



**HAL**  
open science

## **Dirigeant et DRH en PME : une double casquette difficile à porter !**

Anne Joyeau, Sébastien Le Gall, Gwénaëlle Poilpot-Rocaboy

► **To cite this version:**

Anne Joyeau, Sébastien Le Gall, Gwénaëlle Poilpot-Rocaboy. Dirigeant et DRH en PME : une double casquette difficile à porter!. AGRH, 2018, Lyon, France. halshs-02444476

**HAL Id: halshs-02444476**

**<https://shs.hal.science/halshs-02444476>**

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.

# **DIRIGEANT ET DRH EN PME : UNE DOUBLE CASQUETTE DIFFICILE A PORTER !**

**Anne JOYEAU**

Maître de Conférences en Sciences de Gestion  
IGR-IAE de l'Université de Rennes, CREM  
[anne.joyeau@univ-rennes1.fr](mailto: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](mailto: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](mailto:gwenaelle.poilpot-rocaboy@univ-rennes1.fr)

**Résumé :**

L'objectif de cette communication est d'identifier les contours du métier de dirigeant de PME à partir de leur propre représentation et d'en évaluer les dimensions qui relèvent de la GRH.

A partir d'une revue de littérature autour du métier de dirigeant de PME, nous identifions les missions qui lui sont le plus souvent associées et repérons dans quelle mesure elles intègrent celles qui relèvent de la GRH. L'étude qualitative réalisée auprès de 16 dirigeants de PME permet de dresser l'autoportrait de leur métier.

Les résultats de l'étude montrent tout d'abord, un métier exigeant, polyvalent, nécessitant de larges compétences. Ils révèlent ensuite, une dimension de Gestion des Ressources Humaines de leur métier considérée comme déterminante pour le développement de l'entreprise. Enfin, ils mettent en exergue, une représentation administrative et conflictuelle de la GRH ainsi qu'une difficulté perçue par les dirigeants de PME à exercer cette mission.

Les contributions de cette étude sont d'une part, d'identifier les contours du métier de dirigeant de PME, tels que ces derniers se les représentent, tels qu'ils le ressentent et non pas selon la norme sociale attendue ou exigée. D'autre part, elle révèle le besoin de compétences en GRH des dirigeants pour mieux exercer cette mission et/ou la nécessité de recruter des compétences spécifiques en RH afin de structurer cette fonction au sein de l'entreprise.

**Mots clés :**

Dirigeant ; PME ; Métier ; GRH

## INTRODUCTION

Direction de petite ou moyenne entreprise (PME) : « *Gère une structure dans ses différentes dimensions (technique, humaine, commerciale, ...) et organise l'activité dans un objectif de rentabilité économique ou selon les missions fixées par les pouvoirs publics* ».

Telle est la mission mentionnée dans la fiche ROME (Répertoire Opérationnel des Métiers et des Emplois) de Pôle Emploi concernant le métier de dirigeant de PME. Cette fiche métier, qui dresse les activités principales des emplois au niveau national, associe à cette mission un certain nombre de compétences nécessaires, toutes de nature gestionnaire : gestion financière, gestion de projet, législation sociale, techniques d'animation d'équipe, management, outils de planification, gestion administrative, gestion comptable, techniques de communication, communication interne, dialogue social, techniques commerciales etc.

Derrière cette définition normative et générique du contenu du métier de dirigeant de PME, il reste néanmoins beaucoup d'interrogations sur ce qu'il fait « *vraiment* » (Chabaud, 2013). Le premier élément qui justifie ce flou est la grande variété des missions qu'il est susceptible de réaliser et qui suppose, de sa part, une priorisation voire des renoncements (Chabaud et Sammut, 2016). Un deuxième élément renvoie aux principes de gouvernance dans lesquels le dirigeant de PME inscrit ses missions : selon que la PME est indépendante ou appartient à un groupe, que le dirigeant est propriétaire ou qu'il agit au nom de propriétaires, qu'il est le créateur, le repreneur, voire l'héritier, la nature de ses missions et le rapport qu'il a à son métier seront impactés (Boussaguet, 2008 ; Boussaguet et Grima, 2015 ; Debray, 2012 ; Jaouen et Lasch, 2015 ; St-Pierre et Cadieux, 2011). Un dernier élément est le degré d'intensité de l'environnement concurrentiel dans lequel la PME évolue et qui, si elle est forte, lui impose une posture moins gestionnaire que stratège (Chabaud et Sammut, 2016 ; Raymond et St-Pierre, 2014).

Mieux comprendre la réalité du métier de dirigeant de PME revêt des enjeux majeurs dans une période marquée par l'hyper-compétition qui oblige leur structure à s'adapter régulièrement malgré des ressources plus réduites et sans qu'ils puissent faire valoir de forts pouvoirs de marché (Serboff et Tannery, 2015). Ce questionnement sur la réalité de ce métier s'inscrit également dans des enjeux de santé du dirigeant de PME, qui fait l'objet, depuis quelques années, de travaux de recherche spécifiques (Torrès et Chabaud, 2013 ; Mahé de Boislandelle, 2015). Ce courant de travaux montre que la santé de la PME est fortement dépendante de celle de son dirigeant : l'absence de santé du dirigeant aurait des conséquences immédiates et directes sur l'existence même de l'entreprise et sur l'emploi (Bachelard, 2016), révélant ainsi des enjeux considérables.

Parmi les missions dont les dirigeants peuvent se saisir, nous choisissons d'analyser plus en détail celles qui relèvent de la gestion des ressources humaines (GRH) (Bayad, Razouk et Chanal, 2014). Dans les PME en effet, les pratiques et les priorités de GRH restent souvent latentes et non formalisées (Mahé de Boislandelle, 2015). S'il est généralement admis que les dirigeants assurent les tâches et les responsabilités qui incombent à la fonction RH, Payre (2017) dans le cadre d'une revue de littérature principalement anglophone sur la GRH en PME, précise pourtant ne pas avoir trouvé de recherches « *récurrentes sur le rôle et l'impact du ou des dirigeants dans la GRH et sa mise en œuvre* » (*ibid.*, p. 38). L'identification de ce

rôle revêt un réel intérêt pour l'étude du métier de dirigeant de PME, dans l'évaluation de sa capacité à gérer les RH. Elle n'est également pas neutre en termes d'évaluation de l'impact pour la PME, les pratiques de GRH pouvant notamment être à la source de son avantage compétitif (Lacoursière, Fabi, St-Pierre et Arcand, 2005 ; Scheel, Rigotti et Mohr, 2014). Par ailleurs, à l'heure où de nombreuses questions de qualité de vie au travail se posent dans les organisations, dans un contexte où le bien-être au travail et la recherche de l'équilibre privé et professionnel chez les salariés deviennent des critères de recrutement et de fidélisation essentiels, les enjeux managériaux sont nombreux pour les PME, qui ne peuvent rester à l'écart de ces problématiques dont s'emparent les plus grandes entreprises (par exemple à travers les concepts de marque-employeur).

Comment les dirigeants de PME perçoivent-ils cette « *double casquette* » dirigeant/directeur des RH qui apparaît comme une facette de leur métier ? Quelles solutions ont-ils pour mieux ou moins la porter ? L'objectif de cette communication est donc d'identifier les contours du métier de dirigeant de PME à partir de leur propre représentation et d'en évaluer les dimensions qui relèvent de la GRH. Il s'agit également d'évaluer l'impact perçu par les dirigeants des missions RH qu'ils portent et/ou dont ils ont la responsabilité.

Dans une première partie, nous nous appuyons sur une revue de littérature autour du métier de dirigeant de PME pour identifier les missions qui lui sont le plus souvent associées et évaluer dans quelle mesure elles intègrent celles qui relèvent de la GRH. Nous complétons cette analyse en nous intéressant aux travaux détaillant le profil des dirigeants de PME et en questionnant notamment l'origine et le niveau de leurs compétences notamment dans le domaine de la GRH. Cette analyse sur le profil des dirigeants vise à mieux appréhender leur capacité à gérer les RH, selon leur formation ou encore leur sensibilité.

Dans une seconde partie, la méthodologie et les résultats de la recherche sont présentés. Nous procédons à une étude qualitative auprès de 16 dirigeants de PME visant à dresser un portrait RH de leur métier autour de trois questions principales (Que fait-il ? Qui est-il ? Comment va-t-il ?). Cette étude révèle tout d'abord, un métier exigeant, polyvalent, nécessitant de larges compétences. Elle révèle ensuite, des missions en GRH perçues comme déterminantes pour le développement de l'entreprise. Enfin, elle met en exergue, une représentation administrative et conflictuelle de la GRH ainsi qu'une difficulté perçue par les dirigeants de PME à exercer cette mission.

