



HAL
open science

La fonction RH a temps partagé comme forme d'emploi alternative: une question de santé pour le dirigeant de PME ?

Anne Joyeau, Sébastien Le Gall, Gwénaëlle Poilpot-Rocaboy

► **To cite this version:**

Anne Joyeau, Sébastien Le Gall, Gwénaëlle Poilpot-Rocaboy. La fonction RH a temps partagé comme forme d'emploi alternative: une question de santé pour le dirigeant de PME ?. AGRH, 2017, Aix-Marseille, France. <halshs-02444475>

HAL Id: halshs-02444475

<https://shs.hal.science/halshs-02444475v1>

Submitted on 17 Jan 2020

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

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



HAL Authorization

LA FONCTION RH A TEMPS PARTAGE COMME FORME D'EMPLOI ALTERNATIVE: UNE QUESTION DE SANTE POUR LE DIRIGEANT DE PME ?

Anne JOYEAU

Maître de Conférences en Sciences de Gestion
IGR-IAE de l'Université de Rennes, CREM
anne.joyeau@univ-rennes1.fr

Sébastien LE GALL

Maître de Conférences en Sciences de Gestion
Institut de Management de l'Université Bretagne Sud, LEGO
sebastien.le-gall@univ-ubs.fr

Gwénaëlle POILPOT-ROCABOY

Professeure en Sciences de Gestion
IGR-IAE de l'Université de Rennes, CREM
gwenaelle.poilpot-rocaboy@univ-rennes1.fr

Résumé

Des travaux récents sur la santé des dirigeants amènent au constat d'un certain mal être des dirigeants de PME (Torres, 2015). Les causes annoncées sont multiples : environnement complexe et incertain, hygiène de vie (sommeil, nourriture, surpoids...), surcharge de travail et sentiment de solitude.

Mobilisant la théorie de la conservation des ressources (COR) (Hobfoll, 1989), nous proposons que la capacité du dirigeant à acquérir, retenir et mobiliser des ressources clés contribue à son mieux-être et limite ses risques d'absence de santé. Cependant les contraintes financières et le besoin de compétences spécifiques souvent à temps partiel des PME conduisent les dirigeants à des difficultés de recrutement qui leur imposent une extrême polyvalence et une diversité des tâches susceptibles de renforcer les risques de surcharge de travail.

Par l'exemple de la fonction Ressources Humaines, notre objectif est ici d'évaluer si une forme d'emploi alternative tel que le travail à temps partagé via un groupement d'employeurs impacte la santé du dirigeant de PME. Nous analysons comment l'intégration d'un RRH à temps partagé est perçue par un dirigeant de PME ; quel gain de ressources ce RRH à temps partagé offre au dirigeant de PME et si ce gain permet au dirigeant d'entrer dans une spirale de réussite.

Au plan méthodologique, l'étude mobilise deux cas d'entreprises sur la base d'entretiens avec des dirigeants. Les résultats montrent que la présence d'un RRH à temps partagé, 1- apporte différentes ressources aux dirigeants ; 2- que ces ressources contribuent au mieux-être des dirigeants, soit de manière directe (baisse de la charge de travail, délégation émotionnelle, libération de temps de travail...), soit de manière indirecte par le biais de l'amélioration de la performance de l'entreprise (accroissement des compétences RH, baisse du risque social, accroissement des compétences des salariés, amélioration du climat social...).

Cette recherche met en avant tout l'intérêt pour les dirigeants de PME de mobiliser cette forme d'emploi alternative pour accroître leurs ressources et préserver ainsi leur santé.

Mots clés : Forme d'emploi alternative ; RRH à temps partagé ; Santé des dirigeants ; Théorie de la Conservation des Ressources (COR Theory)

INTRODUCTION

Si la santé des salariés a fait l'objet de nombreux travaux, celle du dirigeant n'est que récemment questionnée (Torrès, 2015). Pourtant, le capital santé du dirigeant apparaît comme le premier actif immatériel de la PME (Torrès et Chabaud, 2013), et l'absence de santé a des conséquences immédiates et directes sur l'existence même de l'entreprise et sur l'emploi (Bachelard, 2016). Des travaux montrent que la dépendance de l'entreprise à son dirigeant et à sa santé est d'autant plus forte que sa taille est limitée (Torrès et Chabaud, 2013 ; Mahé de Boislandelle, 2015), ce qui questionne particulièrement la santé des dirigeants des petites structures (Bah et Gaillon, 2016).

Analyser les facteurs d'influence de la santé des dirigeants de PME est donc d'une grande nécessité. Divers auteurs, dans le cadre notamment de l'Observatoire AMAROK, étudient des cohortes de chefs d'entreprises sur des périodes longues et décortiquent leurs pratiques alimentaires, leur gestion du sommeil, mais aussi leur niveau de stress, de dépression et de burn out afin d'en repérer les causes (Torrès, 2015). Parmi les facteurs d'influence de la santé des dirigeants, les difficultés économiques, professionnelles, personnelles et/ou familiales, l'incertitude sur l'avenir, le dépôt de bilan, l'incapacité du dirigeant à verbaliser ses difficultés et à avouer un éventuel malaise, son sentiment de solitude et d'isolement dans le travail, sa charge de travail etc. sont très largement identifiés. Le sentiment de solitude et d'isolement ainsi que la charge importante de travail semblent notamment d'une intensité plus forte pour les dirigeants de petites structures (Torrès 2015b).

Ce constat nous conduit à formuler que les capacités des dirigeants de PME à mobiliser les réseaux et rechercher des appuis à l'extérieur de l'entreprise (famille, amis, banquier, comptable, conseils...) mais aussi et surtout à s'entourer de compétences en interne par le biais du recrutement contribuent à limiter leurs charges de travail, à éloigner le sentiment de solitude et à préserver ainsi leur santé. Cependant les contraintes financières fortes et le besoin de compétences spécifiques souvent à temps partiel des PME font que les dirigeants ont des difficultés pour attirer et fidéliser de nouvelles ressources, ce qui les contraint à une extrême polyvalence et renforce leurs risques de surcharge de travail.

Mobilisant la théorie de la conservation des ressources (COR) (Hobfoll, 1989), nous proposons que la capacité du dirigeant à acquérir, retenir et activer des ressources clés contribue à son mieux-être. Par l'exemple de la fonction Ressources Humaines, notre objectif est ici de démontrer qu'une forme d'emploi alternative tel que le travail à temps partagé, via un groupement d'employeurs, est bénéfique pour la santé du dirigeant de PME. Nous analysons comment l'intégration d'un RRH à temps partagé est perçue par un dirigeant de PME ; quel gain de ressources ce RRH à temps partagé offre au dirigeant de PME et si ce gain lui permet d'entrer dans une spirale de réussite. Cette contribution est originale car elle s'intéresse à un objet de recherche oublié de la GRH -le dirigeant et sa santé- dans un contexte peu étudié – celui des petites entreprises (Marchesnay, 2015) - et tente d'analyser l'impact d'une forme alternative d'emploi – le temps partagé-, elle aussi souvent laissée de côté, sur la santé du dirigeant.

