la planification stratégique, la qualité de

vie au travail, le partenariat, la flexibilité, le réseau (Sekiou et al., 1993). On entend parler de gestion par la culture, de projet d'entreprise qui a pour but de mobiliser les RH dans un sens connu et accepté par tous. On agit sur les perceptions, les attentes et valeurs des salariés et on se donne ainsi l'opportunité d'identifier davantage ces derniers à l'organisation (Bélanger *et al*, 1993). La communication interne, la flexibilité de l'organisation, la responsabilisation des salariés, la décentralisation, l'humanisation de la gestion et la créativité sont le cheval de bataille des nouveaux gestionnaires RH.

Parmi les théories les plus récentes de Vroom, Porter et Lawler, on retrouve la nécessité de comprendre les besoins des travailleurs, l'importance de renforcer leur confiance dans les actions engagées dans le but de provoquer des comportements motivés. Laflamme 1998 résume ses travaux de la manière suivante : pour s'engager dans l'effort, un individu doit se sentir capable de réussir dans la tâche demandée « expectation », il devra percevoir le lien entre les efforts fournis et ce que lui rapportent ces efforts (instrumentalité) et, finalement, il devra accorder une valeur au résultat obtenu (valence), valeur qui diffère d'un individu à l'autre.

Serait-ce les employés qui ont changé ou notre perception de leur rôle au sein de l'entreprise qui s'est modifié au fil des années, il n'en reste pas moins que la signification et l'importance que l'individu accorde aujourd'hui à son travail va au-delà du salaire. En fait, les valeurs associées à la possession de biens matériels semblent faire place à un désir d'être reconnu et respecté; un grand désir de participation aux décisions qui les concernent, des perspectives de carrière mieux structurées, axées aussi bien sur leurs aspirations que sur les besoins de l'organisation; une meilleure qualité de vie au travail en général (Katzell, 1979).

L'organisation contemporaine doit adapter des pratiques de gestion possédant la capacité de satisfaire convenablement les besoins et de respecter les valeurs de cette main-d'œuvre. Si on considère les sommes faramineuses dépensées dans les organisations pour implanter différentes pratiques visant à motiver et mobiliser les ressources humaines et l'importance du coût de la main-d'œuvre par rapport à l'ensemble des coûts, il est impératif, selon Laflamme (1998), de connaître les facteurs favorisant le succès de l'implantation et du maintien de telles pratiques. Et ceci va s'en dire surtout dans les PME.

Locke, Kochan et Piore (1995) ont mis en évidence deux modes de gestion contrastés des RH en application dans les entreprises. Ils les distinguent en les qualifiant respectivement de « stratégies fondées sur la valeur ajoutée » et « stratégies fondées sur les coûts ». Les premières cherchent à développer les compétences et les capacités des individus. Ce premier type de stratégies est axé sur la formation, le développement des capacités d'apprentissage des individus et des groupes, la mobilité interne et la polyvalence des travailleurs, et l'autonomie accrue des salariés ou des équipes de travail. Les stratégies fondées sur les coûts visent à comprimer au maximum les coûts de production, et en particulier les coûts du travail, de façon à permettre à l'entreprise de se démarquer de ses concurrents par les prix de ses produits et services. Les pratiques préconisées ici sont la réduction d'effectifs et une flexibilité accrue des conditions d'emploi en terme de salaires, d'horaire de travail et de statuts. Il semblerait que ces deux types de stratégies peuvent être appliqués conjointement et générer des effets croisés et complexes dans les organisations (Léonard, 1997). On peut aussi se demander s'il est possible, en contexte PME, d'envisager une stratégie uniquement basée sur la valeur ajoutée sans tenir compte de la réduction des coûts.

En parlant de stratégie, on suppose l'utilisation de plusieurs pratiques de GRH. Certains croient que les pratiques de GRH sont le plus souvent implantées et développées de manières ad hoc, au gré des besoins et des défis qui assaillent l'organisation, que la conjoncture économique, la vision de l'entrepreneur, le professionnalisme des responsables du personnel et la mode ont largement influencé ce processus d'implantation, ou encore que ces pratiques sont à la base de la compétence distinctive de l'entreprise et de l'avantage concurrentiel qui peut en résulter, que cet outil peut être développé de bien des façons mais qu'il faut rejeter toute idée de supériorité absolue d'une pratique ou d'un ensemble de pratiques de GRH par rapport à un autre (Guérin et Wils, 1990). D'autres chercheurs ont étudié les effets de plusieurs pratiques, regroupées à l'intérieur d'une grappe, sur la performance de l'entreprise et ont prouvé qu'ils étaient supérieurs à ceux des pratiques individuelles (MacDuffie, 1995). L'approche systémique permettra aussi de faire entrer la GRH dans la structure organisationnelle au même titre que les finances ou la production.

Nous avons donc vu que le concept de la mobilisation a évolué avec les époques, que de pratiques plutôt simples ayant pour but des performance accrues pour l'entreprise, nous sommes arrivés à des grappes de pratiques plus complexes, plus flexibles et étudiées en fonction de la situation, grappes de pratiques nous permettant d'apprécier la mobilisation du personnel comme une discipline à par entière de grand intérêt.

C'est donc dire que le champ d'action est vaste et varié. L'objectif commun étant de mobiliser, il faut tenir compte des situations, des différents acteurs (employés et propriétaire dirigeant), des ressources (GE ou PME) et faire un choix de pratiques adaptées et qui auront un

effet durable. Le tableau I permet de schématiser dans le temps l'évolution de la GRH parallèlement au développement de la mobilisation.

Tableau 1- L'évolution parallèle de la GRH et de la mobilisation

	TAYLORISME	RELATIONS HUMAINES	RELATIONNISTES	PROFESSION-NALISATION	AUJOURD'HUI
GRH	Organisation scientifique du travail. Des tâches simples et adaptées à chaque employé	L'impact des conditions de travail sur la productivité : la motivation au travail.	Législation sociale et action syndicale forte	Accroissement de la productivité par la GRH. Défis de concurrence international, retour aux méthodes traditionnelles.	On parle de culture d'entreprise, de projet. La GRH = une valeur ajoutée.
MOBILISATION	Taylor considère l'argent comme la clé de motivation du salarié, naissance de l'intéressement financier.	L'argent ce n'est plus suffisant, la motivation du salarié est prise en compte, valorisation du travail du salarié, de son existence au sein du groupe pour accroître sa motivation.	Programmes de bien-être, avantages sociaux, vacances, satisfaction des besoins supérieurs, groupement de méthodes.	On prend en charge la motivation intrinsèque des individus. On utilise plusieurs pratiques séparément, sans structure.	On croit en l'application de grappes de pratiques, aux effets croisés.
ÉVOLUTION DES PRATIQUES	Chaque tâche mérite un salaire. On utilise que la rémunération comme motivation	On ne croit plus nécessairement que l'argent est le meilleur moyen de motiver le personnel mais on croit que sa motivation vient de son appartenance au groupe.	On découvre qu'il n'y a pas qu'une méthode.	Plusieurs pratiques sont connues mais appliquées séparément. On recherche toujours la méthode miracle.	On parle de grappes de pratiques, de stratégie de mobilisation. Plusieurs pratiques donnent un meilleur résultat.

Les pratiques que nous allons maintenant énoncer sont des pratiques que nous avons retrouvé dans la littérature récente sur la mobilisation des RH dans les organisations en général et non pas nécessairement adaptées au contexte PME. Notre objectif étant de déterminer les pratiques spécifiques aux PME, nous baserons notre recherche d'après les données existantes des pratiques ayant déjà été répertoriées comme mobilisantes.

Pratiques de mobilisation :

Dans les sections précédentes, nous avons discuté des définitions de la mobilisation et l'évolution dans le temps de ce concept et de pratiques. Voyons maintenant, selon les différents auteurs traitant de ce sujet, les pratiques reconnues. Lawler (1994) préconise l'engagement et la gestion participative comme fondement à la mobilisation. À son sens, ces deux facteurs sont essentiels pour que l'entreprise puisse mobiliser ses troupes. Il distingue aussi les pratiques suivantes comme des pratiques fondamentales en mobilisation :

1- L'information soutenue en ce qui concerne la performance, la stratégie et la mission de l'organisation, permettant la rétroaction, la coordination, décentralisée et accessible;
2- les récompenses basées sur la performance de l'organisation, partage des bénéfices, gestion participative, et basées sur les capacités individuelles, la croissance personnelle est le but visé;
3- l'accroissement des habiletés tout en contribuant à l'atteinte des objectifs organisationnels par la gestion de carrière, la valorisation des emplois;
4- possibilité de prendre des décisions par un besoin d'égalité sous toutes ses formes, dans le code d'habillement, les symboles d'autorité, salles de récréation, activités, décentralisation;
5- système de sélection performant, car ce type d'organisation demande beaucoup de maturité et des capacités à travailler en équipe;
6- le style de leadership d'une personne qui inspire la loyauté, l'engagement, à travers ses comportements et sa vision de l'organisation.

La conception de Lawler peut être définie comme une approche du management qui encourage l'engagement des employés au succès de l'organisation. Les employés aux différents niveaux de l'organisation ont accès au bon agencement d'information, de connaissances, de pouvoir et de récompense pour qu'ils puissent influencer et être récompensés pour les performances de l'organisation. À cet égard, Lawler et Mohrman (1989) proposent différentes tactiques. Le partage de l'information, pour faire avancer l'information vers le bas, pour encourager un flux d'information à travers toute l'organisation. La trame de fond est importante

pour que les employés comprennent bien la direction de l'entreprise. Ce transfert d'information peut faire peur à certains managers qui voient leur information comme un atout et ne veulent pas transmettre à d'autres managers ou employés cette richesse qui les distingue (Lawler et Mohrman 1989).

L'information et son transfert peut faire aussi référence à l'employé et son besoin de "feed back" avec le consommateur. Les impliquer dans une structure de communication veut donc aussi dire leur donner un certain pouvoir d'information, auprès des clients et aussi auprès des fournisseurs. Bien entendu, cette information peut être transmise de diverses manières selon l'entreprise et les individus concernés. Dans cette conception, il faut accepter que l'information parte du bas de l'organisation, ce que nous appelons communication ascendante. Si le niveau supérieur n'accueille pas l'information du niveau inférieur, nous ne pouvons pas nous trouver en situation de mobilisation.

Toujours selon Lawler et Mohrman (1989), le partage du pouvoir est une autre variable importante à gérer dans une entreprise qui se veut mobilisatrice. Selon eux, il faut laisser une certaine liberté aux employés dans leurs opérations quotidiennes et la prise de décision qui s'y rattache. Une fois que l'information est suffisante et se promène assez, on peut penser à redistribuer le pouvoir dans l'organisation sans abandonner pour autant les employés dans ce processus, mais plutôt en travaillant de concert avec eux pour jouer le rôle de la deuxième opinion. Les groupes d'amélioration continue représentent un bon exemple de ce que peut représenter ce genre de gestion sous une base quotidienne.

Le partage des récompenses peut naturellement venir se greffer au processus. Des

pratiques comme le partage des gains, le partage des profits ont pour but d'impliquer, de motiver et surtout d'inciter la participation de chaque membre de l'entreprise (Lawler 1986). La reconnaissance est un aspect très sensible du comportement humain et ne représente pas de coûts nécessairement importants pour l'entreprise. L'important ici est la reconnaissance du travail de tous les employés de l'organisation. Une rétroaction positive peut suffire à l'employé(e) si elle a été faite avec sentiment. Il peut donc se trouver un atout pour l'entreprise d'avoir des dirigeants ayant une bonne capacité à récompenser les employés. L'enrichissement des tâches, l'élaboration d'un cheminement de carrière pour un employé, peuvent représenter des formes de récompenses peu coûteuses à la petite entreprise.

Finalement Lawler (1991) propose que la clé du succès des entreprises mobilisantes soit la consistance et la congruence. Toutes ces pratiques individuelles doivent arriver à former un tout qui influence chacun des membres de l'entreprise dans le même sens. Cela peut sembler être un modèle idéaliste qui implique un certain nombre de risques, c'est là que la congruence joue son rôle, elle implique qu'il y aura un fil conducteur dans les agissements qui seront adoptés par l'entreprise.

Laflamme (1998) a dressé une liste de pratiques identifiées par Rondeau et *al.* (1993) enrichie par d'autres auteurs s'intéressant à la mobilisation. Ce qui est intéressant dans cette liste c'est que les pratiques sont groupées par typologie des leviers de mobilisation ceci rejoignant assez bien la conception de Lawler au niveau du besoin de congruence de l'entreprise. Le tableau 2 résume l'ensemble de cette discussion.

Tableau 2- Résumé des pratiques et auteurs

Levier	Pratiques	Auteurs
L'information	Communication ouverte et dans les deux sens	Rondeau, Lemelin, Lauzon 1993; Vermot-Gaud, 1993
	Communication informelle adaptée	Cuendet, Emery et Nankobogo, 1986
	Cohérence entre le discours et les actes	Groupe CFC, 1993
	Respect des personnes	Rondeau, Lemelin et Lauzon, 1993
Les récompenses	Appréciation des efforts et des résultats	Rondeau, Lemelin et Lauzon, 1993; Chiffre et Teboul, 1988
	Contrôle positif	Cuendet, Emery et Nankobogo, 1986
	Partage des bénéfices	Rondeau, Lemelin et Lauzon, 1993
Le pouvoir	Imputabilité	Rondeau, Lemelin et Lauzon, 1993; Chiffre et Teboul, 1988
	Influence	Rondeau, Lemelin et Lauzon, 1993
	Participation à la détermination du contenu du travail	Cuendet, Emery et Nankobogo, 1986
	Autonomie	Chiffre et Teboul, 1998
L'identification	Partage de la mission, de la culture et des valeurs	Rondeau, Lemelin et Lauzon, 1993; Cuendet, Emery et Nankobogo, 1986; Vermot-Gaud, 1993; Chiffre et Teboul, 1988; Groupe CFC, 1993
	Appartenance	Rondeau, Lemelin et Lauzon, 1993
	Faire confiance	Cuendet, Emery et Nankobogo, 1986
	Mécanismes d'intégration des nouveaux	Vermont-Gaud, 1993
Gestion des emplois	Accroissement des habiletés	Lawler, 1994
	Complexité de la tâche	Igalens & Barraud, 1997
	Croissance personnelle	

Selon Dyer et Holder (1988), les pratiques sont étroitement liées entre elles et présentent une cohérence interne. L'utilisation de pratiques de mobilisation devrait s'effectuer en grappe de pratiques. McDuffie (1995), ajoute que cela s'avère bien meilleur au regard de l'impact sur la performance grâce à l'effet d'imbrication et à l'effet de renforcement mutuel des différentes pratiques. Le concept de grappe recouvre l'idée que les pratiques de RH se trouvent dans des ensembles synergiques (Dyer et Holder, 1988). Pour des raisons à la fois statistiques et conceptuelles, une grappe est un résultat de la somme de pratiques différentes de RH et non pas

un produit (McDuffie, 1995).

Dyer et Reeves (1995) justifient la logique de regrouper les pratiques en grappe de deux façons. Premièrement, puisque la performance du salarié est à la fois fonction de ses habiletés et de sa motivation, cela a davantage de sens d'avoir des pratiques destinées à améliorer les deux. Deuxièmement, puisque la performance du salarié est un « phénomène surdéterminé » (Hackman, 1985), elle aura davantage de chances d'être maximisée si elle est influencée par des activités non-indépendantes qui sont intentionnellement redondantes (McDuffie, 1995). En effet, selon Igalens et Barraud (1997), une grappe de pratiques de RH permettra au salarié d'acquérir des compétences de plusieurs façons, avec, par exemple, les groupes de résolution de problèmes et la rotation des postes, et d'augmenter sa motivation à travers différentes formes de récompenses (monétaires et non monétaires). Selon eux, il existe donc pour les entreprises de solides raisons théoriques pour regrouper les pratiques de RH en grappes.

Par ailleurs Igalens et Barraud (1997), dans cette même étude, ont pu déterminer des combinaisons performantes de pratiques, donc des grappes, adaptées à différentes situations d'entreprises. Leur conclusion précise que trois groupes de pratiques expliquent un niveau élevé de mobilisation de l'entreprise :

- la gestion de l'emploi
- l'information et la communication
- les actions de renforcement et de la culture d'entreprise

Ils font remarquer qu'aucune pratique liée à la politique de rémunération n'apparaît dans les grappes et que ce lien ne serait pas clairement établi. Tremblay et *al.* (1998) arrivent à la même conclusion concernant la rémunération et la mobilisation en précisant que d'autres formes

de récompenses peuvent avoir des résultats, mais sont malheureusement peu présentes dans les organisations. Le gain monétaire n'est pas perçu comme une récompense, mais comme une compensation pour le travail effectué, alors qu'un compliment est reçu comme une reconnaissance. C'est une nuance qui a toute son importance, car à la longue, l'argent, même s'il demeure un agent de motivation important essentiel à la survie de l'employé, peut devenir un facteur de démobilisation car il peut défavoriser le travail d'équipe dans l'intérêt d'un gain personnel plus important. On a même trouvé dans certains cas que des performances intellectuelles particulières peuvent se trouver dénigrées du simple fait que ces performances soient rémunérées (Hill, 1989).

Bref, les entreprises efficaces et mobilisées ont besoin de principes-guide articulés, d'une philosophie et de valeur centrale et homogène (Peter et Waterman, 1982). Cette philosophie et cette valeur feront naître des pratiques cohérentes ayant pour objectif la mobilisation des RH de l'organisation. On pourra parler de grappes de pratiques, appartenant à des levier différents, mais agissant en complémentarité les unes avec les autres. Voilà ce que représente à nos yeux aujourd'hui la mobilisation des ressources humaines et la façon de l'envisager. Le tableau 3 présente d'une part les leviers de la mobilisation et d'autre part, les pratiques mobilisatrices répertoriées selon différents auteurs.

Tableau 3- Leviers et pratiques de mobilisation

LEVIERS	PRATIQUES
Information	Communication ouverte, informelle
Récompenses	Appréciation des efforts Contrôle positif Partage des bénéfices Reconnaissance de l'autre
Accroissement des habiletés	Complexité de la tâche Croissance personnelle
Pouvoir	Autonomie de décision Imputabilité Influence Participation Responsabilité
Identification	Style de leadership Partage de la mission, de la culture et des valeurs Appartenance Confiance Intégration

La mobilisation des RH en contexte PME :

En contexte PME, la GRH, lorsqu'elle existe, est souvent fondée sur les coûts. Comme cette stratégie vise à comprimer au maximum les coûts de production et du travail (Léonard 1997), elle se traduit par la réduction d'effectifs et par des conditions précaires d'emploi. Le problème réside à la base de la structure de la PME qui ne possède pas souvent en son sein de cellule attachée directement à la GRH. Donc, cette fonction est assumée par qui a le temps et qui le veut bien, sans trop de précision et avec l'absence de toute formalisation. Nous l'avons vu jusqu'à maintenant, la mobilisation des RH est un processus qui demande un certain investissement de la part de l'employeur et des employés, qui demande la prise d'un certain recul pour identifier les carences et les besoins de l'entreprise dans le but d'être plus performante pour

ses employés et sa clientèle.

Le propriétaire dirigeant se trouve donc dans une position hautement stratégique et ses attitudes, ses valeurs et ses comportements seront déterminants à l'implantation de la mobilisation. Le premier facteur de succès dans l'implantation d'un programme de mobilisation est l'engagement de la haute direction en donnant l'exemple et en maintenant une cohérence entre les paroles et les actions (Rondeau *et al*, 1993; Le groupe CFC, 1993; Vermot-gaud, 1993; Cuendet, *et al,* 1986; Chiffre et Teboul, 1984). Cet attachement à la haute direction est basé entre autre sur une intériorisation des priorités organisationnelles et à un partage de plusieurs valeurs économiques (Wils, *et al*, 1997).

Style de leadership :

Le leadership du propriétaire dirigeant est donc déterminant. Il doit fournir les informations nécessaires à chacun à propos des buts de l'organisation, ses produits, la place de l'entreprise dans le secteur, préciser la finalité du travail de l'équipe à travers des objectifs, établir des communications efficaces et de bonnes relations de travail, déléguer des responsabilités et non seulement des tâches à exécution, vivre avec son équipe en employant le langage du groupe pour être compris, intervenir rapidement en cas de conflit (Labrèque, 1990). Heureusement pour lui, le propriétaire dirigeant d'une PME possède souvent de grandes qualités de leader, mais un gros défaut qui est la difficulté à déléguer. Tous les auteurs préconisent une certaine délégation du pouvoir vers les employés dans le cadre de la mobilisation. Certains dirigeants souhaitent déléguer davantage mais ignorent la manière d'opérer cette délégation.

Dans le même ordre d'idée, Lawler et Mohrman (1989) pensent que le partage de la connaissance serait en partie la tâche du manager, car il devrait intégrer les employés dans le processus d'information, échanger avec les employés sur les projets en cours, les procédures utilisées, les problèmes. Ce qui importe, c'est que les employés comprennent bien les lignes maîtresses régissant l'organisation, pour les intégrer à son tour et comprendre l'importance de ses performances. Les dirigeants peuvent aussi élargir le champ de connaissance des employés. Leur faire connaître le contexte dans lequel ils évoluent, de favoriser les échanges sur les différents postes de travail de l'entreprise entre les employés pour leur donner une vision globale de l'organisation.

Mobilisation et PME :

Dans l'applicabilité de la mobilisation des RH en contexte PME, presque tout le processus repose sur le propriétaire dirigeant. La culture entrepreneuriale qu'il inculquera sera déterminante des pratiques mobilisatrices retrouvées et garante du climat de l'entreprise. L'information, les systèmes de récompense, les tâches des employés et leur identification, reposent sur sa vision de l'entreprise et ses valeurs. Ainsi pourrait-on affirmer que la mobilisation des RH n'est pas possible en contexte PME (outre le fait d'une présence distincte d'une fonction RH au sein de l'entreprise) si les valeurs et les objectifs du propriétaire de correspondent pas à une certaine ouverture quant aux pratiques mobilisatrices reconnues.

