

**Communication**

**au 4° Congrès international francophone de la PME**

*Metz, 22-23-24 octobre 1998*

**APPLICATION D'UN MODELE DE GRH A L'ETUDE  
D'UNE PME EN FORTE CROISSANCE :**

***LE CAS DE L'ENTREPRISE METALEX***

**Mohamed BAYAD**

Maître de conférences en sciences de gestion  
I.A.E - ESM, Université de Metz,

et

**Jean-Marc CHANAL**

Consultant en Ressources Humaines

# **APPLICATION D'UN MODELE DE GRH A L'ETUDE D'UNE PME EN FORTE CROISSANCE :**

## ***LE CAS DE L'ENTREPRISE METALEX***

### **Introduction**

Parmi les nombreux défis que doit relever un dirigeant de petite et moyenne entreprise (PME) dans la conduite de son organisation, celui de la gestion des ressources humaines (GRH) n'est pas des moindres (Holliday, 1995). Dans un contexte de croissance rapide marqué le plus souvent par l'engagement dans de nouveaux métiers et/ou par l'extension géographique, le dirigeant de PME est contraint de développer une structure et des règles de plus en plus formelles qui vont à l'encontre de la configuration RH (compétences, polyvalence, flexibilité et motivation des individus) qu'il a lui même initiée durant la phase de création. Si l'on peut considérer que les choix de GRH sont induits durant les premières années de vie de la PME (Mahé de Boislandelle, 1993), ils prennent, en contexte de forte croissance, une dimension stratégique de première importance parfois difficile à prendre en compte par le dirigeant (Verser, 1987).

Cette communication se donne comme objectif de mieux comprendre la politique des ressources humaines des propriétaires-dirigeants à partir d'un modèle de GRH en PME élaboré par Bayad et Nebenhaus (1996s). Ce modèle sera brièvement présenté dans une première partie et appliqué à l'entreprise METALEX dans une deuxième partie. Créée au début des années 80, METALEX, dont la croissance soutenue et régulière avait depuis longtemps attiré notre attention, semble représentative des PME confrontées aux préoccupations d'organisation et de GRH dans un contexte de fort développement (Gasse et Carrier, 1992). Nous terminerons cette communication par un ensemble de réflexions visant à ouvrir de nouvelles voies dans le domaine de la GRH en PME.

### **I / Les modèles de GRH en PME**

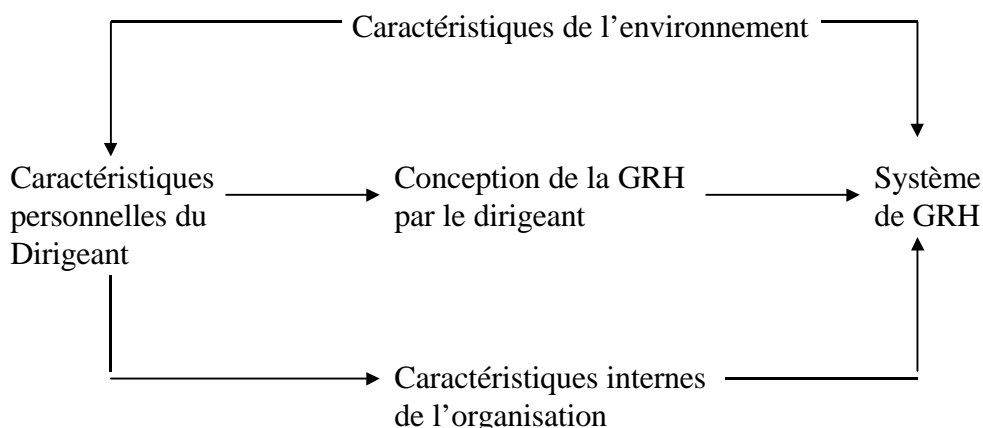
Dans une PME où les pratiques et priorités de GRH, intégrées au management quotidien du chef d'entreprise, restent souvent latentes et non révélées en tant que telles, comment mettre à jour les composantes de la politique des ressources humaines et en comprendre la dynamique, identifier les facteurs de réussite tout comme les points de blocages éventuels ?

La littérature sur la GRH en PME propose peu de modèles d'analyse qui permettent de répondre à cette question. En effet, il existe un certain nombre de recherches qui s'intéressent aux pratiques de GRH en PME, mais elles sont le plus souvent descriptives (McEvoy, 1983, 1984, Amba-Rao et Pendse, 1985, Hornsby et Kuratko, 1990, Benoît et Rousseau, 1990) ou comparatives à ce qui existent dans les grandes entreprises (Deshpande et Golhar, 1994, Deshpande et Flanagan, 1995). Ces recherches tiennent peu compte des spécificités et des paradoxes de la GRH en PME (Bayad, Mahé de Boislandelle, Nebenhaus et Sarnin, 1995). Elles laissent de côté les contingences environnementales et organisationnelles de la PME, mais surtout le rôle central du dirigeant dans les choix et les processus de GRH étant donné la particularité du système de relations qu'il établit avec ses employés.

Nos observations nous amènent à considérer que la GRH en PME se situe d'emblée à un niveau stratégique du fait que c'est le plus souvent le dirigeant qui assure les tâches et responsabilités incombant à la fonction. La GRH fait partie intégrante de sa logique d'action. Sur cette base, il est possible de dégager deux types de modèles explicatifs de la GRH en PME. Il s'agit des modèles de la contingence (Mahé de Boislandelle, 1998, Fabi, Garand, Petterson, 1993) et des modèles de la cognition (Bayad et Nebenhaus, 1996, Filion, 1996, Bayad, 1995).

### I.1/ Le modèle contingentiel de Mahé de Boislandelle (1998) :

Pour l'auteur, « dans les PE et ME, la conception de la GRH repose essentiellement sur la vision du dirigeant. Cependant, cette vision est elle-même affectée par deux grands types d'influences émanant de l'environnement et de l'entreprise, et en amont de celle-ci, par les caractéristiques personnelles du dirigeant ».



Ce modèle insiste sur le rôle du dirigeant et de son « idéologie dominante » en matière RH, ainsi que sur les contingences environnementales et organisationnelles du système de GRH. La régulation du système se fait selon les axes du mix-social (emploi, rémunération, valorisation, participation). D'un apport indéniable pour le diagnostic et la recherche de cohérence dans les pratiques RH en PME, ce modèle reste néanmoins dans

la lignée de la théorie de la contingence appliquée à la GRH (Saha, 1989, Guérin et Wils, 1990, Becker et Gerhart, 1996). Comme le soulignent Wright et McMahan (1992) dans leur revue de la littérature sur la gestion stratégique des ressources humaines, et après avoir noté le fort recours à la théorie de la contingence, «variety of theoretical models exist in the organization theory literature... these models may also serve as fertile ground for broadening our perspective of the role of human resource management in organization » (extrait de Welbourne et Andrews, 1996).

De ce point de vue, l'approche théorique de l'organisation faisant appel à la métaphore, telle que proposée par Morgan (1989), fournit des pistes de recherches novatrices pour la compréhension des phénomènes d'entrepreneuriat et de gestion de la PME. La métaphore du cerveau permet de mieux comprendre l'organisation, les logiques d'action du dirigeant de PME : la création de sens, l'auto-organisation et la dynamique du changement (Filion, 1991, 1994a, 1994b, 1996, Cossette, 1988, 1993, 1994, Verstraete, 1997)

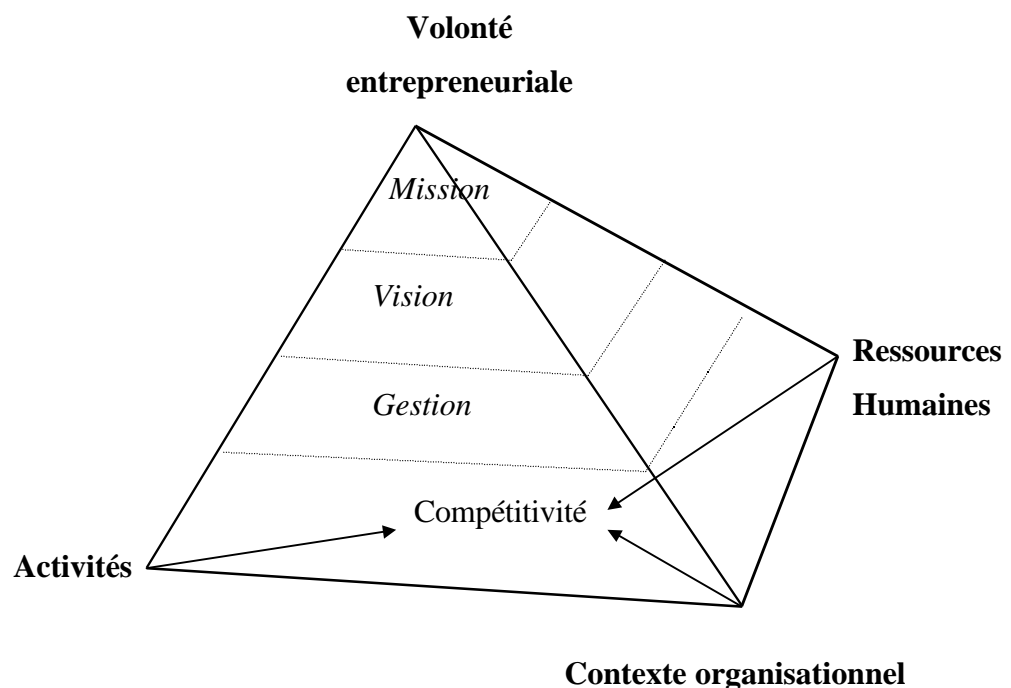
## **I.2/ Le modèle cognitiviste de Bayad et Nebenhaus (1996) :**