Dans une troisième partie, nous discutons de la contribution de la recherche. D'une part, elle permet d'identifier les contours du métier de dirigeant de PME, tels que ces derniers se les représentent, tels qu'ils le ressentent et non pas selon la norme sociale attendue ou exigée. D'autre part, elle révèle le besoin de compétences en GRH des dirigeants, dont les profils sont variés, pour mieux exercer cette mission et/ou la nécessité de recruter des compétences spécifiques en RH afin de structurer cette fonction au sein de l'entreprise.

## **1- LE METIER ET LE PROFIL DES DIRIGEANTS DE PME : UNE REVUE DE LITTERATURE**

Dans un article de présentation d'un observatoire des métiers, Scouarnec (2004, p. 23) précise que « *le devenir des métiers apparaît au centre des préoccupations des différents acteurs de la vie économique. La question se pose non seulement au niveau collectif mais aussi et surtout au niveau individuel – formation initiale, continue, changement professionnel* ». Ce

questionnement vaut également pour le métier des dirigeants de PME tant les pressions auxquelles sont soumis ces acteurs et leur organisation conduisent à des évolutions de leurs missions et tant les enjeux en termes de croissance et d'emploi sont importants. Au-delà des interrogations autour du métier de dirigeant de PME et notamment sur sa composante RH (section 1), il s'agit donc également de s'intéresser aux profils de ceux qui l'exercent, afin de mieux percevoir leur capacité à gérer les RH en fonction de leur formation ou de leur sensibilité (section 2).

### **1.1. Le dirigeant de PME : que fait-il ?**

Depuis l'enquête très précise mais ancienne, réalisée par Duchéneaut (1996) sur les dirigeants de PME, peu de recherches universitaires ont été menées pour caractériser la réalité de son métier. Comme le note Chabaud (2013, p. 21), « *si la PME focalise l'attention, le dirigeant de PME quant à lui la retient peu. Sans doute est-il plus aisé de collecter les données sur l'entreprise que sur l'individu lui-même. Soumise à des obligations diverses, la PME est bien connue – voire est scrutée – tandis que l'homme (ou la femme) est absent.e de la photo* ». Pourtant des travaux montrent que la dépendance de l'entreprise à son dirigeant est d'autant plus forte que sa taille est limitée (Mahé de Boislandelle, 2015, Torrès, 2003). La difficulté à analyser « le » métier de dirigeant de PME tient également au fait qu'il ne peut en définitive ne se comprendre qu'au pluriel tant la diversité des missions est présente (Chabaud, 2013).

Les rares travaux universitaires récents s'intéressant directement au métier de dirigeant de PME concernent le plus souvent un secteur d'activité particulier, un domaine d'exercice spécifique de ce métier. Ainsi Horvath (2013) se concentre sur le métier de directeur d'entreprise de spectacle vivant (directeur de théâtre), dans un contexte « *d'inscription de la production artistique dans un environnement économique de plus en plus exigeant* » (*ibid.*, p. 98), impliquant d'articuler « *des compétences artistiques avec les compétences managériales* » (*ibid.*, p. 99). L'auteur s'interroge alors sur la coordination, plus ou moins harmonieuse, de la logique administrative et financière avec la logique artistique, indispensable pourtant au passage obligé « *du directeur au directeur – manager* » (Horvath, 2013, p. 101). Ainsi encore Reyes (2011) analyse le métier de pharmacien titulaire d'officine et ses profondes évolutions en matière de compétences managériales. Son étude met notamment en évidence le poids de l'identité de métier dans les choix stratégiques du titulaire d'officine, qui a la particularité d'être à la fois un professionnel de santé et un commerçant.

Ces deux études prospectives de métiers de dirigeants de TPE-PME spécifiques, l'un dans le secteur artistique et l'autre dans le secteur de la santé, démontrent chacune l'importance croissante de la dimension gestionnaire et managériale dans l'exercice de la fonction de dirigeant, qui vient se greffer sur un métier initial, technique, fortement structuré, à la fois en termes de compétences, de culture et même d'identité professionnelle. C'est aussi ce que soulignent Vernier et Dokou (2006), affirmant que la partie managériale devient essentielle : « *pour des raisons sociétales, légales et économiques, tout responsable de la PME connaît dans ses fonctions le devoir de se préoccuper de la sécurité, de l'hygiène du personnel et de l'environnement* » (2006, p. 2).

Bien au-delà de la description faite dans la fiche ROME (cf. introduction), il apparaît que le métier de dirigeant de PME oscille entre deux dimensions : celle liée à la gestion de son entreprise et celle liée à son métier d'origine. Dans les rares travaux qui concernent le

dirigeant de PME, il est constaté que « *les dirigeants de PME (notamment de TPE) disposent souvent d'une culture technique plutôt que gestionnaire. Partis de leur expérience salariée, leur capacité de gestion ou managériale se développe de manière incrémentale avec une approche stratégique peu structurée* » (Vernier et Dokou, 2006, p 2).

Outre ces travaux récents, d'autres plus anciens appréhendent de manière plus générale le métier de dirigeant de PME, à travers la perception des chercheurs en sociologie, en économie ou en management. Réunis par l'Observatoire des PME dans un rapport de 2005 (OSEO, 2005), ils montrent que malgré la diversité des statuts<sup>1</sup>, les dirigeants de PME ont en commun d'exercer des responsabilités importantes et des activités d'une grande polyvalence, d'être contraints à réussir une certaine « *alchimie* » en termes de compétences (*ibid.*, p.45), selon une expression empruntée à Durand (2000). Les compétences nécessaires au métier de dirigeant de PME sont en effet très larges, ayant même fait l'objet de typologies diverses dans les années quatre-vingt-dix et rapportées dans ce rapport (*ibid.*, p.47). Mais au final, cette étude conclut au fait que les dirigeants de PME « *doivent associer les caractéristiques du manager, de l'expert et du stratège, avec moins de force qu'un spécialiste mais plus de flexibilité et de souplesse* » (*ibid.*, p. 48). Le fondement de leur métier serait « *l'aptitude à faire face à tout ce qui survient quand ils sont sur la brèche* ».

Les missions relatives à la fonction RH peuvent être considérées comme particulièrement sensibles (Joyeau, Le Gall et Poilpot-Rocaboy, 2017). La manière avec laquelle le dirigeant de PME conçoit son rôle RH et organise la réalisation de ses missions résulte de sa vision de la fonction. Si sa vision est technique et administrative, il aura tendance à déléguer les missions RH à un prestataire de service extérieur ou à en confier la réalisation à un acteur 'administratif' interne (comptable, responsable administratif ou financier). Si en revanche le dirigeant perçoit la dimension RH comme complexe et stratégique et intègre les enjeux liés au 'développement RH', il souhaitera internaliser la fonction selon plusieurs options : rester le référent RH, recruter une compétence RH spécifique à temps plein ou à temps partagé. À partir d'une étude réalisée auprès de 22 PME, Cassell et al. (2002) notent que lorsque la PME a une stratégie RH, celle-ci est portée par le dirigeant qu'ils qualifient alors de « *champion des idées RH* » (*ibid.*, p. 682). Cela peut conduire le dirigeant de PME à intégrer un praticien de la fonction RH à temps plein ou à temps partagé (RRH, DRH), et à s'assurer de l'efficacité du binôme constitué (Henriet et Krohmer, 2011). Bayad, Razouk et Chanal (2014) évoquent que les pressions multiples, auxquelles les PME font face, conduisent à considérer la nécessité croissante pour le dirigeant d'appréhender ses missions d'un point de vue stratégique, y compris les missions RH.

Cette compétence de stratège vient compléter la dimension technique du « *métier d'origine* », liée au secteur d'activité, du dirigeant. Induisant un style cognitif particulier, ce « *métier d'origine* » oriente son identité professionnelle et joue un rôle majeur dans la manière d'exercer son métier de dirigeant (Reyes, 2016). Au-delà de ce qu'il fait, la question de « *qui est le dirigeant de PME ?* » est donc indissociable au dressage de son portrait.

---

<sup>1</sup>Il est en effet utile, toujours, de "garder à l'esprit à la fois la grande variété des situations et les spécificités liées à la PME" (OSEO, p. 78).