Nous proposons dans un premier temps de présenter le cadre théorique de l'analyse avant d'en présenter la méthodologie et les résultats.

LA THEORIE DE LA CONSERVATION DES RESSOURCES (COR) APPLIQUEE AUX DIRIGEANTS COMME CADRE THEORIQUE

La théorie de la conservation (dite aussi préservation) des ressources (Conservation Of Resources Theory – ou théorie COR) nous paraît un cadre théorique utile pour comprendre la manière dont le dirigeant perçoit l'acquisition et le développement de ressources spécifiques en GRH via une forme d'emploi alternative qu'est le temps partagé, ainsi que leur impact sur sa santé. Les principes de cette théorie sont d'abord présentés puis les typologies de ressources et leurs effets sur la santé sont questionnés afin, enfin, de proposer le travail à temps partagé comme ressource utile pour le dirigeant.

1. Principes de théorie de la Conservation des Ressources (COR)

La théorie de la conservation des ressources (COR) pose comme postulat le fait que toute personne a une motivation de base pour obtenir, conserver et protéger ce à quoi elle accorde de la valeur (Hobfoll, 1989). S'appuyant sur cette définition, Hobfoll poursuit ses travaux et propose trois principes de base de cette théorie (Gorgievsky et Hobfoll, 2008).

Le premier principe évoque que la perte en ressources est une préoccupation première pour un individu. Celui-ci apparaît en effet plus sensible à la perte de ressources qu'à son gain. Une perte, qu'elle soit réelle ou anticipée, impacte plus fortement l'individu que la perspective d'un gain potentiel en ressources et l'amène à se focaliser sur ses faiblesses, à ressentir des émotions négatives et à lui faire oublier ses forces éventuelles. Cette focalisation le conduit à développer des stratégies d'évitement et de limitation des pertes de ressources au lieu de tenter de rechercher de nouvelles opportunités pour en capter de nouvelles (Gorgievsky et Hobfoll, 2008). Concentrer sur sa peur de perte de ressources, un dirigeant de PME peut par exemple prendre le risque de ne plus diriger. Il n'est plus en veille sur l'évolution de son environnement, il ne cherche plus de clients potentiels, il ne capte plus les opportunités potentielles et peu à peu, il se met et met son entreprise en danger.

Le second principe de la théorie COR vise à investir en ressources. Afin de limiter les risques de perte de ressources et ainsi se protéger, un individu va souhaiter investir de nouvelles ressources. Mais le postulat est ici que plus un individu dispose de ressources et plus il lui sera facile d'investir et d'en acquérir de nouvelles. Ainsi, un dirigeant doté de ressources relationnelles fortes (par ex. capacité à être en relation avec l'autre, à écouter, à négocier...) saura convaincre de nouveaux salariés et clients. L'acquisition de nouvelles ressources humaines et de nouveaux marchés sera ainsi facilitée. En revanche, un individu contraint par des ressources limitées apparaît plus vulnérable à la perte éventuelle de ressources et semble moins capable d'investir de nouveaux gains. Par exemple, l'absence de ressources financières ou immobilières d'un dirigeant rend difficile l'octroi de prêts auprès d'une banque. De même, le fait d'être une petite entreprise peut rendre l'attractivité et le recrutement de compétences plus difficiles car les conditions de rémunération offertes sont plus limitées que dans de grandes organisations (Mahé de Boislandelle, 2015). Alors que Halbesleben et al., (2009) semblent regretter que ce principe d'investissement en ressources de la théorie COR soit relativement peu exploré dans la littérature, notre recherche sur les dirigeants de PME ouvre des perspectives d'analyse intéressantes de ce principe du fait du besoin spécifique de ressources des petites entreprises.

Le troisième principe de la théorie COR met en avant l'existence de spirales de pertes et de gains de ressources. Au-delà de la difficulté d'investir de nouvelles ressources lorsque

l'individu en a peu, le fait d'être « pauvre » en ressources rend l'individu moins capable de retenir les ressources dont il dispose. Par exemple, une petite entreprise peut avoir des difficultés pour fidéliser ses ressources humaines car les conditions de rémunération (par ex., salaires de base, périphériques de rémunération (système d'intéressement, plan épargne entreprise, avantages en nature etc.) sont souvent inférieures à celles offertes dans les plus grandes entreprises d'un même territoire (Mahé de Boislandelle, 2015). Cette perte de ressources liée à l'absence de ressources suffisantes (ressources financières dans l'exemple précédent) pour pouvoir les garder peut conduire à de réelles spirales d'échec. Au contraire, la présence de ressources nombreuses amène à en investir d'autres et met l'individu dans une spirale de gains. Par exemple, le fait d'avoir recruté des ressources humaines nouvelles génère de nouvelles ressources financières par l'accroissement de la qualité des produits ou de service, l'acquisition de nouveaux marchés etc. Ces ressources financières investies dans un système d'intéressement et de partage des bénéfices conduisent à fidéliser les ressources humaines en place et contribuent à en attirer de nouvelles. Le fait de posséder des ressources permet d'en générer d'autres qui elles-mêmes contribueront au développement d'une spirale de gains.

2. Typologies de ressources et santé des dirigeants

La théorie COR mettant en avant le rôle des ressources sur l'échec (associé à une spirale de perte de ressources) ou la réussite (associée à une spirale de gains de ressources), il est éclairant d'analyser la nature de ces ressources ainsi que leur impact éventuel sur la santé du dirigeant.