Ce modèle reconnaît comme le précédent l'influence déterminante du dirigeant, sujet acteur, de la GRH en PME. La différence provient surtout du fait que, dans le premier modèle, le dirigeant subit la pression de l'environnement, alors que le second considère qu'il agit en interaction avec son environnement. En effet, dans le premier cas, le dirigeant développe, compte tenu des contingences et de manière plus ou moins consciente, une logique d'affrontement (survie ou conquête). Alors que dans le second cas, le dirigeant, maître de son destin, responsabilisé et opérationnel, recherche une synergie entre sa propre évolution et celle de son environnement. Dans ce contexte, il adopte un mode de fonctionnement « *cognitif* » dans sa relation à l'environnement ce qui implique qu'il dispose d'un « *modèle* » (image du monde) et de « *mécanismes de connaissances* » (apprentissage). Ainsi le dirigeant, développant son identité d'acteur à travers une relation équilibrée avec l'environnement, tout en préservant un espace d'autonomie vis-à-vis du système, exprime sa volonté entrepreneuriale.

Cette *volonté entrepreneuriale* constitue le sommet du modèle pyramidal de Bayad et Nebenhaus (1998). Le terme de *volonté* apparaît comme approprié et synthétique pour appréhender cette personnalisation de la PME. L'étendue de cette *personnalisation* (coeur de la pyramide), reflète des interactions du dirigeant à ses environnements, s'approche à travers la *mission* (quel est notre métier, qu'est-ce qui justifie notre existence en tant que structure indépendante, comment pouvons-nous nous définir et en quoi sommes-nous différents des autres entreprises, en somme quelle est notre légitimité sociale ?), la *vision stratégique* (où voulons-nous aller et comment ? Quel avenir voulons-nous construire et comment souhaitons-nous le faire partager ?) et la *philosophie de gestion* (comment répondre aux aspirations des collaborateurs ? Quelle organisation choisir ? Quelles activités privilégier ? C'est-à-dire quel style de gestion adopter ?).

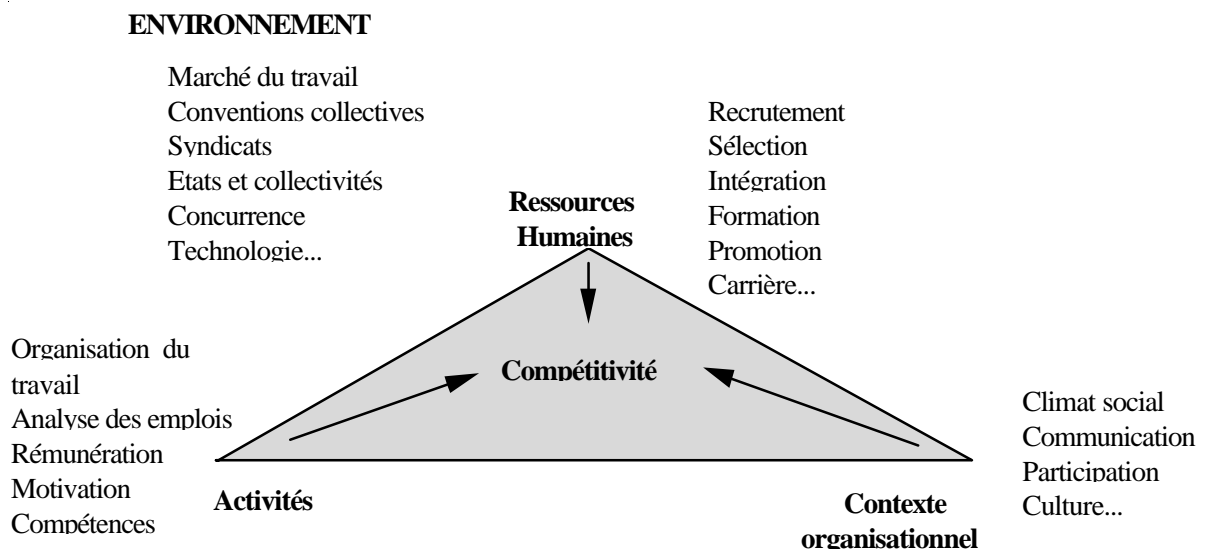
La base suggérée pour ce modèle est de type triangulaire. Elle met en interrelation trois variables-clés :

- les ressources humaines : il s'agit des hommes et des femmes qui composent la PME avec leurs qualités, leurs compétences, leurs motivations et leurs attentes.
- les activités : elles correspondent à ce qu'un groupe de personnes, ou l'organisation dans son ensemble, doit réaliser afin de répondre à la mission de l'entreprise.
- le contexte organisationnel : il comprend la structure formelle ou informelle de l'organisation, les systèmes de gestion, les rôles des acteurs et la culture.



La forte *personnalisation* (logiques d'actions du dirigeant) rejaillit sur le degré de formalisation du contexte organisationnel, le poids des activités jugées stratégiques et le choix des personnes. En tant que construction du dirigeant, la base pyramidale traduit la compétitivité de la PME en termes de cohérence des trois pôles : Activités - Organisation - Ressources Humaines.

Ce modèle de la PME offre la possibilité de comprendre l'importance de la GRH dans les logiques d'actions du dirigeant de la manière suivante :



Par ses possibilités d'action au niveau de chaque variable-clé, la GRH autorise un degré de cohérence élevé de la PME. Elle assure les ajustements nécessaires entre les personnes, les activités et le contexte organisationnel.

C'est ce modèle de GRH en PME que nous nous proposons d'illustrer par l'approche monographique de l'entreprise METALEX.

## II / Application à l'entreprise METALEX

### II.1/ Méthodologie

Compte tenu de l'importance de l'histoire personnelle du chef d'entreprise dans le modèle proposé, la forme des entretiens est semi directive pour permettre à nos interlocuteurs de s'exprimer largement, dans un climat de confiance, tout en conservant, dans les interviews, une trame à chaque fois identique.

Le premier entretien avec Monsieur Damien, fondateur et dirigeant de METALEX, d'une durée de deux heures environ, a été enregistré puis retranscrit fidèlement pour permettre la réalisation d'une analyse de contenu sur une base précise. Cette version intégrale n'est pas jointe, seuls sont cités les passages les plus expressifs.

Un an après cette première analyse, à l'issue d'une période au cours de laquelle nous avons maintenu des contacts réguliers avec l'entreprise, un deuxième entretien avec Monsieur Damien avait pour double objectif de recueillir ses réactions à la lecture de l'analyse de contenu réalisée, noter les manques ou erreurs d'interprétation éventuels et étudier l'évolution du mode de fonctionnement de l'entreprise.

Dans le même temps, des collaborateurs de la société sont interviewés, avec toujours pour objectif de valider l'analyse effectuée un an auparavant mais aussi de mieux

appréhender la façon dont l'évolution est perçue par les salariés. Là encore, une entrevue directe est préférée à un envoi de questionnaires et seuls quelques collaborateurs sont retenus pour permettre une interview approfondie sans alourdir la démarche.

**L'entreprise :**

**METALEX** connaît, depuis sa création un fort développement. L'effectif, qui augmente d'environ 20% par an, est ainsi passé en l'espace d'une dizaine d'années de douze à soixante-douze personnes.

**Activité :**

Entretien, fabrication et vente de machines principalement utilisées par les collectivités (l'activité était au départ axée exclusivement sur le service, la vente de pièces détachées et la maintenance de machines, la conception et la fabrication ne sont apparues que plus récemment).

**Effectif :**

Environ soixante salariés lors du premier entretien et plus de soixante-dix un an plus tard. L'équipe est jeune, la plus grosse proportion a entre 25 et 30 ans.

**Ancienneté :**

Créée au début des années 80 par Monsieur Damien, fondateur et dirigeant de METALEX.