## 1.2. Le dirigeant de PME : qui est-il ?

Si la littérature permet de préciser les contours et le contenu du métier du dirigeant de PME comme décrit plus avant, comment analyse-t-elle le dirigeant en tant que personne ?

Au regard des études et travaux rapportés, la personne du dirigeant est abordée selon trois angles : Quel est son parcours professionnel ? Quel est son profil psychologique ? Quelles sont les représentations sociales autour de sa personnalité ?

Avant de répondre à ces trois questions, notons que certains tentent de dresser un portrait du dirigeant de PME, à travers ses principales caractéristiques, révélant une variété importante de profils. Ainsi, Chabaud (2013) s'appuie sur une enquête réalisée par l'association ARIANE, consacrée à la promotion de la formation continue des cadres et dirigeants, pour mieux caractériser les dirigeants de PME. L'auteur s'intéresse exclusivement aux dirigeants de PME indépendantes, en laissant de côté les micro-entreprises et les très petites entreprises et en excluant les PME liées totalement ou liées majoritairement à un groupe de grande taille. Sur la base d'un échantillon de 483 PME, l'enquête permet de donner une première photographie du dirigeant de PME (*ibid.*, p. 13) : « *un homme dans 73% des cas, une femme dans 27% des cas ; relativement âgé : 48% ont plus de 65 ans et 9% moins de 50 ans ; entouré : 27% ont leur conjoint(e) dans l'entreprise et plus de la moitié des PME comptent deux membres de la famille minimum ; un fondateur (27% des cas) ou un héritier (22%) mais aussi parfois un repreneur (13%) ou un ancien salarié (13%) ; seuls 28% ont fait une carrière mono-entreprise ; 70% sont diplômés de l'enseignement supérieur (ou niveau)* ». Ces résultats cités ici sont en cohérence avec d'autres études, comme celle de Bpifrance Le Lab (2016).

La question du parcours professionnel et du parcours de formation des dirigeants de PME, déterminant fortement ses compétences individuelles, est essentielle à identifier. Sur le premier point, peu d'éléments sont fournis dans la littérature. L'étude OSEO (2005, p.87) montre cependant « *une grande variété de profils concernant leur qualification antérieure* », avec 29% d'employés et autour de 15% d'artisans-commerçants, de manière égalitaire avec le statut de cadre et d'ouvrier. Les parcours antérieurs du dirigeant de PME seraient donc très hétérogènes et ne permettent donc pas d'indiquer des compétences individuelles spécifiques à l'exercice du métier de dirigeant. Ainsi, Chabaud et Sammut (2016) soulignent eux aussi la multiplicité « *des mobiles et voies d'accès à la fonction* ». Concernant le second point lié à la formation des dirigeants, la même étude (OSEO, 2005, p. 60) souligne par contre « *une corrélation positive entre le niveau de formation des dirigeants et la performance d'une PME* ». Résultat essentiel donc, qui met en exergue l'importance de la formation, et notamment du niveau de formation, dans l'acquisition de compétences nécessaires à l'exercice du métier de dirigeant. Pourtant, il semble là encore que le niveau de formation des dirigeants de PME fait l'objet d'une forte hétérogénéité, même si plus des deux-tiers des dirigeants auraient un niveau supérieur au baccalauréat (Chabaud, 2013 ; OSEO, 2005). Ce niveau d'études augmenterait avec la taille de l'entreprise et avec le jeune âge du dirigeant, selon l'étude du OSEO (2005, p. 86), qui montre aussi le faible taux de formation continue dans cette population de dirigeants de PME. Malgré ces éléments, il reste que la littérature n'offre pas d'informations sur la nature de ces formations : la question de l'acquisition – ou pas - des compétences gestionnaires identifiées comme centrales dans l'exercice du métier de dirigeant de PME (cf. point précédent), reste donc entièrement posée.



Une seconde manière d'aborder la description du dirigeant de PME dans les travaux existants est celle liée à son profil psychologique. Remontant aux années cinquante, avec des travaux de sociologues et psychologues américains, cette approche a par exemple été reprise par Danjou (2004), qui révèle le sens du projet, le sens du collectif ou la passion parmi les caractéristiques principales du dirigeant. Reste que ces approches psychologiques du dirigeant visent surtout à identifier les traits de personnalité du créateur d'entreprise (OSEO, 2005), tout comme les travaux sur le rôle de la motivation (Faber, 2002).

S'il s'avère alors risqué de répondre à la question de savoir qui est le dirigeant de PME, tant la variété des profils et des parcours (professionnel et de formation) semblent être la caractéristique première de cette population, une troisième dimension peut être identifiée dans la littérature, qui concerne l'image que le dirigeant de PME donne dans la société, celle-ci tendant, elle, vers une vision relativement homogène. Vecteur d'une « *certaine image héroïque* », fondée des descriptions publiques de « *preneur de risque, indépendant et novateur* » (OSEO, 2005), le dirigeant de PME ferait donc l'objet de représentations sociales associées à la réussite. Selon Bah et Gaillon (2016), le dirigeant serait l'objet d'une idée « *parfois erronée* » issue du monde des affaires et de l'opinion publique le considérant comme « *un homme fort qui doit diriger son entreprise sans faille et sans faiblesse* ». Ce qui n'est pas, peut-être, sans conséquence sur la pression qu'il peut ressentir pour répondre à ces attentes sociales, à cette « norme » de représentation sociale, à cette image. En effet, s'il est ici question de stéréotypes, par définition enfermants, il reste que ces derniers peuvent contribuer à ce que les dirigeants se sentent le devoir de répondre à ces critères dans leur manière « d'être au monde » : ainsi, Bah et Gaillon (2016) soulignent qu'il existe « *une forme d'intériorisation des valeurs et des normes de comportements de la société par les dirigeants pour se conformer à l'image qu'on attend d'eux* ».

Ceci peut être un facteur expliquant d'autres caractéristiques du dirigeant de PME que l'on retrouve dans la littérature : seul, isolé dans ses décisions importantes (OSEO, p. 55), le dirigeant de PME serait même parfois sujet à un risque de souffrance, voire de suicide, plus grand que pour d'autres populations (Bah, Gaillon, 2016). Face à cette obligation de représentation sociale pouvant être ressentie, Torrès et Mutricy (2016) affirment que le dirigeant peut être amené à adopter une « *façade sociale* », « *cache ses doutes* » et « *maîtriser ses émotions* », accentuant encore la solitude liée au métier même de dirigeant. L'étude récente menée par Bpifrance Le Lab (2016) met en avant l'impact de la dissimulation (ressentie comme étant nécessaire) sur l'isolement du dirigeant, évoquant à ce sujet la notion de solitude statutaire, venant s'ajouter à la solitude relationnelle, puis professionnelle et enfin face à l'épreuve, dont il fait déjà l'objet en raison de la nature même de son métier. Plus précisément encore, cette étude identifie, parmi d'autres facteurs déclencheurs de ce sentiment de solitude, un certain nombre de facteurs RH : ainsi la difficulté à recruter et trouver des compétences clés pour l'entreprise (en 4<sup>ème</sup> place sur 10 facteurs identifiés), la gestion de relations difficiles avec les salariés ou le déficit de compétences internes.

Face à ce sentiment de solitude vécue mais aussi réelle, face aux stéréotypes dont il fait l'objet, face à l'image du « héros » qu'il peut se sentir obligé d'assumer, le dirigeant de PME peut se retrouver en difficulté, voire en incapacité, à avouer son malaise et à verbaliser sa souffrance (Bah, Gaillon, 2016) : autant de tabous et de freins psychologiques qui imprègnent le dirigeant de PME et qui doivent être intégrés, aujourd'hui, lorsqu'il s'agit d'en dresser le portrait.

Ainsi, au regard de la littérature sur le métier de dirigeant de PME, le constat est double:

-Un métier polyvalent, avec double culture exigée (à la fois technique et stratégique), et une dimension RH réelle. La norme attendue pour exercer le métier de dirigeant de PME tend ainsi vers des exigences fortes et très étendues.

-Des profils variés, avec des dirigeants qui auraient des parcours de vie (professionnel et en formation) très hétérogènes mais véhiculant (et à la fois subissant) des représentations sociales à l'égard de ce métier associées à la réussite, au héros sans faille et sans faiblesse, pourtant seul et identifié comme étant aujourd'hui en souffrance.