Divers travaux se sont intéressés à la nature des ressources pouvant être mobilisées par les individus. Hobfoll (1989) propose quatre types de ressources. Le premier type intègre des objets. Un dirigeant peut, par exemple, mobiliser des véhicules, des bâtiments, des machines, des outils, des matières premières, du matériel informatique etc. Le second type regroupe les conditions de vie. Un dirigeant va devoir jouer son rôle de guide de l'entreprise, de décideur, de leader et de meneur d'hommes et de femmes afin d'assurer la réussite de son entreprise. Mais il peut être aussi parent, conjoint et enfant et a à concilier ces différentes sphères de vie. Il évolue dans son environnement professionnel et personnel et peut bénéficier de soutiens d'acteurs internes (par ex. ses collaborateurs) ou externes (par ex. sa famille, ses amis, son banquier, l'inspecteur du travail...) à l'entreprise etc. Le troisième type de ressources correspond aux caractéristiques individuelles des individus. Un dirigeant a ses propres valeurs, sa personnalité, ses compétences, son estime de lui-même, sa représentation de l'entreprise, de la manière de la gérer et des objectifs qu'il se donne pour lui et l'entreprise etc. Enfin, Hobfoll (1989) évoque les énergies et met en avant l'argent, le temps, des faveurs ou privilèges éventuels. Plus récemment, ten Brummelhuis et Bakker (2012) ont distingué cinq catégories de ressources mobilisables. Les ressources physiques telles que l'énergie, la santé, l'endurance, le temps de sommeil nécessaire etc. sont la première catégorie. Les ressources psychologiques telles que la concentration ou l'attention s'accompagnent des ressources intellectuelles (par ex., les compétences, les habiletés, les connaissances, les expériences). Les ressources affectives telles que l'optimisme, le sentiment d'accomplissement, la maîtrise des émotions... sont une quatrième catégorie. Enfin, la catégorie nommée « capital » intègre l'argent et le temps.

De nombreux travaux montrent le lien entre ces typologies de ressources et la santé des individus. La théorie COR évoque que lorsque les personnes estiment manquer de ressources ou craignent d'en perdre, les risques de stress et de burn out sont réels (Hobfoll et Shiron, 1993 ; Grandey et Cropanzano, 1999). La personne entre en effet dans une spirale de limitation de ressources qui impacte sa santé du fait d'un accroissement de la fatigue, de l'insatisfaction et de l'épuisement (Demerouti et al., 2004 ; Van Daalen et al. 2006). La capacité d'un dirigeant à

mobiliser les ressources nécessaires à l'exercice de son métier apparaît ainsi comme un élément essentiel du maintien de sa santé. Les perspectives psychosociales développées au travers de modèles transactionnels (Lazarus et Folkman, 1984), confirment ce lien. En effet, le stress est perçu comme résultant d'un déséquilibre ressenti par un individu entre ce qu'il doit faire et ce qu'il perçoit pouvoir faire. Ainsi, lorsqu'une personne perçoit que ses ressources personnelles et sociales ne sont pas suffisantes pour faire face aux contraintes de la situation qu'elle perçoit, son niveau de stress augmente. Le principe de spirale de perte de ressources évoqué dans la théorie COR montre en plus que des individus peuvent vivre des cycles d'échec dont les conséquences sont une dégradation de leur bien-être et des manifestations de stress pouvant aller jusqu'au burn out (Gorgievsky et Hobfoll, 2008). La capacité d'un dirigeant à mobiliser de nouvelles ressources est alors essentielle pour rétablir l'équilibre, limiter ainsi le stress ressenti et sortir d'une spirale de perte de ressources pouvant le conduire au suicide (Bah et Gaillon, 2016). L'acquisition de ressources supplémentaires apporte du soutien et constitue un élément de la préservation de la santé psychologique au travail.

L'appréciation par un dirigeant des ressources dont il a besoin, dont il peut disposer et qu'il pense pouvoir mobiliser pour faire face aux situations et au développement de son entreprise est alors essentielle pour préserver sa santé.

3. Travail à temps partagé comme ressources pour le dirigeant de PME

Parmi les ressources pouvant être mobilisées par le dirigeant de PME pour faire face aux exigences nombreuses de son environnement, l'acquisition de savoirs, de savoir-faire et de savoir-être apparaît primordiale. Selon la théorie COR, la capacité du dirigeant à recruter puis à mobiliser des compétences va enclencher une spirale de gains et de réussite pour son entreprise. Mais, le dirigeant de PME se heurte souvent au fait que son besoin de compétences est très spécifique. La taille de sa structure, des phénomènes de saisonnalité de l'activité, des demandes particulières et ponctuelles de clients peuvent exiger un besoin de compétences à temps partiels (par ex. 2 ou 3 jours par semaine, quelques mois dans l'année, quelques heures par jour...) auquel il est difficile de répondre (Mahé de Boislandelle, 2015). En effet, les formes standards de contrat à durée indéterminée à temps plein ne peuvent répondre à ces besoins spécifiques. De même, les formes plus flexibles de gestion de l'emploi comme l'intérim, le temps partiel ou les contrats à durée déterminée restent associées à la précarité, voire à la paupérisation des salariés et ne répondent pas à leur besoin de sécurité. Ces constats engendrent des difficultés de recrutement pour le dirigeant et des situations de pénurie de compétences pouvant mettre en péril son projet et le conduisant dans une spirale de pertes de ressources et donc vers l'échec. Le défi du dirigeant devient alors de garantir la satisfaction conjointe de son besoin de compétences à temps partiel et le besoin de sécurité des salariés potentiels (Joyeau et Poilpot-Rocaboy, 2014). Le recours à un groupement d'employeurs et à une forme alternative d'emploi tel que le travail à temps partagé est un moyen utile pour l'aider à relever ce défi. Institué en France par la loi du 25 janvier 1985 pour permettre aux petites et moyennes entreprises (PME) et aux petites et moyennes industries (PMI) d'un même territoire de se regrouper afin d'employer une main-d'œuvre qu'elles n'auraient pas les ressources (budget et charge de travail) de recruter seules, le groupement d'employeurs est la résultante d'une configuration inter-organisationnelle spécifique. La mutualisation des ressources humaines leur permet de disposer de compétences que chacune des parties prenantes prise individuellement ne pourrait pas employer à temps complet, notamment par manque de ressources financières, par absence de besoin réel sur un temps complet, ou de saisonnalité de leurs activités (Joyeau et Poilpot-Rocaboy, 2014 ; Joyeau et al., 2016).

Si de nombreuses compétences sont précieuses pour les PME, nous nous concentrons ici sur la valeur ajoutée perçue du métier de Responsable des Ressources Humaines. Notre objectif est d'analyser comment l'intégration d'un RRH à temps partagé via un groupement d'employeurs, est perçue par un dirigeant de PME. Quel gain de ressources ce RRH à temps partagé offre-t-il au dirigeant de PME ? Ce gain permet-il au dirigeant d'entrer dans une spirale de réussite et de mieux-être ?

LE RH A TEMPS PARTAGE : QUELLES RESSOURCES PERÇUES PAR LE DIRIGEANT, POUR QUELS EFFETS ?