Lawler (1991) voit un avantage aux PME dans le fait que leur structure est souvent assez plate et qu'il est plus facile pour les employés de se sentir impliquer dans une structure aplatie et il croit aussi qu'un management central est propice à la gestion d'un programme de mobilisation.

La résistance au changement du propriétaire dirigeant est donc le premier ennemi de la mobilisation des RH en contexte PME, car c'est sa manière de gérer son entreprise qui est mis en cause, sa manière en tant qu'entrepreneur. On sait qu'il est généralement indépendant, qu'il a une forte confiance en lui mais aussi qu'il est très persévérant (Julien et Marchesnay, 1996). Son besoin d'indépendance et sa grande confiance en lui peuvent être un frein à la mobilisation des RH, en revanche sa persévérance peut le mener à adopter des comportements adaptés si l'état de mobilisation des RH de son entreprise le préoccupe et qu'il en fait un objectif de gestion.

Applicabilité des pratiques de mobilisation en PME :

Dès lors, il est possible de considérer que la plupart des leviers de mobilisation se retrouvent dans l'entreprise et sont exploitables. L'information, par exemple, est une grande richesse qui dès l'adoption de pratiques simples mais efficaces peut apporter des changements considérables dans l'entreprise. On peut penser que les réunions d'information informelles et formelles peuvent avoir lieu, que la pratique de la porte ouverte est possible si elle est bien gérée. Les récompenses sont certainement un terrain sur lequel les entrepreneurs doivent se montrer créatifs et constants, car même si cette récompense n'a pas besoin d'être pécuniaire, il faut faire preuve d'imagination pour démontrer son appréciation du travail des autres et c'est peut être un levier qui demande beaucoup d'efforts au propriétaire dirigeant compte tenu du manque de temps et de préoccupations beaucoup plus stratégiques.

Le partage du pouvoir peu apparaître comme une difficulté considérable, mais surtout dans le cas d'entreprises naissantes, ces dernières devant être menées de manière serrée par leur dirigeant, il peut paraître incohérent pour ce dernier de la laisser aux mains d'autres que lui,

mais, avec le temps et le manque de temps, une conscientisation de la mobilisation, il est probable que l'entrepreneur soit plus enclin à laisser un peu de son pouvoir à ses employés. La gestion de l'emploi étant souvent une lacune au sein des PME, il faut là aussi compter sur l'implication de l'entrepreneur, surtout en ce qui concerne la sélection de son personnel.

Finalement, l'identification au dirigeant est en générale très forte dans les PME. L'entrepreneur peut exercer une influence forte auprès de son équipe. On peut croire que, si ses valeurs sont concordantes avec celles que nous avons décrites en mobilisation, ce levier ait un poids bien supérieur aux autres dans le processus d'implantation de la mobilisation des RH dans l'entreprise ou au contraire, peut devenir un frein considérable. Il reste à vérifier maintenant si la mise en place de grappes de pratiques est cohérente avec le profil type du dirigeant.

Aux vues de la théorie, il semble possible à ce stade-ci de dire que la mobilisation des RH est un objectif réalisable pour les PME, et que les pratiques qui y sont rattachées peuvent s'y inscrire dans la mesure où le propriétaire dirigeant développe ses valeurs entrepreneuriales dans l'optique de la mobilisation.

Objectif spécifique de recherche :

À la lumière des théories énoncées plus tôt, et étant donné les rares recherches sur la gestion mobilisante du personnel en contexte PME, il est impossible de formuler des questions spécifiques de recherche sous l'angle d'hypothèses de recherche. Pour tenter d'y voir plus clair, notre recherche sera davantage exploratoire, nous irons observer quelques PME dites mobilisantes pour identifier les pratiques qu'elles emploient ainsi qu'une PME non-mobilisante

pour identifier les pratiques non-utilisées nous permettant ainsi d'identifier, à la fin de ce travail, des questions spécifiques qui mériteraient d'être approfondies par exemple :

- En contexte PME, les leviers de mobilisation retrouvées dans les grandes entreprises se retrouvent-elles dans les petites entreprises?
- Sachant qu'une des particularités des PE réside dans les rôle important du dirigeant, quel impact a cet acteur sur la mobilisation de son personnel?

CHAPITRE 2

LA MÉTHODE

Dans ce chapitre, nous allons aborder la méthodologie de recherche. Tout en conservant en tête les théories vues plus tôt, nous nous engagerons dans l'application de ces dernières dans le contexte qui nous intéresse ici, celui des PME.

Nous débuterons ce chapitre par une explication justifiant le choix de notre stratégie de recherche : l'étude multi-cas. Nous enchaînerons avec la description des méthodes de cueillette de données que nous avons utilisé pour documenter nos études de cas. Nous présenterons par la suite l'échantillonnage, c'est-à-dire les entreprises retenues dans cette étude. Finalement, nous clôturerons ce chapitre par la description du traitement des données recueillies et par la description de la procédure d'enquête.

Stratégie de recherche : l'étude multi-cas :

La sélection d'une stratégie de recherche place le chercheur en face d'un choix fondamental et déterminant. Il peut choisir d'élaborer un corps d'hypothèses à partir de l'étude des modèles théoriques préalablement étudiés pour les tester par un nombre élevé de questionnaires « fermés », de façon à ce que la masse de données recueillies s'accommode au traitement statistique ou définir un domaine de recherche et entreprendre une démarche inductive conduisant à l'émission à posteriori d'un ensemble de propositions par la pratique d'entretiens «ouverts» et d'études documentaires, sur un nombre de cas restreint (Rispal, 1993). Le premier

choix met en jeux le recours aux données quantitatives ou qualitatives. S'il émet des hypothèses, il devra disposer de données quantitatives sur lesquelles il pourra effectuer les traitements appropriés. Au contraire, l'approche inductive et compréhensive vise par ailleurs le traitement de données souvent ambivalentes (Rispal, 1993).

Selon Bergadaa et Nyeck (1992), associer l'approche déductive à la quantification des données et l'approche inductive à un faible nombre d'observations apparaît toutefois inexact.Toujours selon eux et après l'étude de la littérature en méthodologie de recherche, ils examinent quatre logiques appliquées à la recherche : la logique quantitative déductive qui définit un modèle théorique, ensuite soumis aux données pour vérifier son exactitude; la logique quantitative inductive qui détermine le modèle à partir d'observations; la logique qualitative déductive qui prédéfini un modèle théorique, ensuite soumis aux données tirées d'un échantillon choisi par rapport aux variables et lois étudiées; la logique qualitative inductive dont le but est de construire une théorie à partir du vécu des acteurs.

Nous avons fait ici le choix d'une logique de méthode de recherche qualitative inductive. Nous nous basons sur l'observation de comportements humains à l'intérieur d'un environnement dynamique, la PME. Selon Rispal (1994) la formulation d'une démarche de recherche résulte de trois choix. Celui d'une position privilégiant la compréhension d'un phénomène, d'une stratégie de recherche par étude de cas et d'un canevas de recherche élaboré en cours de collecte des données. Elle préconise que l'exposé des caractéristiques de l'approche inductive précède l'explication des techniques utilisées, garantes du caractère scientifique de la recherche. Pour elle, l'étude de cas est définie en tant que stratégie de recherche dotée de caractéristiques

spécifiques.

Van Maanen (1983) conçoit la logique qualitative inductive comme le recours à « une palette de techniques d'interprétation dont le projet est de décrire, décorer, traduire ou du moins saisir la signification, et non la fréquence, d'un phénomène du monde social survenant de façon plus ou moins naturelle ».

L'étude de cas est une façon parmi d'autres de faire de la recherche. Elle s'applique particulièrement aux sciences sociales. D'autres méthodes de recherche telles que l'expérimentation, les sondages, l'analyse d'archives proposent des avantages et des inconvénients qui dépendent de trois conditions : a) le type de question de recherche, b) le contrôle que peut exercer l'investigateur sur les comportements qu'il observe c) le fait de se retrouver en face d'éléments contemporains ou historiques (Yin, 1994). En général, l'étude de cas est préconisée comme stratégie de recherche lorsque la question de recherche commence par un « comment » ou un « pourquoi », lorsque l'investigateur a peu de contrôle sur les événements et lorsque le sujet de recherche est contemporain et requiert un contexte de « vraie vie », et lorsque'il y a absence de dissociation nette du phénomène de son contexte. L'étude de cas peut être de type explicatif, descriptif, ou les deux. Peu importe son type, l'investigateur de l'étude de cas doit faire part d'une grande attention en montant le plan de son étude pour contrer les traditionnelles critiques de la méthode qui en général la désignent comme une méthode peu rigoureuse et préliminaire à une autre méthode de recherche (Yin, 1994).

Un des désavantages le plus fréquemment cité par les partisans des logiques déductives et

quantitatives est le temps et les ressources consacrés à la collecte des données, peu chiffrée, le contenu des informations est abondant, ce qui est une qualité, mais aussi une faiblesse car le potentiel de généralisation se trouve limité. L'analyse menée, partant, les résultats dégagés, sont nécessairement empreints de subjectivité. À la subjectivité des interlocuteurs s'ajoute celle du chercheur qui ne manque pas de formuler les résultats selon son entendement. Une logique inductive pose le problème de reconnaissance « scientifique » d'une recherche différant du modèle hypothético-déductif. L'enjeu des débats relatifs à la méthode de recherche privilégiée porte en effet sur la reconnaissance du caractère scientifique de la démarche (Rispal, 1993).

Un autre avantage de cette méthode d'analyse est que l'approche qualitative inductive autorise une information riche, étendue. Elle facilite la découverte d'éléments d'information nouveaux et originaux, difficilement identifiables à l'aide d'un questionnaire directif. L'illustration de chaque résultat par des faits détaillés constitue un atout majeur. Pour Miller et Friesen (1982) l'avantage premier de ce type d'étude réside dans la capacité d'identification des variables cruciales et la possibilité de mieux appréhender les processus de changement et de développement qui ont cours dans une organisation. La démarche autorise en outre l'étude des processus sur la durée et la compréhension des perceptions émises par les acteurs (Rispal, 1993). Il ne faut pas oublier que les sciences de gestion ne sont pas des sciences dures et qu'elles comportent des aspects quantitatifs et qualitatifs. Toujours selon Rispal (1993), une étude qualitative cherche à décrire et à saisir, de la manière la plus objective possible, quelles sont les spécificités de la situation étudiée, mais cette recherche de données objectives ne doit pas faire oublier la nécessité, pour le chercheur de comprendre de « l'intérieur » quel est le point de vue des acteurs sur les situations qu'ils vivent, de saisir leur perception et leur interprétation des faits;

d'appréhender aux mieux leur système de valeurs, leurs préoccupations et la logiques suivie.

L'étude de cas accorde une grande importance à l'expérience et au vécu des personnes interrogées. Elle doit partir du postulat que les interviewés ont toujours raison, puisque c'est eux qui vivent leur situation (Crozier, 1977). Tous ces éléments réunis font de l'étude de cas une stratégie de recherche contestée selon les différentes écoles, jugée peu sérieuse ou ne pouvant que servir au stade exploratoire d'une autre stratégie de recherche. Schramm (1971) estime que la caractéristique majeure de l'étude de cas est qu'elle vise à mettre en lumière une décision ou un ensemble de décisions, l'origine des décisions prises, la façon dont elles ont été mises en œuvre et les résultats obtenus. Aucun chercheur ne précise les spécificités techniques de la recherche par étude de cas, sauf Yin (1990) qui propose cette définition :

> « Une étude de cas est une enquête empirique qui examine un phénomène contemporain au sein de son contexte réel lorsque les frontières entre phénomène et contexte ne sont pas clairement évidentes et pour laquelle de multiples sources de données sont utilisées ».

Yin (1990) propose l'étude de cas en tant que stratégie de recherche à part entière, susceptible dès lors d'être comparée aux autres stratégies de recherche existantes. De plus, c'est une méthode fréquemment utilisée dans les recherches portant sur le processus de décision des organisations face à leur environnement. Eisenhardt (1989) a recensé plusieurs travaux opérant par étude de cas. Elle voulait mettre en évidence la richesse des approches retenues à l'aide de différents critères (nombre de cas, thème étudié, type de données utilisées, nombre de chercheurs engagés dans l'étude, durée de l'étude, résultats obtenus et objectif théorique suivi). Elle a mis en évidence que la méthode des cas peut en premier lieu se limiter à l'exploration ou constituer une stratégie de recherche à part entière et dans ce cas elle s'auto-suffit comme stratégie de recherche.

L'étude de cas est également une méthode utilisée pour des recherches de type très diversifié et dont l'objet est vaste. Eisenhardt (1989) souligne que son objet peut être de fournir une description (Kidder, 1982), de tester une théorie (Pinfield, 1986; Anderson, 1983) ou de générer une théorie (Gersick, 1988). La théorie générée peut être substantive ou formelle (Glaser et Strauss, 1987), ces deux théories diffèrent par leur degré de généralité, la théorie formelle étant la théorie la plus générale.

C'est donc à partir des éléments énumérés plus tôt que nous avons fait le choix de l'étude de cas comme stratégie de recherche. Particulièrement adaptée aux sujets peu documentés et méconnus (Eisenhardt, 1989) même s'il existe de plus en plus d'écrits sur la mobilisation, aucun ne concerne la mobilisation du personnel et les PME. Elle permet de jeter les bases des éléments essentiels et plus quantitatifs de recherches ultérieures. Le but recherché dans cette étude étant de vérifier l'existence de certaines pratiques mobilisatrices en PME, l'étude de cas apparaît être la méthodologie de recherche à utiliser pour rechercher l'information qui nous sera utile à la construction ultérieure d'une grille diagnostic.

Description des méthodes de cueillette de données et instruments :

Une recherche de ce type se construit généralement en différentes étapes. Nous avons bâti la nôtre en quatre phases. Il y a d'abord la phase de préparation de la recherche, de l'élaboration de notre canevas de recherche. En suite vient la phase d'observation et de mesure, de collecte des données qui fournit une information. L'interprétation arrive avec la phase de l'évaluation ou d'analyse qui produit la compréhension. Finalement, l'explication, phase de communication et de mise en forme en vue de transmettre un message (Rispal, 1993).

Cette recherche a été réalisée en France. L'étude sur le terrain s'est déroulée sur une période de 24 mois. Le pays étant étranger, le contact fut plus long à établir avec les différents intervenants. Elle comprend quatre grandes tâches se chevauchant dans le temps. Premièrement, le choix de la méthode de recherche, l'étude de cas et sa documentation, deuxièmement la collecte des données, troisièmement leur codification et quatrièmement la recherche de propositions finales. L e choix des méthodes de collecte de l'information est pensé en fonction de la recherche préconisée, ici l'étude de cas, ce qui suppose le choix de méthodes qualitatives ayant la réputation d'être moins rigoureuses que d'autres méthodes de collecte s'appliquant à une recherche scientifique pure, mais nous y reviendront. Ces méthodes qualitatives suggèrent un danger de subjectivité de la part de l'investigateur. Yin (1990) préconise une bonne préparation de l'enquêteur, car d'après lui, il est pour beaucoup dans la qualité de l'étude. Il suggère donc que l'enquêteur subisse une préparation rigoureuse avant d'aller sur le terrain. Il doit développer sa capacité d'écoute, savoir s'adapter et être flexible à l'environnement, savoir poser les bonnes questions en ayant une visibilité élargie du sujet étudié dans son contexte et enfin, il doit éviter les biais.

Toujours dans le but de contrer la subjectivité de l'enquêteur, Muchielli (1983) étudie les composantes indispensables à la conduite réussite d'un entretien dans la relation d'aide. Selon lui, l'enquêteur doit savoir écouter et observer et ne pas se retrouver piégé par ses propres idéologies ou préconceptions de la réalité. Il doit contrôler ce qui se passe au cours de l'entretien. L'écoute requiert un effort d'empathie qui conduit le chercheur à comprendre tout en restant lucide et en conservant, par rapport à la situation du sujet ou par rapport à ce qui se passe au cours de l'entretien, une liberté garante de l'objectivité et de l'efficacité de l'aide.

La cueillette des données présuppose que l'investigateur procédera d'une manière structurée et définie. Pour la bonne marche de cette étape fondamentale, il est préférable de penser à chaques détails, tels la prise de notes, la structure des entretiens, leur planification, la prise de rendez-vous, la location de matériel pour enregistrement et de noter chacun de ces détails.

La collecte des données est un élément important de notre recherche. Elle aura la possibilité d'infirmer ou d'affirmer certaines théories s'appliquant aux grandes entreprises jamais vérifiées en petite entreprise et aura aussi la possibilité d'apporter des éléments de recherche nouveaux. Outre l'écoute lors des entretiens, la formulation des questions a toute son importance. Une première technique de type intuitif est de formuler nos questions sur un mode explicatif ouvert débutant par « pourquoi » ou « comment ». Une étude de Kirk et Miller (1976) auprès d'indiens d'Amérique latine a démontré que ce type de questions apportait beaucoup plus d'éléments de réponse que les questions directes qui peuvent conduire à des réponses erronées ou standardisées n'ayant pas une grande validité pour la recherche. Une sensibilité aux termes employés par les dirigeants au cours des entretiens permet aussi de placer au même niveau que lui et de faciliter ainsi les échanges. Finalement, bâtir une relation de confiance avec le dirigeant en étant flexible et en s'adaptant, semble un point important mais très difficile à atteindre et délicat, mais dans l'ensemble, nos entretiens se sont bien déroulés. Il faut souligner qu'ayant aussi procéder par observation dans les entreprises sur des périodes de 3 heures réparties en plusieurs journées avant d'effectuer les entretiens, cela nous a permis d'avoir une relation plus facile avec nos interlocuteurs, habitués à notre présence et se permettant ainsi d'être plus détendus et naturels.

La collecte des données externes s'est effectuées par une recension de la littérature dans des journaux spécialisés, études publiées disponibles en bibliothèques, manuels scolaires. Cette phase de collecte permet de construire le contexte théorique en ce qui concerne les écrits. Elle comprend aussi les entretiens conduits avec les dirigeants et les employés des entreprises observées. Ces entretiens se sont déroulés à Bordeaux et à Rochefort en France.

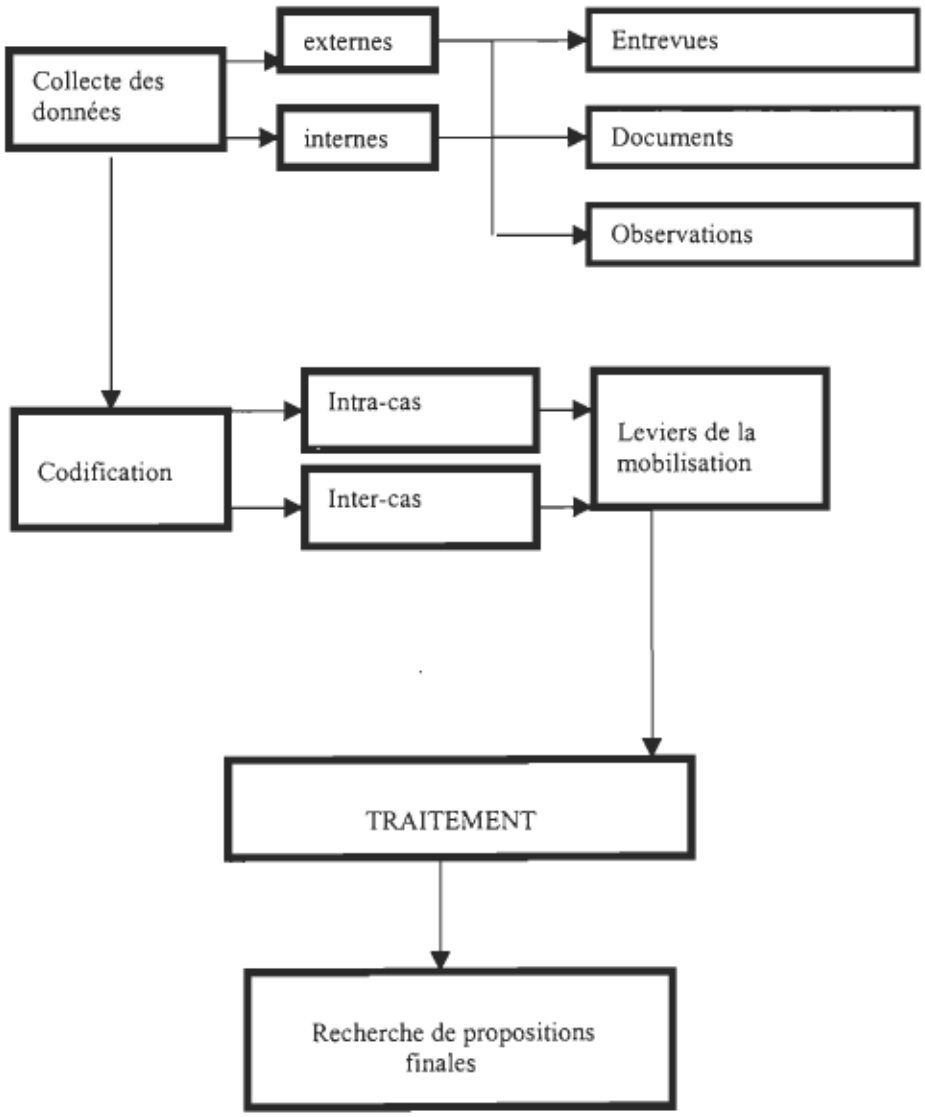
Les données internes ont été collectées dans les entreprises à travers les documents et les mémos fournis, les comptes-rendus de réunions d'une part, et d'autre part, à travers les entrevues, entretiens et observations. Ce sont les données déterminantes de la recherche. Les documents internes consultés proviennent en majorité des archives tels les rapports internes, journaux d'entreprise et rapport de formation des employés. La collecte de ces documents n'a pas toujours été chose facile, certains dirigeants avaient une réticence à fournir des écrits. De plus, la qualité des documents varie d'une entreprise à l'autre et peut même être inexistante dans certains cas. Les entrevues deviennent dans ces cas très importantes, mais difficiles à gérer aussi à cause de la disponibilité réduite des dirigeants et des employés.