Nous proposons de compléter ces travaux et d'identifier les contours du métier de dirigeant de PME, tels que ce dernier se les représente, tels qu'il le ressent et non pas selon la norme sociale attendue ou exigée. Afin de susciter ce travail réflexif et de faire émerger un « auto-portrait » du dirigeant, nous avons mené une étude empirique qualitative.

## **2-L'AUTO PORTRAIT DU METIER DE DIRIGEANT : UNE ETUDE QUALITATIVE AUPRES DE SEIZE DIRIGEANTS DE PME**

Des entretiens semi-directifs réalisés auprès de 16 dirigeants d'entreprises nous permettent ici de questionner le regard et le ressenti du dirigeant dans l'exercice de son métier. Nous détaillons dans un premier temps le dispositif méthodologique mobilisé pour recueillir les données. Puis nous présentons les trois principaux résultats de l'étude : un métier de dirigeant de PME exigeant, polyvalent, nécessitant de larges compétences, notamment RH ; un métier avec des missions en GRH perçues comme déterminantes pour le développement de l'entreprise ; une représentation administrative et conflictuelle de la GRH ainsi qu'une difficulté perçue par les dirigeants de PME à exercer cette mission.

### **2.1. Méthodologie**

Afin de recueillir des données, nous avons organisé, au premier semestre 2017, des petits déjeuners de dirigeants de PME dans le cadre de « l'Observatoire des Dirigeant.e.s » créé au sein d'une école universitaire de management en Bretagne. Les réseaux de dirigeants du territoire (Union des Entreprises, Union des Artisans, Centre des Jeunes Dirigeants etc.) ainsi que les diplômés de l'école actuellement en poste de direction ont été conviés à un petit déjeuner sur le créneau 8 heures - 10 heures 30 avec un choix de trois dates différentes. L'objectif annoncé de la rencontre était « d'établir un portrait du/de la dirigeant.ede PME bretonnes à partir de 3 problématiques : Qui sont-ils/elles ? Que font-ils/elles ? Comment vont-ils/elles ? »

Seize dirigeants de PME ont pris de leur temps professionnel pour venir nous rencontrer, ce qui semble traduire *a priori* une certaine curiosité, une sensibilité au sujet de l'étude, une capacité à se questionner et à s'absenter de leur entreprise. Les caractéristiques des personnes rencontrées sont présentées dans le tableau 1. Cinq d'entre elles dirigent des structures qui ne sont pas des PME du strict point de vue de la définition statistique de l'INSEE (notamment selon le critère de la taille, comprise pour la PME entre 10 et 250 salariés). Pour autant, leur

témoignage apparaît suffisamment riche pour la recherche pour ne pas être exclu de l'échantillon de l'étude. L'absence d'atteinte du seuil de 10 salariés ne nous semble pas en effet remettre en cause la perception que peut avoir le dirigeant de son métier. A la lecture des caractéristiques de l'échantillon, la grande diversité des dirigeants est apparente. Leur âge, leur genre (5 dirigeantes soit 30% de l'échantillon), la taille de leur entreprise, leur secteur d'activité, la structuration de leur entreprise et notamment l'existence ou non d'un service RH illustrent la variété des profils et des contextes analysés.

**Tableau 1 : Liste des dirigeants de PME interrogés**

	Sexe	Tranche d'âge	Formation et parcours professionnel	nombre de salariés	Secteur	Service RH (oui / non)
PME 1	Homme	50-55	Master Marketing Salarié	150- 200	Industrie Agroalimentaire	Non
PME 2	Homme	50-55	Master MAE Héritier	10-50	Industrie Agroalimentaire	Non
PME 3	Homme	45-50	Bac + 4 comptabilité Créateur ou Repreneur	50-100	Service	Non
PME 4	Homme	45-50	Ingénieur Agroalimentaire Salarié	10-50	Industrie Agroalimentaire	Non
PME 5	Homme	45-50	Bac + $\frac{3}{4}$ comptabilité	100-150	Service	Non
PME 6	Femme	50-55	Maitrise Droit + Master MAE Créateur	10-50	Service	Non
PME 7	Homme	45-50	Expertise comptable Créateur	150-200	Service	Oui
PME 8	Homme	45-50	Ingénieur Créateur	10-50	Industrie	Non
PME 9	Femme	50-55	Doctorat chimie Créateur	1-10	Service	Non
PME 10	Homme	45-50	Ingénieur + Management Salarié	10-50	Service	Oui
PME 11	Homme	30-35	Master Marketing Créateur	1-10	Service	Non
PME 12	Femme	45-50	DESS psychologie Salarié	250 et plus	Industrie agroalimentaire	Oui
PME 13	Homme	45-50	DESS contrôle gestion + Master RH Salarié actionnaire	250 et plus	Service	Oui
PME 14	Femme	45-50	Maîtrise Sciences éco Créateur	250 et plus	Service	Oui
PME 15	Homme	55-60	Ecole des Mines Créateur	100-150	Industrie bâtiment	Oui
PME 16	Femme	45-50	Maîtrise Gestion	50- 100	Service	Oui

			Salarié			
--	--	--	---------	--	--	--

Un guide d'entretien semi-directif a été construit autour des 3 thématiques annoncées dans l'invitation : 1- Qui est-il (le dirigeant de PME) ? ; 2- Que fait-il ? ; 3- Comment va-t-il ? (voir Tableau 2).

La première thématique (Qui est-il ?) permet de comprendre le parcours du dirigeant, en se penchant à la fois sur sa formation et ses différentes expériences professionnelles, mais aussi sur le chemin qui l'a amené à occuper la fonction de dirigeant. La deuxième thématique (Que fait-il ?) vise à identifier ses différentes missions et rôles (et notamment celles en lien avec la gestion des Ressources Humaines), et permet d'analyser sa perception de la fonction de dirigeant et la place qu'il accorde à la GRH au sein de son entreprise. La troisième thématique (Comment va-t-il ?) s'intéresse à la façon dont le dirigeant vit sa situation actuelle et comment il perçoit les potentielles difficultés auxquelles il est confronté dans son quotidien. Elle permet de mieux percevoir l'écart entre ce que le dirigeant estime devoir faire et ce qu'il estime réussir à faire et ainsi, de nous approcher au plus près de la réalité ressentie de son métier.

Chaque thème a été investi à travers plusieurs questionnements.

**Tableau 2 : la grille des entretiens semi-directifs**

<i>Thème 1 : Qui est-il ?</i>
Pouvez-vous retracer votre parcours professionnel ? (Formation, début de carrière, diversité des expériences professionnelles)
Envisagez-vous être dirigeant ? (projet professionnel ou opportunité)
Avez-vous créé l'entreprise ou est-ce une succession, une reprise ?
<i>Thème 2 : Que fait-il ?</i>
Quel est votre rôle au sein de l'entreprise ? Quelles sont vos missions au quotidien ?
Avez-vous un service RH ?
Si oui : quand et comment le service a-t-il été mis en place ? Quelles sont les principales missions du service RH ? Quelles sont les missions dont vous vous chargez ?
Si non : qui se charge de cette fonction (dirigeant, DAF, comptable, ...) ? Certaines missions sont-elles externalisées ?
<i>Thème 3 : Comment va-t-il ?</i>
Quel regard portez-vous sur la gestion de votre entreprise à l'heure actuelle ?
Comment vous sentez-vous dans l'exercice de votre métier de dirigeant ?
Quel est, selon vous, l'impact de votre bien-être sur votre entreprise ?

Les seize entretiens ont donné lieu à vingt-quatre heures d'enregistrement entièrement retranscrites. Les entretiens ont fait l'objet d'une analyse du sens suivant la méthode de condensation des données proposée par Miles et Huberman (2003). Le codage des entretiens a visé notamment à la compréhension de la personne et du métier de dirigeant de PME à travers sa vision, son ressenti, son parcours et ses missions. Il a également ciblé la manière dont le dirigeant intègre la dimension RH dans son métier, la manière dont il la perçoit et la gère.