Au regard des objectifs de la recherche, nous mobilisons une méthodologie qualitative au moyen d'entretiens menés auprès de dirigeants de PME ayant recours au temps partagé via un groupement d'employeurs pour développer la fonction Ressources Humaines. La spécificité des deux cas étudiés nous permet d'identifier les types de ressources qu'apporte le RRH à temps partagé aux dirigeants de PME et nous conduit à en mesurer les effets, notamment au niveau de sa santé.

1. Méthodologie

Le développement du temps partagé via le groupement d'employeurs est le fruit d'initiatives menées par des entreprises ancrées sur les territoires et dont l'ambition est le partage de compétences spécifiques (Buannic et Delalande, 2007). Se focaliser sur des PME localisées sur un même territoire et adhérant au même groupement d'employeurs doit nous permettre dans une certaine mesure de mieux appréhender les éléments de contexte ayant présidé à la création de la fonction RH à temps partagé. Nous avons ainsi sélectionné deux PME bretonnes, Overstim et Kerfood, adhérentes du groupement d'employeurs Vénétis. La sélection de ces deux cas résulte d'un « *opportunisme méthodique* » (Girin, 1989), notre proximité au terrain nous ayant conduit à retenir des cas particulièrement riches au regard de la problématique de recherche retenue. En cela nous suivons les préconisations de Yin (1994) qui considère que le choix des cas doit être guidé par le cadre conceptuel plutôt que par une logique d'échantillonnage statistique. Ceci est conforme également à ce qu'indique Eisenhardt (1989), à savoir le choix de cas « *extrêmes* », dans la mesure où les phénomènes étudiés s'y manifestent de manière très évidente et sont donc facilement observables.

1.1. Présentation des deux PME étudiées et de leur dirigeant

Créée en 1982, l'entreprise Overstim.s est spécialisée dans la nutrition sportive. La société-mère qui compte 33 salariés en 2016 est localisée à Plescop en Bretagne. Une filiale productive, avec environ une dizaine de salariés, est implantée à proximité du siège. « FSO » est PDG de l'entreprise depuis 2000, dans le cadre d'une transmission familiale. Son expérience en tant qu'héritière d'une affaire familiale, révèle avec une réelle intensité la difficulté du métier de dirigeant. La PME illustre également les freins qui existent à la délégation et au développement de la fonction RH au sein de la structure. Dans ce cas, le recrutement d'une RRH à temps partagé apparaît en effet plus en réaction à des difficultés personnelles et organisationnelles perçues par le dirigeant. Ce recrutement participe néanmoins à une évolution positive de l'entreprise, engagée depuis peu dans une stratégie à l'export.

La société Kerfood appartient au secteur de l'alimentaire. Elle est connue à travers ces deux marques de biscuits et de confiseries : Carabreizh et la Bien Nommée. Créée à Belle-île en Mer, l'entreprise se développe sur le continent et ouvre en 2016 un nouveau site près de Lorient, dédié à la marque Carabreizh. En 2016, la société a un effectif de 35 salariés. CN en est le co-

créateur et le PDG depuis 1997. Ce cas illustre la posture du dirigeant fondateur ayant construit la croissance de l'entreprise sur une logique de développement des compétences en interne, par la professionnalisation de ses fonctions support, notamment la fonction RH. Le recrutement d'une RRH à temps partagé s'inscrit dans une stratégie proactive visant la performance de son entreprise mais n'est également pas sans influencer le mieux-être du dirigeant.

1.2. La collecte et le traitement des données

La collecte des données a été réalisée au moyen d'entretiens semi-directifs réalisés auprès des dirigeants en novembre 2016. La grille d'entretien a été construite en cohérence avec le questionnement de la recherche, en interrogeant le dirigeant de la PME sur son parcours, sur le contexte déclencheur du recrutement du RRH à temps partagé et la perception de ses effets tant au niveau individuel qu'organisationnel (Tableau 1).

Tableau 1 : Les thèmes de la grille d'entretien

Le parcours de dirigeant
Le contexte d'entreprise (Secteur d'activité, histoire, problématiques actuelles)
Le témoignage du dirigeant sur l'histoire propre liée à la présence d'un RRH à temps partagé dans l'entreprise (Pourquoi cette décision ? Quand ? Les attentes au départ ? etc.)
Le regard factuel sur les apports de cette présence sur les processus RH (recrutement, formation, rémunération, etc.)
La perception du dirigeant sur ce que cette présence a changé pour lui (délégation ? allègement ? en réponse à ses attentes – ou pas- par rapport à sa représentation de cette fonction ?...)
La perception sur ce que cette présence a changé pour les salariés (climat, communication, etc.) et au niveau organisationnel (organisation du travail par exemple, culture nouvelle, etc)
Les conditions de succès selon le dirigeant

Les entretiens ont fait l'objet d'une analyse du sens suivant la méthode de condensation des données proposée par Miles et Huberman (2003). En référence à la théorie COR, la codification des entretiens réalisée à l'aide du logiciel NVIVO10 ont visé notamment l'identification des ressources du dirigeant, celles mobilisées par le recours au RH à temps partagé, et la mesure perçue des effets.

2. Identification des types de ressources perçus par le dirigeant

En recrutant un RRH à temps partagé, diverses ressources sont perçues par le dirigeant : des ressources en termes d'énergie et de temps libérés, des ressources au niveau relationnel, des ressources en termes d'expertise RH.

2.1. Du temps dégagé, de l'énergie libérée et la mise en place d'une délégation émotionnelle

Le premier constat est que la présence d'un RRH à temps partagé dans les deux entreprises étudiées facilite la construction du projet de l'entreprise grâce au temps dégagé et à la prise de recul permise par la délégation de la gestion quotidienne des salariés au RRH, par la possibilité

pour le dirigeant d'avoir une écoute, un partage des décisions. Le dirigeant est libéré de tâches chronophages et exigeantes en termes d'énergie et d'émotions négatives. Cette libération l'autorise à une certaine distanciation, à une prise de hauteur qui améliore sa prise de décision. Ce qui, *in fine*, amène le/la dirigeant.e. à se recentrer sur ses missions de direction et à se focaliser sur la dimension stratégique de sa fonction.

L'exemple de la gestion des conflits vient illustrer ce recentrage stratégique du dirigeant : « *Comment ça se passe dans une PME quand vous êtes en crise avec une salariée ? Vous l'avez en direct ; Si vous consacrez la moitié de votre semaine -en temps physique et en temps « prise de tête »-, si vous êtes focalisée sur quelque chose qui est négatif, ce n'est pas terrible pour les perspectives de développement de l'entreprise (...). L'arrivée de Sandrine (RRH à temps partagé) m'a permis de me remettre à ma fonction (...). Si on prend l'exemple de l'avion, j'étais plus dans l'avion que dans le cockpit avant l'arrivée de Sandrine. On peut être sur le pilotage automatique mais c'est dangereux* » (FSO).