La plupart des entrevues se sont déroulées aux horaires prévues sur des tranches d'environ 3 heures en moyenne. Deux se sont déroulées en deux temps distincts avec un écart d'environ une semaine. La plupart des entrevues ont nécessité des entretiens téléphoniques permettant le complément d'information ou de vérifier des données documentées par écrit. Les entrevues se sont toutes déroulées dans les locaux des entreprises après une présence de notre part en observation de quelques jours dans divers secteurs de l'entreprise. Cette phase était particulièrement difficile à soutenir à cause de peu de disponibilité des employés souvent en

sous-nombre et très occupés par leurs diverses tâches. Le tableau 4 résume le déroulement des différents entretiens permet une vison d'ensemble.

Chaque entrevue a été préparée et abordée à partir d'un questionnaire présenté à l'annexe 1. On note un questionnaire spécifique aux dirigeants et un autre plus court, destiné aux employés.

Tableau 4- Collecte et traitement des données.



Présentation de l'échantillonnage :

Les sujets de cette étude correspondent aux entreprises visitées. Un des objectifs de cette recherche est d'évaluer la présence de certaines pratiques mobilisatrices sur les petites entreprises de moins de 20 salariés. Nous avons choisi les très petites entreprises car c'est une forme très répandue et très peu étudiée. Pour procéder à la sélection des entreprises observées, nous nous sommes basés sur la réputation de ces entreprises à des organismes tels les Chambres de Commerce et d'Industries, le Conseil des Prud'hommes et un cabinet indépendant de conseil en gestion du personnel. Nous avons tout d'abord fait une démarche auprès des listes des Chambres de Commerce de la région pour obtenir un panel d'entreprises inscrites de moins de 20 salariées et de plus de cinq. Nous avons ensuite sélectionné 15 entreprises de la région rapprochée pour éviter des frais importants de déplacement et des complications de planification. Nous avons soumis cette liste à un conseiller de la Chambre de commerce bien impliqué dans le secteur qui pouvait nous diriger sur les entreprises correspondant le mieux au profil que nous cherchions. Nous avons pu par la suite vérifier auprès du conseil des prud'hommes les 7 entreprises restantes avaient fait l'objet de plainte, nous désirions avoir une entreprise non-mobilisante pour la comparer aux autres. Enfin, nous avons sélectionné les 4 entreprises observées à l'aide d'un conseiller indépendant en GRH de la région bordelaise qui nous a fourni ses appréciations sur notre choix.

Suite à tous ces entretiens avec ces gens ainsi qu'une entrevue avec Madame Rispal de Bordeaux IV, nous avons conclu que le secteur d'activité des entreprises concernées n'influençait pas les pratiques de mobilisation que nous voulions étudier. Mais par un heureux hasard, toutes les entreprises sélectionnées appartiennent au secteur commercial, font une offre

de service ou de produit, sont en étroite relation avec leurs clients. Le lecteur pourra trouver toutes les notes et documents concernant la sélection de ces entreprises en annexe.

Nous savions que les 4 entreprises sélectionnées voudraient bien collaborer avec nous, car nous avions pris soin de les contacter avant de les sélectionner pour connaître leurs intentions. Le premier contact en entreprise c'est bien passé car nous avions la recommandation de la Chambre de Commerce de leur région. Ce point a son importance, car en France les relations politiques ont toutes leur importance, même pour les petites entreprises.

Présentation des entreprises :

Dans cette section, nous vous ferons une brève description des entreprises étudiées. Par souci de confidentialité et parce qu'elles nous ont demandé un minimum de discrétion, nous avons modifier les noms de ces entreprises et les noms de leurs dirigeants. Cependant, les lieux où elles exercent n'ont pas fait l'objet de modification.

Entreprise 1- Maxisport

Entreprise de la banlieue-sud bordelaise, compte aujourd'hui 17 employés, 1 directeur, 9 vendeurs, 2 responsables, 3 hôtesses de caisse, 1 agent de bureau et 1 technicien d'atelier. Elle fut créée en 1976 par deux sportifs de haut niveau. Leur concept était de faire de leur magasin un lieu de rencontre pour sportifs en leur offrant des produits de qualité et surtout des conseils de spécialistes. Ils ont donc recruté des amis sportifs de haut niveau aussi, comme vendeurs et techniciens. L'entreprise a connu une évolution plutôt lente pendant les 10 premières années où ses dirigeants se

préoccupaient surtout du plaisir qu'ils retiraient à avoir monté cette entreprise et de se retrouver dans un milieu de sportifs. Comme l'entreprise tournait bien sans trop de travail, ils n'ont pas cherché à l'amener plus loin, jusqu'au jour où ils ont commencé à se préoccuper de leur avenir il y a dix ans. Cette remise en question s'est produite suite au départ de deux vendeurs piliers du magasin pour d'autres projets. Ils ont dû se recentrer sur la direction de l'entreprise, des embauches et la possibilité de changer un peu le concept. Ils ont fait faire une évaluation de leur situation par un conseiller externe et aménager des changements de structure importants tout en gardant en tête l'esprit sportif qu'ils avaient au départ et qui avait fait jusque là leur succès. Depuis 1993, les dirigeants se sont retirer progressivement en laissant la relève suivre leur chemin, l'un des fils des deux dirigeants du départ a repris les reines du magasin dans le même esprit. L'entreprise est toujours en excellente santé et s'est agrandie il y a deux ans. Maxisport compte ouvrir une autre succursale dans les environ de Toulouse dans les mois prochains. Nous avons rencontré en entrevue le directeur et les deux responsables de magasin. Des contacts informels ont été établis avec les autres employés au cours des observations qui ont duré 5 jours.

Entreprise 2- Ma Maison

Entreprise de décoration et d'ameublement à Bordeaux centre-ville. Ce magasin compte 6 employés et un dirigeant, dont 4 vendeurs à responsabilité, 1 manutentionnaire, 1 caissière. Cette entreprise fut créée il y a 8 ans après que sa dirigeante actuelle ait quitté un grand magasin de la grande distribution spécialisé dans la vente de meuble. L'entreprise a toujours connu des problèmes de rotation d'employés. Le personnel bouge

beaucoup et la dirigeante s'avoue souvent dépassée par les problèmes de personnel au dépend de son chiffre d'affaires qui n'a presque pas évolué depuis 4 ans. Nous avons sélectionné cette entreprise pour les lacunes qu'elle présente afin qu'elle serve de contre-exemple à l'entreprise mobilisée. Nous sommes restés cinq jours en observation auprès des vendeurs et nous avons vu en entretien la dirigeante trois fois.

Entreprise 3- Net

Entreprise de conseil de vente et de formation en nouvelles technologies à Rochefort. Cette entreprise comprends 6 employés et 2 dirigeants, un couple. Les employés occupent des postes de vendeurs en prestation informatique, de formateurs et de conseillers. Cette entreprise existe depuis 2 ans. Suite au grand intérêt des français pour l'Internet, Monsieur et Madame Quère, ont décidé de se lancer dans ce marché lucratif où la concurrence est féroce. Leur première source de revenu étant la formation continue, ils ont recherché des employés polyvalents sachant à la fois vendre, conseiller et former les clients aux nouvelles technologies. Leur activité est en plein essor. Nous avons pu rencontrer chaque membre de l'entreprise et le suivre dans ses activités durant quelques heures.

Entreprise 4- La fringue

Boutique de vêtements pour enfant. Cette entreprise compte 7 employés et est située au centre-ville de Rochefort. Fondée en 1988 par deux sœurs, l'une spécialisée dans la vente et l'autre en histoire de l'art, elles ont eu l'idée d'apporter aux clients de la région un choix de qualité en matière de vêtement pour enfant. Au départ elles n'avaient

qu'une employée. Leur affaire s'est bien développée, elles se sont agrandies et maintenant, leur boutique compte 6 vendeuses, une couturière retoucheuse. Elles ne souhaitent pas s'agrandir davantage, de peur de perdre le contrôle de leur magasin. Elles trouvent aussi que 7 employés c'est suffisant et que plus, elles n'auraient plus d'aussi bons contacts avec chacune. Cette entreprise compte à son bord uniquement des femmes. Nous avons rencontré les deux sœurs dans des entretiens individuels et observé les employés sur trois jours.

Nous désirons remercier ces entreprises pour le temps quelles nous ont accordé et aussi pour le partage de leur intimité. Nous avons joué la carte de la transparence avec ces entreprises, elles ont toutes reçu un exemplaire de notre recherche et nous avons gardé un contact téléphonique. Les rapports d'entrevues et les notes se trouvent en annexe.

Description du traitement de l'analyse des données :

La richesse et la variété des données collectées améliorent la compréhension que nous avons aujourd'hui de la mobilisation du personnel dans les PME. Une triangulation de ces données peut être un angle intéressant pour les visualiser dans l'ensemble. Le tableau 5 présente les méthodes de collecte de données que nous avons utilisées.

Tableau 5 - Méthodes de cueillette des données utilisées.

Données observées	*Données orales*	*Données écrites*
Locaux	Entrevues structurées	Rapport financiers
Comportements et relations entres les individus	Entretiens téléphoniques Discussions informelles	Plaquettes Compte-rendu Mémos Articles de presse

L'objectif était de rencontrer le ou les dirigeants des entreprises responsables de la gestion du personnel. La petite taille des entreprises renforce le rôle des dirigeants. Nous avons préféré faire au moins deux séances d'observation avant de rencontrer les dirigeants en entretien afin d'être mieux au fait des fonctions de chacun et surtout du contexte dans lequel ces entreprises évoluent. Nous avons pu rapidement constater que ce détail rendait nos interlocuteurs plus à l'aise nous sachant déjà familiarisés avec le vocabulaire de la profession.

Une fois les données collectées, il faut les traiter, les classer. L'un des problèmes le plus couramment rencontrer lors d'une étude de cas, c'est l'envergure des données recueillies. Pour ne pas perdre de vue nos objectifs de départ et utiliser les données le plus efficacement possible, nous avons eu recours à un système de classification, de codification.

Deux grandes stratégies d'analyse des données peuvent être choisies. La première stratégie repose sur les ou la proposition de départ, et une seconde développe une description des cas (Yin, 1990). Cette seconde stratégie est utilisée en l'absence de proposition de départ, ce qui n'est pas notre cas. N ous avons donc utilisé la stratégie d'analyse préconisée par Rispal (1993) qui s'appuie sur deux dimensions : un examen des données intra-cas et un examen des données inter-cas. Pour ce faire, nous avons utilisé un cas pilote (Maxisport) nous permettant de

comparer les résultats obtenus. Nous avons utilisé aussi un cas contraire (Ma Maison), nous permettant de bien faire la distinction entre pratiques efficaces et non efficaces de mobilisation. Ce type de recherche demande une constante remise en question des propositions de départ et représente une somme de travail importante. C'est la raison pour laquelle la codification des données est essentielle.

La codification et la catégorisation des données :

Nous avons procédé par groupement. En utilisant les leviers de la mobilisation énumérés dans le chapitre 1. Nous procédions à l'aide d'un tableau où nous classions ou fur et à mesure les réponses des dirigeants dans les cases correspondantes. Le tableau 6 représente bien ce travail.

Tableau 6 - Codification des données

LEVIERS	ÉNONCÉS
Information	-.....
Récompenses	
Accroissement des habiletés	
Pouvoir	
Identification	
Autres...	

Les données collectées ont ainsi été réparties selon les différents leviers ou dans la section « autres » lors d'énoncés non-correspondants. Il fallait aussi codifier et traiter les données recueillies de façon informelle comme lors de discussions avec les employés et les observations. Pour ce faire, après chaque séance d'observation, le transfert des informations

recueillies en informations codées devait impérativement être fait. La restitution de certaines observations s'est effectuée dans un premier temps sur un dictaphone pour ensuite être traitées proprement dites. Chaque énoncé correspondait à un numéro identifiant chaque levier. Nous pouvions ainsi faire correspondre les différents énoncés aux leviers connus et procéder plus rapidement à une classification.

Le traitement des données nous a permis de reconsidérer certaines catégories de pratiques ou l'appellation de certains leviers. La collecte et le traitement des données sont des étapes déterminantes de l'étude de cas car toute sa validité repose sur le bon choix de traitement des informations recueillies et cette étape est particulièrement difficile à mettre en place par un investigateur seul. Heureusement, dans notre cas, les rapports entretenus avec les premiers sélectionneurs des entreprises, avaient déjà permis certaines discussions et remises en questions. On se rend compte à cette étape de l'importance de la littérature recensée plutôt, car elle permet que l'on s'y appui par moment.

CHAPITRE 3

RÉSULTATS

Dans cette section, nous exposerons les résultats obtenus lors de notre enquête. Nous les présenterons, les discuterons pour enfin conclure notre recherche.

Nous avons décidé d'unifier les résultats et la discussion car nous sommes dans une étude multi-cas et la richesse de nos données nous pousse à procéder par synthèse en abordant les points suivants : les données et leur traitement, la comparaison avec la théorie actuelle et les éléments nouveaux mis en évidence par notre recherche. Nous poursuivrons l'évaluation de notre étude par l'énumération de ses points forts et ses points faibles, pour finalement conclure en explorant de nouvelles pistes de recherche.

À l'issue des entretiens et des observations effectués dans les entreprises sélectionnées, nous avons recueilli une quantité appréciable d'information. Comme nous l'avons déjà vu au chapitre précédent, la nature des données récoltées est surtout qualitative. L'enjeu était alors de faire jouer le moins possible la subjectivité de l'examinateur et de récolter des données les plus pures qui soit. C'est pourquoi nous avons procédé au maximum de façon ouverte en posant des questions très simples et laissant ensuite le répondant diriger la réponse. Le tout fut enregistré pour ne pas perdre d'information, rester fidèle au discours et éviter les lenteurs de transcription. Les observations sur les lieux de travail ont été faites avant les entretiens afin de ne pas influencer l'observateur dans son interprétation. Les entretiens informels avec les employés ont été faits suite aux entretiens des dirigeants avec des questions un peu plus dirigées afin de

s'assurer une couverture complète des sujets à explorer.

C'est après plusieurs mois de recherche auprès des chambres de commerce et d'industrie de Rochefort et de Bordeaux, et après plusieurs contacts avec les entreprises sélectionnées que nous avons réussi à débuter nos observations et nos entretiens. Nous décrirons ici les différentes données recueillies suite aux observations, aux entretiens avec les dirigeants et aux rencontres avec les employés cas par cas.

Présentation des cas :

On trouvera tous les détails des entretiens que nous avons tenus avec les entreprises en annexe 2. Pour l'heure, nous tiendrons ici un résumé des observations et des notes que nous avons prises dans chaque société étudiée.

Maxisport :

Cette entreprise est la plus volumineuse que nous avons étudiée. Elle se distingue aussi par son mode de gestion qui ressemble beaucoup à celui d'une plus grande structure. Ceci dit, elle correspondait tout à fait à nos critères de sélection. Notre présence fut très bien accueillie, ce qui a facilité notre démarche dans l'entreprise.

Maxisport est une entreprise qui a maintenant plus de vingt ans. Elle a connu deux grandes périodes de gestion, l'une de 1976 à 1990 et une autre depuis cette date. Au départ, c'était une petite entreprise qui arrivait à bien marcher sans trop de gestion, de connaissances techniques. Mais au bout d'un certain temps et après le départ de deux

vendeurs piliers de l'entreprise, de grands changements étaient attendus. De plus, les dirigeants de l'époque commençaient à s'essouffler et à vouloir transmettre leurs pouvoirs aux mains de leurs enfants. Un remaniement important s'est alors effectué dans l'entreprise avec le concours d'un cabinet de consultants. Depuis d'entreprise a redémarré avec de nouvelles bases.

Maxisport est aujourd'hui gérée par un jeune directeur, fils de l'un des dirigeants du départ. Nous avions choisi cette entreprise car elle était réputée « mobilisante » et c'est ce que nous sommes allé vérifier. Nous espérions donc retrouver les grands marqueurs de mobilisation que nous connaissons dans la littérature actuelle. Les grands leviers sont largement représentés, on retrouve des pratiques de mobilisation favorisant l'information, les récompenses, l'accroissement des habiletés, le pouvoir et l'identification.

Si l'on reprend levier par levier le cas de Maxisport, nous pourrons présenter les pratiques associées que nous avons observées. Concernant l'information, cette entreprise propose plusieurs pratiques différentes. Souvent décrites dans la littérature, mais comme les études connues se réfèrent en général aux GE, nous ne savions pas à quel point la littérature s'appliquerait au contexte PME. Des pratiques connues de mobilisation passant par l'information, nous avons observé la communication informelle et ouverte. Chacun à la parole à tout moment, on s'interpelle librement et facilement entre employés et entre employés et direction. On observe aussi une grande cohérence entre le discours et les actes : activités extra magasin, sorties en groupe, application concrète sur le terrain

des principes de communication du directeur. L'ambiance amicale, les groupes de travail qui permettent l'expression et l'enrichissement du métier sont autant d'exemples du respect que ressent la direction à l'égard de ses employés et vice-verça. Nous avons aussi observé de la communication formelle et établie par des pratiques concrètes comme des réunions récurrentes, des entretiens individuels trimestriels, l'utilisation d'outils concrets d'information tels des axes de progrès, des notes sur tableau d'affichage et l'utilisation d'intranet.

Sous ce levier de mobilisation, nous avons constaté une facilité de transmission de l'information, de transparence de la direction envers les employés et des moyens mis à disposition et entretenus dans ce sens.

Au niveau de la récompense, nous avons aussi pu prendre connaissance de la présence de ce levier de mobilisation dans cette entreprise. Outre l'appréciation des efforts et des résultats qui sont des pratiques plutôt informelles et s'exprimant par la reconnaissance, une tape dans le dos amicale, un sourire du dirigeant et des clients, des pratiques plus formelles telles le contrôle positif et le partage des bénéfices, sont les plus répandues dans la littérature. Nous avons aussi observé des pratiques novatrices. Par exemple, on se sert d'une contrainte comme l'arrivée des 35 heures dans la loi française légiférant sur le temps légal de la durée du travail hebdomadaire passant de 39 heures à 35 heures, pour en faire un avantage en adaptant les horaires à chaque employé lui permettant de pratiquer son sport favori sur du temps normalement consacré au travail. Dans cette entreprise, on se sert aussi du respect de la vie privée comme un motivant de

la vie professionnelle : des primes de mariage et de naissance sont offertes aux employés concernés, on intègre volontiers le conjoint de l'employé dans toutes les sorties et les activités en groupe.

Les récompenses sont en quelque sorte le prolongement de la communication car on n'hésite pas ici à valoriser un comportement par la parole tout simplement avant même d'utiliser des pratiques plus formelles.

L'accroissement des habiletés fut aussi constaté chez Maxisport par la complexité de la tâche, par exemple la structure évolutive des tâches et des opérations permettant la croissance personnelle. Dans ce levier, on observe aussi une structure plus formelle généralement retrouvée dans une plus grande entreprise comme des axes de progrès adaptés à chaque poste qui permettent l'auto-évaluation des employés on note de la formation à l'interne qui permet l'enrichissement des tâches et la croissance personnelle des individus.

Pour ce qui est du pouvoir comme levier de mobilisation, les pratiques les plus souvent citées dans la littérature sont représentées. L'imputabilité avec le pouvoir acquis par chaque employé par la simple description de sa fiche métier qui lui confie de vraies responsabilités et de vrais pouvoirs en certaines circonstances. L'autonomie est valorisée à plusieurs niveaux, on la retrouve dans la latitude de chacun à l'intérieur de leur métier et dans les responsabilités qui sont directement confiées aux employés par le dirigeant. On perçoit aussi une influence du directeur dans le sens de la transmission et du partage

du pouvoir par l'exemple qu'il donne dans l'entreprise à ses employés en prônant l'autonomie et dans la cohérence entre ses paroles et ses actes. On note aussi une participation des employés à la détermination du contenu de leur travail par leur intervention dans la détermination de leurs tâches dans leur fiche métier.

L'identification est comme attendue dans un milieu restreint comme la PME où le dirigeant est très présent, un levier fortement représenté. Les valeurs du dirigeant comme le respect des individus, le partage de la mission et des pouvoirs, son style de leadership discret et son respect des compétences de ses collaborateurs en font une personne pour laquelle il y a une forte appartenance et un sentiment d'identification partagé par tous. Ceci se vérifie par l'attitude des employés à son égard et dans leur façon de recevoir ses interventions et l'attitude de travail ouverte qu'ils entretiennent.

Bref, ce résumé représente assez bien la nature des observations et des informations par levier des pratiques de mobilisation que nous avons recueillies chez Maxisport dans notre recherche de la mobilisation du personnel dans les PME. Nous poursuivons maintenant avec le résumé du cas de MaMaison.

MaMaison :

MaMaison est une entreprise où nous avons pu percevoir l'effet de pratiques de mobilisation du personnel mal utilisées ou totalement occultées. Dès l'observation des modes de transmission de l'information dans l'entreprise, nous avons pu mesurer l'impact de l'absence de pratiques dans chaque levier recensé comme porteurs de

mobilisation dans la littérature. La communication ne transige pas par un mode ouvert et informel, mais dans un sens unique et de manière plutôt formelle. La directrice est la seule à communiquer et son mode d'information est dirigé uniquement vers ses interlocuteurs, ne laissant aucune place au retour de l'information ou à l'ouverture sur un sujet autre que le sujet traité. Tout le monde dans l'entreprise utilise le vouvoiement, c'est un choix mais qui semble créé une distance supplémentaire et inutile entre les vendeurs. La communication écrite n'est pas d'actualité et souvent dénuée d'intérêt pour les employés qui à force, n'y prêtent même plus attention. Aucune structure n'est prévue pour faciliter la communication entre les employés, que ce soit dans les temps de pause, la disposition des postes de travail qui ne permettent pas le contact. Des réunions magasin sont prévues toutes les semaines, mais elles servent plutôt de séance d'information générale dirigée vers les employés avec peu de possibilité d'intervention. La durée de l'entretien ne le permet pas ainsi que l'attitude de la directrice. Enfin, le climat de travail de cette entreprise est lourd et ne favorise pas les échanges ni l'effort dans ce sens.