## 2.2. Résultats

### 2.2.1. Un métier exigeant, polyvalent, nécessitant de larges compétences

Parmi les compétences énoncées par les dirigeants pour qualifier leur métier, celles relatives à la figure du stratège, du leader, du pilote de l'entreprise sont régulièrement mises en avant (Encadré

1). Cela renvoie à l'exigence de la posture du responsable, de « *celui qui donne le cap* », « *du capitaine du bateau* » que les dirigeants de PME associent à leur métier. L'analyse des verbatim laisse également deviner la norme sociale parfois intégrée par les dirigeants qui leur impose l'adoption de cette posture du leader (Bah et Gaillon, 2016). L'expression « *Il faut* » utilisée par le dirigeant de la PME 1 en est une illustration (Encadré 1). Le contrôle social évoqué par le dirigeant de la PME 6 pour le conduire progressivement à adopter les codes de comportement du dirigeant en est également une traduction. D'autres dirigeants de PME témoignent néanmoins d'une posture de dirigeant et des compétences associées qui s'appuient essentiellement sur une motivation intrinsèque à exercer un niveau élevé de responsabilité.

### Encadré 1 : Être le stratège – le leader – le pilote

« *Il faut avoir un tempérament de celui qui va de l'avant. Il faut être leader, forcément c'est lui qui donne le cap, c'est lui qui donne l'énergie* » - PME1

« *C'est l'adaptabilité en permanence face aux opportunités et aux contraintes que vous rencontrez dans la vie (...). J'ai lancé le train, j'étais dans un train et moi, j'étais dans la dernière voiture, vous savez, la numéro 20. Et on m'a dit « T'es dans un train mais en fait, c'est toi qui conduis le train ! Ah bon ? ». Donc il a fallu que je remonte progressivement tous les wagons jusqu'à la locomotive pour dire que je prenais le manche et qu'à un moment donné, j'allais conduire une entreprise* » - PME 6

« *Dirigeant c'est pas un métier. Je fais ça parce que j'aime ça mais pour moi ce n'est pas un métier, ce n'est pas ce qui est écrit sur ma fiche de paie, ce sont des responsabilités. Et c'est top !* » - PME 11

« *Mon rôle c'est d'animer cette équipe, c'est bien sûr de développer cette agence, d'ouvrir de nouveaux établissements, c'est évident et puis c'est mettre en place la stratégie* » - PME 14

Néanmoins, une analyse plus détaillée par les dirigeants de PME des missions qu'ils exercent témoigne d'une réelle diversité (Encadré 2). La « *gestion au quotidien* » qui intègre le management des équipes, les relations avec les parties prenantes, les tâches administratives ponctuelles est une première composante de son activité. Cette immersion dans la vie de l'entreprise peut parfois conduire le dirigeant à avoir « *l'impression de n'avoir rien fait de concret* » sur un temps donné (PME 10). Une autre composante dont se charge régulièrement le dirigeant de PME est la relation-clients. Il peut en effet se considérer comme le « *premier commercial* » de la PME, celui qui permettra, de par sa posture, de créer des liens de proximité, durables, avec les clients. Au-delà de ses missions opérationnelles, le dirigeant est également en charge de la stratégie, de sa construction et/ou de son déploiement. La diversité des missions suppose ainsi des dirigeants de PME une grande polyvalence : une efficacité dans la réalisation des missions opérationnelles qu'elles soient RH, commerciales, administratives et une capacité à construire et donner une vision stratégique. Cela suppose une organisation et une hiérarchisation des missions qu'il doit exercer de façon à n'être ni un stratège déconnecté des réalités opérationnelles, ni un opérationnel éloigné des problématiques de gouvernance et de stratégie. Au-delà de la question sur « *ce qu'il fait vraiment* » (Chabaud, 2013), le dirigeant doit ainsi régulièrement s'interroger sur « *ce qu'il doit faire* » et sur « *ce qu'il est en capacité de faire* ».

### Encadré 2 : La diversité des missions

« *Un tiers à peu près en gestion d'entreprise : (...) c'est la gestion au quotidien de l'entreprise, donc le management des services internes, les discussions avec les associés, tout ça. Un tiers en accompagnement client : (...) J'ai gardé du relationnel client, sur les grands comptes. Le stratégique, pour le dernier tiers* » - PME5

« Le dirigeant a tendance quand on lui pose la question “Qu’est-ce que vous avez fait de votre journée ?”, il a l’impression de n’avoir rien fait de concret... l’impression d’avoir été à virevolter de façon permanente, pleins de petits sujets en même temps mais de ne pas avoir fait avancer suffisamment concrètement mais parce que on n’est plus dans le travail de production. » -PME 10

« Voilà, d’avoir la bonne orientation entre les besoins stratégiques des ressources humaines et les besoins des adhérents. Enfin voilà, on est sur la stratégie, le commercial, l’économique, le social, le législatif, etc. » - PME 12

### **2.2.2. Des missions en GRH perçues comme déterminantes pour le développement de l’entreprise**

L’analyse fine des missions laisse apparaître une dimension managériale forte. La capacité des dirigeants à conduire le collectif est considérée comme déterminante (Encadré 3). Le mode de management dépasse la seule voie hiérarchique et suppose des dirigeants une capacité d’écoute, d’empathie, de distanciation, de prise de décision. Le dirigeant-DRH apparaît ainsi comme l’acteur clé du dialogue social au sein de la PME.

#### **Encadré 3 : La double casquette Dirigeant - DRH**

« Qu’on les implique dans leur truc [les salariés], on obtient plus que si on reste dans le rôle, qui date un peu maintenant, des chefs d’entreprise qui tapent sur leurs salariés, qui les engueulent. C’est construire, c’est construire une entreprise où les gens sont bien » PME 3

« Notre rôle ? Un rôle de liant... de vérifier que l’équilibre du puzzle est toujours bon que ce soit intérieur ou extérieur et d’être à l’écoute des signaux faibles des collaborateurs » PME 10.

« Donc voilà, passionnée et je pense que si vous n’êtes pas passionnée par la RH, vraiment il ne faut pas y aller. Parce qu’il faut une empathie avec les gens qui est très importante, il y a toujours des décisions à prendre et il faut garder la juste mesure et le respect des gens, ça c’est important » PME 12.

« Je trouve que les RH c’est beaucoup de bon sens et être proche des gens les écouter » PME 4.

« Il faut éviter la sur-réaction. Elle est extrêmement négative, parce que vous, vous vous décrédibilisez vis-à-vis du collaborateur, parce qu’il faut quand même pas oublier que, même si nous, on est dans une entreprise très participative, malgré tout, le... la direction, le patron... c’est un peu la figure du commandeur. » PME1

« Réfléchir je dirais, à la politique d’embauche générale en disant quel profil on va embaucher mais c’est plutôt après le directeur qui s’occupe des recrutements des personnes moi je les valide ». PME 11

« Et ça c’est hyper important, le dialogue social en entreprise, tout dépend comment vous l’abordez. Moi je trouve que c’est toujours une opportunité d’avoir des remontées des signaux faibles du terrain par aussi ces cadres-là qui ne sont pas toujours très objectifs. Mais qui sont toujours importants et donc à ne pas négliger » PME 12

Ce management de proximité qui guide les dirigeants de PME les conduit régulièrement à évoquer les valeurs managériales qui leur permettent d’asseoir leur légitimité de dirigeant – DRH, notamment celles qui relèvent du courage et de l’exemplarité (Encadré 4).

#### **Encadré 4 : Les valeurs managériales**

« Donc, ça veut dire qu’il faut aussi avoir le courage de ne pas garder les gens qui ne correspondent pas à votre besoin. Parce que, quand on est dirigeant, il faut être courageux parce que vraiment faut regarder les choses en face et quand quelqu’un ne correspond pas à

*vosre besoin et n'est pas améliorabile entre guillemets, il faut s'en séparer. Parce que sinon, tout le monde va être malheureux dans l'affaire et l'entreprise ne va pas marcher. Alors, il faut être capable de dire aux gens : « Bon voilà, ça ne marche pas. On va se séparer, on va essayer de faire les choses bien, dans de bonnes conditions. Voilà, on va t'accompagner pour que tu retrouves autre chose ». PME 1*

*« Le rôle d'un chef c'est d'abord de montrer l'exemple : on doit être généreux avec nos collaborateurs, on doit donner » PME 1*

*« Si je demande aux salariés d'être à l'heure, il n'est pas question que je sois en retard, et si je le suis, je fais toujours attention d'expliquer où je suis » PME 10*

Pour autant, pour mieux exercer le métier de dirigeant, celui-ci peut être conduit à moins porter la casquette du DRH et à déléguer une partie des missions managériales : « *UN : il faut vraiment que le chef d'entreprise ne se considère pas comme indispensable et DEUX qu'il apprenne le mieux possible à déléguer, déléguer ...* » (PME3). Parmi les dirigeants qui bénéficient d'une expertise RH en interne, celle-ci est généralement considérée comme salutaire, avec des attentes des dirigeants qui peuvent paraître parfois insatisfaites (Encadré 5).