2.2. La mise en place d'une triangulation relationnelle

Le second constat est que l'arrivée d'un RRH à temps partagé permet une triangulation de la relation et limite le besoin de relation directe dirigeant / salariés. Cette triangulation peut être perçue négativement par les salariés dans un premier temps. Des inquiétudes de voir arriver un RRH sont repérées et interrogent la représentation que peuvent avoir les salariés de cette fonction : « *Et souvent la vision que les collaborateurs ont de la RH c'est le plan de licenciement (...) On a dû faire preuve de pédagogie, mais c'est hallucinant ce que les médias renvoient... Il y a eu un peu de flottement au début, ils (les salariés) se sont dits : qu'est-ce qui va se passer ?* » (CN).

Mais la compétence de la personne recrutée permet de la rendre légitime et très vite, elle devient un intermédiaire indispensable pour le dirigeant et les salariés. Elle est perçue comme une personne neutre, ce qui génère de la confiance : « *Quand vous êtes dirigeant d'entreprise, patron, vous êtes toujours un peu soupçonné de tirer la couverture à vous. Le fait de nommer une RH permet de donner une parole qui soit neutre, c'est une salariée de l'entreprise (...). Moi je ne peux pas jouer ce rôle de lien permanent avec les collaborateurs. C'est aussi pour ça que nous avons un RH aujourd'hui. S'il y a une question qui se pose, alors qu'avant ils préféreraient que ce soit moi qui la traite, maintenant ils appellent Claire (RRH à temps partagé)* » (CN).

2.3. L'acquisition d'une expertise RH

Selon les dirigeants rencontrés, celle-ci s'avère nécessaire en PME à deux niveaux : d'abord pour maîtriser la complexité réglementaire croissante ; ensuite pour optimiser la Gestion des RH.

Au plan réglementaire, les entreprises se trouvent de plus en plus confrontées à une complexification des règles liées au travail, qu'il s'agisse du droit du travail de plus en plus exigeant et mouvant, de l'établissement de la paie de plus en plus ardu par exemple. Il devient difficile, en particulier pour un dirigeant de PME, de faire face, seul, sans compétence spécifique, aux diverses obligations sociales et juridiques qui lui incombent (Joyeau et Poilpot-Rocaboy, 2014).

Ce qui pourtant, s'avère essentiel en termes de gestion des risques (contrôle URSAFF, Prud'hommes, etc.) : « *Ça peut permettre au niveau des chefs d'entreprise d'avoir des*

compétences supplémentaires. Vu la complexification réglementaire à tous les niveaux et les contrôles qui vont avec, ça permet effectivement d'intégrer les compétences qui vont avoir un œil neuf sur ce qu'il se passe ailleurs » (FSO).

Au plan managérial, la motivation et la fidélisation des salariés, le maintien et le développement de leurs compétences, sont perçus comme des avantages concurrentiels indéniables pour des entreprises évoluant toutes, quels que soient les secteurs d'activité, dans des environnements économiques et technologiques instables. Des salariés formés, préparés à évoluer dans cette dynamique de changement, sont plus que jamais des atouts essentiels pour la pérennité et le développement des entreprises : *« La RH est un sujet très sensible dans l'entreprise qui peut être très heureux, ou qui peut être très malheureux s'il est mal géré. Les RH en entreprise sont les piliers fondamentaux. Il ne doit pas y avoir de sujet tabou. Il ne doit pas y avoir d'erreur »* (CN). Dans le cas particulier des PME, l'ensemble de ces questions RH ne peut être pris en charge exclusivement par le dirigeant, déjà concentré sur les aspects stratégiques, techniques, financiers, commerciaux de sa fonction. Or, c'est un travail de tous les jours, de chaque instant, complexe : *« L'humain n'est pas quelque chose de figé. C'est toujours, agir avec subtilité. C'est ce qui en fait la richesse aussi. Mais la réaction n'est jamais prévisible. Il y a l'aspect motivation aussi. C'est un challenge quotidien »* (FSO). Face à ces défis RH essentiels, l'apport du RRH à temps partagé est dès lors primordial.

Pour une PME, recruter un RRH à temps partagé permet aussi de mieux maîtriser les dimensions techniques, souvent juridiquement contraintes, liées à la gestion des individus. Et cela ne concerne pas exclusivement la partie administrative de la Gestion des RH : le développement de la gestion des emplois et des compétences requises (identification des besoins - fiches de poste), l'identification des compétences disponibles (évaluation) exigent une réelle expertise que le RRH à temps partagé peut apporter : *« Il y a les recrutements, la préparation des contrats à la fois CDI, en CDD, en relation avec des sociétés d'intérim éventuellement. Il y a les aspects « paye » (...). Elle suit aussi le niveau réglementaire, les évolutions concernant les retraites complémentaires, la prévoyance etc. En général je découvre. Ça change souvent »* (FSO).

De même, en matière de formation et de rémunération, leviers essentiels de motivation et de fidélisation des salariés, l'arrivée d'un RRH à temps partagé dans la PME bouleverse les pratiques : *« Déjà la formation. On a mis en place un plan de formation avec l'objectif que chaque collaborateur fasse au moins une journée de formation par an. Ensuite on a vraiment structuré le dossier personnel, l'accompagnement, les entretiens, la mutuelle. On a eu le chantier Mutuelle en 2015 »* (CN).

Selon Vilette (2010), le métier de RRH à temps partagé permet *in fine* l'intégration, à terme, de la fonction Ressource Humaine dans les entreprises à taille réduite et répond ainsi au besoin de structuration de la Gestion des RH dans les PME. Plus concrètement encore, la présence d'un RRH à temps partagé est vécue par les dirigeants rencontrés comme une étape préalable nécessaire à la présence d'un RRH à temps plein. CN a recruté une RRH à temps plein lors du départ de la RRH à temps partagé et témoigne qu'elle est arrivée *« avec une place relativement propre, extrêmement confortable, (...) qui lui a permis de s'occuper de la performance globale, de la gestion de projet. Je ne dirais pas qu'il n'y avait rien à faire, parce qu'il y a eu des entretiens à faire, (...) des choses à professionnaliser (...) mais elle n'est pas partie de la page blanche »*.