On a pensé à récompenser les employés en les payant plus que la concurrence et en leur offrant des contrats à durée indéterminée (CDI), mesures qui ont apporté quelques périodes de stabilité au niveau du taux de rotation des employés qui était très élevé il y a quelques années. Mais en échange, les employés sont contraints à des horaires non-respectés et à davantage de pression venant de la direction. Le temps légal de travail hebdomadaire est généralement dépassé et ce sans hausse de salaire ni périodes de récupération (car aucune comptabilité des heures n'est tenue). La satisfaction au travail

n'est pas évaluée et est plutôt un sujet tabou vu le climat lourd qui règne dans l'entreprise. Les litiges demeurent le plus souvent en suspend à cause de la communication défaillante ne permettant pas le retour de l'information et de l'absence d'évaluation de la satisfaction de chaques parties.

Pour ce qui est de l'accroissement des habiletés des employés au sein de l'entreprise, outre le fait que les vendeurs ont une liberté relative dans leur façon d'accomplir leurs tâches, il y a un manque flagrant de cohérence et de clarté dans les tâches attribuées et de l'autonomie dont ils disposent. Aucune formalisation de description de poste n'existe et les contrats de travail sont peu explicites. La formation n'est pas à l'ordre du jour malgré une demande de la part des employés malgré des financements disponibles. La dirigeante dit ne pouvoir compter que sur elle-même. Passant de période difficile à période difficile, elle ne se sent pas très concernée par l'avenir à long terme de ses employés dans l'entreprise, mais souhaite avant tout se consacrer sur le présent.

Le pouvoir est une notion très importante dans cette entreprise pour sa dirigeante qui veut bien le partager avec ses employés mais dans les limites de son contrôle. Pour elle le pouvoir est une question de respect, se faire respecter de ses employés est très important, même si ce respect peut passer quelque fois par de la crainte, car c'est elle qui a toute la responsabilité de l'entreprise sur les épaules et prend sur elle les bons et les mauvais moments qu'elle a traversé. Les employés de leur côté se sentent un peu contraints dans leur tâche. Pour certains, c'est une bonne chose car on ne leur demande

jamais d'en faire plus outre les heures, et pour d'autres c'est un dilemme entre la passivité et le désir du challenge qu'ils perçoivent hors de leur portée.

Même si la présence et la personnalité de la dirigeante de MaMaison sont très fortes et soutenues, la notion d'identification est très peu présente chez les employés qui la perçoivent comme une personne déterminée et ferme, mais qui impose ses valeurs, qui ne fait pas confiance à son équipe. De plus ils se disent peu informés des projets de leur dirigeante et ne se sentent pas particulièrement concernés. Les valeurs de la dirigeante sont aussi peu claires et mal transmises aux employés qui ne peuvent pas par la même occasion s'y identifier. Cette entreprise avait été choisie pour le contre exemple qu'elle nous offrait de la mobilisation du personnel. En résumé, très peu de pratiques de mobilisation y étaient représentées. Les quelques pratiques utilisées semblent avoir peu d'impact sur la mobilisation du personnel.

Net :

Passons maintenant au cas de l'entreprise Net. Un couple marié est à la tête de cette PME et la gère. Cette entreprise encore très jeune est l'amalgame entre les nouvelles techniques de gestion et la créativité d'une équipe tournée vers le respect et le partage des pouvoirs et des connaissances. La structure fondamentale de l'entreprise est construite autour de la transmission de l'information. C'est à la fois son fond de commerce, nouvelles technologies obligent, et ce qu'elle cultive au sein de son équipe. La communication y est ouverte, circule dans tous les sens, formelle et informelle. La transparence apparaît comme un élément de gestion. Les dirigeants ont pour valeur qu'il

faut encourager sous toutes ses formes l'implication de chaque membre de l'équipe dans l'entreprise. P our ce faire, ils mettent à disposition toutes sortes d'outils de communication favorisant les échanges entre les membres de l'entreprise, permettant de discuter des clients, des méthodes de travail ou d'avancées pour l'entreprise. Le groupe est favorisé, la salle de travail est commune à tous, des tableaux sont mis à disposition pour échanger sur différents thèmes. Tous les supports de communication sont utilisés, messagerie, téléphone portable, agenda électroniques, bases de données. Des pratiques plus formelles comme les réunions ont aussi leur place en plus de la proximité de tous les jours. Les thèmes de ces réunions sont divulgués quelques jours plus tôt pour permettre à chacun de préparer des questions ou des interventions y ayant rapport. Les aires de repos ou de pause sont aménagés de sorte que les employés puissent y passer plusieurs fois dans la journée et continuer à échanger, mais d'une manière différentes et très informelle.

L'argent, par la rémunération, ne semble pas être la pratique valorisée pour récompenser les employés. Avec l'aide du concours de chacun, d'autres types d'avantages ont été mis en valeur comme la souplesse dans les horaires, chacun est libre de gérer son temps comme il le souhaite. On a pensé aussi à un système de garde d'enfants des employés par l'emploi d'une nourrisse commune payée au forfait. Une partie est prise en charge par l'employeur et une autre par l'employé qui s'y retrouve grandement à cause des horaires de travail et de la proximité de ses enfants à son lieu de travail. Pour les dirigeants de Net, c'est dans la créativité et la réponse à des besoins de base comme le bien-être familial que l'entreprise trouve le meilleur moyen de garder et d'intéresser ses employés à long terme dans son projet de développement. Des moyens

reconnus comme le partage des bénéfices sont aussi utilisés. Chaque mois le chiffre d'affaires est exposé avec le compte d'exploitation de la société afin que les employés soient à même d'évaluer les progrès ou les régressions de l'entreprise, de saisir des points où ils peuvent intervenir et changer le cours des choses. Finalement, les employés sentent et reconnaissent leur importance dans l'entreprise et cela leur procure un grand sentiment de satisfaction.

L'accroissement des habiletés passe par un souci des dirigeants à donner un maximum d'outils et d'autonomie aux employés et pour ce faire, il faut mettre en place un encadrement structuré, permettant de développer ses compétences. C'est pourquoi le profil de chaque poste a été étudié et façonné afin que chaque employé connaisse les grandes lignes de son métier, ce qu'on attend de lui par rapport à la mission, les moyens que l'on met à sa disposition et enfin, on laisse une place à la réflexion personnelle de chaque individu sur son poste afin qu'il se fixe lui-même des objectifs et qu'il augmente ainsi graduellement, et à son rythme, son niveau de compétence et qu'il élargisse ses centres d'intérêts dans l'entreprise. Chez Net, les dirigeants pensent que l'accroissement des habiletés et la croissance personnelle au travail passe d'abord par un bon recrutement de la part de l'entreprise afin de mettre la bonne personne pour le bon poste. La formation à l'interne et à l'externe est valorisée, encouragée et dédommagée, il faut cependant souligner que le secteur d'activité de cette entreprise n'a guère le choix si elle désire rester dans la course un petit moment.

Tout naturellement, le pouvoir est partagé à plusieurs niveaux, toujours dans le

but d'une implication maximale dans l'entreprise. L'autonomie dans un cadre structuré est valorisée. On partage des responsabilités envers les clients, on demande aux employés de s'engager par rapport à leur chiffre d'affaires, on leur laisse une grande autonomie dans les horaires. Les valeurs des dirigeants sont claires et partagées par le reste de l'équipe. L'identification y est donc très forte. Tous se sentent à leur place et perçoivent la manière dont ils peuvent intervenir et participer au projet de l'entreprise. Le leadership à la fois fort et effacé du couple dirigeant semble facilement trouver écho et conférer des sentiments de confiance et d'intégration chez tous les employés.

La Fringue :

Dernier cas, entreprise La Fringue, seconde entreprise évaluée étant dirigée aussi par un couple, mais cette fois il s'agit de deux sœurs ayant des expériences et des intérêts complémentaires dans le monde de la mode pour enfant. Dans cette entreprise aussi la phase de recrutement des employés a été réfléchie et prise en compte dans la détermination de la structure interne du magasin. La compatibilité des employés à l'entreprise et des employés entre eux est selon les dirigeantes le plus grand atout de leur organisation. De cette organisation découlent la bonne entente entre les individus, la facilité à communiquer et à transmettre de l'information et la cohérence entre le dit et le fait. Certes, nous avons trouvé ici moins de structures ou d'outils de gestion permettant le transit de l'information. En fait, un cadre informel s'est construit avec le temps, à partir des liens qui se sont créés entre les membres de l'entreprise. Le système de communication ressemble davantage à celui d'une famille unie, sans règles définies mais fonctionnant avec des codes et la connaissance approfondie qu'a chaque individu des

autres.

Les pratiques de récompenses sont elles aussi un peu bâties dans ce sens. Une grande part d'informel est à l'origine des actions ayant pour but d'encourager et de récompenser les employés. Ces pratiques passent par la constitution d'une atmosphère conviviale et agréable ayant pour but d'éliminer tout sentiment d'hostilité de l'employé envers l'entreprise. Il en résulte peu d'absences et une équipe stable depuis plusieurs années. Des encouragements oraux et aussi plus marqués comme des repas de groupe pour souligner un événement font aussi partie de ces pratiques peu visibles mais qui semblent bien fonctionner. On observe aussi des méthodes beaucoup plus formelles et structurées comme une remise importante sur le prix d'achat de tout article vendu en magasin acquis par une employée. Cette pratique transmet un sentiment de privilège chez les employés et est grandement appréciée par toute l'équipe.

Une réflexion sur la distribution des tâches et des responsabilités dans l'entreprise en fonction des compétences et lacunes de chacune a été conduite dès le démarrage de l'entreprise par les dirigeantes. Depuis, elles continuent à transmettre des tâches et des responsabilités en fonction du profil des postes et des individus qui les occupent. La croissance personnelle est assurée par un suivi de formation à l'interne et par l'ouverture de l'équipe au travail que font les concurrents ou les fournisseurs par des revues spécialisées et des formations dispensées directement par les fournisseurs.

Le pouvoir est partagé simplement entre les dirigeantes et l'équipe. Chaque

employée trouve à exprimer son pouvoir en partie par la part de responsabilités exclusives qu'elles ont dans l'entreprise et aussi par l'influence qu'elles savent avoir auprès des autres membres de l'entreprise par leurs compétences distinctes et reconnues. Les dirigeantes ont confiance en leurs employées et n'hésitent pas à les laisser seules sporadiquement ou à leur confier des missions à long terme.

Dans cette entreprise, il est difficile de dire qui s'identifie à qui tellement on sent une cohésion entre elles. L'intérêt du groupe passe avant tout à travers un leadership cohésif. La culture et les valeurs de l'entreprise sont largement partagées. Le groupe a aussi une grande capacité à s'ouvrir et à intégrer un nouveau membre comme ce fut le cas il y a quelques temps. On part sur une base de confiance absolue qui serait remise en cause dans le cas d'une bavure conséquente et non pas la prise graduelle de confiance.

DISCUSSION

Dans toutes les entreprises dites mobilisantes que nous avons observées, tous les leviers recensés dans la littérature étaient représentés avec plus ou moins d'importance. En ce qui concerne l'information, il semble que ce soit le levier fondamental ou le levier dont on peut se servir à priori pour prendre rapidement la tendance générale de l'entreprise au niveau de la mobilisation de son personnel. Les dirigeants font systématiquement le lien entre la facilité à communiquer dans une entreprise et la philosophie et les valeurs de cette même entreprise. Nous avons aussi constater qu'en présence d'un système d'information défaillant, tout le reste des leviers de mobilisation connus est considérablement altéré. Cette observation vient conforter la notion de grappe de pratiques (Guérin & Wils, 1990; MacDuffie, 1995). Mais nous irions plus loin en émettant la possibilité que certaines pratiques sont essentielles au développement des autres pratiques. Nous reviendrons sur ce point au cours de cette discussion.

La littérature parle d'entreprise permettant la communication ouverte et dans les deux sens, de communication informelle adaptée, de cohérence entre le discours et les actes et du respect des personnes. Nous avons pu observer des pratiques assez variées ayant toujours en toile de fond les pratiques énumérées plus haut. Cependant certaines pratiques semblent être présente dans toutes les entreprises dites mobilisantes. Nous pensons ici à la communication formelle et dirigée. Les pratiques formelles de communication n'apparaissent pas ou très peu dans la littérature actuelle de mobilisation du personnel, comme si elles appartenaient à une autre époque et n'étaient plus actuelles. Cependant dans les cas étudiés ici, ces pratiques semblent avoir leur place et venir en complément des pratiques informelles. Les réunions hebdomadaires, les entretiens individuels planifiés sont des moments perçus par les employés comme privilégiés,

où certains sujets seront abordés, où il y aura une période définie de communication entre les différentes parties, où l'on pourra toujours se faire entendre. Tous les types de communications informelles sont bien présents dans ces entreprises, on s'interpelle facilement, les lieux de travail sont décloisonnés, les contacts sont faciles, il y a un respect des individus et un partage des valeurs du groupe. En revanche, dans l'entreprise MaMaison qui nous servait ici de contre exemple, on retrouve uniquement comme chez les autres, une bribe de communication formelle par les réunions. Cependant, dans ce cas précis, la communication informelle est pratiquement inexistante et surtout aucune structure ne fut aménagée dans ce sens. Par exemple, la communication n'est pas facilitée par l'emploi systématique du « vous » entre tous les individus, la communication est souvent conduite uniquement dans un sens, de la dirigeante vers les employés et sans retour possible à cause des formules syntaxiques employées. Les employés se sentent décalés face à l'information circulant dans l'entreprise, ils ne se sentent pas concernés s'ils ne sont pas touchés directement car ils sont convaincus d'être tenus à l'écart de certaines informations et de n'avoir aucun pouvoir d'intervention.

Bref, l'information semble être un pivot de l'ensemble des leviers de mobilisation du personnel connus, car si vous ne transmettez pas l'information, vous diminuez par le fait même la sensation de récompense, vous ne permettez pas l'accroissement des habiletés au sein de l'entreprise, vous ne donner aucun véritable pouvoir à vos employés, ils ne peuvent pas par le fait même exprimer leur identification à l'entreprise ni lui faire vraiment confiance.

Dans les entreprises dites mobilisantes, la part de l'information semble déterminante du climat. La taille de l'entreprise ne représente ni un frein ni un accélérateur de la communication,

cependant l'esprit d'innovation de ses dirigeants peut accroître l'efficacité de certaines pratiques de communication formelle ou informelle. Par exemple, la communication par tableau d'affichage, la confection d'axe de progrès par poste dans l'entreprise, utilisation des supports d'information modernes.

Maxisport, Net et Lafringue sont assez représentatives des techniques de mobilisation novatrices qui portent leurs fruits. Comme le proposent Lawler et Mohrman (1989), il faut accepter que l'information parte du bas de l'organisation, ce que nous appelons communication ascendante. Si le niveau supérieur n'accueille pas l'information du niveau inférieur, nous ne pouvons pas nous trouver en situation de mobilisation comme nous avons pu l'observer chez MaMaison où l'information n'était que descendante. Dans cette entreprise l'information étant défaillante, on a aussi observé une difficulté d'application des autres leviers de la mobilisation.

Le système de récompense a toujours été un sujet délicat à traiter en contexte PME. L'argent ayant eu longtemps le rôle de la récompense absolue, ne s'avère pas aujourd'hui représentatif de la réalité. Igalens et Barraud (1997) nous ont fait remarquer qu'aucune pratique liée à la politique de rémunération n'apparaît dans les grappes et que ce lien ne serait pas clairement établi. Tremblay et al (1998) arrivent à la même conclusion concernant la rémunération et la mobilisation en précisant que d'autres formes de récompenses peuvent avoir des résultats, mais sont malheureusement peu présentes dans les organisations. Ceci dit, dans les PME mobilisantes que nous avons étudiées, nous avons pu constater la présence de pratiques novatrices visant à récompenser les employés en n'utilisant pas directement le gain monétaire. Il semblerait qu'à plus petite échelle, il soit plus facile pour le dirigeant de faire une évaluation des

attentes de son personnel en matière de reconnaissance. La proximité le permettant, on exploite au maximum les comportements de contrôle positif très simples comme l'attention, l'appréciation des efforts et des résultats, la reconnaissance par un sourire, une parole ou une tape amicale. Les dirigeants de PME font aussi avec ce qu'ils ont, l'argent n'étant pas toujours disponible en grande quantité, ils se tournent vers d'autres préoccupations d'ordre personnel et professionnel de leurs employés. La souplesse dans les horaires est une pratique que nous avons constatée dans nos trois entreprises mobilisantes. Chez Maxisport, on favorise le développement personnel en ayant un grand respect pour la vie personnelle et familiale des employés et prévoyant des primes de soutien pour des événements comme un mariage ou une naissance. On a songé aussi à intégrer la famille de l'employé dans toutes les activités extra-magasin organisées par l'entreprise. Pour l'entreprise Net, outre le fait que nous retrouvions un système de prime intéressant proportionnel à la production des employés, on a aussi usé d'imagination et surtout on a répondu à un besoin auquel les employeurs en contexte PME ne se préoccupent généralement pas. Le système de garde partagée des enfants des employés pris en charge en partie par l'entreprise représente pour le personnel un avantage certain dont ils apprécient grandement la présence. Ils le perçoivent comme un traitement de faveur, une forme de récompense. Ailleurs, l'entreprise LaFringue pratique aussi la souplesse des horaires et la valorisation verbale des efforts. On constate des activités de groupe ayant pour but de récompenser les employées d'une action réussie et aussi une pratique davantage utilisée en grande entreprise, la remise d'un pourcentage avantageux sur des achats effectués dans la boutique par le personnel. Cette pratique coûte relativement cher aux dirigeantes qui ont tout de même constaté que la valeur psychologique du montant de la remise sur un produit apprécié et désiré avec beaucoup plus de poids et représentait plus de satisfaction chez les employées que la

même somme versée en prime sur leurs salaires.

Nous constatons que les pratiques de récompenses utilisées par les PME mobilisantes n'ont rien d'exceptionnelles, il suffisait de s'interroger sur les besoins de ses employés pour tâcher d'y répondre au mieux, de manière peu contraignante mais ayant un impact psychologique tangible sur eux. On pourrait croire que contrairement aux grandes entreprises pour qui il est impensable d'interroger chaque employé et surtout de satisfaire tout le monde, la PME de 20 employés et moins bénéficie d'un avantage par la proximité qu'elle a avec son personnel. Elle peut plus facilement cerner les besoins de ce dernier et trouver des solutions adaptées qui contribueront à les satisfaire. Nous croyons que dans ce cadre précis, il est possible d'inclure le système de reconnaissance aux grappes de pratiques mobilisantes, car lorsqu'il répond bien aux attentes du personnel, son impact sur l'implication et la motivation au travail sont observables. En revanche, si le système de récompense est basé sur des pratiques standards de rémunération et ne se soucie pas de répondre aux personnes auxquelles il s'adresse, il peut avoir un effet pervers et une action contraire à celle attendue en mobilisation. Offrir un salaire plus élevé que la concurrence et une certaine sécurité d'emploi ne sont pas de mauvaises pratiques, mais si ce sont les seules pratiques employées, elles peuvent inciter l'employé à rester dans l'entreprise uniquement par l'intérêt qu'elles représentent mais sans pour autant que cet employé se sente impliqué, motivé, apprécié car rapidement ces pratiques sont perçues comme une simple compensation pour les services qu'il rend et non pas comme une récompense. Nous avons pu observer ceci dans l'entreprise MaMaison où les employés bénéficient d'un traitement salarial avantageux et d'une sécurité d'emploi recherchée dans ce domaine d'activité, sans que ces employés ne se sentent appréciés ni même respectés car leurs horaires ne sont pas respectés, ils

n'ont jamais de commentaires positifs ou négatifs sur le travail et se sentent victimes de leur salaire, la dirigeante leur demandant en contre partie plus de temps.

Nous croyons donc qu'à l'issue de ces observations sur les pratiques de récompenses en PME, les dirigeants ont tout intérêt à accorder un peu de temps à leur personnel en les questionnant sur leurs besoins et leurs attentes et en essayant de différencier les méthodes ou les moyens qu'ils emploieront à les satisfaire plutôt qu'à employer les pratiques standards connues qui sont impersonnelles généralement présentes en grande entreprise et peu performantes en contexte PME.

La gestion de l'emploi est un autre sujet dont on parle peu en contexte PME. Elle fait pourtant partie des groupes de pratiques préconisées par Igalens et Barraud (1997) et est davantage présente en grande entreprise. Lawler (1994) distingue aussi l'accroissement des habiletés comme une pratique fondamentale de mobilisation du personnel. L'enrichissement des tâches, l'élaboration d'un cheminement de carrière pour un employé, peuvent représenter des formes de récompenses peu coûteuses à la petite entreprise (Lawler,1994). Cependant, les petites entreprises ne possèdent souvent pas les connaissances suffisantes où n'ont pas les moyens techniques et financiers de pratiquer la gestion des emplois dans leur entreprise. Même si ce type de pratique est plus rare en contexte PME, il n'est toutefois pas inexistant et surtout pas dans les PME mobilisantes. Ceci dit, nous avons observé davantage de pratiques généralement rencontrées en grande entreprise adaptées à la PME et peu de pratiques vraiment novatrices.

Nous avons donc pu observer chez Maxisport des grilles d'axes de progrès se basant sur

une certaine formalisation des tâches, offrant des critères d'évaluation aux employés, des défis de progrès par rapport à la maîtrise de leur métier. Les employés de cette entreprise ont aussi la possibilité de fixer eux même une partie de ces axes de progrès et d'ainsi participer directement à leur évolution dans l'entreprise. La formation interne est une autre pratique largement utilisée en grande entreprise, plus rarement en PME à cause des contraintes de budget et aussi d'impossibilité de libérer un employé de ses tâches pendant le temps de cette formation. Là aussi Maxisport comme Net et LaFringue se démarquent, car on y prône les bienfaits de la formation pour l'entreprise et l'employé comme un investissement pour les deux parties.