#### **Encadré 5 : S'appuyer sur une expertise RH**

*« je pense qu'on peut fonctionner comme ça encore jusqu'à 60 salariés, après 70-80 je pense qu'il faudrait avoir une personne dédiée à la partie sociale et RH » PME 3*

*« J'aimerais qu'elles (le service RH) m'aident plus, qu'elles soient plus au cœur des nouveautés, qu'elles m'aident à imaginer comment je pourrais organiser le travail de mes professionnels demain, le travail des gens avec qui je suis au lieu de me dire 'tu n'as pas le droit de faire du télétravail car tu dois rentrer dans tel ordre'. J'aimerais qu'elles me disent « on va y arriver, tu peux faire ça comme ça, tu peux inventer des choses ». Je la trouve pas encore, enfin elle je ne parle pas de la personne, je parle du pôle en soi. Le pôle je ne le trouve pas assez moteur, assez innovant. En fait, j'aimerais avoir des RH encore plus vivantes » PME 14.*

#### **2.2.3. Un ressenti de difficultés partagé autour de la mission RH, dans un contexte de profils variés de dirigeants**

Si la mission RH paraît donc déterminante du point de vue des dirigeants rencontrés, l'analyse des verbatims montre aussi un certain nombre de difficultés qu'ils ressentent à l'égard de cette mission. Mais encore, pour certains, parmi toutes les difficultés ressenties dans ce métier de dirigeant de PME, une part d'entre elles concerne la solitude associée à leur position de dirigeant.

L'un des premiers éléments pour lequel le dirigeant de PME se sent souvent désarmé concerne la dimension « management d'équipes » de sa fonction, qu'il découvre, très souvent, en accédant à ce poste de dirigeant. Comme en témoignent les exemples de l'encadré 6, il prend dès lors conscience de la subtilité de cette tâche (PME7) et s'interroge sur l'apprentissage possible dans ce domaine (PME 10). Ce ressenti de difficultés à l'égard de la dimension managériale de leur métier est particulièrement exacerbé dans le cas de la gestion des conflits, le conflit étant dans les propos des dirigeants rencontrés très souvent associé au management des hommes dans leur entreprise (PME 8, PME 12).

#### **Encadré 6 - La difficulté à manager et à gérer les conflits**

« J'avais des équipes sur le terrain et il fallait organiser [...] c'est la première fois que j'organisais des choses moi-même en tant que chef d'équipe entre guillemets et je me suis aperçu de la difficulté effectivement du management » PME10

« On revient sur le côté managérial : j'ai toujours considéré qu'il n'y a pas de problèmes techniques en entreprise, il n'y a que des problèmes humains et qu'on nous apprend pas ça. » PME 10

« La RH, ce n'est pas une matière simple. C'est une matière qui pour moi demande beaucoup de tact. La RH c'est veiller à ce que les gens soient bien tant au plan privé qu'au plan professionnel sans pour autant s'immiscer dans la vie privée ou sans pour autant tomber dans le sentimentalisme » PME 7

« Ce qui me plaît moins, c'est de devoir me séparer d'un collaborateur, de faire des entretiens de recadrage » PME 12

« Autant je suis ouverte sur le dialogue social, autant quand la posture du syndicat est aussi binaire : 'l'employeur est le mauvais, les salariés c'est les gentils' on ne va pas loin avec cette réflexion là ... donc avec eux j'ai franchement un peu de mal, ils peuvent être destructeurs, ils peuvent être dans leurs actions de syndicat destructeur de business, d'emplois » PME 12

« On a l'impression d'avoir affaire à des gamins parfois et de faire le rôle de parents. Et ça vraiment, j'ai vraiment du mal, et d'ailleurs j'ai tellement du mal que les gens le savent et qu'ils n'essaient pas quoi » PME 8

Par-delà les difficultés managériales, les entretiens menés nous permettent de constater, souvent, l'absence d'une vision globale et précise de la fonction RH en entreprise, limitée à une vision technique et administrative (encadré 7).

#### **Encadré 7 - La vision administrative de la fonction RH**

« Je trouve que les fonctions RH sont quand même des fonctions très techniques » PME 1

« A l'origine, la loi Travail était une très bonne idée. [...] En revanche [...] dès que ça passe dans la moulinette des gens très intelligents qui posent ça sur le papier pour que ça rentre dans des codes, code du travail, civil quand c'est nécessaire, ça devient très très complexe. » PME 6

Le respect de la législation : « C'est le truc, pour un dirigeant de PME, le plus imbuvable du monde. [...] Moi je considère, alors que je considère être plutôt pertinent dans ma présidence, d'être en permanence hors la loi...En permanence ! » PME 10

« Et là il y a des évolutions technologiques et réglementaires qui font que dans cinq ans notre métier ne sera plus ce qu'il est aujourd'hui dans notre quotidien » PME 5

« La rédaction du contrat de travail c'est compliqué, et après c'est toujours comment faire pour éviter le risque prud'homales » PME 8

En-dehors de cette dimension juridique, technique et administrative de la GRH, certains dirigeants ne parviennent pas toujours à identifier ce que recouvre une réelle expertise RH (encadré 8), oscillant entre le besoin de déléguer cette fonction (PME 5) et l'inutilité même de la fonction RH (PME 11, PME 2).



### Encadré 8 – Un ressenti négatif lié aux fonctions RH

« Service RH ? Je ne me sens pas trop concerné. Est-ce que je suis fâché avec le service RH ? Non. » PME 11

« S'il y a une baisse de motivation soit le mec est capable de rester soit il n'est pas capable de rester. Celui qu'est capable de faire le boulot va faire le boulot. » PME2

« Gérer le RH pour moi, sans l'appui et le support de quelqu'un, c'est juste plus possible quoi ». PME5

« Ils ne restent pas parce qu'ils voient bien que moi c'est pas ma méthode de management et je ne peux pas avoir des gens qui viennent pleurnicher dans mon bureau régulièrement. J'ai vraiment pas le temps, j'ai autre chose, ça m'intéresse pas. Donc quand il y a des gens qui ont besoin de ça, on n'est pas fait pour travailler ensemble, c'est aussi simple que ça » PME 8

« C'est effectivement toute une partie juridique, toute une partie ... Après moi ce que j'aime le moins dans les RH, c'est le bureau des pleurs. Ça, je supporte pas moi cette partie-là, « Oh elle m'a dit que ma robe était pas belle ! ».ça va jusque-là » PME 8

« On est parti pour une heure de discussion souvent complètement stérile, enfin à mon sens, j'ai l'impression d'avoir autre chose à faire que de faire ça, donc si je peux m'en passer, je m'en passe » PME 8.

« Les recrutements c'est l'enfer... Franchement y'a pas pire comme science inexacte que le recrutement » PME 8

Le constat que nous pouvons faire concernant cette complexité ressentie par les dirigeants à l'égard de la dimension RH de leur métier est quasi unanime, dans un contexte où c'est la variété qui caractérise les profils des dirigeants rencontrés, avec une absence de formation, pour treize d'entre eux, à la dimension managériale et/ou RH. Si tous les dirigeants rencontrés sont fortement diplômés (Doctorat chimie, Ecoles d'ingénieurs, DESS psychologie, DESS contrôle de gestion, diplôme d'expertise – comptable, etc.), trois d'entre eux seulement ont réalisé, à un moment de leur parcours, des formations spécifiques au management RH, ou des formations gestionnaires avec des valeurs RH fortes (cf. encadré 9).