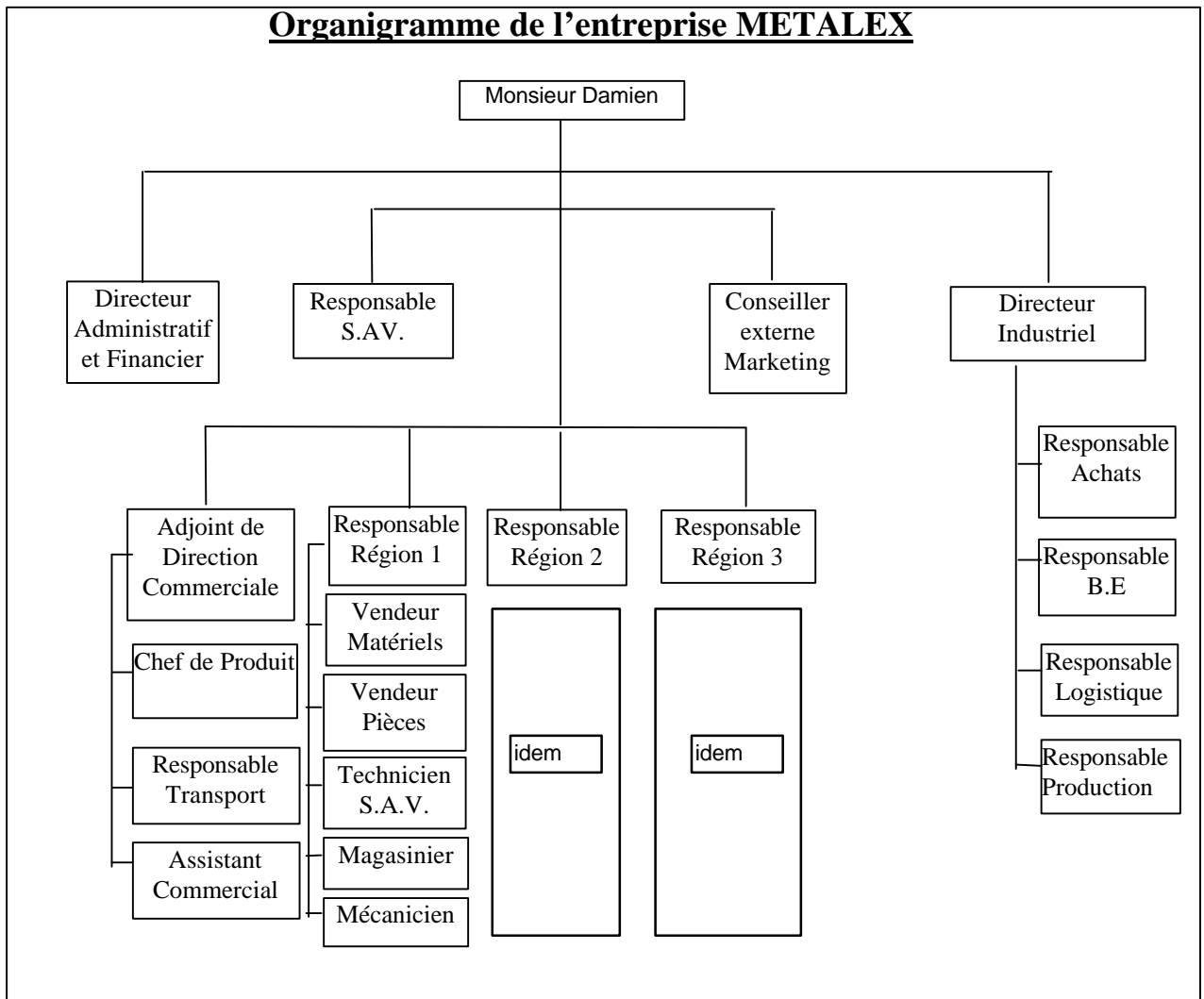
**Développement :**

La société connaît une croissance régulière et soutenue avec un chiffre d'affaire aujourd'hui de l'ordre de 75 millions de francs.

L'organisation, très informelle durant les premières années, se structure progressivement. Monsieur Damien, fondateur et dirigeant, au départ omniprésent dans l'organisation, est maintenant fréquemment amené à assumer des missions de représentation à l'extérieur. Face au développement de l'entreprise, il se doit de prendre un recul de plus en plus important. Un organigramme apparaît progressivement (cf. infra)

Dans ce contexte, se pose alors le délicat problème de la mise en place d'un système de délégation. Comment, selon les propres termes de Monsieur Damien, croître sans "*perdre son âme*", en restant fidèle aux valeurs qui ont fait le succès de l'entreprise, en conservant un haut niveau d'efficacité économique et humain, en maîtrisant les frictions internes ou externes qui ne manquent pas d'apparaître ici ou là ?

Le modèle pyramidal proposé permet-il d'appréhender la cohérence de la politique de GRH à travers les logiques d'actions mises en oeuvre ? Peut-il offrir au chef d'entreprise ou au consultant qui le conseille "une voie de réflexion stratégique sur les adéquations possibles entre les différentes variables" ?



## II.2/ Analyse du cas METALEX

Les interviews réalisées auprès du chef d'entreprise puis de quelques collaborateurs montrent que malgré l'absence a priori de structures de GRH apparentes, des pratiques sont bien présentes. Les logiques d'action issues de la volonté du dirigeant, et traduites dans la mission donnée à l'entreprise, sa vision stratégique et son mode de gestion, trouvent leur traduction dans les pratiques de GRH décrites. Comment le " haut de la pyramide " donne-t-il une cohérence à l'articulation de la " base " ? Est-il alors possible, en fonction des relations identifiées, d'anticiper les difficultés qui accompagnent le développement et de proposer les actions les mieux adaptées ?

### - La volonté : mission, vision stratégique et mode de gestion ...

L'analyse de contenu des interviews réalisées auprès de Monsieur Damien permet d'identifier la volonté entrepreneuriale, la mission donnée à METALEX, la vision stratégique du dirigeant et de mettre en évidence les modes de gestion qui en résultent.



**UN EVENEMENT FORT, COMME CATALYSEUR DE LA VOLONTE D'ENTREPRENDRE :**  
**“ C’ETAIT UN PEU LE COUP DE MASSUE ... ”**

La volonté entrepreneuriale correspond à la faculté à se déterminer soi-même, mise en oeuvre par le dirigeant dans sa démarche de créateur ou de repreneur d'entreprise. Elle est liée à des éléments de son histoire personnelle, professionnelle ou familiale.

Elle apparaît bien à travers la manière dont Monsieur Damien relate ses débuts. En effet, sans motivation entrepreneuriale bien définie au départ, “ *j’ai fait un certain nombre de choses en fonction d’opportunités ...*”, il en vient à travailler pour une société qui exerce le métier qui sera ensuite celui de son entreprise. Pendant presque dix ans, il y développe ses compétences techniques et commerciales, mais quand un changement de direction suivi d’une restructuration intervient, il apprend brutalement la décision de fermeture de l’agence qu’il dirige par l’intermédiaire de ses clients eux-mêmes informés par lettre circulaire : “ *C’était un peu le coup de massue ...*”.

Le fait de vouloir se déterminer par soi-même sans accepter la situation imposée marque sa volonté entrepreneuriale. Ce premier pas étant franchi, les étapes suivantes se dessinent: la mission donnée à l’entreprise, une vision stratégique de sa position sur un marché et les modes de gestion mis en oeuvre.

**UNE MISSION DEFINIE EN REPOSE À LA DEMANDE DE LA CLIENTELE :**  
**“ ON A CONFIANCE EN VOUS ... ”**

La volonté d’entreprendre met le dirigeant en relation avec son environnement social ou institutionnel. Cette interaction engendre la mission de l’entreprise, c’est-à-dire la raison d’être du projet, sa légitimité sociale.

La mission de METALEX répond à la demande de la clientèle qui lui donne sa légitimité sociale : “ *Ils ont été tout de suite très inquiets de l’aspect après vente et plusieurs à me dire rapidement, ça ne peut pas aller comme ça ... pourquoi vous ne vous installez pas... faites nous le service après-vente, on a confiance en vous...*”. C’est donc sur la base de cette reconnaissance accordée par la clientèle que se définit le métier de l’entreprise : le service technique. Face à cette mission, la vision stratégique du dirigeant se dessine en relation avec l’évolution de son environnement concurrentiel.

**AU CENTRE DE LA VISION STRATEGIQUE, UN LARGE CRENEAU DISPONIBLE :**  
**“ TRES VITE, ON A EU DES APPELS ... ”**

La vision du dirigeant est une projection, dans l’espace et dans le temps, du positionnement stratégique de l’entreprise. La vision stratégique de Monsieur Damien se trouve rapidement confortée par l’apparition de larges perspectives : “ *Très vite on a eu des appels... du Midi, de la Bretagne ... il parait que vous avez des solutions! Ah oui, on a des solutions ... et quand on a vu ça, on s’est dit mais ... si il y a un problème partout, il faut peut-être qu’on devienne plus offensifs, parce que si c’est pas nous, c’est quelqu’un d’autre... qui va vouloir faire la même chose, qui va avoir l’idée... ou qui va être poussé à faire la même chose que nous ... lui peut-être aura des ambitions un jour...*

*de couvrir par exemple le territoire et pourquoi pas notre territoire et donc à partir de ce moment là, on a décidé d'avoir une politique offensive... de couvrir tout le territoire national ”.*

Il s'agit donc d'étendre la zone d'influence de l'entreprise, non par besoin d'expansion, mais plutôt pour préserver son créneau.

## **UNE MISSION QUI EVOLUE AVEC L'ENVIRONNEMENT**

Rien n'est figé, Monsieur Damien, en tant qu'entrepreneur évolue dans la mission donnée à METALEX. Progressivement, de nouveaux métiers viennent se greffer sur le service technique. L'interaction permanente avec l'environnement joue un rôle déterminant dans le processus d'apprentissage continu.