Dans toutes les PME mobilisantes étudiées, la structure et la formalisation des tâches de chacun ont fait l'objet d'une grande attention et d'un véritable travail pour distribuer les tâches le mieux possible et d'établir des critères d'embauche précis, ce qui diminue considérablement le risque de se retrouver avec des employés ne correspondant pas aux attentes de l'entreprise et ne sachant pas très bien où ils vont dans le métier qu'on leur a assigné. La gestion de l'emploi et l'accroissement des habiletés est le levier de mobilisation où nous avons observé le plus de formalisation et de rigueur de la part des dirigeants.

L'enrichissement des tâches passe aussi par la formation à l'interne ou à l'externe ainsi que par des suppléments d'information apportés soit par les dirigeants, ou soit par des abonnements à des revues spécialisées. En fait, les employés qui sentent une ouverture et une possibilité de croissance personnelle et professionnelle, répondent très bien aux efforts de leurs dirigeants en participant aussi à l'enrichissement de leurs propres tâches. Inversement, si une incohérence se fait sentir dans les attentes du dirigeant et les tâches demandées ou les

rendements exigés, un sentiment d'insécurité s'installe et l'employé adopte une attitude fermée envers son poste et n'accepte que difficilement de nouvelles exigences de son employeur. Un comportement détaché de son travail s'installe et la confiance entre les deux parties s'en trouve considérablement altérée. C'est ce que nous avons observé chez MaMaison où le manque de cohérence et de clarté dans les tâches attribuées sème le doute chez les employés qui ne savent plus toujours ce qu'ils doivent faire et ce qu'on attend d'eux. Cette situation est aussi aggravée par la mauvaise circulation de l'information entre la directrice et ses employés, par le peu de confiance que cette dirigeante accorde à son personnel. C'est souvent le cas dans les PME, d'être submergé par les opérations quotidiennes et de consacrer peu de temps à la gestion des emplois. C'est souvent aussi considéré comme une perte de temps par manque d'information et manque de moyens techniques et financiers, car l'enrichissement des tâches et l'élaboration d'un cheminement de carrière pour un employé, peuvent représenter des formes de récompenses peu coûteuses à la petite entreprise (Lawler, 1991). Les pratiques que nous croyons efficaces sont, par exemple, une formalisation claire et structurée des tâches des différents postes, créer des outils permettant aux employés de s'évaluer et d'observer leur évolution. T out ceci se trouve renforcé si le dirigeant élargi le champ de connaissance des employés, en leur faisant connaître le contexte dans lequel ils évoluent, de favoriser les échanges sur les différents postes de travail de l'entreprise entre les employés pour leur donner une vision globale de l'organisation.

On peut le constater, jusqu'à maintenant que les pratiques d'information et d'accroissement des habiletés sont très liées et même garantes l'une de l'autre du niveau de mobilisation qu'atteindra l'entreprise. Et dans les PME, c'est le dirigeant qui est le fédérateur de la transmission et de la connexion entre les différentes pratiques.

Une autre pratique très liée à celles dont nous venons de parler est le partage du pouvoir. Selon Lawler et Mohrman (1989), une des premières façons de partager le pouvoir dans l'entreprise passe d'abord par le partage de l'information à travers toute l'organisation car le transfert d'information peut faire peur à certains managers qui voient leur information comme un atout et ne veulent pas transmettre à d'autres managers ou employés cette richesse qui les distingue. Il faut donc laisser une certaine liberté aux employés dans leurs opérations quotidiennes et la prise de décision qui s'y rattache. Une fois que l'information est suffisante et se promène suffisamment, on peut penser à redistribuer le pouvoir dans l'organisation sans abandonner pour autant les employés dans ce processus, mais plutôt en travaillant de concert avec eux pour jouer le rôle de la deuxième opinion.

Le partage du pouvoir n'est pas toujours une notion facile à intégrer pour un dirigeant de PME. Il vit souvent une relation symbiotique avec l'entreprise qu'il a créée et peut se sentir indispensable à la réussite de celle-ci. Mais si il a de la difficulté à déléguer certains pouvoirs et qu'il prive d'autonomie son personnel, il ne peut pas souhaiter une implication allant jusqu'à la mobilisation de son personnel. L'entreprise MaMaison se trouve dans cette situation où le partage du pouvoir n'est pas réalisé. La dirigeante croit qu'elle est entièrement responsable des échecs et succès de l'entreprise et qu'elle doit repasser sans arrêt derrière ses employés pour vérifier que le travail est bien effectué. La notion de pouvoir dans cette entreprise est fortement liée au besoin qu'a sa dirigeante à se faire respecter et d'imposer son statut de leader. La dirigeante ne souhaite pas changer cette situation de peur de perdre le contrôle sur son organisation et son personnel. La résistance au changement du propriétaire dirigeant est donc le premier ennemi de la mobilisation des RH en PME, car c'est sa manière de gérer son entreprise

Une fois cette étape clarifiée, ils se sont penchés sur la manière de s'entourer. Quels étaient leurs besoins, ce qui serait complémentaire à leur tempérament, à leurs connaissances et on établit une liste des critères recherchés dans la détermination des postes qui les entoureraient et aussi les critères recherchés chez les personnes qu'ils allaient recruter. Un travail plus important doit donc s'effectuer en amont du démarrage de l'activité de l'entreprise afin de construire une base solide et un terrain propice à la mobilisation du personnel.

La mobilisation du personnel en contexte PE passerait premièrement par la transmission de toutes les informations concernant les objectifs, les valeurs et la mission de l'entreprise, les valeurs personnelles de l'entrepreneur sont directement assimilées à celles de l'entreprise et l'employé arrivant parfaitement à se situer par rapport à ces valeurs les accepte et les intègre, un respect mutuel s'installe, une relation de confiance s'établit et le pouvoir se partage naturellement ce qui contribue à l'enrichissement et à l'accroissement des habiletés de chacun et qui amène un sentiment de satisfaction et de récompense aux employés correspondant à un état général de mobilisation du personnel dans l'entreprise. Si au contraire aucune préparation n'est faite, que le dirigeant impose des valeurs qu'il transmet mal aux employés qui ne les partagent pas, la mobilisation est impossible à atteindre car tous les autres leviers sont bloqués par la non satisfaction aux exigences des leviers les plus fondamentaux comme l'information et l'identification. Il n'est donc pas surprenant dans le cas MaMaison de ne retrouver que des bribes de pratiques de mobilisation sans cohérences entre elles car les leviers fondateurs n'ont pas été satisfaits.

CONCLUSION

L'objectif de notre recherche était d'observer des pratiques de mobilisation en contexte PE. Nous souhaitions voir si le concept de mobilisation du personnel pouvait exister dans un tel contexte et quelles formes les pratiques de mobilisation du personnel pouvaient prendre dans ce type d'organisation. Suite à nos observations et aux entretiens que nous avons eus dans les quatre entreprises retenues pour l'étude multi-cas, nous pouvons dire que la mobilisation du personnel dans les PME existe et est applicable.

Les pratiques de mobilisation qui ont été étudiées en grande entreprise et que l'on considère mobilisatrices, sont aussi présentes ou possibles en contexte PE. Cependant, des pratiques ou des grappes de pratiques ne suffisent pas en PE. Un rôle déterminant repose sur les épaules du propriétaire dirigeant qui doit prendre conscience dès la constitution de son entreprise des facteurs qu'il doit mettre en place pour créer un climat favorable à la mobilisation de son personnel. Son implication et ses valeurs sont déterminantes des résultats des pratiques de mobilisation qui seront utilisées.

Ces facteurs favorisant la mobilisation du personnel passent tout d'abord par la constitution d'une base de pratiques simples mais efficaces s'appuyant sur les leviers de mobilisation que l'on connaît. Nous avons constaté, suite à nos observations et à l'étude multi-cas que nous avons menée, que certaines pratiques semblent essentielles à la construction de la mobilisation du personnel en PE. La transmission de l'information et la communication est l'un des leviers de mobilisation que nous connaissons. Il s'agit pour le propriétaire dirigeant de mettre

en place des pratiques adaptées à l'entreprise, à son secteur d'activité et correspondant à ses valeurs. La mise en place d'une pratique passe tout d'abord par une prise de conscience du dirigeant de l'importance et de l'impact de l'utilisation de cette pratique dans son entreprise. Pour en revenir à l'information que nous croyons fondamentale à l'assemblage des autres leviers de mobilisation, le propriétaire dirigeant choisi les modes de transmission d'information et les structures de communication qu'il souhaite instaurer pour en faire profiter à son personnel. Chaque levier peut être ainsi étudié et adapté pour en maximiser les effets au sein de cette entreprise

Outre le fait que pour nous la mobilisation du personnel en PE est un outil de gestion performant, il nous est apparu qu'il soit aussi un outil structuré répondant à une règle logique d'application. Nous avons constaté ceci en comparant les cas d'entreprises mobilisantes que nous avions avec le cas d'entreprise non-mobilisante qui faisait le contre-poids. Dans cette dernière, nous avons observé une lacune importante au niveau de la communication. En effet, l'information ne circule pas des les deux sens, elle n'est ni claire ni cohérente et empêche du même coup l'instauration d'autres pratiques de mobilisation telles l'identification ou le partage de pouvoir et provoque au contraire un sentiment d'insécurité et d'éloignement des employés face aux objectifs obscurs de l'entreprise. Jusqu'à maintenant, la littérature avait amené le concept de grappes de pratiques suggérant l'association de plusieurs pratiques et leviers pour garantir un meilleur résultat de mobilisation. Nous pensons effectivement qu'une seule pratique ne serait pas suffisante à la construction d'un état de mobilisation suffisamment stable et durable pour que l'on puisse parler de mobilisation, mais que le couplage de plusieurs pratiques appartenant à différents leviers s'avèrent beaucoup plus intéressant et surtout si ces pratiques

sont utilisées dans une certaine logique et une certaine cohérence entre-elles.

Il nous reste maintenant à développer et de vérifier cette logique qui permet d'imbriquer les pratiques les unes par rapport aux autres et de comparer cette structure entre une grande entreprise et une PE. Il reste par ailleurs, plusieurs pratiques de mobilisation propres à la PE à découvrir et à répertorier afin de construire un outil de gestion clé en main pour les futurs dirigeants. Les limites de cette recherche résident en quelques points. Tout d'abord, le choix des entreprises retenues repose sur la méthode réputationnelle ce qui peut sembler comme peu suffisant comme méthode de sélection. Nous aurions pu renforcer notre démarche par un questionnaire cherchant à valider l'intérêt que représentait les entreprises sélectionnées. Cependant, nous nous sommes toutefois fiés aux recommandations de professionnels du milieu entrepreneurial de leur région. Deuxièmement, notre étude ne porte que sur trois cas d'entreprises mobilisantes par opposition à un seul cas d'entreprise dite non-mobilisante . Nous avons dû faire ce choix en raison de la somme de travail qu'aurait représenté l'analyse de cas supplémentaires dans le cadre de ce mémoire. U n échantillon petit nous a aussi permis de passer plus de temps dans chaque entreprise et ainsi de s'en faire une image plus précise.

L'originalité de cette recherche repose sur son mode de cueillette d'information. L'étude multi-cas est un moyen efficace pour recueillir des informations que nous ne connaissons pas encore dans la littérature, elle permet aussi de vivre en temps réel les vraies préoccupations de l'entreprise dans le contexte étudié. Cependant, ce type d'étude peut être long et demande beaucoup d'implication de la part du chercheur. Elle ne permet pas non plus de tirer des conclusions immuables ou irréfutables, mais elle ouvre des voix à des études ultérieures plus

ciblées. C'est le cas de cette recherche qui se proposait de défricher le terrain des PE en matière de mobilisation afin que l'on puisse éventuellement en faire ressortir une grille de pratiques mobilisantes.

BIBLIOGRAPHIE

Anderson, P. Decision making by objectives and the Cuban missile crisis. Administrative science quaterly, Vol.31, 1983, p.201-222.

Amboise, G., Gasse, Y. La PME manufacturière : 12 cas québécois. Éditions G. Morin, Chicoutimi, 1984. 198p., Québec.

Appelbaum, E. & Batt, R. The new american workplace; Ithaca, New York : ILR press, 1994.

Balkin, D.B., Gomez-Mejia, L.R. Towards a contingency theory of compensation strategy . Stategic management Journal, 8, 1987 p. 169-

Bélanger, A., Petit, A., Benabou, C., Foucher, R., Bergeron, J.L. Gestion stratégique et opérationnelle des ressources humaines. Gaëtan Morin Éditeur, Boucherville, Québec, Canada 1993, 779pp.

Bergadaa, M., Nyeck, S. Introduction et déduction dans la recherche en marketing. Recherche et Applications en Marketing, Vol 7, No.3, 1992, P.23-44.

Chiffre, J.D., Teboul, J. La motivation et ses nouveaux outils, les Éditions ESF, 1988, p.1-39.

Crozier, M. L'acteur et le système, Paris, Seuil, 1977.

Cuendet, G., Emery et Nankobogo, F. Motiver aujourd'hui, les Éditions d'Organisation, 1986, p.1-73.

Dion, G. Dictionnaire canadien des relations de travail, PUL, 1986, p.303.

Dyer, L., Hoder, G. A strategic perspective of human ressource management, Resource management : evolving roles and responsabilities, Bureau of National Affaires, 1988.

Dyer, L., Reeves, T. Human ressource strategies and firm performance, What do we know and where do we need to go? International Journal of Human Resource Management, 6 (3), 1995, 656-670.

Eisenhardt, K. Building theories from case study research, Academy of Management Review, vol.14, No.4, 1989, p.532-550.

Garand, D., Fabi, B. La conservation des Ressources Humaines en PME. Édition UQTR, GREPME 1994, Trois-Rivières, p.85-126.

Gasse, Y. L'entrepreneurship et la PME au Québec. Colloque sur l'entrepreneurship et la PME au Québec. Association canadienne-française pour l'avancement des sciences, 1981, Les cahier de l'ACFAS, 6, 203p.

Glaser, B., Strauss, A. The discovery of grounded theory : strategies for qualitative research. London, Wiedenfekd and Nicholson, 1967.

Grepme sous la direction de Julien, P.A. PME : Bilan et perspectives. Presses inter-universitaire, Cap-Rouge, Québec, 1994, 364 p.

Groupe CFC. Mobilisation du personnel, ministère de la santé et des services sociaux, p.III-4, 1993.

Guérin, G., Wils, T. Gestion des ressources humaines : le nouveau paradigme, ses limites et ses exigences. Dans Murray, G., Morin, M-L., Dacosta, I. L'état des relations professionnelles, Octares Éditions, 1996.

Hackman, R. Doing research that makes a difference in LawlerIII, E et al. Doing reaserch on what il useful on theory and practice, San-Fransisco, Jossey-Bass, 1985.

Heifetz, R.A., Laurie, D.L. The work of leadership. Harvard business Review, 75 (1), 1997, pp. 124-134.

Herzberg, F.I. Les quatre questions existentielles : leur effet sur la motivation humaine et le comportement organisationnel. T. Pauchant et al., La quête du sens, Montréal : Presse HEC Québec/Amérique, 1996, pp. 165-188.

Hill, C. Dump the cash, load on the praise. National Productivity Review, spring in Nolson, B., Personnel Journal, July 1996, vol 75, p. 65-70.

Igalens, J. La mobilisation des ressources humaines. Personnel, 1997. 378- p. 37-41.

Igalens, J., Barraud, V. Grappes de pratiques de ressources humaines et mobilisation. GRH face à la crise : GRH en crise, Michel Tremblay et Bruno Sire édition, Presse HEC, 1997.

Julien, P.A, Marchesnay, M. L'entrepreneuriat, édition Économica, Paris, 1996, 112pp.

Katzell. Changing attitudes towards work, 1979.

Kidder, T. Soul of a new machine; New York, Avon, 1982.

Kirk, J., Miller, M.L. Reliability and validity un quantitative research . Sage publication, Beverly Hills, London, 1986, Vol.1, p.25-26.

Kochan, T., Osterman, P. The mutual gains entreprise, Boston, Harvard Business school Press, 1994.

Laflamme, R. Mobilisation ou manipulation? Mobilisation et efficacité au travail, Gestion des paradoxes dans les organisations, Tome 6, édition continents, 1998, presses interunivesitaires.

Laflamme, M., Goyette, J., Mathieu, L. Le gestionnaire en pleine mutation : les huit dimensions et comportements associés à la mobilisation des personnels. Revue Organisation, 1996, 5 (2) 65-76.

Labrèque, C. Possédez-vous les qualités pour aspirer au pouvoir? Magazine Avenir, février 1990, p.16-19.

Lawler, E., E. High involvement management, San Farnsisco : Jossey Bas, 1986.

Lawler, E., E. Employee invovlvement and total quality management : practices and results in fortune 1000 companies. San Fransisco :Jossey Bass, 1992.

Lawler, E., E. III The ultimate advantage : crating the high involvement organization. San Fransisco : Jossey Bass, 1992, pp 371.

Lawler, E., E. III Motivation in work organization, Jossey Bass, 1994 p.xxiii.

Lawler, E., E. III, Mohrman, S.A. High involvement management, Personnel Journal, April 1989.

Léonard, E. Mobiliser et démobiliser les ressources humaines : antinomie ou interaction des modes de gestion de la main d'œuvre? GRH face à la crise : GRH en crise? Michel Tremblay et Bruno Sire édition, 1997, Presse HEC.

Locke, R., Kochan, T.H., Piore, M. Repenser l'étude comparée des relations professionnelles : les enseignements d'une recherche internationale. Revue internationale du travail, no 2, 1995, p.153-179.

Macduffie, J.P. Human resource bundles and manufacturing performance : organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. Industrial and labor Relations Review, 48, 2 , 1995, p.197-221.

Mahé de Boislandelle, H. Gestion des Ressources Humaines dans les PME, 1988, Economia.

Maslow, A.H. Motivation and personnality, 2e ed, New York, Harper & Row, 1970.

Miller, D., Friesen, P.H. Structural change and performance : Quantum versus piecemal-incremental approaches. Academy of management journal, vol.25, No.4, 1982, p.867-892.

Morin, E. Conceptualisation et développement d'une méthode de mesure de l'efficacité organisationnelle. Éditions HEC, 1989, Rapport de recherche, 64 p. Québec 89-10.

Morin, E., Savoie, Beaudin. Efficacité organisationnelle : théorie, représentation et mesures, Edétion G. Morin, Québec, 1994, 158 p.

Muchielli, A. L'analyse phénoménologique et structurale en science humaines, P.U.F, Paris, 1983.

Osterman, P. How common is workplace transformation and who adopts it? Industrial an Labor Relations Review, vol 47, 1994, p. 173-188.

Pépin, R. Motivation au travail : des approches globales, Gestion, nov. 1993 .

Pépin, R. Motiver et mobiliser ses employés. Éditions Transcontinetales, Montréal, 1994, collection les Affaires, 314 p.

Peters, T., Waterman, R. In search of excellence : lessons from America's best-run companies. New York, Harper and Row, 1982.

Petit Larousse. Dictionnaire, Paris, Larousse, 1986.

Peretti, J.M., Ressources humaines et gestion du personnel, Vuibert, 2e édition, Educapôle, gestion, 1998, 222pp.

Pinfield, L. A field evaluation of perspectives on organizational decision making. Administrative science quaterly, Vol.31, 1986, p.365-388.

Rispal, M. Les modes de création et de fonctionnement d'accords de coopération transnationaux entre dirigeants de PME-PMI européens : une analyse qualitative inductive. Université Bordeaux I, Institut régional de gestion et d'administration des entreprises, faculté des sciences économiques et de gestion, 1993, thèse de doctorat.

Rondeau et al. Les stratégies de mobilisation des ressources humaines, HEC, Montréal, 1994, p.1-40.

Rondeau, A., Lemelin, M. Pratiques de gestion mobilisatrices. Gestion, 16 (1), 1991, p.26-32.

Rondeau, A., Lemelin, M.; Lauzon, N. Les pratiques de mobilisation : vers une typologie d'activités favorisant l'implication au travail et l'engagement organisationnel . HEC, Montréal, 1993, p.1-11.

Russel, J.S., Terborg, J.R., Powers, M.L. Organizational performance ans organizational level training and support. Personnel Psychology 38, 1985, p.849-863.

Scoot, C., Joffe, D. Le nouveau concept du management : l'empowerment, comment dynamiser l'entreprise en déléguant les pouvoirs. Éditions agence d'Arc inc, 1992, 104p.

Schramm, W. Note on cases studies of international media projects. Working paper for the academy for eductional development, Washington DC, décembre 1971.

Sekiou, L., Blouin, L., Fabi, B., Besseyre Des Horts, C.H., Chevalier, F. Gestion des ressources humaines, collection management, éditions 4L inc, Montréal Canada, de Boeck université, 1993, 892 p.

Tremblay, M., Lemelin, M., Rindeau, A., Lauzon, M. Les stratégies de mobilisation des ressources humaines, colloque sur l'état de la mobilisation au Québec, Montréal, 1994, APRHQ.

Tremblay, M., Rondeau, A., Lemelin, M., Balkin, D. L'influence des pratiques innovatrices en milieu de travail sur la mobilisation des cols bleus. Cahier de recherche no 96-30, août, 1996.

Tremblay, M., Rondeau, A., Lemelin, M., Balkin, D. La mise en œuvre de pratiques innovatrices de la gestion des ressources humaines a-t-elle une influence sur la mobilisation des cols bleus? Mobilisation et efficacité au travail, sous la direction de Rock Laflamme, Gestion des paradoxes dans les organisations, Tome 6, éditions continents, presses inter-universitaires, 1998.

Van Maanen, J. Qualitative Methodologiy; Beverly Hills, CA : Sage publication, 1983.

Vermot-Gaud, L. Mobiliser pour gagner, éditions Liaisons, 1993, p.6-53.

Walton, R. From control to commitment in the workplace. Harvard Business Review, vol 63, 1985, p. 77-84.

Wils, T., Labelle, C., Guérin, G., Tremblay, M. Qu'est-ce que la mobilisation des employés? Le point de vue des professionnels en ressources humaines. GRH face à la crise : GRH en crise? Édition Michel Tremblay HEC Montréal 4 et 5 septembre 1997.