### Encadré 9- Des parcours variés, intégrant rarement la dimension RH

« Mon parcours, ma formation, moi je suis le pur produit d'un parcours atypique, il faut juste vous dire qu'il n'y a pas de voie royale, il y a surtout des profils et des personnalités. » PME 12

« Un parcours de vie. C'est finalement une évolution de la posture qui est contrainte un peu parce que vous poursuivez. Et en fait, vous devez vous adapter » PME6

« C'est que j'ai compris là aussi qu'on mettait à la tête des supers entreprises de supers techniciens formés aux sciences dures et qu'ils n'avaient aucune notion de comment marchait un être humain et que c'était à mon avis une partie de la raison de la catastrophe managériale que l'on pouvait rencontrer » PME 10

« Et la fonction qui me faisait le plus peur c'était la fonction RH parce que d'abord c'est très technique, enfin il y a une dimension très technique dans la partie RH. Tout n'est pas technique mais il y a une dimension quand même très technique. Quand vous gérez des

*magasins en fait enfin 50% - 70% de votre problématique c'est des problématiques humaines. Et donc je me suis dit qu'il fallait absolument que je sache un peu de quoi je parle » PME 13*

*« Quand j'ai créé cette entreprise, je ne savais pas ce qu'était une entreprise, je ne savais pas ce que ça voulait dire d'être chef d'entreprise et c'est un métier passionnant et être dirigeant d'entreprise c'est très passionnant » PME 14*

Si ces difficultés liées à la dimension RH du métier de dirigeant de PME ne sont pas toujours rapportées comme étant spécifiquement la cause du problème, un autre, d'ordre plus général, est énoncé, qui semble pouvoir être mis en lien avec ces difficultés RH et au manque de compétences en PME dans ce domaine : il concerne la santé du dirigeant et la solitude quasi-unanimement ressentie, plus ou moins bien acceptée (encadré 10).

#### **Encadré 10 - Les risques pour la santé et la solitude du dirigeant de PME**

*« J'ai des nuits où je dors mal ou je me réveille pour écrire des trucs auxquels je pense » PME1*

*« Au début de ma carrière j'étais beaucoup dans « c'est moi qui fais ». J'ai fait beaucoup, j'ai fait un infarctus à 36 ans d'accord ... avec des horaires et surtout du stress de dingue puis au fil des années on fait deux choses, la première c'est qu'on prend confiance en soi et surtout on apprend à faire confiance aux autres et toute la clé elle est là en fin de compte » PME 1*

*« C'est vrai que... à mon niveau de directeur salarié, il y a une certaine forme de solitude ... qui existe et qui est un peu pesante par période » PME 1*

*« De temps en temps, mon manque de courage. C'est plus moi que l'entourage ou les autres » PME 2*

*« A un moment donné, [...] on arrive très vite à sa limite de compétence parce qu'on est tout seul. On vous a certainement parlé de la solitude du chef d'entreprise. Mais on se rend compte qu'on est tout seul avant de se rendre compte qu'on est chef d'entreprise. Finalement, c'est quand on se rend compte qu'on est seul qu'on dit « ça y est, je suis peut-être en train de devenir chef d'entreprise ». Donc il y a des choses sur lesquelles vous ne pouvez plus échanger, si ce n'est avec votre expert-comptable, votre notaire, votre avocat, votre banquier » PME 6*

### **3. DISCUSSION : UNE DIMENSION RH DU METIER DE DIRIGEANT CONFIRMEE MAIS JUGEE COMPLIQUEE**

Malgré la définition normative et générique du métier de dirigeant de PME proposée dans la fiche ROME, la grande variété des missions que le dirigeant est susceptible de réaliser ainsi que les contextes de gouvernance divers dans lesquels il peut les exercer (indépendant ou appartenant à un groupe, propriétaire ou salarié, créateur, repreneur, héritier etc.) nous ont invité à nous interroger sur « qui il est » et sur ce qu'il fait « vraiment » (Chabaud, 2013).

L'analyse réflexive de seize dirigeants -à partir des questions : « Qui je suis ? », « Qu'est-ce que je fais ? », « Comment je vais ? » - nous a permis de dresser un autoportrait du métier de dirigeant de PME et d'appuyer ainsi divers résultats de la littérature. Trois éléments nous paraissent notamment déterminants.

Premièrement, nous confirmons la complexité du métier de dirigeant jugé polyvalent et exigeant en matière de compétences et renforçons ici les études précédentes (OSEO, 2005) qui ont montré que malgré la diversité de leurs statuts, les dirigeants de PME ont en commun d'exercer des responsabilités importantes et des activités d'une grande polyvalence nécessitant de grandes compétences (Durand, 2000). Comme l'étude réalisée par OSEO (2005), nous mettons en avant que les dirigeants perçoivent leur rôle comme multiple : 1- rôle de pilote et de stratège de PME ; 2- rôle d'experts en gestion (financière, commerciale etc.) ; 3- rôle de manager d'hommes et de femmes et d'animateur d'équipes. Nous notons que cette conscience des rôles de pilote, de stratège et d'experts en gestion peut être expliquée par les parcours de formation spécifiques des dirigeants rencontrés. En effet, nous constatons que la majorité d'entre eux ont une formation spécifique en gestion (en comptabilité, en marketing ou plus globalement en administration des entreprises). Nous nous distinguons ainsi des études précédentes et atténuons les propos notamment de Vernier et Dokou (2006) qui évoquent que les dirigeants de PME ont plus une culture technique que gestionnaire.

Deuxièmement, il est intéressant de constater que malgré une approche qualitative et la petite taille de notre échantillon de dirigeants, nos résultats sont cohérents avec les études plus largement réalisées (Chabaud, 2013 ; Bpifrance Le Lab, 2016). Nous confirmons ainsi la grande diversité des profils de dirigeants de PME. La représentation masculine est dominante, légèrement moindre et plus jeune par rapport aux études précédentes. La qualification est importante car les dirigeants rencontrés sont majoritairement diplômés de l'enseignement supérieur. La variété des statuts est confirmée (Boussaguet, 2008 ; Boussaguet et Grima, 2015 ; Debray, 2012 ; Jaouen et Lasch, 2015 ; St-Pierre et Cadieux, 2011).

Nous apportons un élément supplémentaire aux travaux précédents. En effet, notre étude montre que la dimension RH du métier de dirigeant est largement partagée par les praticiens rencontrés. Toutefois, ce rôle est souvent appréhendé de manière administrative, contraignante et négative. La contrainte de la loi et de la réglementation, la nécessité de gérer les conflits, d'être à l'écoute de salariés parfois jugés plaintifs, la difficulté de bien recruter etc. mettent en avant une dimension RH du métier de dirigeant perçue certes comme stratégique pour la performance, le développement et la pérennité de l'entreprise mais qui peut être vécue douloureusement. En effet, les dirigeants rencontrés ont insisté sur le caractère crucial du besoin de « bonnes relations internes » en PME. Ils évoquent un lien direct entre ces bonnes relations et la capacité de l'entreprise à se développer, à innover et à s'adapter aux changements. Ils révèlent aussi comment ces bonnes relations agissent sur leur moral (meilleur), leur stress (moindre), leurs peurs (limitées notamment concernant le risque prud'homal). Ils indiquent aussi comment ces bonnes relations sont nécessaires dans un environnement de proximité relationnelle forte du fait du fonctionnement et de la taille d'une PME, et sont indispensables pour le développement d'un climat de confiance. Toutefois, ces dirigeants font état d'une insatisfaction à l'égard de cette dimension RH. D'une part, ils perçoivent cette dimension comme extrêmement contrainte par les questions administratives, techniques et réglementaires, jugées particulièrement complexes et chronophages. D'autre part, malgré un intérêt réel affirmé pour la dimension managériale au sens large (management des hommes, des équipes), les dirigeants associent cette dimension à des expériences parfois douloureuses de gestion de conflits interpersonnels, de recrutements ratés etc. pour lesquelles ils se sentent très souvent désarmés, en manque de temps, en manque de disponibilité voire de compétences. Cette perception constitue un frein au développement de l'épanouissement du dirigeant et impose une certaine vigilance pour que les difficultés managériales quotidiennes

ne le mènent pas à l'épuisement, à l'isolement et à la solitude (OSEO, 2005 ; Bah, Gaillon, 2016).

Troisièmement, ces résultats mettent en avant une difficulté pour les dirigeants d'assurer cette fonction de Gestion des Ressources Humaines au sein des PME. Tout en percevant l'importance de la dimension humaine de l'entreprise, les dirigeants semblent enfermés dans une vision restrictive et négative de cette fonction RH. Diverses hypothèses posent être posées pour expliquer ce paradoxe. D'abord, une méconnaissance de la fonction RH liée à la formation des dirigeants (seuls trois d'entre eux sont formés à la GRH ou au management) peut être proposée. Ensuite, une difficulté de structurer la fonction RH au sein d'une PME peut être supposée (Joyeau et Poilpot-Rocaboy, 2014). Des ressources financières limitées, un besoin d'une telle compétence à temps partiel uniquement, la difficulté d'attirer ce type de compétences avec ces conditions financières (niveau et structure des rémunérations) et contractuelles (temps partiel) peuvent rendre difficile le recrutement d'un RRH susceptible d'épauler le dirigeant dans cette dimension de son métier. Enfin, une volonté réelle du dirigeant de structurer cette fonction peut être questionnée. Quelle est en effet la capacité du dirigeant à déléguer cette part de son métier, certes jugée complexe, mais tellement importante pour la PME ? La délégation de cette fonction n'est-elle pas une affirmation de sa difficulté voire de son incompetence ? Une telle affirmation est-elle possible lorsque l'image du dirigeant véhiculée dans la société est celle du héros (Bah et Gaillon, 2016) ?