Le premier axe d'évolution intervient sous l'influence des fournisseurs : *“Ils sont venus nous voir en disant... est-ce que ça ne vous intéresse pas de vendre nos machines en France ... ça a été le commencement d'une activité commerciale de vente ou de revente de matériels...”*

La deuxième évolution se fait sous l'influence de la clientèle : *“ A force de faire du service chez les clients, ceux-ci ont commencé à parler... en disant écoutez il y en a marre que ces pièces cassent... c'était vrai d'ailleurs... les constructeurs quelquefois ont des pièces... ils savent qu'elles cassent, mais ils ne les modifient pas parce qu'au bout de six mois on les remplace, on les facture et ainsi de suite... et là aussi, on a commencé à réfléchir à certaines pièces adaptables... à la place des pièces d'origine... qui n'étaient pas forcément moins chères, mais qui étaient meilleures... de la toute petite pièce à trois quatre francs... et les clients étaient contents... ils ont dit mais maintenant que la pièce tient, vous ne pourriez pas nous faire la pièce qui tient la pièce... ? Et on a fait la pièce qui tient la pièce ... jusqu'au jour où ils nous ont dit... maintenant... pourquoi vous ne feriez pas une machine ? ”.*

Ainsi, sur la base du service technique, ce sont progressivement des activités de commercialisation puis de conception et fabrication de pièces et plus récemment de machines complètes qui se sont développées. A chaque étape, le défi a été relevé et la légitimité de l'entreprise s'en trouve renforcée.

## **LES MODES DE GESTION EN DECOULENT: “ L'ENVIE QUE J'AVAIS D'APPRENDRE ... D'APPORTER TOUJOURS PLUS VIS À VIS DES CLIENTS ... ”**

En tant que manager, Monsieur Damien s'appuie sur un certain nombre de valeurs organisationnelles qui transparaissent largement dans son discours. Elles s'expriment en particulier lorsqu'il évoque l'emploi tenu avant la création de la société, il met en avant l'initiative, l'envie de réaliser, d'apprendre, de progresser ensemble mais aussi la rigueur: *“ J'ai eu la chance de travailler pendant cinq ans avec un Directeur Général avec qui je me suis bien entendu et qui m'a appris un tas de choses. Moi, j'avais la volonté d'apporter toujours plus vis à vis des clients ... et lui m'a expliqué comment quantifier ces plus ... ce que ça engendrait ... ce que ça devait rapporter... ce qu'il fallait mettre en face. Il m'a appris à faire des budgets, à les suivre ... ”.* La démarche est celle de

l'apprentissage : “ *Je pense que je prouvais l'envie que j'avais d'apprendre et lui avait plaisir à m'apprendre... donc, à partir de ce moment là ça marche tout seul* ”. Avec beaucoup de souplesse, de sens de l'adaptation à l'environnement, il s'agit surtout de répondre aux besoins, dans une ambiance de respect “ *le respect du client ... le respect des engagements ... c'est toujours vrai aujourd'hui... c'est la règle, une règle très forte* ” et d'anticiper pour maîtriser son devenir dans le long terme.

Ces modes de gestion, vecteurs de diffusion du haut de la pyramide vers la base, trouvent leur traduction dans les processus opératoires qui régissent le fonctionnement de METALEX.

### **- Des modes de gestion aux processus opératoires ...**

La base triangulaire de la pyramide décrit la compétitivité ou performance de l'entreprise comme résultante de trois composantes internes : le contenu et la forme des activités, les personnes qui les exercent et l'organisation qui régit les rapports au sein de l'entreprise. Quels sont les processus opératoires mis en oeuvre à METALEX ? Sont-ils liés aux modes de gestion identifiés ?

Le premier axe concerne les activités de l'entreprise : que font les collaborateurs qui y travaillent ? Comment sont définis les contenus des emplois ?

#### **DES ACTIVITES QUI EVOLUENT : “ C'EST AVANT TOUT UN SERVICE ... C'EST AUSSI MAINTENANT UNE GAMME DE MATÉRIEL ... ”**

Au coeur des activités de l'entreprise figure son premier métier, le service, “ *la priorité des priorités ... la capacité à entretenir, à réparer des machines qui n'étaient pas les nôtres.. et le service nous a amené la vente, le choix de la part des clients que nous devenions fabricant ... quand on a des machines à proposer aux clients... on a un taux de réussite sur prospects assez exceptionnel ... parce-qu'on a pas à faire la preuve qu'on est capable de faire le service... on l'a prouvé avant sur des machines qui n'étaient pas les nôtres ...* ”.

Les premières activités apparues dans l'entreprise concernent donc le service réalisé chez les clients avec l'appui de véhicules-ateliers spécialement équipés pour entretenir ou dépanner les machines. Une personne à mi-temps s'occupe de l'administratif. “ *Et puis après, ça s'est étoffé progressivement ... ces gens-là ont remonté au siège des réparations qu'on ne pouvait pas faire sur place, ce qui a entraîné la création d'un atelier de réparations interne, et quand il y a eu les remarques des clients disant pourquoi vous ne faites pas telle ou telle chose... on a intégré un dessinateur et ça s'est enchaîné ... et la structure administrative n'est rentrée que pour suivre le développement commercial* ”.

Ainsi, à partir du service technique apporté à la clientèle dans un esprit technico-commercial, les activités de METALEX évoluent dans plusieurs directions parallèles, avec le développement d'un atelier de réparation qui emploie un, puis des mécaniciens sédentaires, puis la création d'un bureau d'étude, dans un premier temps spécialisé dans

la conception de pièces, et ensuite orienté vers le développement de machines complètes. Sur le plan commercial, la vente de pièces détachées, puis d'ensembles complets, prend progressivement de l'importance. A l'heure de notre premier entretien, METALEX a depuis un an environ abordé la fabrication de machines en petites séries, un atelier de montage assemble des sous-ensembles réalisés en sous-traitance, un plan de production est apparu et l'ensemble des fonctions industrielles sont maintenant représentées dans l'entreprise.

Quelles sont alors les personnes choisies pour réaliser ces activités dans l'entreprise, à quels profils est-il fait appel ? Quels sont les comportements attendus ?

**DES PERSONNES JEUNES AVEC : “ L'ENVIE DE FAIRE QUELQUE CHOSE ... DES GENS FIABLES, DES COUREURS DE FOND ... ”**

En réponses à des activités fondées sur le service technique à la clientèle, les collaborateurs sont surtout des jeunes techniciens dotés d'un potentiel d'évolution vers un profil technico-commercial. Ils sont recrutés sur des critères de polyvalence, de capacité à s'adapter, à évoluer, avec l'envie d'apprendre et de se former : “ ... *Pas forcément les meilleurs dans un domaine ... mais des gens d'un bon niveau pluridisciplinaire qui aient de préférence une capacité d'évolution, il faut s'adapter... avoir l'envie de faire quelque chose ... des gens capables de se pousser eux-mêmes ... avec un esprit d'équipe ... des gens fiables, des coureurs de fond ... qui n'aient pas peur de s'entraîner longtemps pour devenir opérationnels sur le terrain* ”.

Les valeurs apparaissent clairement : la confiance accordée aux jeunes avec pour critères un équilibre entre un certain savoir de base et une capacité à apprendre mais aussi le savoir être, le sens de l'adaptation, la volonté de réussir ensemble. A la base, c'est l'apprentissage qui domine, et toujours l'idée de polyvalence, avec le couplage entre la technique et le commercial, mais également l'inscription dans le long terme.

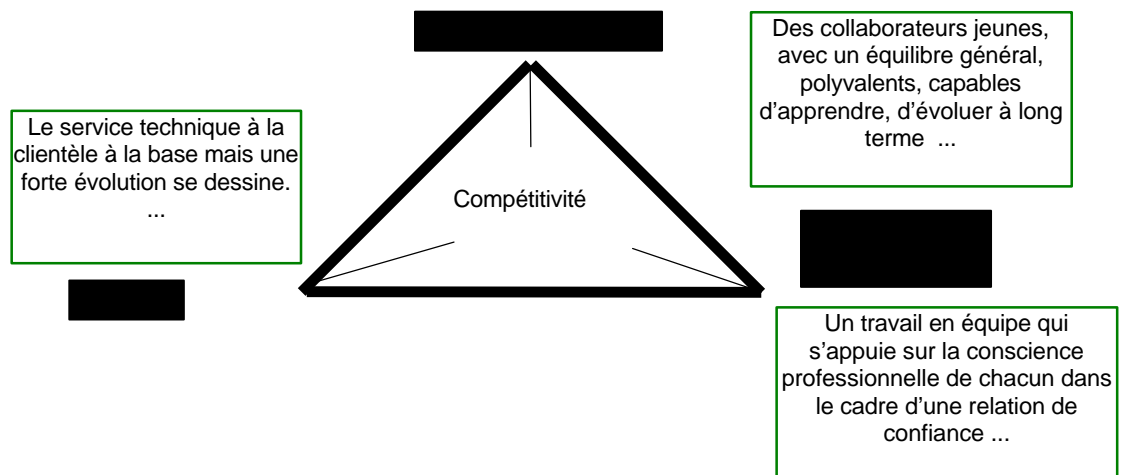
Le troisième axe concerne la structure d'organisation interne à METALEX : comment sont régis les rapports dans l'entreprise ?