Wood, S., Albanease, M.T. Can we speak of high commitment management on the shop floor? Journal of Management Studies, 32(2), 1995, 215-247p.

Yin, R. Case study Researsh : desing and methods. Beverly Hills, CA : Sage publications, vol.5, 1990.

Zajak, E. CEO selection, succession, compensation and firm performance : A theoritical integration and empirical analysis. Strategic Management Journal, 11, 1990, p.217-230.

ANNEXE 1

Questionnaire :

Information

Question 1- Pouvez vous me donner votre définition de ce qu'est la mobilisation du personnel dans une entreprise comme la vôtre?

Question 2- Comment décrivez-vous le type de communication dans l'entreprise?

Questions 3- Existe-t-il un comité d'employé dans l'entreprise?

Récompenses

Question 1- Quel est selon vous, la meilleures façon de récompenser ses employés?

Question 2- Comment évaluez-vous leur satisfaction au travail?

Accroissement des habiletés

Question 1- Comment avez-vous déterminé les tâches correspondant à chaque poste de votre entreprise?

Question 2- Existe-t-il des formations pour les employés auxquels cous adhérez?

Question 3- Comment envisagez-vous l'avenir de vos employés dans l'entreprise?

Le pouvoir

Question 1- Que pensez-vous de la notion de pouvoir dans une entreprise comme la vôtre, qui doit-elle concerner?

Identification

Question 1- Croyez-vous avoir une certaine empreinte sur votre entreprise?

Question 2- Comment décrivez-vous le style de leadership employé dans votre entreprise?

ANNEXE 2

Vous trouverez dans les pages qui suivent, le compte rendu des différents entretiens que nous avons effectués avec les dirigeants et les employés des entreprises sélectionnées. La première entreprise visitée fut la société Maxisport. Cette entreprise nous avait été chaudement recommandée par tous les intervenants à la sélection. Nous y avons trouvé un accueil chaleureux et une grande liberté d'investigation.

Entrevue de M. A. Maxisport, le 1998

17 employés : 1 directeur, 9 vendeurs, 2 responsables, 3 hôtesses de caisse, 1 agent de bureau, 1 technicien atelier.

M. A. est très heureux de participer à cette recherche, mais ne veut pas avoir la prétention d'être un exemple à suivre, « le milieu et l'activité que l'on fait y sont pour beaucoup ». L'entretien s'est déroulé dans son bureau et a duré 2 heures. M. A. a une attitude très ouverte, il avait même préparé des documents à notre attention comme le rapport du cabinet conseil avec lequel ils avaient travaillé quelques années plus tôt. Il y avait aussi des photos de diverses activités qui ont lieu chaque année avec les employés, repas, journées sportives... M. A. est dans l'entreprise depuis 7 ans, il a commencé comme vendeurs cycle vers la fin de ses études en école de commerce. Au début il ne croyait pas qu'un jour il reprendrait l'entreprise. Il cherchait à miser davantage sur un job qui l'amènerait à voyager à travers la France. Il faut dire qu'il y a 7 ans, l'entreprise n'était pas ce qu'elle est aujourd'hui. M. A. la jugeait peu sérieuse, peu structurée.

Je lui explique les grandes lignes de notre entretien. J'ai une liste de questions auxquelles

j'aimerais qu'il me réponde. Lors de notre premier contact à la sélection de son entreprise pour notre recherche, je lui ai fourni une définition de la mobilisation du personnel dans les PME. Nous avions peu discuter car j'avais peur de lui induire des réponses en parlant trop des éléments que nous connaissons sur la mobilisation du personnel dans les entreprises.

Information :

Question 1- Pouvez vous me donner votre définition de ce qu'est la mobilisation du personnel dans une entreprise comme la votre?

Réponse 1- La mobilisation du personnel, c'est un principe intéressant, on en parle peu en utilisant ce mot, mais on l'applique beaucoup dans notre entreprise et à tous les niveaux. Pour moi, la mobilisation passe par la motivation au travail et le respect du travail de ses coéquipiers. Je crois qu'il ne faut pas hésiter à se remettre en question et le faire savoir aux autres afin que tout le monde en tire des enseignements. J'imagine que vous avez beaucoup plus d'éléments concernant ce sujet dans votre recherche!

Question 2- Comment décrivez-vous le type de communication dans l'entreprise?

Réponse 2- Tout le monde a le droit à la parole tout moment et aussi à des moments choisis comme lors des réunions magasin ou des entretiens individuels que nous faisons avec chaque employé et responsable une fois par trimestre. Déjà, nous avons aboli la frontière du « vous » dans les rapports entre tous les membres de l'équipe, y compris le directeur. Le tutoiement crée tout de suite une ambiance plus rapprochée et une facilité à s'exprimer sans détour. Ensuite, les vendeurs et les hôtesses de caisse dépendent de responsables à qui ils peuvent s'adresser à tout moment. Moi je suis disponible pour les responsables et le reste des employés. On prend aussi des notes des entretiens individuels que nous faisons avec les employés et on tente de se donner des axes de progrès à l'année et au trimestre. Il faudrait confirmer auprès des autres pour savoir ce qu'ils pensent de la communication, mais je crois sincèrement qu'il est adapté et performant pour notre entreprise.

- Je note au passage que personne n'a vraiment son propre bureau, ce qui tend à diminuer encore l'écart entre les employés et que les portes des bureaux où travaillent les responsables sont toujours ouvertes (sauf lors d'entretien) et que les employés s'interpellent simplement entre les divers services et les divers postes pour s'échanger des informations. Le directeur n'en a pas parlé, mais il y a aussi un système de communication par intranet, système par lequel les employés communique abondamment chaque jour, à l'intérieur du magasin,

y a aussi un système de communication par intranet, système par lequel les employés communique abondamment chaque jour, à l'intérieur du magasin, pour se tenir au courant de choses plus ou moins formelles comme une promotion en cours dans un rayon, un message d'intérêt pratique dans le magasin et aussi des invitations au pot de départ d'un employé dans un bar du coin.

Question 3- Existe-t-il un comité d'employé dans l'entreprise?

Réponse 3- En quelque sorte, ce n'est pas fixe. Nous formons une équipe de trois vendeurs chaque trimestre et cette équipe à une mission spéciale compte tenu de l'époque de l'année, des promotions magasin... Ils doivent mettre en place une animation commerciale dans l'entreprise en rapport avec l'opération commerciale en cours et doivent aussi s'occuper de la qualité de vie au boulot de leurs collègues toutes catégories confondues. Il s'occupe donc aussi d'acheter des croissants pour la réunion du matin, d'amener un projet d'achat de micro-onde dans la salle de repos, de prévoir une activité extra-magasin au moins une fois dans le trimestre, une sortie en plein air, un repas au restaurant. C'est un groupement qui les responsabilise en leur donnant aussi beaucoup de pouvoir dans certains secteurs et en générale ça se passe très bien et on a pas tellement besoin de les motiver dans ce sens. Et pour en revenir à la communication, je crois que c'est aussi une façon de s'exprimer tout en enrichissant son métier.

Récompenses :

Question 1- Quel est selon vous, la meilleure façon de récompenser ses employés?

Réponse 1- Une bonne tape dans le dos! Sans tourner le tout en dérision, je crois que c'est un tout. Il faut aussi bien connaître les personnes à qui on a affaire car chaque employé est différent et ne demande pas le même niveau d'attention ou de reconnaissance. Pour certain un sourire et une tape dans le dos c'est suffisant. Pour d'autres, une augmentation de salaire est l'ultime récompense ou les primes qu'il fera en vendant d'avantage. Ici, je dirais que la grande majorité des gens qui travail son très motivés par le métier qu'ils font. À la base, ce sont de sportifs, habituer à la compétition et à l'endurance et passionnés par leurs sports respectifs, les clients le reconnaissent et apprécient avoir les conseils de professionnels. Les vendeurs sont sensibles à la reconnaissance des clients qui reviennent. Nous avons aussi d'autres techniques, nous leur fixons des objectifs à atteindre par rapport à leur rayon et aussi par rapport au magasin entier. Des primes sont prévues sur le chiffre d'affaires par rayon et par magasin et ce système existe pour tous les corps de métiers. Je crois que c'est motivant de voir sa paye arrondie à la fin du mois par une bonne performance du magasin et ou de son équipe. Nous considérons aussi une nouvelle obligation législative comme un avantage pour le bien être de nos employés. Comme vous en avez certainement entendu parlé, les

35 h seront obligatoires pour les sociétés à partir de janvier 2000, nous avons décidé de passer par l'appui conseil et être précurseur dans ce domaine. Ce qui fait que depuis quelques semaines, nous appliquons l'annualisation du temps de travail et les 35 h. Durant les périodes plus calmes, nous allons jusqu'à fixer une semaine à zéro, c'est-à-dire une semaine sans venir travailler et rémunérée, et des semaines pendant les fêtes de Noël et certaines vacances scolaires à 45 h. Le rythme de travail s'en trouve changé mais je vous dirais que la semaine supplémentaire de repos aide à faire passer ce petit désagrément qui finalement, n'arrive que très peu souvent car la semaine normale est le plus souvent à 35 h. Les sportifs apprécient ce temps personnel supplémentaire pour pratiquer leur sport. Plusieurs d'entre eux sont licenciés dans leur spécialité et disposent de cet après-midi de plus par semaine pour pratiquer leur passion.

Question 2- Comment évaluez-vous leur satisfaction au travail?

Réponse 2- C'est plus compliqué. Je crois que ça demande de l'expérience et beaucoup d'écoute. L'absentéisme rare est pour moi un indice, la ponctualité, le sourire des gens lorsqu'ils arrivent travailler, leur participation aux activités en dehors du cadre de travail avec leurs conjoints et enfants. Je crois que ce sont les marqueurs que j'utilise de façon un peu subjective peut être, qui correspondent certainement à mes valeurs, mais qui je crois constituent les outils les plus fiables à ma disposition.

Accroissement des habiletés :

Question 1- Comment avez-vous déterminé les tâches correspondant à chaque poste de votre entreprise?

Réponse 1- C'est intéressant que vous me posiez cette question car c'est l'un des points où nous avons dû faire le plus de changements lors de notre restructuration d'il y a quelques années. Au départ, les vendeurs s'occupaient à peu près de tout dans la gestion courante du magasin. Ils commandaient les stocks d'après des critères pas toujours très clairs d'ailleurs, ils s'occupaient de la mise en marché des produits, passaient en caisse et accessoirement, répondaient aux clients. Nous avons changer toute la structure, nous en avons profité lors du départ de deux de nos vendeurs importants pour refaire le système. Nous avons, avec l'aide du cabinet conseil, mis en place une structure d'emploi qui je crois est très efficace et qui ressemble assez à celle que l'on retrouve dans les grandes surfaces aujourd'hui. Nous avons nommé un responsable en charge de faire les horaires de son équipe de vendeurs, de gérer les stocks de ses rayons, d'en gérer la mise en marché et les opérations commerciales associées. Il anime aussi ses vendeurs sur ces différents points. Les vendeurs sont uniquement réservés à l'accueil et le conseil des clients. Ils ont aussi accès au stock, mais différemment. Leur deuxième tâche se passe en rayon, en période plus creuse où ils sont animés par leur responsable.

Les hôtesses de caisse se chargent de la facturation, du crédit, de l'accueil en magasin, du service après vente, de quelques travaux de secrétariat. Le directeur s'occupe de gérer l'entreprise dans son environnement, de mettre au point des stratégies commerciales, trouver des financements, pour un agrandissement. C'est un rôle que j'exerce avec du recule face à la gestion quotidienne du magasin. C'est très différent du rôle que tenaient mon père et mon oncle qui eux étaient un peu tout ça. Notre contrôleur de gestion s'occupe de la gestion interne du magasin, payer les factures d'électricité, de chauffage, les payes... Le technicien atelier travail uniquement à l'atelier. Voilà comment sont réparti les tâches dans le magasin.

Question 2- Existe-t-il des formations pour les employés auxquels vous adhérez?

Réponse 2- Bien entendu. Nous avons un budget annuel compris dans les charges salariales des employés que nous devons verser pour leur formation, ce que nous faisons auprès d'instituts de formation agréées. Nous dispensons aussi des formations spécifiques à chaque métier à partir des fiches métiers de chaque poste de l'entreprise. Nous avons nommé un moniteur par catégorie de poste, souvent un employé de grande expérience considéré comme un expert dans son métier. Il s'occupe de former les nouveaux, et de faire des rappels de façon périodique avec tous les employés afin que les bonnes habitudes ne se perdent pas. Comme vous pouvez le constater, il y a toujours quelques chose à faire et on est souvent très occupé!

Question 3- Comment envisagez-vous l'avenir de vos employés dans l'entreprise?

Réponse 3- C'est une question sensible aujourd'hui car nous travaillons actuellement sur un agrandissement possible de notre magasin ou une nouvelle ouverture. Nous sommes donc confrontés au problème de l'utilisation de personnel existant pouvant évoluer dans un autre métier ou l'embauche de sang neuf, avec une scolarité plus élevée, donc plus de moyens, mais moins d'expérience. Pour l'instant, j'en suis à me questionner fortement sur ce point. Je crois qu'il y a un avenir pour mes employés dans ma société, et je crois à la possibilité d'une certainement planification de carrière dans notre entreprise, mais actuellement, au carrefour où je me trouve actuellement, je ne pourrais pas vous répondre exactement. Mais je souhaite que chacun de nos collaborateurs puisse grandir dans son travail et y trouver satisfaction.

Le pouvoir :

Question 1- Que pensez-vous de la notion de pouvoir dans une entreprise comme la vôtre, qui doit-elle concerner?

Réponse 1- Le pouvoir! C'est important, tout le monde doit en avoir, mais il doit rester invisible, enfin c'est mon envie. Je crois que tous les employés du magasin ont du pouvoir dans leur métier, des responsabilités et la possibilité de dire oui ou non dans certains cas. C'est un point important de leur fiche métier, chaque poste doit contenir des responsabilités s'associant au pouvoir. Je crois que cela favorise l'autonomie et la motivation. Par exemple, le vendeur peut décider de « refuser de vendre » un produit qu'il jugerait inadapté à un client. Une hôtesse de caisse peut refuser un encaissement si les procédures de sécurités sont selon elle, pas respectées, même vis-à-vis de ses collaborateurs. Les responsables ont le pouvoir de négocier les prix avec les fournisseurs... Ont peut trouver plusieurs exemples comme ceux-ci. Et le pouvoir du directeur est justement de donner du pouvoir à ses collaborateurs.

Identification :

Question 1- Croyez-vous avoir une certaine empreinte sur votre entreprise?

Réponse 1- Je ne sais pas, c'est un peu difficile de répondre à ce genre de question quand on est impliqué. Je crois que par la force des choses et comme je m'y sens bien, l'entreprise doit un peu ressembler à mes valeurs, un peu comme une famille. Il est évident aussi que chaque embauche est effectuée selon des critères et des valeurs qui me correspondent donc, je crois noblement avoir un certain impact.

Question 2- Comment décririez-vous le style de leadership employé dans votre entreprise?

Réponse 2- De leadership de camouflage! Je n'ai pas vraiment une personnalité à m'imposer comme un leader, même si je souhaite et je crois être respecter dans le magasin. C'est une question de charisme, de respect et de compétence. En fait, c'est ce que je valorise. J'aime que les « leaders » du magasin le soient parce qu'ils sont bons à tous points de vue et non pas parce qu'ils s'imposent. Dans toute petite organisation comme dans les grosses, on a besoin d'un capitaine, mais je crois d'avantage aux pouvoirs partagés dans l'organisation. L'avenir nous dira si j'ai raison ou non!

Entreprise 2- Ma Maison

6 employés et un dirigeant : 4 vendeurs à responsabilité, 1 manutentionnaire, 1 caissière.

Tout d'abord, nous devons préciser que cette entreprise a été choisie pour les lacunes qu'elle semble présenter au niveau de la gestion des ressources humaines et la gestion générale de cette entreprise. De plus, un bon reflet de cette situation fut l'impossibilité de faire l'entretien en une seule fois avec la dirigeante Madame. D qui était constamment dérangée soit par ses employés ou par son manque de confiance en son équipe lorsqu'elle n'est pas présente sur la surface de vente. L'observation et la rencontre avec les employés furent aussi très difficiles car ils ne se sentaient pas à l'aise de parler et semblaient le plus souvent embêtés par les précisions demandées sur leurs tâches.

Deux des entretiens se sont passés dans son bureau au magasin et un troisième au restaurant sur leur du déjeuner. Nous avons ici rassemblé toutes les questions et les réponses en un seul entretien.

L'entreprise fut recrutée de façon très simple. Nous cherchions une petite entreprise ayant fait l'objet de problèmes connus auprès des prud'hommes, organisme se chargeant des droits des employés dans les entreprises. Il fallait aussi que cette entreprise n'ait pas émis le sentiment de vouloir changer quoique ce soit dans sa gestion en faisant une demande d'aide auprès d'un cabinet conseil, ou de la chambre de commerce. MaMaison correspondait parfaitement à cette description et c'est pourquoi il fut assez difficile d'entrer en contact avec sa direction et la convaincre de bien vouloir participer à notre recherche. Au bout de trois mois de présentation et

de discussions amicales avec la directrice, pour qui le fait que la recherche soit conduite aussi au Québec a certainement eu un impact positif, a fini par accepter de participer à la recherche, sous condition de ne pas trop empiéter sur son temps de travail et celui de ses employés.

Question 1- Madame D. Qu'avez vous pensé de la définition de la mobilisation que nous vous avons transmise? En quoi peut-elle se rapporter à votre entreprise?

Réponse 1- Je pense que ça dépend de chacun. Nous n'avons pas tous la même façon de se réaliser dans le travail que nous exerçons. Il est certain que nous avons connu certains problèmes il y a quelques années, mais je crois que c'est le milieu dans lequel nous travaillons qui n'est pas très sein. Un magasin comme le nôtre, en centre-ville, œuvrant dans la décoration et l'ameublement où la concurrence est rude. Les gens qui travaillent dans ce milieu sont souvent des passionnés un peu originaux, c'est un milieu fermé où les gens n'aiment pas travailler en équipe et sont plutôt individualistes. C'est donc très difficile à gérer. En général, ce sont des gens assez peu structurés, plutôt artistes, et il n'est pas facile de leur déléguer des responsabilités concrètes. Enfin, j'ai appris avec les années qu'il y a une différence importante entre ce que nous apprenons dans les livres dans les écoles de commerce et la réalité du monde des affaires. On manque de temps dans les entreprises pour tout faire et surtout pour appliquer les éléments de gestion idéaux connus. Il me semble avoir tellement de feux à éteindre dans une journée, que j'ai rarement le temps de m'arrêter et penser à l'avenir de l'entreprise. Mais si je devais me comparer aux autres entreprises du même secteur et d'autres secteurs, je crois être dans la moyenne, ça ne se passe pas mieux ou plus mal.

Question 2- Comment décrivez-vous le type de communication dans l'entreprise?

Réponse 2- Difficile, comme je vous le disais, les individus qui travaillent dans la déco sont un peu dans un monde à part et ne sont pas portés à communiquer dans leur travail, ils s'expriment par c e qu'ils créent et non pas par des paroles ou très peu. De mon côté, je crois que la communication est assez bonne, j'arrive à obtenir ce que je veux chez les employés en leur demandant. On a des réunions aussi avec les vendeurs responsables le lundi après-midi. Mais le plus souvent, je discute avec mon plus ancien vendeur qui est aussi le chef décorateur du magasin, il a un peu plus de responsabilités que les autres et je fais confiance en son jugement en matière de décoration et de la mise en marché de la surface de vente. Comme il est plus souvent avec le reste de l'équipe, c'est lui qui leur communique les changements à effectuer. Nous avons aussi un tableau dans la salle de repos où je communique les chiffres de la semaine que j'attends et où je fais passer un certain nombre d'informations à caractère général.

- Je note que tout le monde se vouvoie dans l'entreprise, la moyenne d'âge est de 35 ans. On perçoit nettement une distance entre les employés, chacun travail dans son univers et répond à ses clients. Le magasin ne fermant pas entre 12h et 14h, tous vont manger de leur côté à des heures différentes, donc peu de fréquentation hors du magasin. Un petit test fut effectué pour évaluer à quel point on communique dans l'entreprise, personne ne savait à part la directrice et son vendeur le plus ancien qui nous étions et pourquoi nous étions dans l'entreprise. Nous avons pu observer Madame. D. donner des directives à ses employés sous un mode qui ne permet pas la communication dans les deux sens. Les horaires ne sont pas affichés, où lorsqu'ils le sont, ils ne sont pas à jour. L'atmosphère générale est plutôt tendue et peu agréable. On sent la tension entre les individus et entre la directrice et le groupe d'employés.

Question 3- Existe-t-il un comité d'employé dans l'entreprise?

Réponse 3- Non, pas vraiment, vous savez nous ne sommes pas une grande entreprise et l'information peut circuler assez rapidement pour ne pas avoir à faire des comités ou des groupes.

Récompenses :

Question 1- Quel est selon vous la meilleure façon de récompenser ses employés?

Réponse 2- Je crois que le salaire et la sécurité d'emploi sont les éléments les plus importants. C'est l'une des assises de mon entreprise. À la base, je voulais offrir des salaires supérieurs à mes concurrents, je trouve que c'est un élément intéressant pour un passionné de la décoration. En revanche, nous n'offrons pas de treizième mois, mais une prime à Noël. De plus, tous les employés sont sous contrat CDI (contrat à durée indéterminée, qui représente en France le contrat longue durée qui offre le plus de sécurité d'emploi au salariés). Comme dans ce milieu il y n'y a pas beaucoup d'emploi sérieux, je crois que c'est un atout intéressant pour les employés. Bien entendu, pour certaines personnes ils faut plus, plus de vacances et des salaires encore plus élevés, mais enfin, dans les petites structures, c'est pas évident de faire plus.

Question 2- Comment évaluez-vous leur satisfaction au travail?

Réponse 2- Je crois que je ne n'ai pas toujours su bien l'évaluer, c'est pourquoi j'essaie d'être plus présente sur la surface de vente afin qu'il y ait moins de messes basses entre les employés, et essayer de voir venir les conflits avant qu'ils n'éclatent. Mais on travaille avec des individus et on ne peut pas toujours prévoir leurs réactions,

alors leur satisfaction… On essaie de mettre en place ce qu'ils recherchent, mais après, c'est la nature humaine!