3. Effets des ressources perçues sur le mieux-être du dirigeant

Toutes ces ressources perçues par le dirigeant grâce au recrutement d'un RRH à temps partagé ont des effets bénéfiques directs (3.1. et 3.2) et indirects (3.3) sur la santé du dirigeant. On entre ainsi dans une spirale du mieux-être, au sens de la théorie COR, à travers moins de stress (3.1.) ; le sens du métier de dirigeant retrouvé grâce à un recentrage possible sur ses fonctions stratégiques (3.2) ; une estime de lui-même et un sentiment de satisfaction personnelle renforcés, grâce à une meilleure performance de l'entreprise (3.3).

3.1. Un moyen de limiter des facteurs de stress liés à la fonction RH : une première source directe de mieux-être du dirigeant

La triangulation de la relation permise par la présence d'un RRH à temps partagé a un premier effet sur le mieux-être du dirigeant. Le fait de pouvoir se reposer sur une compétence spécifique RH limite son stress car il est plus serein face à ses obligations de dirigeant : « *La législation du travail en France est extrêmement contraignante (...). Moi en tant que dirigeant je suis exposé chaque minute (...). Après il y a toutes les obligations que votre RH connaît parfaitement, et elle vous rappelle qu'il y a ces dossiers là... Lors de notre contrôle, même dans le suivi de l'entretien avec les contrôleurs de l'URSSAF, c'est la RH qui était en contact. C'était plus facile pour moi... Le RRH à temps partagé soulage le dirigeant, et ça l'expose moins... ça le protège...c'est bon pour la santé du dirigeant....* » (CN) ; « *Je ne sais pas si je suis en meilleure santé mais la RRH à temps partagé m'a effectivement permis de prendre du recul dans une situation qui était compliquée, meilleure santé mentale peut-être...* » (FSO).

Cette limitation du stress ainsi qu'une articulation entre la vie professionnelle et la vie personnelle facilitée sont aussi associées à une meilleure organisation du travail liée à la présence d'un RRH à temps partagé : « *Si je n'avais pas recruté de RRH...je ne serais pas là ce soir (à discuter avec vous). Je serais débordé dans les dossiers. Ça c'est absolument certain. Il y aurait aussi moins de sérénité* » (CN).

3.2. Le sens du métier de dirigeant retrouvé : une seconde source directe de mieux-être

Le second effet constaté lié à la présence d'un RRH à temps partagé est la possibilité, pour le dirigeant, de se recentrer sur la stratégie de l'entreprise et d'accroître sa performance en matière de gouvernance. La délégation de la gestion opérationnelle des équipes permet au dirigeant d'activer les compétences au cœur de son métier : celles de gouvernance et de développement de l'entreprise : « *Si je n'avais pas recruté de RRH, je pense que j'aurais été encore trop accaparé par la gestion. Il y aurait sans doute certains projets qui n'auraient pas pu être mis en place, le développement aurait été moindre car le temps n'est pas divisible... on ne construirait pas une usine aujourd'hui. Ça c'est sûr* » (CN).

La prise de décision est aussi améliorée du fait de la prise de recul, de l'information et des conseils que le RRH peut apporter au dirigeant : « *Je vais souvent dans son bureau. Parfois la décision peut se prendre à trois c'est-à-dire moi-même, le directeur, et Sandrine...* » (FSO) ; « *pour les petites entreprises, c'est un atout de ne plus avoir cette casquette RH, d'avoir quelqu'un dans l'entreprise qui a cette casquette RH et qui va pouvoir conseiller le dirigeant, qui va aussi être à l'écoute de ses collaborateurs* » (CN).

Cette opportunité de se concentrer sur la stratégie apparaît irréversible pour le dirigeant qui n'envisage pas son entreprise sans compétences RH spécifiques désormais : « *Si Sandrine décidait d'aller voir ailleurs, nous reprendrions quelqu'un à temps partagé. On repasserait par Vénétis parce qu'aujourd'hui, je ne me vois pas sans RH* » (FSO) ; « *la RRH à temps partagé apporte une plus-value énorme à l'entreprise* » (CN).

Ainsi, le RRH à temps partagé permet au dirigeant de diriger et de performer dans son rôle de guide et de développeur de l'entreprise, dans un contexte certes toujours contraint, mais apaisé par une délégation de tâches et de responsabilités ainsi que par le soutien informationnel et émotionnel qu'il génère.

S'il permet ainsi au dirigeant de retrouver pleinement le sens de son métier, le recentrage stratégique permis par le recrutement du RRH à temps partagé peut aussi amener le dirigeant à définir le projet de l'entreprise en cohérence avec la culture d'entreprise. La réalisation d'un travail sur les valeurs peut être facilitée grâce à la présence du RRH, à son travail collaboratif avec le dirigeant et les collaborateurs. La cohérence de la stratégie de l'entreprise et de sa culture donne du sens aux actions et au travail de chacun dans l'entreprise : « *Avec Claire (RRH à temps partagé), nous avons identifié nos valeurs dans l'entreprise : le professionnalisme et la satisfaction de nos clients est notre leitmotiv... On les fait évaluer par les collaborateurs tous les six mois (une note de 1 à 10) pour voir si on est toujours en phase avec nos valeurs. C'est anonyme et ça permet de sonder...* » (CN).

3.3. Une gestion RH plus performante pour une plus grande performance de l'entreprise : une source indirecte de mieux-être pour le dirigeant

Le recrutement d'un RRH à temps partagé agit directement sur la performance sociale de l'entreprise par trois types d'effets qui vont être décrits ici. *In fine*, cela impacte positivement la performance de l'entreprise et par voie de conséquence, nous trouvons là encore une véritable source d'amélioration du bien-être du dirigeant.

En premier effet, les cas étudiés montrent une baisse du « risque social », autrement dit un gain financier pour l'entreprise, en évitant les coûts cachés générés par une gestion RH non performante : prévenir, anticiper les dysfonctionnements administratifs et managériaux, telle est la conséquence de la présence d'un RRH à temps partagé en PME affichée avant tout par les dirigeants rencontrés. De manière réactive ou pro-active, ils témoignent de cet effet à travers leurs expériences.

Au niveau administratif, « *si la gestion est parfaite, si j'ai par exemple un contrôle de l'URSSAF, et que ça se passe bien, je gagne de l'argent. Cela m'aurait coûté combien si je n'avais pas eu de RH ? Peut-être plus que ce que me coûte ma RH en 1 an...* » (CN). Ce peut être aussi les suites d'une expérience prud'homale qui permettent de se dire : « *on va tenter la RH ; et la personne est toujours là. Et ça se passe très bien* » (FSO).