**UNE ORGANISATION SOUPLE, C'EST L'ESPRIT D'EQUIPE QUI EST SOULIGNE : “C'EST L'EQUIPE QUI DOIT GAGNER ... ”**

Concernant l'organisation dans l'entreprise, l'accent est mis sur l'aspect collectif : “ *Une décision est toujours collective ... je ne décide jamais tout seul* ”. C'est l'image d'une équipe sportive qui est retenue pour illustrer le mode de fonctionnement : “ *Chacun a besoin de l'autre, c'est un jeu collectif, si un joueur ne passe pas le ballon sur un terrain de foot... au bout d'un moment... on ne le lui passe plus non plus et il ne marquera plus de but ...* ”. Le travail est organisé en réseau, à chacun de gérer son temps par exemple, de faire preuve de conscience professionnelle dans le cadre de sa mission pour permettre aux autres de remplir la leur : “ *Je vois souvent ici des gens le samedi, personne ne leur demande de venir, ils viennent parce qu'ils pensent qu'il faut qu'ils viennent... parce qu'ils sont en retard ou parce qu'il faut préparer quelque chose pour la semaine qui va démarrer... et qui n'a pas pu être fait avant... c'est simplement une*

*question de conscience professionnelle. S'ils ont besoin par contre d'une certaine liberté dans la journée pour des raisons personnelles ... on leur donne, il n'y a pas de pointeuse, c'est une relation de confiance* ". Il s'agit donc d'un travail d'équipe, qui repose sur la conscience professionnelle de chacun, dans le cadre d'une organisation souple.

La cohérence des processus opératoires se dessine : face à une mission ouverte, comportant de nombreuses activités et faisant appel à la polyvalence, une organisation stricte n'est pas possible :



Pour chacun des trois axes retenus, les modes de gestion identifiés se traduisent par des pratiques GRH sur lesquelles nous nous proposons maintenant de mettre l'accent avant d'en étudier également la cohérence.

### **- La traduction en termes de GRH des modes de gestion : une cohérence des pratiques?**

Quelles sont les pratiques GRH mises en oeuvre pour répondre à ces modes de gestion en matière d'activités, de personnes et de contexte organisationnel ?

#### **DES ACTIVITES QUI FONT APPEL A : " UN EQUILIBRE GENERAL DANS LE SAVOIR-FAIRE TECHNIQUE ET INTELLECTUEL "**

Durant les premières années, face à des activités essentiellement centrées sur le service technique à la clientèle, la mission confiée à chacun a une orientation pluridisciplinaire : " On a commencé avec des gens qui faisaient une approche terrain pour vendre du service, faire du service ", les tâches font appel à " un équilibre général dans le savoir-faire technique et intellectuel ", le savoir être est important : " Des gens qui ont envie de faire quelque chose, capables de se pousser eux-mêmes, d'assimiler, d'être curieux, de faire remonter ce qu'ils entendent ... qui ont envie de s'impliquer dans un système ".

L'apprentissage permet de s'adapter, soit pour faire face aux situations qui exigent une compétence plus précise dans un domaine technique ou commercial donné, soit pour accroître sa polyvalence. Mais, progressivement, avec le développement d'activités plus techniques en réparation puis conception et fabrication, les besoins évoluent vers de nouvelles compétences, les missions sont de plus en plus précisément définies, la standardisation semble plus importante. Cette dynamique touche les activités technico-commerciales où les emplois se structurent autour de compétences identifiées : démonstration, préparation de commandes, vente de pièces, commercialisation de machines... Ce phénomène s'accroît avec le développement des activités de production qui engendrent l'apparition de nouvelles fonctions : achat, approvisionnement, qualité ... Cette dynamique des compétences mises en oeuvre pour réaliser les activités, trouve sa traduction dans ce qui a trait aux personnes : la politique de recrutement, le parcours d'intégration, la formation dispensée...

### **L'IMPORTANCE ACCORDEE AUX RECRUTEMENTS ET A LA FORMATION PROFESSIONNELLE : " LES AMENER VERS UN PROFIL TECHNICO COMMERCIAL "**

Au niveau des personnes, l'essentiel des embauches concerne des jeunes techniciens, dotés de connaissances techniques de base et de capacités relationnelles, mais quasiment sans expérience, avec comme critère essentiel un bon potentiel d'évolution. Les recrutements sont depuis le milieu des années 80 effectués avec l'appui d'un cabinet conseil spécialisé dans l'évaluation des aptitudes et traits de personnalité. Les outils sont donc formalisés, de même, la décision d'embauche, collégiale n'est prise qu'après un parcours comprenant plusieurs entretiens : *" Je présente la personne aux autres ... j'aime bien les laisser un petit peu tout seuls ... pour discuter "*. Le parcours d'intégration est ensuite précisément balisé : *" Quand quelqu'un rentre dans l'entreprise en temps qu'employé ... je le prends une journée avec moi pour lui donner un certain nombre de consignes sur la vie de l'entreprise... il y a un livre d'accueil qui présente l'entreprise ... notre métier ... il y a en général une interrogation d'ailleurs ... de temps en temps pour voir si les gens l'ont lu "*. C'est donc une étape importante dans laquelle le dirigeant s'implique largement. A travers l'entreprise, c'est lui-même qui se présente, la rigueur est mise en avant.

La formation professionnelle occupe une place importante : *" On est dans la troisième année d'un plan de formation qui nous coûte 10% de la masse salariale "*. Dans le domaine technique ou commercial, *" il faut que le vendeur soit tout à fait représentatif de la société qui l'emploie ... il doit parler au nom de son entreprise, à titre commercial, mais il doit être capable de parler technique aussi bien qu'un ingénieur pratiquement ... "*. Un plan de formation pluriannuel a été établi et il est fait appel à des organismes spécialisés. La formation est conçue comme un moyen d'adéquation des personnes à la clientèle avec, parallèlement à la polyvalence par rapport aux activités, le développement du sentiment d'appartenance à l'entreprise, à l'organisation.

En matière de promotion et de carrière, les perspectives s'inscrivent dans le long terme : Les évolutions se font en souplesse : *" Ce sont les opportunités de l'entreprise, les aspirations personnelles, rien n'est régi de manière figée... au départ on sait qu'on peut les amener vers un profil technico-commercial mais... dans quel délai ... par quelles "*

*étapes ils vont passer ... on ne sait pas forcément ... on peut en préparer un pour telle chose et puis il y a une opportunité qui fait que pendant deux ans il peut faire autre chose .., on a un point de mire ... mais on est pas obligé d'y aller en ligne droite ... on peut aussi en fonction des opportunités faire des écarts ».* Il ne semble pas y avoir d'outils formalisés dans ce domaine mais nous ne sommes pas loin du concept de " navigation professionnelle " développé par Guy Le Boterf (1997).

Ainsi en ce qui concerne les personnes, les pratiques de GRH sont bien établies, orientées vers le recrutement de jeunes techniciens à potentiel, qui vont pouvoir se former longuement et évoluer progressivement au sein de l'organisation.

### **L'ORGANISATION EN EQUIPES S'APPUIE SUR L'AJUSTEMENT MUTUEL ET LE ROLE FEDERATEUR DU CHEF D'ENTREPRISE**

En matière d'organisation, la dimension collective et le fonctionnement en équipe sont mis en avant. Les rapports entre individus laissent une grande part à l'initiative individuelle. Le mode de fonctionnement souple de la structure s'appuie sur la conscience professionnelle et l'investissement de chacun. Différentes pratiques de GRH viennent accompagner cette forme d'organisation.

La rémunération par exemple est conçue comme un outil de motivation devant permettre de réaliser au mieux les activités : *" Pour les commerciaux il y a une partie fixe, une partie liée à leur travail personnel et actuellement une partie liée au travail d'équipe ... il y a une règle du jeu qui peut prendre en compte le chiffre d'affaires ... la marge ... les objectifs d'intérêt d'entreprise ... c'est à dire une opération de déstockage ... une opération de promotion ... des critères d'amélioration de son niveau professionnel ... la capacité à gérer un stock régional ... au fait d'avoir le moins d'impayés possible ... d'avoir une organisation qui fasse que le ratio vente par rapport aux frais engagés soit meilleur ... et c'est ponctuel, une fois arrivé dans un seuil qui parait raisonnable, on passe à autre chose "*. La rémunération est pour chaque collaborateur un outil d'encouragement à aller de l'avant en accord avec les grandes lignes directrices de l'entreprise.

D'autres outils de motivation s'adressent, quant à eux, à l'ensemble de l'équipe : *" Un système en vigueur dans l'entreprise depuis longtemps fait que chaque fois que l'on bat un record de chiffre d'affaire sur un mois, on fait quelque chose tous ensemble ... ça arrive en général une ou deux fois par an ... ce peut être une journée avec une activité sportive ... aller voir un spectacle ... plusieurs fois on a loué des pistes de kart ... on essaye de trouver quelque chose un petit peu différent à chaque fois "*.

En matière de climat social, l'absentéisme est un indicateur intéressant : *"L'absentéisme, il n'y en a pas ... on voit souvent des gens avec un pied dans le plâtre ici ... travailler ... il n'y a pratiquement pas d'absentéisme "*.