Accroissement des habiletés :

Question 1- Comment avez-vous déterminé les tâches correspondant à chaque poste de votre entreprise?

Réponse 1- C'est assez simple, nous avons 4 univers distincts dans le magasin. La décoration, les meubles, les accessoires de salle de bain et les accessoires de cuisine. Donc, j'ai placé un vendeur par univers, qui est en charge de son univers, de l'approvisionner, de le mettre en valeur et de répondre aux clients. En fait, on a débuté petit avec seulement la décoration. À l'époque, avec Jacques mon plus ancien vendeur, je lui ai appris à gérer les stocks et le contact avec les fournisseurs. Par la suite, j'ai ajouter les autres univers et chaque fois, j'ai embauché un nouveau vendeur. Je dirais donc que c'est venu naturellement, au fil du travail et de la demande des clients. J'essaie d'avoir des vendeurs le plus autonomes possible.

Si vous aviez à faire face au départ précipité d'un de vos vendeurs, pourriez vous le remplacer sans trop de difficulté?

J'ai eu à le faire il y a environ 1 ans, ça n'a pas été facile, et je crois qu'il faut au moins 1an de travail dans l'entreprise pour en connaître les ficelles importantes. Mais vous savez, on est tellement pris par les clients et il faut que ça marche, donc pendant cette période j'essaie de me rapprocher au maximum des personnes en formation. Je crois que c'est mon rôle que de détenir toute l'information de l'entreprise et d'aider chacun selon les besoins.

Je note qu'il n'y a pas de description de poste formalisée dans l'entreprise outre une vague description dans le contrat d'embauche des employés et les employés avouent avoir une grande difficulté à cerner l'étendue de leur tâche et que la frontière n'est pas toujours claire entre ce qui fait partie de leur travail et ce qui pourrait faire partie du travail d'un autre. Il faut que Madame. D. garde un œil sur tout ce qui se fait afin de s'assurer que rien n'est oublié.

Question 2- Que pensez vous de la formation en entreprise ou hors de l'entreprise afin d'affiner les compétences de vos collaborateurs?

Réponse 2- La formation c'est intéressant, mais très peu adapté aux petites structures comme la mienne. J'ai reçu à quelques reprises des documents concernant certaines formations qui auraient été intéressantes pour mes vendeurs et même une aussi pour ma caissière, mais les horaires ne correspondent pas au temps que je peux accorder à mes employés, il n'y a pas assez de flexibilité d'horaire et de contenu

dans les formations. De plus c'est très cher, même si une bonne partie peut être prise en charge par l'organisme paritaire collecteur, les procédures sont longues et compliquées et je n'ai pas vraiment le temps de m'en occuper, bien que je trouverais ça intéressant. C'est un peu bête en plus, car je cotise chaque année pour ces formations, mais je trouve que les programmes et leur accès ne sont vraiment pas adaptés aux PME.

Question 3- Comment envisagez-vous l'avenir de vos employés dans l'entreprise?

Réponse 3- Ça dépend d'eux, s'ils veulent rester, mais je crois qu'encore une fois, le milieu ne s'y prête pas vraiment. Je pense surtout à l'avenir de la société. Je pense que nous devrons agrandir sous peu et offrir aussi des meubles pour enfants. Je vais peut être adhérer aussi à une centrale d'achat qui nous impose un certain volume de stock. Si ce projet ce fait, je devrai créer un poste de chef de réserve qui gérera tous les stocks de tous les univers, il me faudra quelqu'un de qualifié et de sérieux qui connaît bien l'entreprise et son style. Je crois que ce poste pourra intéresser Jacques qui commence à s'essouffler avec la clientèle. Mais à part cette « promotion », je ne perçois pas d'autres possibilités. Mais sincèrement, si on est encore là dans 5 ou 10 ans, c'est tout ce que je demande pour l'instant, on verra pour le reste après!

Le pouvoir :

Question 1- Que pensez-vous de la notion de pouvoir dans une société comme la vôtre, qui doit-elle concerner?

Réponse 1- Je crois qu'il faut savoir ce faire respecter. Dans une petite entreprise, dirigée par une femme et dans un secteur très difficile, il faut montrer à ses employés qui dirige et qui a le dernier mot. C'est claire dès le départ lorsqu'une personne commence dans mon entreprise qu'elle doit être apte à se faire diriger par une femme. Vous savez, en France ce n'est pas une évidence, heureusement dans ce milieu, on trouve des hommes qui ne sont peut être pas aussi machos que dans d'autres types d'entreprises. Mais je crois que mes vendeurs ont aussi du pouvoir dans le travail, car ils sont très autonomes, mais juste ce qu'il faut. Il est très important de ne pas perdre les reines pour moi. Je vous disais que j'ai pensé à agrandir le magasin, mais je n'irai jamais au delà d'un volume où je ne pourrais pas assurer la gestion toute seule

Identification :

Question 1- Parlez-moi de l'empreinte que vous avez sur votre entreprise?

Réponse 1- Je ne sais pas trop. J'espère que je ne suis pas trop mal perçue! Il faudrait demander aux employés! Forcément et j'espère que le magasin me représente un peu. C'est toute ma vie. Je n'ai pas d'enfant et je passe tout mon temps et mon énergie ici. C 'est ma deuxième maison, les objets que je vends sont en grande majorité des objets que j'achèterais pour décorer mon appartement. Je crois aussi bien m'entendre avec mes salariés tout en gardant une distance que je crois indispensable, surtout depuis les ennuis que j'ai connus dans le passé. Présentement le magasin n'est pas à son maximum, mais d'ici l'été, je fais faire des petites rénovations, et avec la nouvelle collection, je crois qu'il sera au mieux depuis que j'y suis.

Question 2- Comment décririez-vous le style de leadership que vous exercez?

Réponse 2- Je suis ferme, mais je me fais encore avoir quelque fois, je pense que je suis restée un peu naïve. Je suis contre les cris et les ordres, mais j'aime que l'on face ce que je demande dans les plus brefs délais. Je suis dirigeant d'entreprise et il faut que je sache diriger. C'est pourquoi aussi je préfère garder une certaine dista nce avec mes salariés, car si on se lie d'amitié, c'est difficile d'être et de rester ferme avec eux. Il m'est arrivé dans le passé de travailler avec une décoratrice qui était aussi une amie, et j'ai trouvé l'expérience très difficile et je ne souhaite pas ce genre de relation ici. Donc ferme et distante.

Entreprise 3- Net

6 employés dont 5 vendeurs formateurs en prestations informatiques, 1 secrétaire et 2 dirigeants, un couple.

Net est une toute jeune entreprise calquée sur les modèles dynamiques des jeunes entreprises en nouvelles technologies. Des locaux sobres, des postes de travail communs et indéfinis, une équipe très jeune tout comme ses dirigeants. Cette entreprise nous a été fortement conseillée par la chambre de commerce et d'industrie. Elle a connu un départ très vif dans sa région et s'est impliquée dans toutes sortes d'activités. Très vite elle fut remarquée et appréciée par son professionnalisme, mais surtout pour l'esprit d'équipe qu'elle dégageait. L'équipe est demeurée inchangée depuis le début et on se sent rapidement submergé par l'esprit jovial et convivial que l'on ressent en entrant dans l'entreprise. Le couple Quère a tenu à nous rencontrer en réunion avec tous les employés de l'entreprise dans une grande salle de présentation. Après une courte présentation multimédia de l'entreprise et de ses objectifs, nous sommes passés à l'entrevue proprement dite.

Question 1- Pouvez-vous me donner votre définition de ce qu'est la mobilisation du personnel dans une entreprise comme la votre?

Réponse 1- M.Q. : La richesse est une chose relative d'un homme à l'autre. Bien entendu il y a la notion évidente et évaluable de tous qui est l'argent, mais il y a aussi une foule de façon d'évaluer sa richesse. Pour certains ce sera la famille, sa femme, ses enfants, pour un autre ce sera sa maison, son travail, ses livres ou sa passion. Dans une entreprise il y a aussi une façon socialement évidente d'évaluer sa richesse, son chiffre d'affaires, son résultat, son carnet de commande. Mais il y a aussi les gens par qui elle existe, qui la rende belle et attrayante et à notre avis, c'est une richesse beaucoup plus importante et stable que toutes les autres et en plus, elle est valorisante.

Madame Q. : Mon mari aime bien les paraboles! Mais il a raison, nous savions dès le départ que le concept de base de l'entreprise tenait la route. Les nouvelles

technologies sont en plein essor dans notre pays. Note préoccupation a été dès le début des démarches, de se créer un univers de travail agréable et d'aller à l'encontre des concepts entendus sur les petites entreprises. Je veux dire par là que nous nous sommes dit que petit voulait dire flexible, directe, à échelle humaine. Tous les deux nous avons travaillé dans la grande distribution. Nous avons connu les avantages des grandes structures, leurs moyens et nous avons voulu transposer les éléments qui nous semblaient essentiels au développement personnel en entreprise dans notre structure. Pour nous tous le travail n'est pas une finalité, c'est un moyen de parvenir à notre idéal de vie. Nous avons tous des familles, presque tous des enfants et nous ne souhaitons pas que l'entreprise devienne notre centre d'intérêt jour et nuit, mais je m'éloigne peut-être un peu. La mobilisation c'est pour nous un esprit de cohésion dans un groupe et nous sommes convaincues que la PME est l'endroit rêvé pour appliquer ce concept, encore faut-il avoir cet état d'esprit et les connaissances d'un nouveau type de gestion dans les entreprises.

Question 2- Comment décrivez-vous le type de communication dans l'entreprise?

Réponse 2- (geste de M.Q. : démontrant la salle et tous les employés) Vous voyez, nous avons décidé de parler en présence de tout le monde car nous croyons que la transparence est un atout et un élément moderne de gestion. Nous avons travaillé dans des organisations où le courant passait mal entre la direction et les employés, ce qui amenait régulièrement des conflits et des tensions. Bien entendu, nous sommes et nous demeurons les chefs de l'entreprise et nous n'embêtons pas nos collaborateurs avec toutes les questions de gestions courantes auxquelles nous sommes quotidiennement confrontés, mais nous aimons bien aussi que tous s'impliquent le plus possible dans l'entreprise. C'est pourquoi nous tenons deux réunions par semaine, que nous travaillons en équipe, que la salle de travail est une salle ouverte où l'on peut s'interpeller facilement.

Madame Q. : La communication est facile dans l'entreprise. Nous avons tous le même âge à peu près, les mêmes centres d'intérêts et l'ambition. Nous voulions travailler avec des gens qui se ressemblent sur un point professionnel tout en ayant vécu des expériences différentes, ce qui fait qu'il est toujours intéressant de discuter d'une décision en groupe car chacun apporte son éclairage, riche de ses connaissances et de son expérience. En plus, dans le milieu dans lequel nous travaillons, l'information passe très vite et change tous les jours. Nous utilisons donc entre nous les moyens technologiques modernes que nous avons à notre disposition. Il y a maintenant 2 ans que nous travaillons tous ensemble tous les jours et nous nous connaissons bien maintenant, nous le voyons tout de suite quand quelqu'un ne va pas bien, qu'il y a un problème personnel ou professionnel.

Justin, un vendeur intervient : Il est vrai que dès le départ, il était très clair entre Claire (Madame Q.) et Romuald (M.Q) qu'ils étaient très ouverts et qu'ils sont à l'écoute de chacun d'entre nous. Il y a plein de moment dans la journée où nous

nous retrouvons autour d'un café en train de discuter de tout et de rien et le plus souvent du boulot, des clients, des avancées technologiques. Tout le monde est plus ou moins au courant des dossiers des autres, il nous arrive souvent d'aller rencontrer des clients ensemble.

Cécile, une vendeuse conseil : C'est vrai et c'est très motivant de venir travailler le matin. Il y a une énergie de groupe formidable. Il faut dire que Claire et Romuald y sont pour quelque chose, car je ne les vois jamais travailler, mais discuter avec l'un de nous et mettre de l'ambiance dans la salle! (rire) Ils travaillent bien sure, mais ils ont une attitude entraînante et ils ont su créer une atmosphère agréable et propice à la complicité.

Question 3- Existe-t-il un comité d'employé dans l'entreprise?

Réponse 3- Madame Q : A part le team croissant, je ne crois pas! (rire). Deux personnes par mois se relaient pour apporter chaque matin des croissants et viennoiseries, très appréciées par Linda... Nous trouvons chaleureux le matin d'arriver au bureau et de sentir l'odeur du café et des pains au chocolat, ça a quelque chose de rassurant. Sinon, je ne vois pas vraiment l'utilité d'un comité représentant les employés dans cette entreprise, car la promiscuité et le contact facile entre nous suffisent.

M.Q : De plus, je ne vois pas à quel moment il pourrait se réunir ce comité, nous menons généralement, malgré notre air détendu, un train d'enfer et l'information a besoin de circuler rapidement et librement.

Récompenses :

Question 1- Quel est selon vous, la meilleure façon de récompenser ses employés?

Réponse 1- M.Q : Vous voyez, c'est pour des questions comme celle ci que je suis heureux que nous soyons tous présents. Je crois que la croyance populaire veut que l'argent soit la meilleure récompense qui soit, mais je crois que je peux affirmer que ce n'est pas le cas ici, même si l'argent est important, car nous en avons besoin pour vivre et c'est la raison principale pour laquelle nous travaillons tous.

Madame Q : Nous sommes une petite et jeune entreprise. Nous œuvrons dans un milieu en pleine expansion. Nos clients sont eux aussi des petites entreprises et notre objectif n'est pas d'appliquer des prix élevés. Donc, de l'argent, l'entreprise commence à en avoir, mais nous sommes tous payés sous les 10000 F/mois avec prime selon les résultats. Je crois donc que l'argent n'est pas notre atout premier. Cependant, il y a d'autres avantages qui je crois sont aussi importants. Les horaires sont très souples, en fait nous ne comptons pas les heures de chacun mais des résultats que nous fixons à chaque début de semaine selon la conjoncture du moment. Plusieurs d'entre nous ont des enfants. Comme les horaires ne sont pas

définis et qu'il y a certains types de clients qu'il faut contacter en début de soirée, nous avons adopté une solution commune à tous. Nous avons rassemblé nos enfants chez une même nourrisse qui nous fait un prix forfaitaire. La compagnie paye un pourcentage de la garde et les bénéficiaires, le reste. C'est un gros avantage, car dans la ville ce n'est pas facile à trouver un tel service. Comme les horaires sont à la discrétion de chacun, vous pouvez aussi vous absenter pour aller chez le médecin ou le dentiste. Nous avons aussi l'intention au cours de l'année qui vient, d'offrir une participation à nos collaborateurs, car c'est avec eux que nous avons démarré, et pour démonter que l'apport de chacun est important. Nous croyons aussi que l'un de nos rôles est de garantir aux personnes avec lesquelles nous travaillons, de l'équipement performant et une ambiance de travail permettant d'avoir l'esprit complètement dégagé d'un maximum de d'ennui pour pouvoir se consacrer à son travail.

Sandrine, la secrétaire : C'est vrai que l'argent ne représente pas tout, même si nous en avons tous besoin et que nous cherchons tous les jours des moyens d'en faire plus, mais je crois que de se sentir appréciée par ses employeurs et ses collègues, de sentir que notre travail est important et que nous avons de l'espace pour grandir dans l'entreprise sont autant de critères qui me font apprécier mon travail ici, surtout lorsque je me compare avec certaines copines qui gagnent plus que moi, mais qui sont sens cesse en train de se plaindre de leur travail, de leurs collègues, qu'elles ont des galères pas possibles avec les enfants...

Julien : Nous avons l'impression d'avoir la possibilité de pouvoir augmenter nos conditions salariales en travaillant et en effectuant certaines opérations bénéfiques à tous comme la garde collective de nos enfants. Claire et Romuald nous ont fait un tableau sur lequel toutes les dépenses mensuelles de l'entreprise sont notées ainsi que toutes ses rentrées d'argent. Nous savons quel est le résultat mois par mois, ce qu'il faut garder pour réinvestir et ce qui constitue notre prime à tous, et à ce niveau, c'est très clair et nous n'avons pas l'impression de nous faire exploiter.

Question 2- Comment évaluez-vous leur satisfaction au travail habituellement?

Réponse 2- M. Q : Si vous n'aviez pas dit habituellement, je vous aurais répondu, comme ça (en référant à la question précédente). Mais je crois que ce n'est pas si loin de la vérité. Vous avez vu un peu comment nous travaillons, je crois que tout à été dit sur cet aspect. Nous avons conservé la même équipe depuis le début et je crois pouvoir dire que je crois que nous serons ensemble encore un certain temps!

Accroissement des habiletés :

Question 1- Comment avez-vous déterminé les tâches correspondant à chaque poste de votre entreprise?

Réponse 1- M. Q : C'est ma femme qui s'est occupé de cela.

Madame Q : Oui, c'est mon domaine d'étude, et c'était aussi ma tâche dans la grande distribution. J'ai construit des fiches métier correspondant à chaque profile que nous voulions embaucher. J'ai vu dans tellement de petites entreprises des patrons dire à tout va aux employés : débrouillez vous pour me faire tant de chiffre d'affaires et le reste, ça ne me concerne pas, vous gérer votre temps comme vous voulez! Très peu de structures peuvent fonctionner ainsi et très peu de gens sont vraiment biens sans encadrement. Je crois qu'il faut plus que les grandes lignes du métier que l'on exerce, il faut une fiche décrivant suffisamment les différents objectifs à atteindre, les tâches attendues, les axes de progrès tout en conservant une certaine latitude pour chaque personne. Ce que j'ai fait avec chacun d'entre eux lors de la présentation de leur fiche métier, j'ai gardé les dernières lignes vierges afin qu'ils puissent apporter leur touche personnelle à leur travail, qu'ils évoluent sur les points qu'ils souhaitent approfondir.

Louis (un vendeur conseil) : Pour moi c'est très intéressant de pouvoir me raccrocher à du concret. La vente ce n'est pas rose tous les jours, c'est bien pour moi de varier ce que je fais, d'avoir plusieurs objectifs en tête menant à un but et me faisant évoluer sur des aspects de mon métier qui jusqu'à maintenant m'étaient inconnus. Pour simplifier, je dirais que maintenant il y a plus qu'un marqueur de ma réussite et c'est la somme de ces marqueurs qui doit être mon objectif et non pas la vente à tout prix où je ne sais quoi.

Question 2- Existe-t-il des formations pour les employés auxquels vous adhérez?

Réponse 2- Madame Q. : Tout à fait. 3 de nos collaborateurs ont aussi une fonction de formateurs en nouvelles technologies de l'information. Pour être agréé formateur, il faut d'abord suivre une formation et être « diplômé ». Par la suite, pour conserver son habilitation, le formateur doit suivre une formation continue tout au long de sa carrière. Je dirais que pour eux, ça fait partie de leur métier. Pour les autres, nous adhérons à un organisme paritaire collecteur agréé qui permet à chaque employé d'avoir, par rapport à son temps travaillé dans l'entreprise, un temps de formation rémunéré chaque année.

M Q. : En fait, très peu d'entreprises se donnent la peine de faire former leurs employés pour lesquels elles sont obligées par la loi de verser un pourcentage annuel à la formation. Sous prétexte de manipulations compliquées, ils préfèrent perdre cet argent chaque année. En réalité, il suffit de le faire une fois pour connaître la procédure et après, ça se fait très bien. De plus, nous laissons le libre choix à nos collaborateurs sur la formation qu'ils souhaitent faire, ça peut aller de

la gestion, comptabilité aux arts martiaux! Toutes les formations reconnues et agréées proposées.

Question 3- Comment envisagez-vous l'avenir de vos employés dans l'entreprise?

Réponse 3- M.Q : Bien! Nous avons débuter cette entreprise dans l'esprit et l'espoir d'en faire quelques chose de durable et solide. Maintenant, nous sommes très jeunes, l'entreprise aussi, il peut se passer beaucoup de choses. Mais d'entrée de jeu, nous avons recruter des gens qui avaient de l'ambition et qui voulaient s'investir dans un projet à long terme. Disons que l'avenir nous dira, mais que nous avons investi sur des bases solides et que jusqu'à maintenant, ça va très bien.

Le pouvoir :

Question 1- Que pensez-vous de la notion de pouvoir dans une entreprise comme la vôtre?

Réponse 1- M. Q : L e pouvoir c'est pour les gens qui ont peur. Quand on a un doute sur ses capacités, on cherche à imposer sa loi ou sa supériorité. J e crois que c'est une question de philosophie personnelle et d'être bien dans sa tête. Ceci dit, si on parle de pouvoir en terme d'autonomie et de liberté d'action, alors là je dis que c'est fondamental.

Madame Q : D'ailleurs, cette dernière notion dont mon mari vient de parler a fait l'objet d'une attention particulière dans l'élaboration des fiches métier. Nous tenons à ce que tous se sentent responsables de son travail, autonome dans ses décisions. Même si c'est une petite entreprise et que l'information remonte souvent jusqu'à nous, nous voulons que nos collaborateurs puissent avoir une certaine liberté d'action et de décision, sans ça, je ne sais pas comment nous pourrions leur proposer une participation à tous points de vue dans l'entreprise!

Identification :

Question 1- Croyez vous avoir une certaine empreinte sur votre entreprise?

Réponse 1- Mme Q : Je dirais oui, j'espère, mais pas trop non plus. Nous aimerions que l'entreprise ressemble au groupe que nous formons ici...

Sandrine : Moi je dirais que les personnes fondatrices ont leur importance dans la couleur que prendra l'entreprise. Ils ont une culture forte, on les sent unis et allant toujours dans la même direction. Ils imposent une atmosphère, une méthode de travail par ce qu'ils dégagent et je crois qu'ils ont beaucoup plus d'impact sur nous que ce qu'ils laissent entendre.