Au niveau managérial, l'amélioration du climat social est aussi constatée : la présence d'un RRH à temps partagé peut faciliter le désamorçage de conflits ou le repérage de dysfonctionnement coûteux en temps et en énergie pour le dirigeant de PME : « *Par rapport à certains services qui ont parfois du mal à trouver leur équilibre, elle (la RRH à temps partagé) arrive à nous dire qu'il y a un souci organisationnel. (...) On va peut-être changer certaines choses* » (FSO).

En second effet lié la présence d'un RRH à temps partagé, c'est le développement et l'optimisation des compétences en interne qui sont activés. A travers un recrutement plus professionnel, la mise en place d'une logique de formation et de développement des compétences, souvent en lien avec l'implémentation de dispositifs d'évaluation, la présence d'un RRH à temps partagé en PME optimise la gestion des RH : *« il y a des choses qui sont faites aujourd'hui qui n'étaient pas faites avant, notamment par rapport aux indicateurs par exemple. (...) Dans les activités il y a les entretiens annuels, choses que nous ne faisons pas précédemment. Aujourd'hui nous les faisons avec également des points intermédiaires. C'est elle (la RRH à temps partagé) qui s'occupe d'une partie des entretiens annuels »* (FSO).

Mais encore, ce RRH à temps partagé apporte, de par son propre statut, un regard nouveau sur les formes d'emploi et le champ des possibles en matière de recrutement : il peut impulser, favoriser le recours à cette forme d'emploi alternative dans d'autres métiers que le sien : *« L'entreprise, quand on est 20, on s'appuie sur le temps partagé. Cela lui permet d'ancrer la compétence dans l'entreprise »* (CN).

En troisième type d'effet constaté dû à la présence d'un RRH à temps partagé, les cas étudiés montrent une augmentation de l'attractivité de l'entreprise, par la voie d'une logique de changement et d'innovation facilitée. Ceci grâce à tous les apports en termes de recrutement et développement des compétences mais aussi en termes de management. Plusieurs éléments sont décrits dans les expériences des dirigeants rencontrés.

1. Un effet « innovation produit » et « facilitateur du changement » en lien avec la formation : *« La formation qu'ils ont fait c'était il y a trois ans. Mais tous les deux, là (...) ils ont retravaillé le gâteau breton. Ils ont fait un « rebond » sur leur formation. C'est un exemple de valeur ajoutée. Ils ne l'auraient pas fait sans cette formation-là, ils n'auraient pas été investis dans le projet, ils n'auraient pas été soudés comme ça les a soudés »* (CN).
2. Un effet « facilitateur du changement » à travers la dynamique impulsée : *« La plus-value, c'est aussi l'équilibre pour tous les collaborateurs. Des gens qui acceptent des mutations. Qui saisissent des opportunités »* (CN).
3. Un effet « cohésion d'équipes » et « climat social » : *« Je pense que c'est un plus. Oui c'est une écoute, une oreille. Une écoute, pour faire passer un message. Je pense que c'est un bien (...) La valeur ajoutée de la RH pour moi c'est vraiment d'essayer de fédérer, d'assister le chef d'entreprise pour fédérer une équipe, pour aller plus vers le même but »* (FSO). C'est aussi l'idée avancée dans ces propos : *« Vous pouvez avoir les meilleures idées du monde, la plus belle stratégie du monde, si vous n'avez pas les salariés qui sont d'accord pour suivre cette stratégie et qui poussent dans le même sens, vous n'allez pas aller loin. C'est vraiment assister le chef d'entreprise pour que l'attelage aille à bon port »* (FSO).

En conséquence de ces effets constatés, l'image de l'entreprise ne peut être qu'améliorée et avec elle, son attractivité, même si *« on ne mesure pas encore tous les bénéfices »* (CN). Avec l'amélioration de l'image de son entreprise, c'est aussi l'estime de soi, véritable ressource personnelle au sens d'Hobfoll (1989) et donc le mieux-être du dirigeant, qui se trouvent renforcés.

CONCLUSION

Alors que la santé des dirigeants de PME se trouve récemment questionnée dans un certain nombre de travaux encore rares, nous avons proposé, dans cet article, d'envisager une voie de solution possible mais peu exploitée dans les pratiques d'entreprises, celle du temps partagé comme forme d'emploi alternative, en prenant l'exemple de la fonction RH. Les expériences empiriques rapportées montrent tout un ensemble d'effets bénéfiques pour le dirigeant, induits par les diverses ressources que représente le recrutement d'un RRH à temps partagé dans l'entreprise. Ces ressources que nous avons identifiées pour le dirigeant de PME sont de nature variée, et illustrent les différents types de ressources annoncées dans la théorie COR (Hobfoll, 1989) : ainsi des ressources en matière d'énergies (la libération de temps, la délégation émotionnelle permises par la présence d'un RRH à temps partagé) ; des ressources en matière de conditions de vie (grâce à la triangulation relationnelle, l'acquisition d'une expertise RH), des ressources concernant les caractéristiques individuelles (avec notamment une estime de soi et une satisfaction personnelle accrues liées à une meilleure image et une plus grande performance de l'entreprise). Nous avons aussi constaté que ces ressources produisaient (directement ou indirectement) des effets générateurs de mieux-être pour le dirigeant de PME. Ce qui, là encore, est une illustration de la théorie COR qui met en exergue l'importance de savoir mobiliser différents types de ressources afin de se préserver du stress au niveau individuel (Hobfoll, 1989).

Pourtant, malgré tous les avantages que représente le RRH à temps partagé en PME, le recours à cette forme d'emploi reste aujourd'hui peu courant. Si certaines raisons peuvent être avancées face à ce constat, comme la méconnaissance de cette forme d'emploi par exemple (Joyeau et Poilpot-Rocaboy, 2014), le cadre d'analyse théorique retenu ici semble particulièrement adapté à la problématique posée et permet de proposer de nouveaux facteurs d'explication.

En effet, selon la théorie COR, comme il a été écrit plus avant, la sensibilité individuelle à la perte de ressources serait en effet une préoccupation supérieure à celle liée à son gain (principe n°1, Hobfoll (1989)). Dès lors, la difficulté de recruter un RRH à temps partagé peut tenir à cet écart de sensibilité : des situations financières difficiles et l'impression que le coût est trop important (peur de perte d'argent liée au salaire du RRH) peuvent empêcher les dirigeants de recruter des compétences RH spécifiques. A cette peur viennent aussi s'ajouter d'autres déjà identifiées, comme la peur de perte de ressources d'information (peur d'absence de confidentialité), la peur de perte de pouvoir et la difficulté à déléguer (Joyeau et Poilpot-Rocaboy, 2014).