Pour ce qui est des problèmes relationnels : *" Je prends le rôle de père de famille ... et je fais l'arbitre en calmant les esprits ... mais c'est très rare ... de temps en temps il y a un coup de gueule ... bon ... le ton monte mais ça ne va pas loin ... il n'y a pas quelqu'un*

*dans l'entreprise qui ne parle pas à quelqu'un d'autre dans l'entreprise ... j'apprécie et je demande que tous les matins tout le monde se dise bonjour et se serre la main ... ”. Principes de base et culture existent, la présence du dirigeant joue un rôle fort dans ce domaine, dans un esprit de proximité.*

Les outils de communication sont mis en avant et font l'objet d'investissements importants actuellement :  *“ Il y a un livre d'accueil qui présente l'entreprise ... qui présente notre métier ... actuellement on est en train de rédiger un manuel de formation pour aller un peu plus loin ... par le biais d'une bande dessinée ... avec un petit côté humoristique ... on a une petite feuille d'information mensuelle ... qui est distribué en interne et aux clients et fournisseurs .... aujourd'hui on change d'informatique et tous les postes internes et externes y compris dans les véhicules vont être reliés ... par un système de messagerie informatique ... il y a une réunion de coordination inter-services tous les lundis à 11 h ... il y a une réunion commerciale toutes les deux semaines ... une réunion mensuelle de direction ... ”. Il apparaît clairement que la communication est un enjeu stratégique, elle est déjà solidement établie et en forte évolution. Face au développement des activités et des effectifs, il s'agit sans doute de développer une meilleure communication transversale pour permettre à la direction de conserver un certain recul, de ne pas être entièrement absorbée par un rôle d'interface. Les outils sont déjà bien formalisés mais les besoins restent forts dans ce domaine.*

La participation fait actuellement l'objet d'attentions particulières :  *“ Les questions les plus importantes qui vont se poser ...? Les faire participer... y compris au capital je pense ... que l'entreprise devienne leur affaire ... y a déjà des choses de prévues ... il y a un capital là dans cette entreprise ... des gens qui ont 30 ans ... avec 8 ans d'ancienneté déjà... 8 ans de métier! Voyez un peu tout ce que ça va générer pour les 20 ans qui viennent ... ces gens là il faut qu'ils s'approprient cette entreprise ...ça va devenir quelque chose ... c'est leur affaire ... ils l'ont faite avec moi ”. Là aussi, les logiques d'actions sont bien présentes, il s'agit de progresser ensemble.*

La culture de l'entreprise transparait fortement à travers l'ensemble des illustrations retenues. La technique, la mécanique qui est au coeur du métier de l'entreprise est une dimension importante du lien entre les collaborateurs, qu'il s'agisse de faire un week-end de kart ou de choisir sa voiture de fonction. L'image de l'équipe sportive est omniprésente :  *“ Une entreprise c'est une équipe ... elle s'est fixé comme objectif de finir dans les quatre premiers du championnat de basket ou autre ... il faut un entraîneur ... un sélectionneur et chacun doit avoir sa place, il faut des joueurs ”. L'ambiance “ familiale ” est importante: “ Leur faire prendre conscience que dans une P.M.I., ils doivent se sentir chez eux ... ”. L'image est celle d'une entreprise jeune comme le sont la plupart des collaborateurs et c'est une bande dessinée qui a été retenue comme manuel d'accueil et de formation. Mais la dominante, la valeur de l'entreprise qui est mise en avant en permanence, en interne comme dans les relations avec l'extérieur, c'est  *“ un respect mutuel ... de la même façon que j'ai évoqué le respect des clients ... en interne ... on se doit aussi un respect mutuel ... je les respecte ... mais eux doivent me respecter ... il doivent se respecter entre eux ”. Cette valeur, au coeur de la vision centrale du dirigeant est largement présente dans la culture de l'entreprise. Dans ce**



domaine coexistent des documents écrits, bien formalisés mais une part importante est laissée à l'informel, où la proximité du dirigeant joue un rôle primordial.

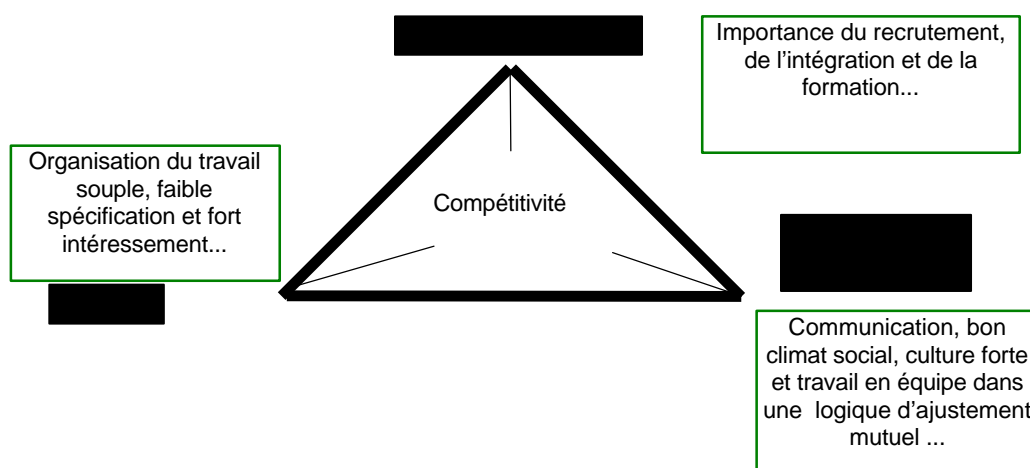
C'est donc à la fois l'esprit d'équipe et le respect mutuel mais aussi l'engagement individuel, l'initiative et la conscience professionnelle de chacun qui jouent parallèlement. Si certains domaines comme l'organisation du travail, la gestion du temps, laissent une part à la souplesse, dans une logique « d'ajustement mutuel » au sein de l'équipe, d'apprentissage et de travail en commun, d'autres comme la rémunération ou certains aspects de la motivation par exemple, font l'objet de procédures bien établies.

Ainsi, en matière d'organisation, les modes de gestion transparaissent bien, avec à la base une ambiance de respect, de travail en équipe et d'investissement de chacun. Les besoins en termes d'outils semblent importants.

Sur cette base est-il possible d'aller plus loin et de mettre à jour les liaisons entre les différentes composantes de la G.R.H. ?

Face à une mission définie de manière ouverte dans le domaine des " activités ", la composante " personnes " fait appel à des outils de recrutement orientés vers la détection d'un équilibre général et d'une capacité d'évolution, avec une place importante accordée à la formation qui vise à une certaine polyvalence entre la technique et le commercial. La souplesse et l'autonomie recherchées dans le profil des collaborateurs interviennent dans le contexte d'une organisation souple basée sur le travail en équipe et l'ajustement mutuel. L'accent est mis sur la communication qui doit permettre de faire le lien.

La cohérence entre les trois dimensions structurantes de la GRH en PME se dessine :



Une telle grille de lecture peut permettre d'envisager les conséquences d'une action sur l'une des variables : l'évolution des métiers, avec des fonctions plus rigoureusement définies, davantage de formalisation et plus de cloisonnement (activités), le développement d'un organigramme plus précis par exemple (contexte organisationnel),

pourraient conduire à modifier les critères actuels de recrutement (collaborateurs). Moins de polyvalence et d'autonomie seraient alors nécessaires mais peut être au contraire plus de technicité dans un domaine pointu.

Les interviews réalisées un an plus tard vont nous permettre d'étudier l'évolution de la situation, les options retenues par Monsieur DAMIEN et les réactions enregistrées auprès de ses collaborateurs.

## **- Un an après ...**

### **UNE PROFONDE EVOLUTION SE DESSINE : “L'IMPRESSION D'ATTEINDRE LES LIMITES D'UN SYSTEME”**

Les réactions de Monsieur Damien, à la lecture de l'analyse de contenu réalisée, confirment que le schéma décrit correspond bien au mode de fonctionnement qui prévalait à l'époque de la première interview, il ne propose aucun élément complémentaire ou modification à y apporter. Par contre, face à la poursuite du développement, à la montée en puissance de l'activité industrielle de fabrication de machines et à la structuration des agences régionales, il souligne d'emblée la nécessité d'évoluer dans son mode d'organisation et de gestion des ressources humaines.

L'effectif est maintenant de soixante-douze salariés et Monsieur Damien se trouve confronté à un problème de taille et de rapidité des réponses à apporter, il éprouve des difficultés à absorber tous les problèmes, à anticiper, il ne peut plus être en première ligne avec tout le monde et doit réussir à se cantonner dans “*un rôle de guide et d'arbitre*”, il a “*l'impression d'atteindre les limites d'un système*”.

Les tentatives de délégation mises en oeuvre en s'appuyant sur certains jeunes collaborateurs n'ont pas toujours donné les résultats escomptés, “*l'excès de bonne volonté peut-être nuisible ... si on laisse le goal jouer à l'avant-centre, on risque un contre qui peut faire mal ...*”.

L'objectif actuel, pour Monsieur Damien, est d'organiser un système de délégation efficace qui se traduit par une évolution dans les différents domaines de la GRH :

- Les responsabilités de chaque service du siège ou agence régionale ont été précisées et les activités semblent maintenant plus cloisonnées.
- En matière de recrutements, quelques cadres confirmés, recrutés sur des critères de compétence technique essentiellement, ont été intégrés, le départ d'un collaborateur administratif par exemple, a été l'occasion d'embaucher une personne d'expérience. La position actuel du dirigeant est de poursuivre dans cette voie pour introduire dans l'organisation quelques personnes qui puissent apporter des compétences, jouer un rôle de tuteur auprès des jeunes “*à potentiel*”. Parmi ces derniers, quelques-uns ont toutefois fait l'objet de promotion à des postes de responsable d'agence par exemple.
- Dans le domaine de la formation, un important programme est actuellement lancé sur le thème “*comment vivre ensemble et travailler efficacement ensemble*”. Il s'adresse d'abord à la Direction pour se diffuser ensuite progressivement auprès de chaque

échelon, niveau par niveau. L'objectif de ces sessions est d'aboutir dans le domaine des activités à une définition plus précise de chaque poste.