Louis : C'est vrai que l'on ne pourrait pas imaginer Net sans vous. On sent bien que ce projet vous ressemble profondément. Je dirais qu'il est à l'image de leur couple, de la manière dont ils se complètent. Bien entendu, nous avons une place immense et nous aussi avons un impact sur l'entreprise, mais le noyau c'est Claire et Romuald…

Question 2- Comment décririez-vous le style de leadership employé dans votre entreprise?

Réponse 2- Louis : Si je peux me permettre… Je dirais que c'est ce que nous disions. Claire et Romuald représentent les leaders de l'entreprise, on en a besoin, ils jouent bien leur rôle et nous laissent de notre côté être leader de nos projets et de notre métier.

Madame Q : Disons que c'est assez juste.

Entreprise 4- La Fringue

Entreprise comptant 7 employés dont 6 vendeuses et 1 couturière, 2 dirigeantes. Cette entreprise à maintenant 12 ans et marche très bien. S es dirigeantes n'ont pas l'intention d'agrandir, voulant conserver l'étroitesse des relations qu'elles ont avec leurs employées, toutes des femmes. Elles gèrent une boutique de vêtements pour enfants et offrent un service de broderie sur vêtement.

Nous avons été reçu dans l'arrière boutique où les deux sœurs partagent un bureau. Cette entreprise nous a été chaudement recommandée par la chambre de commerce et d'industrie de Rochefort suite à un prix de concours de l'entreprise de l'année que la boutique a remporté il y a deux ans. Ce prix étant décerné aux entreprises qui se démarquent par leur mode de gestion, un chiffre d'affaires croissant, un noyau d'employé stable ou croissant et une implication marquée dans l'environnement commercial de la ville.

Les sœurs S nous ont donc reçues ensemble, très simplement avec beaucoup d'intérêt et de curiosité pour notre recherche.

Information :

Question 1- Pouvez vous me donner votre définition de ce qu'est la mobilisation du personnel dans une entreprise comme la votre?

Réponse 1- Catherine : (l'aînée des deux, a toujours travaillé dans le commerce) La mobilisation du personnel, c'est un concept dont je n'ai jamais entendu parlé dans toutes les entreprises où j'ai effectué des stages et où j'ai travaillé. Ce doit être un terme nouveau en gestion? Je dirais que ce n'est pas une chose que l'on apprend, mais c'est plutôt un concept auquel on adhère ou pas. Par exemple moi, j'ai

toujours pensé qu'il fallait mieux dans une équipe médicale que tous les spécialistes soient moyens mais qu'ils arrivent à bien communiquer et à bien se transmettre les informations plutôt que d'avoir un groupe de spécialistes chevronnés qui n'arrive pas à communiquer! J'ai toujours pensé qu'il fallait mieux être bien entouré dans la vie par des gens ayant des compétences différentes où ne correspondant pas précisément aux standards établis, que par des gens que l'on juge irréprochables, très compétents, mais ennuyeux, non communicatifs et j'en passe.

Laura : (La deuxième sœur ayant étudié l'histoire de l'art). C'est vrai que nous avons tout d'abord essayé de former une équipe de gens qui aiment travailler ensemble avant même être allé voir le type de compétences exactes que ces personnes avaient. Bien entendu ça compte aussi, mais nous recherchons dans cela davantage de potentiel de compétence que de compétences acquises. Pour résumer, on pourrait dire que la mobilisation dans notre entreprise c'est le noyau de notre cellule, c'est le premier choix que nous avons fait il y a plusieurs années et c'est celui qui nous permettra certainement de continuer encore longtemps!

Question 2- Comment décrivez-vous le type de communication dans l'entreprise?

Réponse 2- Laura : C'est la base de tout! Nous sommes une bande de femmes, déjà je crois que la communication est plus facile car nous parlons toute le même langage... En plus, nous nous sommes choisies, nous avons des intérêts communs. Nous sommes, je crois, comme une deuxième famille de sœurs.

Catherine : Mais même au-delà de ça, nous sommes aussi très proches professionnellement. Une grande majorité d'entre nous étions présentes dès l'ouverture de la boutique elles connaissent les clientes, elles suivent quelques fois des familles et des enfants depuis de nombreuses années, alors l'information remonte très rapidement.

Catherine : Il est vrai que l'information circule bien et rapidement. Nous tenons en revanche une réunion magasin toutes les deux semaines pour fixer les objectifs, donner l'esprit de la vitrine et des modèles proposés durant cette période. Murielle, notre « vendeuse en chef » s'occupe de faire le bilan de la journée tous les soirs et de le retransmettre le lendemain matin à l'équipe du jour. De même, elle nous transmet l'information lorsque nous sommes à l'extérieur, comme environ 6 mois dans l'année, en voyage d'achat des collections un peu partout en Europe, elle nous garde en contact avec ce qui se passe au magasin.

Laura : Dans une entreprise comme la nôtre, il faut avoir confiance en son personnel car c'est lui qui a le contact le plus directe avec la clientèle. De même, lors de nos déplacements, il nous arrive souvent faire un genre de petit téléphone conférence le soir avec l'équipe de la journée pour rendre compte des modèles que nous avons vus dans la journée pour leur demander leur avis en rapport aux demandes et besoins actuels de notre clientèle. Nous rencontrons aussi

systématiquement chacune de « filles » une fois tous les deux mois, une quinzaine de minutes où on en profite pour discuter d'elles, et de leur travail, des idées qu'elles ont et même des tensions qu'elles peuvent ressentir quelques fois. Dans une famille il y a des liens solides, mais il peut y avoir aussi des petits conflits, en général pas très graves, mais nous préférons ne pas laisser dépérir certaines situations et jusqu'à maintenant, nous n'avons jamais eu de problèmes sérieux.

Question 3- Existe-t-il un comité d'employé dans l'entreprise?

Réponse 3- Catherine : Non, pas vraiment et je ne sais pas s'il y aurait un intérêt pour que ça se passe ainsi. En fait nous avons un groupe de filles qui sont responsables de certaines fonctions. Deux d'entre elles ont les clés de la boutique et peuvent s'occuper des ouvertures et fermetures en notre absence, Murielle est celle qui a le plus de responsabilités, elle peut vraiment nous remplacer sur presque tous les points de gestion courante lors de nos absences. Julie s'occupe de faire des ouvertures et fermetures ainsi que les horaires, et ceci dit sur ce point elles ont beaucoup de flexibilité, entre celles qui ont des enfants, qui ne veulent pas travailler le mercredi et d'autres pour d'autres raisons... Mélanie, la couturière est garante du suivi de la clientèle et de la gestion de certains stocks de base que nous devons avoir en permanence dans la boutique : les produits de toilette, les sous-vêtements, la layette standard... et elles se réunissent toutes les semaines, un midi pour échanger les diverses infos de la semaine. Les autres filles ont aussi des petites responsabilités, mais de par leur présence moindre dans la boutique, en occurrence 30 heures pour Angélique, et 25 heures pour Laurence et 20 heures pour Mélodie, leur rôle est surtout de répondre et servir les clients.

Récompense :

Question 1- Quel est selon vous, la meilleure façon de récompenser ses employés?

Réponse 1- Laura : Leur donner les horaires qu'elles veulent et qui les arrange le mieux je crois. Oui je pense que les filles apprécient beaucoup le fait qu'elles puissent avoir un droit de regard sur leurs horaires. Et je dois dire que nous n'avons jamais de problème de couverture ou de conflit. Les filles sont sérieuses, de plus, ça ne varie pas tant que ça.

Catherine : Oui et j'ajouterais que la réduction sur les produits achetés en magasin pour leurs enfants ou petits enfants est aussi un motivant qui a son importance. Lorsque vous bénéficiez d'une prime de 40% permanente sur toute la collection, et il faut dire que nous n'avons que des vêtements de grandes marques ou de très grande qualité, c'est un plus je crois qui peut se calculer sur le salaire car chacune d'entre elles en profitent.

Laura : Nous faisons aussi des petits repas aux anniversaires de chacune au frais

de la boutique, nous aimons travailler ensemble et nous voulons recréer une atmosphère conviviale et agréable afin de conserver nos filles avec nous le plus longtemps possible!

Question 2- Comment évaluez-vous leur satisfaction au travail?

Réponse 2- Catherine : Les filles sont de bonne humeur lorsqu'elles arrivent le matin, elles n'hésitent pas à s'impliquer et d'en faire un peu plus que ce qu'on leur demande.

Laura : Elles nous le disent aussi! C'est souvent que j'ai des commentaires comme : « je suis contente, on a bien travailler cette semaine... J'ai hâte de voir si telle cliente aimera la collection... ». Elles sont motivées par les performances de la boutique, elles sont fières de leurs collections, on a très rarement d'absence et même que c'est la même équipe depuis le tout début, sauf pour Julie qui est arrivée un peu plus tard pour soulager Murielle dans certaines tâches, voilà.

Accroissement des habiletés :

Question 1- Comment avez-vous déterminé les tâches correspondant à chaque poste de votre entreprise?

Réponse 1- Catherine : Dès le début nous savions que nous aurions à nous déplacer fréquemment sur une année. Nous avons fait le choix d'être ensemble lors de ces déplacements car nous nous complétons bien dans les achats. En général c'est Laura qui s'occupe de gérer l'harmonie de la collection et c'est moi qui discute et qui négocie avec les fournisseurs. Nous préférons être deux, car on est jamais trop pour prendre des décisions aussi importante pour la boutique, car une mauvaise collection mal négociée et ça peut tout changer avec notre clientèle et notre banquier! Donc nous cherchions quelqu'un de confiance qui avait déjà travaillé dans la vente de vêtements et qui pouvait assumer certaines responsabilités. Murielle nous est apparue comme un vrai don du ciel! C'est notre « maman à toutes ». Elle aime son travail et le fait bien. Nous avons alors construit l'équipe autour d'elle, de ses compétences et de ses lacunes. Laura et moi avons discuter longuement sur ce que nous voulions exactement faire et ne pas faire dans la boutique, ce que nous pensions être la meilleure disposition dans les tâches à faire et voilà!

Laura : Murielle est véritablement la pièce maîtresse bien que Julie l'aide bien maintenant depuis 3 ans. Mais oui, nous avons fait un véritable travail sur ce point et je crois aussi que c'est la raison pour laquelle l'équipe s'entend si bien aujourd'hui et depuis si longtemps!

Question 2- Existe-t-il des formations pour les employés auxquelles vous adhérez?

Réponse 2- Catherine : Vous voulez dire des formations externes? Non, plus maintenant. Nous l'avons déjà fait mais les filles n'ont pas tellement aimé leur expérience. Il faut dire que les formations proposées ne correspondaient pas vraiment à leurs attentes et je crois aussi qu'à l'époque, le centre de formation agréé n'était pas très sérieux, d'ailleurs, je crois qu'il a fermé depuis. Enfin sinon, chaque année nous faisons une réunion lors de laquelle nous faisons le point sur différents éléments techniques de conseil en habillement pour enfant. Par exemple, la vitesse de croissance d'un bébé, pour la planification des achats; les nouveaux textiles et leurs propriétés... Laura s'occupe de donner des formations sur les différentes collections, la façon de présenter la collection, d'agencer la vitrine, la confection des paniers cadeaux... Moi je m'occupe de la partie vente, c'est-à-dire que nous faisons quelques fois des jeux de rôle pour pratiquer la technique de vente, des astuces pour calmer les enfants et attirer leur attention quand ils ne sont pas coopératifs.

Laura : Nous avons abonné la boutique à plusieurs revues spécialisées sur les enfants et la famille, ce qui permet aussi de nous tenir au courant de toutes sortes de détails auxquels nous ne pensons pas toujours, et ça nous permet de garder un œil sur nos fournisseurs et nos concurrents!

Question 3- Comment envisagez-vous l'avenir de vos employés dans l'entreprise?

Réponse 3- Catherine : Aussi bon que leur passé j'espère! Je pense que nous avons encore quelques bonnes années devant nous. Murielle partira en retraite dans 5 ans, d'ici là, nous formons Julie à prendre sa suite. Nous espérons que l'équipe voudra bien nous suivre encore quelques années.

Laura : On ne peut jamais prédire ce que sera l'avenir d'une petite entreprise... Mais jusqu'à maintenant, on peut dire que nous avons été plutôt chanceuses, je pense que nous avons encore de l'énergie pour continuer encore un petit moment. Bien entendu, nous espérons que les filles sauront se trouver assez bien pour poursuivre avec nous cette belle aventure!

Le pouvoir :

Question 1- Que pensez-vous de la notion de pouvoir dans une entreprise comme la votre, qui doit-elle concerner?

Réponse 1- Laura : C'est très important le pouvoir. Je crois que lorsque l'on est dirigeant d'entreprise, il faut savoir diriger fermement mais avec discrétion et discernement. Ce n'est pas évident.

Catherine : Partager le pouvoir, ce n'est pas non plus une chose facile. Nous

sommes deux à diriger, nous nous entendons très bien, mais nous avons aussi chacune nos idées. C'est un peu comme être parent d'enfants. Il faut savoir être aussi puissant individuellement qu'ensemble et s'appuyer mutuellement. Nous y arrivons plutôt bien jusqu'à présent. Mais dans notre cas, nous partageons aussi le pouvoir avec les filles, certaines plus que d'autres car c'est dans leur fonction et ça à mon avis. C'est le réel défi!

Laura : C'est justement parce que nous avions confiance que nous les avons embauchées, et c'est grâce à cette confiance que nous devons aussi leur donner de l'autonomie et des responsabilités, donc du pouvoir.

Identification :

Question 1- Croyez-vous avoir une certaine empreinte sur votre entreprise?

Réponse 1- Catherine : Forcément! Je crois comme tout dirigeant d'entreprise, et c'est certainement plus vrai dans les petites entreprises que les grosses. Mais c'est inconscient comme démarche. Une entreprise c'est un projet qui est long et qui demande beaucoup d'attention, un peu comme élevé une famille. Forcément, à plus ou moins long terme, l'entreprise nous ressemble et on ressemble aussi à l'entreprise.

Laura : Et comme dans notre cas nous avons mis beaucoup de temps et d'attention lors du choix des gens qui allaient travailler avec nous, de l'architecture interne du magasin et même des choix de collections que nous faisons, que nous finissons par aimer vraiment, et bien je crois que la relation et l'emprunte se fait tout naturellement.

Question 2- Comment décririez-vous le style de leadership employés dans votre entreprise?

Réponse 2- Catherine : Comme dans une société matriarcale! Je crois que diriger des femmes c'est très différent que de diriger des hommes. Il y a toute la partie non-dite et intuition qui est très forte chez les femmes, je crois que nous sommes aussi beaucoup plus directes et plus proches d'elles que si c'était des hommes. J'ai déjà eu à diriger des hommes, il y a longtemps, et je trouve ça très différent. L es femmes voient aussi davantage l'intérêt du groupe ou de la famille si vous voulez que leur intérêt personnel, ce qui permet d'évoluer dans une équipe et ce qui favorise aussi les échanges.

Laura : Nous n'avons pas à jouer aux chefs. Les filles savent que c'est notre boutique, mais je crois qu'elles la perçoivent vraiment aussi comme la leur. Elles ont aussi beaucoup d'indépendance même si elles savent aussi que nous aurons le dernier mot en cas de litige ou de décision importante. Mais je crois que ça passe aussi par l'entente que nous avons ma sœur et moi. Si nous ne nous entendions

pas, il serait plus difficile de nous faire respecter.

ANNEXE 3

Les observations :

Le premier contact avec les entreprises se sont tous passés de la même manière. Après avoir obtenu l'accord du ou des dirigeants, nous avons fait une petite réunion de présentation très courte où le dirigeant présentait l'observateur aux équipes en lui laissant le soin d'expliquer en quelques lignes très brèves les raisons de sa présence dans l'entreprise, la durée approximative de sa démarche. Il fut mentionné que l'étude était conduite dans le but d'une recherche universitaire québécoise et qu'elle avait pour sujet général les ressources humaines dans les entreprises. Le véritable sujet de l'étude ne fut pas mentionné à cette étape afin de biaiser le moins possible les comportements dans l'entreprise.

Comme la plupart des entreprises visitées étaient des commerces, il était assez simple de se mêler aux clients à travers les étalages et ne pas trop se faire remarquer par le personnel. Le procédé était simple, à partir du tableau 2 du chapitre 1, nous avions élaboré une grille permettant d'inscrire des commentaires derrière chaques pratiques recensées dans la littérature en plus d'observations libres.

Voici un tableau synthèse des observations recueillies par entreprise :

Tableau - Observations entreprise Maxisport

Levier	Pratiques	Observations
L'information	**Communication ouverte et dans les deux sens** **Communication informelle adaptée** **Cohérence entre le discours et les actes** **Respect des personnes**	Bonne ambiance. Contact facile entre les employés, et avec la direction. On s'interpelle avec le prénom et on utilise le TU. Équipement téléphonique portable pour joindre les responsables en tout temps. Salle de repos vaste et conviviale. Affichage : horaires, objectifs, procédures, sorties, activités. Communication entre les clients et les employés par une hôtesse d'accueil et services, fiches de commentaires. Chaque chef d'équipe explique la mission quotidienne à son équipe.
Les récompenses	Appréciation des efforts et des résultats Contrôle positif Partage des bénéfices	Le directeur passe dans les rayons et commente le travail de ses employés et emploi des formules constructives, n'hésite pas à féliciter pour le bon travail. Affichage des objectifs et des primes attendues pour chaque rayon.
L'accroissement des habiletés	Complexité de la tâche Croissance personnelle	Affichage d'un horaire de formation pour les différents vendeurs. Les tâches semblent bien réparties, personne n'a de temps libre en dehors des pauses.
Le pouvoir	Imputabilité Influence Participation à la détermination du contenu du travail Autonomie	Tout le monde semble savoir ce qu'il a à faire. Un vendeur discute d'un prix avec un client.
L'identification	Partage de la mission, de la culture et des valeurs Style de leadership Appartenance Faire confiance Mécanismes d'intégration des nouveaux	L'attitude simple et accessible du directeur semble se répercuter aussi dans les équipes. On sent un mode de gestion très partagé. Les employés semblent fiers de leur enseigne et n'hésite pas à venter la diversité de leurs services aux clients.

Tableau - Observations entreprise MaMaison

Levier	Pratiques	Observations
L'information	**Communication ouverte et dans les deux sens** **Communication informelle adaptée** **Cohérence entre le discours et les actes** **Respect des personnes**	Ambiance tendue. Conflit entre deux vendeurs sur la place d'une marchandise avec rupture de communication. Conflits en suspension. Ordre de la dirigeante de faire... Messes basses. Affichage des objectifs, salle commune obscure et enfumée. Litige d'un client sur un affichage de prix, personne ne règle le problème. Utilisation du Vous pour tous.
Les récompenses	Appréciation des efforts et des résultats Contrôle positif Partage des bénéfices	Dépassement des horaires.
L'accroissement des habiletés	Complexité de la tâche Croissance personnelle	Tâches morcelées. La directrice repasse derrière chaque vendeur, change l'étalage, change les directives.
Le pouvoir	Imputabilité Influence Participation à la détermination du contenu du travail Autonomie	Direction rude et ferme.
L'identification	Partage de la mission, de la culture et des valeurs Style de leadership Appartenance Faire confiance Mécanismes d'intégration des nouveaux	Directrice très présente sur la surface de vente.

Tableau - Observations entreprise Net

Levier	Pratiques	Observations
L'information	**Communication ouverte et dans les deux sens** **Communication informelle adaptée** **Cohérence entre le discours et les actes** **Respect des personnes**	Ambiance survoltée. Tout va très vite. On s'interpelle, tous le monde travaille dans le même grand bureau à postes de travail connexes. Un grand tableau est mis à disposition pour s'inscrire des messages entre collègues. Il y a beaucoup d'affichage. Il y a un tableau central du fichier clients.
Les récompenses	Appréciation des efforts et des résultats Contrôle positif Partage des bénéfices	Le matin il y a des croissants pour tous le monde. Les objectifs et le chiffre d'affaires du mois sont affichés avec un calcul de primes. Chacun semble gérer son travail et ses horaires comme il veut.
L'accroissement des habiletés	Complexité de la tâche Croissance personnelle	Le dirigeant donne des pistes de travail à un vendeur pour le guider dans une démarche qu'il doit entreprendre lui-même.
Le pouvoir	Imputabilité Influence Participation à la détermination du contenu du travail Autonomie	
L'identification	Partage de la mission, de la culture et des valeurs Style de leadership Appartenance Faire confiance Mécanismes d'intégration des nouveaux	Il y a très grande identification aux dirigeants, leur mode de gestion des employés se répercute chez les employés entre eux.

Tableau - Observations entreprise LaFringue

Levier	Pratiques	Observations
L'information	**Communication ouverte et dans les deux sens** **Communication informelle adaptée** **Cohérence entre le discours et les actes** **Respect des personnes**	Porte document contenant tous les chiffres et les observations de Murielle concernant les jours passés. Grande convivialité entre les employées et complicité. Local de pause à bonne ambiance. Climat détendu.
Les récompenses	Appréciation des efforts et des résultats Contrôle positif Partage des bénéfices	
L'accroissement des habiletés	Complexité de la tâche Croissance personnelle	Murielle apprend à Julie à lire certains fichiers. Les tâches sont diversifiées.
Le pouvoir	Imputabilité Influence Participation à la détermination du contenu du travail Autonomie	
L'identification	Partage de la mission, de la culture et des valeurs Style de leadership Appartenance Faire confiance Mécanismes d'intégration des nouveaux	On sent un grand esprit d'équipe et une grand respect entre les individus. Chacun semble trouver sa place dans l'entreprise.

Les observations avaient pour but de donner une idée du climat général de l'entreprise observée. En aucun cas elles n'ont servi de base d'affirmation. Elles ont contribuées à renforcer ou non une piste que nous obtenions par les entretiens avec les dirigeants. Comme la plupart des dirigeants interviewés parlaient de philosophie de gestion en définissant la mobilisation du personnel dans les entreprises, l'observation de leur lieu de travail nous permettait de percevoir cette philosophie de gestion, d'en ressentir le climat. Nous avons pu constater de cette manière une approche très différente dans l'entreprise MaMaison, où le climat était lourd et difficile, même pour nous.