Face au risque lié à cette perte de ressources, Hobfoll (1989) affirme alors la volonté individuelle d'investir en ressources, énonçant ainsi le second principe de sa théorie COR. C'est aussi ce que notre étude a montré, en particulier dans le cas de l'entreprise Overstims, où c'est la peur de pertes de ressources financières liées aux prud'hommes ainsi que l'usure des ressources émotionnelles qui ont conduit le dirigeant à acquérir de nouvelles ressources par le recrutement d'un RRH à temps partagé.

Cet investissement en ressources est pourtant, selon la théorie COR, vecteur d'une véritable spirale de réussite. Et inversement : la perte de ressources génèrerait celle de l'échec, comme énoncé plus avant (principe n°3, Hobfoll, 1989). Cette idée se retrouve dans l'étude menée, démontrant que le recrutement d'un RRH à temps partagé génère de nouvelles ressources et enclenche une dynamique de cercle vertueux, au niveau individuel (avec des effets directs sur le mieux-être du dirigeant) et au niveau organisationnel (avec une meilleure image et une plus grande performance de l'entreprise, elles-mêmes sources de mieux-être du dirigeant). A l'inverse, il est implicitement affirmé à travers notre analyse que les entreprises qui ne

s'autorisent pas l'acquisition de compétences spécifiques via le temps partagé risquent une perte de ressources (perte de temps, perte de compétences de gouvernance...) et peuvent entrer dans un spirale d'échec : cercle vicieux (absence de direction de l'entreprise, absence de stratégie, stress du dirigeant...).

Ainsi, dans la perspective théorique retenue ici, particulièrement éclairante, le recrutement d'un RRH à temps partagé s'avère une stratégie préventive du stress (et donc, de la santé du dirigeant) à la fois judicieuse et efficace. L'étude que nous avons menée peut donc être considérée comme un premier pas, ouvrant des pistes intéressantes sur la santé des dirigeants de PME. De nature exploratoire, cette recherche doit désormais être poursuivie afin d'approfondir les résultats rapportés ici.

BIBLIOGRAPHIE

- Bachelard O (2016), « GRH, santé et performance durable : le travail au cœur des PMI », *Forum*, n° 149, p. 13-22.
- Bah T., Gaillon, D. (2016). « Processus suicidaire des dirigeants de petites entreprises : état des lieux et mesures de prévention », *Revue Management & Avenir*, n° 85, p. 79-105.
- Buannic L., Delalande F. (2007), *Groupement d'employeurs*, Collection Ressources Humaines, Editions d'Organisation
- Demerouti, E., Bakker, A. B., & Bulters, A. J. (2004). The loss spiral of work pressure, work-home interference and exhaustion: Reciprocal relations in a three-wave study. *Journal of Vocational Behavior*, 64(1), p 131-149.
- Eisenhardt K.M. (1989). « Building Theories from Case Studies Research », *Academy Management Review*, vol. 14, n°4, p 532-550
- Girin J. (1989), « L'opportunisme méthodique dans les recherches sur la gestion des organisations ». *AFCET, Communication à la journée d'étude "La recherche-action en action et en question"*, Collège de systémique, Ecole Centrale de Paris.
- Gorgievski, M. J. et Hobfoll, S. E. (2008), Work Can Burn Us Out or Fire Us Up: Conservation of Resources in Burnout and Engagement in *Handbook of Stress and Burnout in Health Care*, Halbesleben J.R.B. éditeur, Nova Science Publishers, Inc.
- Grandey, A. A., et Cropanzano, R. (1999). The conservation of resources model applied to Work-Family conflict and strain. *Journal of Vocational Behavior*, 54(2), p 350-370.
- Halbesleben J. R. B, Harvey J. et Bolino, M. C. (2009), « Too Engaged? A Conservation of Resources View of the Relationship Between Work Engagement and Work Interference With Family ». *Journal of Applied Psychology*, vol. 94, n° 6, p. 1452-1465.
- Hobfoll S. E. (1989), « Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress », *American Psychologist*, vol. 44, n°3, p. 513-524.
- Hobfoll S. E. et Shiron A. (1993), « Stress and burnout in the workplace : conservation of ressources », dans R.T. Golembiewski (dir.), *Handbook of organizational Behavior*, 2e éd., New York, EU : Marcel Dekker inc, p 41-60.
- Joyeau A., Le Gall S. et Poilpot-Rocaboy G. (2016), « Le métier de Responsable RH à temps partagé », in A. Scouarnec et G. Poilpot-Rocaboy (coord.) *Quels métiers RH demain ? Transformation de la fonction et compétences nouvelles*, Dunod, p 148-162.
- Joyeau A. et Poilpot-Rocaboy G. (2014), « Enjeux et perspectives du métier de responsable des ressources humaines à temps partagé : une réponse au besoin d'innovation en matière d'emploi? », *Revue internationale de Gestion*, Printemps, vol. 39, n°1, p. 79-92.
- Lazarus R.S. et Folkman S. (1984), *Stress, appraisal and coping*. New York, EU : Springer.
- Marchesnay M., (2015), « La Petite Entreprise : sortir de l'ignorance », *Revue Française de Gestion*, n°253, p. 319-331.

- Mahé de Boislandelle H. (2015), *Gestion des Ressources Humaines dans les PME*, Economica, 3^{ème} ed., Paris.
- Miles M.B. et Huberman A. M. (2003), *Analyse des données qualitatives*, 2ème ed., De Boeck.
- ten Brummelhuis L. L. et Bakker A. B. (2012). « A resource perspective on the work–home interface: The work–home resources model », *American Psychologist*, vol. 67, n°7, p. 545-556.
- Torrès O. (2015), *La santé du dirigeant. De la souffrance patronale à l'entrepreneuriat salubre*. De Boeck.
- Torrès, O. (2015b), « Premiers résultats d'une étude épidémiologique sur la santé des dirigeants de PME ». Dans Olivier Torrès, *La santé du dirigeant. De la souffrance patronale à l'entrepreneuriat salubre*, De Boeck, p. 191-212.
- Torrès, O. et Chabaud D. (2013), « La santé du dirigeant de PME : un sujet capital marginalisé », Dans D. Chabaud, *Qui sont (vraiment) les dirigeants de PME ?*, Editions EMS Management et Société. p. 41-56
- Van Daalen G., Willemsen T. M., et Sanders K. (2006). « Reducing work–family conflict through different sources of social support », *Journal of Vocational Behavior*, vol. 69, n°3, p. 462-476.
- Vilette M.A. (2010), *Le travail à temps partagé, entre forme particulière de transformation du travail et outil d'introduction de la GRH dans les PME*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université d'Auvergne.
- Yin R. K. (1994). *Case Study Research: Design and Methods*, Applied Social Research Methods Series, 2ème Ed..