- Concernant le contexte organisationnel, en matière de communication par exemple, la messagerie informatique mise en place fonctionne mais, outre un certain manque de convivialité, l'objectif actuel est d'accéder à une communication plus ciblée : “ *Savoir ce que l'on doit dire et à qui le dire* ”. Parallèlement, l'influence croissante de la régionalisation rend nécessaire l'intensification des communications au niveau régional.

- En matière de participation, les projets à l'étude un an auparavant semblent se concrétiser et d'autres dossiers sont en gestation en relation avec l'épargne d'entreprise et la réduction du temps de travail.

### **DU POINT DE VUE DES COLLABORATEURS ...**

Nous avons alors souhaité nous entretenir avec quelques collaborateurs de l'entreprise, pour valider l'analyse effectuée un an auparavant mais aussi mieux appréhender la façon dont l'évolution décrite ci-dessus est perçue par les salariés.

Ces témoignages viennent confirmer les différents axes d'évolution mis en avant par le dirigeant et parallèlement, soulignent les risques de perturbations qui peuvent se profiler.

En matière de recrutement, l'intégration de jeunes techniciens se poursuit, mais parallèlement l'embauche de personnes expérimentées s'accroît. L'arrivée d'un cadre issu du principal concurrent de l'entreprise, a été suivie de plusieurs autres personnes, “ cooptées ” par la même filière. Il s'agit de collaborateurs expérimentés, apporteurs de compétences, dont le chef de file, maintenant responsable d'un secteur stratégique, joue un rôle important dans l'entreprise.

Dans le domaine de la promotion, parmi les membres de la première génération, certains ont évolué, l'un est devenu responsable d'un service, d'autres ont accédé à des responsabilités d'agences, mais quelques frustrations sont également apparues chez ceux qui se sentent bloqués dans leur évolution par les nouvelles embauches effectuées.

En matière de formation, les informations sont contradictoires et il semble qu'il y ait, à l'issue du plan à trois ans qui vient de s'achever, un peu de flou. Le programme de formation évoqué ci-dessus ne touche pour l'instant que la Direction et certains cadres et ne paraît pas avoir fait l'objet d'une communication précise. Parallèlement, les formations traditionnelles, techniques en particulier, semblent être accordées avec plus de parcimonie.

Dans le domaine des activités, des tentatives sont en cours pour mieux définir les postes, de nouvelles appellations sont apparues, elles ne semblent pas toujours bien comprises par les intéressés. L'ajustement mutuel continue à prévaloir, tout au moins au sein de certaines des équipes. Par contre les différents services et agences sont maintenant bien structurés avec pour chacun un responsable et un champ de compétence plus strictement défini. Des frontières sont donc apparues, entre services et entre agences où un esprit de

compétition s'est développé sous l'influence de la mise en place d'un système de concours et de primes.

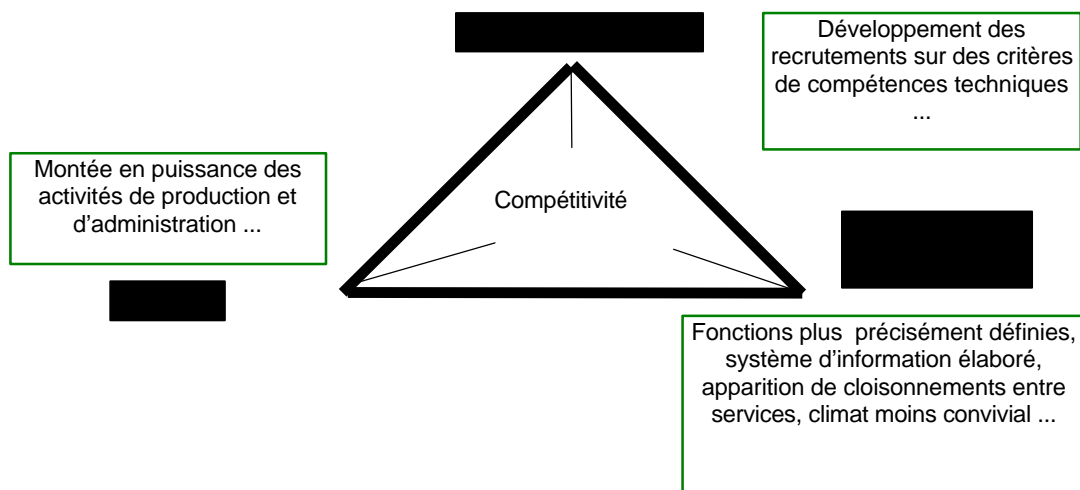
En matière de rémunération, les systèmes d'intéressement, distribués trimestriellement en agence et annuellement au siège ne semblent pas parfaitement compris de tous et donne lieu à quelques demandes ponctuelles de clarification.

Si les " fêtes de la performance " existent toujours, c'est essentiellement au niveau de chaque agence et elles ne concernent plus l'entreprise dans son ensemble. Ceux du siège en particulier, sont moins sollicités ou peut-être moins enclins à participer à des manifestations communes.

D'une manière générale, le message semble moins bien passer entre Monsieur Damien et ses collaborateurs. Il reste le personnage très charismatique de l'entreprise mais sa disponibilité moindre auprès de chacun trouble les esprits et on s'interroge de plus en plus sur son rôle au sein de l'entreprise dans les prochaines années.

Suite à la vague d'embauches de personnes issues d'une société concurrente, une rumeur se développe, laissant entendre que METALEX pourrait en devenir une succursale. Certains des nouveaux cadres mis en place, bien que reconnus comme compétents sur le plan technique ne font pas l'unanimité quant à leur mode de management. Ainsi, le climat semble légèrement se dégrader.

L'articulation des composantes de la G.R.H. semble évoluer selon le schéma suivant :



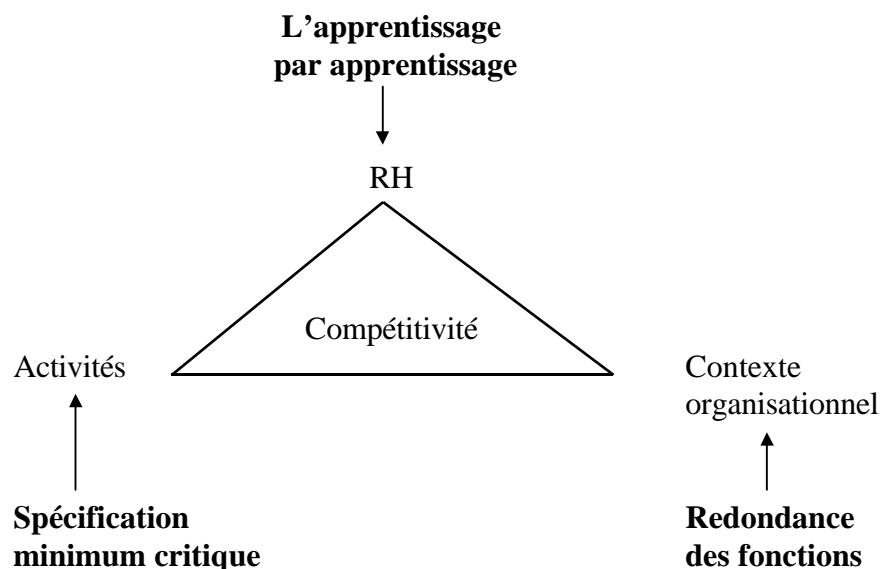
Au terme de cette analyse, deux constats peuvent être dressés :

- Il apparaît clairement que malgré l'absence de structure RH, des pratiques existent, des outils parfois même assez sophistiqués fonctionnent.

- Rien ne semble aléatoire lorsque la volonté entrepreneuriale, la mission, la vision stratégique et les modes de gestion qui en découlent sont identifiés. Les “ invariants ” présents en haut de la pyramide se trouvent déclinés dans les différentes composantes de la GRH.

## Discussion

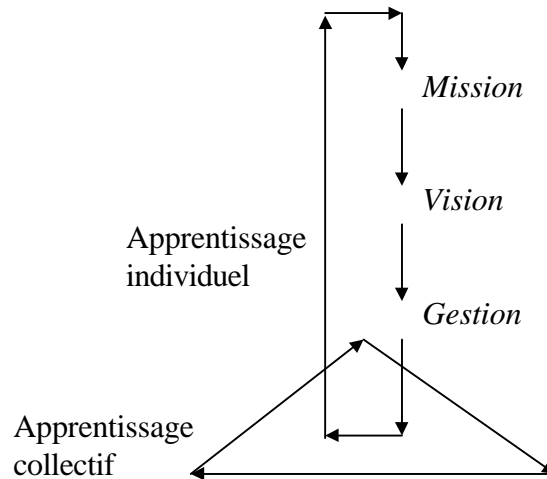
Il apparaît clairement que derrière l'hétérogénéité des PME se dessine un attribut commun : leur façon particulière de gérer les ressources humaines. La GRH fait partie intégrante des logiques d'action du dirigeant et participe de fait à la construction et à l'évolution de l'organisation-PME. Plus précisément, la GRH est l'interface qui permet au dirigeant de créer une organisation apprenante et d'obtenir la variété requise au sens d'Ashby. En reprenant la base de la pyramide du modèle cognitiviste de la GRH en PME, ce constat prend la forme suivante :



La redondance des fonctions permet un mode d'organisation où les capacités nécessaires au fonctionnement de la PME dans son ensemble sont intégrées à chaque fonction. Le principe de l'apprentissage par apprentissage et de la spécification minimum critique montrent comment il est possible d'améliorer les capacités d'auto-organisation. Cette auto-organisation collective de la PME selon les principes de l'holographie (cf. Morgan, 1989) se retrouve très nettement dans le cas de METALEX. La compétitivité de cette PME est le résultat du couplage (relations internes) des logiques d'action du dirigeant et de l'action collective au sein de l'entreprise par l'intermédiaire de ses choix de GRH.

Comme c'est souvent le cas en phase de croissance rapide, la question de la GRH devient cruciale, « c'est à cette période en effet que l'entreprise (le dirigeant) doit trouver les

façons et les moyens de s'attacher les spécialistes qui lui permettront de croître rapidement et de devenir très profitable. En fait la difficulté réside dans le développement approprié du personnel en place. Il s'agit de le motiver à suivre l'entreprise (le dirigeant) dans toutes les phases de son développement et à progresser continuellement » (Blais et Toulouse, 1992).



On peut même ajouter qu'il est souhaitable que le rythme d'apprentissage du dirigeant (acquisitions de nouvelles connaissances) et le rythme d'apprentissage collectif (acquisitions des nouvelles configurations RH/activités/organisation) soient synchronisés sous peine de blocage. D'après nos observations, l'importance accordée à la GRH par le dirigeant (sans pour autant recourir à une formalisation excessive) facilitera la synchronisation des apprentissages individuels et collectifs.

C'est ce que Filion (1996) qualifie de partage de la vision : « proposer un système de partage de la vision, c'est sortir des modèles tout faits pour recréer chaque jour l'organisation. C'est intégrer un système évolutif. Pour que ce système évolue bien, on aura avantage à y favoriser les comportements pro-actifs et à inviter chacun à se joindre au processus ».

En conclusion, cette recherche ouvre sur des voies encore peu explorées en GRH. La démarche ne consisterait plus seulement à expliquer l'existant en GRH mais également à identifier le souhaitable.

## REFERENCES

- AMBAO-RAO, S.C et PENDSE, D (1985), « Human resources compensation and maintenance practices », *American journal of small business*, vol.10, n°2, p.19-29
- BAYAD, M. (1995), “ Les ressources humaines dans la vision stratégique du dirigeant de PME : une approche par la cartographie cognitive”, dans C.-H. d’Arcimoles *et al.* (éd.), *Transversalité de la GRH*, Actes du 6° Congrès de l’AGRH, Poitiers, p. 680-691.
- BAYAD, M. et D. NEBENHAUS (1996), “ Contribution à un modèle pyramidal de la GRH en PME”, Actes du 3° Congrès de l’Association Internationale Francophone de recherche sur la PME (CIFPME), Trois-Rivières, Québec.
- BAYAD, M., MAHE DE BOISLANDELLE, H., NEBENHAUS, D., ET SARNIN, P., (1995), « Spécificités des problématiques de recherche en PME », *Gestion 2000*, n°1, février 1995.
- BECKER, B., et GERHART, B., (1996), « The impact of human resource management on organizational performance : progress et prospects » *Academy of Management Journal*, vol.39, n°4, p. 779-801.
- BENOIT, C., et ROUSSEAU, M.D., (1990), « La gestion des ressources humaines dans les PME au Québec », *Revue Internationale de la PME*, vol. 3, n°1, p. 39-55.
- BLAIS, R.A, et TOULOUSE, J.M., (1992), *Entrepreneurship technologique*, Les Editions Continentales, Fondation de l’Entrepreneurship, Montréal, Québec, p. 412.
- COSSETTE, P. (1988), *La cartographie cognitive au service de l’étude des organisations : la vision de l’entreprise chez des propriétaires-dirigeants de PME*, Faculté des sciences de l’administration, Université Laval, Québec, 17 mars, 28 p.
- COSSETTE, P. (1993), “ La vision stratégique du propriétaire-dirigeant de PME : une étude de cartographie cognitive”, dans M. Amami *et al.* (éds.), *Compétitivité des PME et marchés sans frontière*, Premier Congrès International Francophone de la PME (CIFPME), Carthage, Tunisie, p. 152-167.
- COSSETTE, P. (1994), “ Développement d’une méthode systématique d’aide à la mise au point de la vision stratégique chez le propriétaire-dirigeant de PME : une étude exploratoire”, dans J.J. OBRECHT et M. BAYAD (éds.), *Les PME/PMI et leur contribution au développement régional et international*, Actes de la 39° Conférence Annuelle Mondiale de l’International Council for Small Business (ICSB), Strasbourg, p. B 73-82.
- DESHPANDE, S.P., et FLANAGAN, D.J., (1995), « Union representation elections in large and small manufacturing firms », *Journal of Small Business Management*, vol. 33, n°1, p.56-65.

DESHPANDE, S.P. et GOLHAR, D.Y., (1994), « HRM practices in large and small manufacturing firms », *Journal of Small Business Management*, vol. 32, n°2, p. 49-56.

FILION, L.J. (1991), *Vision et relations : clefs du succès de l'entrepreneur*, Les éditions de l'entrepreneur, Filion & Associés, Montréal, 272 p.

FILION, L.J. (1994a), “ Les systèmes de gestion des propriétaires-dirigeants, entrepreneurs et opérateurs de PME regardés à partir de la métaphore mécanique”, dans J.J. OBRECHT et M. BAYAD (éds.), *Les PME/PMI et leur contribution au développement régional et international*, Actes de la 39<sup>e</sup> Conférence Annuelle Mondiale de l'International Council for Small Business (ICSB), Strasbourg, p. B 107-118.

FILION, L.J. (1994b), *Compétence à concevoir et espace de soi : éléments de soutien au système d'activités entrepreneurial*, Cahier de recherche n° 94-10-02, Chaire d'entrepreneurship Maclean Hunter, École des Hautes Études Commerciales (HEC), Université de Montréal, octobre, 36 p.

FILION, L.J. (1996), *Partage de la vision : réflexions préliminaires*, Cahier de recherche n° 96-09-01, Chaire d'entrepreneurship Maclean Hunter, École des Hautes Études Commerciales (HEC), Université de Montréal, septembre, 26 p. ; *Sharing the vision for a learning SME in a global context*, Cahier de recherche n° 96-11-06, novembre, 23 p.

FABI, B., D.J. GARAND et N. PETERSEN (1993), “ La gestion des ressources humaines en PME : proposition d'un modèle de contingence”, dans M. AMAMI *et al.* (éds.), *Compétitivité des PME et marchés sans frontière*, Premier Congrès International Francophone de la PME, Carthage, Tunisie, 216-229.

GASSE, Y., et CARRIER, C., (1992), *Gérer la croissance de sa PME*, Les Editions de l'Entrepreneur, Montréal, Québec,

GUERIN, G., et WILS, T., (1990), « L'harmonisation des pratiques de GRH au contexte stratégique : une synthèse », dans R. Blouin (éd.), *Vingt-cinq ans de pratiques en relations industrielles au Québec*, Editions Yvon Blais,, Québec, p. 667-715.

LE BOTERF, G. (1997), *De la compétence à la navigation professionnelle*, Les Editions d'Organisation, Paris.

HOLLIDAY, R. (1995), *Investigating small firms : Nice work ?*, Routledge, London, pp. 188.

HORNSBY, J.S., et KURATKO, D.F., (1990), « HRM in small business : critical issues for the 1990's », *Journal of Small Business Management*, Vol.28 n°3, p. 1-8.

MAHÉ DE BOISLANDELLE, H. (1993), *Gérer les hommes de la jeune entreprise.*, Chotard, Paris.



- MAHÉ DE BOISLANDELLE, H. (1998), *Gestion des ressources humaines dans les P.M.E.*, 2<sup>e</sup> édition, Economica, Collection Techniques de Gestion, Paris, 486 p.
- MAC EVOY, G.M., (1983), « Personnel practices in smaller firms », *American Journal of Small Business*, Vol.8, n°2, p. 32-39.
- MINTZBERG, H. (1982), *Structure et dynamique des organisations*, (v.o. canadienne 1979), Prentice-Hall inc., Les Éditions d'Organisation & Arc, Paris & Montréal.
- MORGAN, G., (1989), *Images de l'organisation*, Editions Eska, Les Presses de l'Université Laval, Québec, pp. 556.
- SAHA, S.K., (1989), « Variations in the practice of human resource management : a review », *Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, sept., p. 37-45.
- VERSER, T.G., (1987), « Owners' perceptions of personnel problems in small business », *Mid American Journal of Business*, sept., p 13-17.
- VERSTRAETE, T. (1997), *Modélisation de l'organisation initiée par un créateur s'inscrivant dans une logique d'entrepreneuriat persistant. La dimension cognitive, praxéologique et structurale de l'organisation entrepreneuriale*, Thèse de doctorat (Sciences de gestion), IAE, Université des Sciences et Technologies de Lille, Lille, juillet.
- WELBOURNE, T.M., et ANDREWS, A.O., (1996), « Predicting the performance of initial public offerings : Should Human Resource Management be in the equation » *Academy of Management Journal*, vol.39, n°4, p. 891-919.
- WRIGHT, P.M., et McMAHAN, G.C., (1992), « Theoretical perspectives for strategic human resource management », *Journal of Management*, n°18, p 295-320.