Ces questionnements et résultats nous amènent à proposer quelques pistes d'évolution du métier de dirigeant de PME. La première consiste à développer et à proposer des formations spécifiques en Gestion des Ressources Humaines et en management aux dirigeants de PME afin de modifier leur vision de cette dimension de leur métier et de les mettre en lien entre eux. Alors que la formation des salariés est obligatoire, celle des dirigeants est très aléatoire et dépend du « bon vouloir » et du « bon pouvoir » (dans le sens « capable de » : avoir le temps de se former, se croire capable de suivre une formation, accepter de contrer l'image du héros etc.) du dirigeant. L'offre de formation en gestion aux dirigeants est importante –via les CCI, les universités et les écoles etc.-. En revanche, l'offre en GRH et en management est plus rare. Il convient donc d'être innovant et de penser cette offre en tenant compte des difficultés de disponibilité et d'image des dirigeants : constitution de groupes restreints composés uniquement de dirigeants, pacte de confidentialité dans le groupe, horaires en demi-journée, en soirée afin d'assurer une présence quotidienne dans l'entreprise etc... Des expérimentations sont à encourager afin de répondre au mieux aux besoins et contraintes des dirigeants.

La mise en relation et en réseau est aussi une piste à développer au-delà de la formation afin notamment d'éviter le sentiment de solitude mis en avant dans diverses recherches (Bah et Gaillon, 2016 ; Torres et Mutricy, 2016). Des réseaux autour des problématiques de management existent mais restent souvent fréquentés par les DRH ou les managers. D'autres sont peut-être à créer.

L'encouragement à structurer la fonction RH et à recourir à des compétences spécifiques en GRH et en management est une troisième piste à suivre. Le partage de compétences RH au sein d'un réseau « groupement d'employeurs » via le temps partagé a notamment démontré des impacts positifs tant en matière de performance de l'entreprise, que de santé du dirigeant (Joyeau, Le Gall, Poilpot-Rocaboy, 2017). Face aux défis d'innovation et de performance,

dans un environnement globalisé et turbulent, il nous semble aujourd'hui utile que les dirigeants puissent se recentrer sur le pilotage stratégique de leur PME et laisser à d'autres une partie de la gestion et du développement des ressources humaines. Ce recours au temps partagé apparaît ainsi une belle opportunité pour la constitution d'un binôme dirigeant / RH efficace et pérenne. Les travaux de Adla et Gallego-Roquelaure (2016) montrent que l'existence de ce binôme n'enlève en rien le pouvoir discrétionnaire des dirigeants qui malgré la présence d'une directrice des ressources humaines et d'une responsable des ressources humaines dans deux des quatre PME innovantes étudiées, gardent le contrôle de leur GRH.

## CONCLUSION

Ainsi, cette étude qui visait à identifier les contours du métier de dirigeant de PME nous permet de confirmer beaucoup des facettes du métier rapportées dans la littérature (relativement peu dense, rappelons le ici). Ainsi du caractère polyvalent, à la fois gestionnaire (comptable, RH, marketing, etc.) et stratège, mais aussi technicien (selon son métier d'origine), du métier de dirigeant de PME. Au-delà, elle permet de mettre en avant que la dimension RH du métier est pour lui difficile à gérer, et qu'être dirigeant et DRH est une double casquette difficile à porter, générant un ressenti globalement négatif à l'égard de cette mission qui lui semble pourtant déterminante pour la santé de son entreprise. Ce résultat nous conduit à proposer plusieurs pistes de recommandations, à condition d'abord que le dirigeant de PME parvienne à s'affranchir de l'image du dirigeant héroïque, et ce, en sortant du sentiment d'isolement qu'il peut parfois ressentir, à travers l'adhésion à des réseaux, à travers l'appui sur des structures existantes comme les organismes de formation par exemple. Dans ce cadre, l'étude menée peut être envisagée comme une ressource afin de construire des programmes de formation continue adaptés aux besoins en management du dirigeant de PME. Cette étude invite aussi le dirigeant de PME à s'entourer, si besoin, de compétences spécifiques dans ce domaine et de constituer un binôme Dirigeant – DRH efficace et pérenne au sein de la PME : face au manque de ressources financières et/ou au besoin proportionnel à la taille de l'entreprise, le recours au travail à temps partagé, dans ce domaine RH, peut être envisagé comme une solution managériale pertinente. Toutefois, comme évoqué précédemment, il s'agit ici d'une recherche exploratoire qui comporte un certain nombre de limites : un échantillon limité, des profils de dirigeants variés, un haut niveau de formation des dirigeants rencontrés, une méthodologie d'étude transversale etc. Ces limites impliquent de poursuivre nos recherches en multipliant les entretiens avec des dirigeants de PME.

## Bibliographie

ADLA L., GALLEGO-ROQUELAURE V. (2016), « La transformation des pratiques de GRH en PME innovantes », *@GRH*, 4, 21, p.47-60.

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 », *Management & Avenir*, p. 79-105.

- BAYAD M., RAZOUK A.A., CHANAL J.M. (2014), Pratiques de GRH et logiques d'action des dirigeants de PME», in *Gérer les RH dans les PME, De la théorie à la pratique*, Vilette M.A. (coord.), Vuibert, Paris, p. 95-114.
- BOUSSAGUET S., GRIMA F. (2015), « L'intégration d'un repreneur-dirigeant de PME : le rôle socialisateur des subordonnés ? », *Management International*, vol. 20, n°1, p. 26-37
- BOUSSAGUET S. (2008), « Prise de fonction d'un repreneur de PME : repérage de conditions de facilitation et d'activation », *Revue de l'entrepreneuriat*, vol. 7, p. 39-61.
- BPIFRANCE LE LAB (2016), Enquête sur l'isolement des dirigeants de PME et d'ETI (étude en ligne).
- CASSELL C., NADIN S., GRAY M., CLEGG C. (2002), « Exploring human resource management practices in small and medium sized enterprises », *Personnel Review*, vol. 31, n°6, p. 671-692.
- CHABAUD D. (2013), *Qui sont vraiment les dirigeants de PME ?* Edition Broché.
- CHABAUD D., SAMMUT S. (2016), « Le dirigeant au cœur des dynamiques entrepreneuriales des PME », *Revue de l'entrepreneuriat*, n° 1, vol. 15, p. 7-13.
- DANJOU I. (2004), *Entreprendre : la passion d'accomplir ensemble*, Dynamique d'entreprise – L'Harmattan.
- DEBRAY C. (2012), « Diriger un hypogroupe : évolution du management et des modes de contrôle », *Revue Travail et Emploi*, n°130, p.39-55.
- DUCHENEAUT B. (1996), *Les dirigeants de PME : enquête, chiffres, analyses*, Centre de recherche Euro PME, Maxima.
- DURAND T. (2000), « L'alchimie de la compétence », *Revue Française de Gestion*, n°127, p. 84-102
- FABER P. (2002), *La motivation du dirigeant de PME : un processus à gérer pour soi-même et l'organisation*, Thèse de doctorat, Graphe, Université de Lille.
- HENRIET B., KROHMER C. (2011), « Le couple DG-DRH à l'épreuve des démarches compétences », *Revue Française de Gestion*, n°212, p. 13-28.
- HORVATH I. (2013), « Une approche prospective du métier de directeur d'entreprise du spectacle vivant », *Revue Management et Avenir*, n°63, p. 98-114.
- JAOUEN A., LASCH F. (2015), « A new typology of micro-firm owner-managers », *International Small Business Journal*, vol. 33, n°4, p. 397-421.
- JOYEAU A., LE GALL S., POILPOT-ROCABOY G. (2017), « La fonction RH à temps partagé : une question de santé pour le dirigeant de PME ? », Congrès de l'AGRH, Aix-en-Provence, p. 1-16.
- JOYEAU A., 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.
- LACOURSIERE R., FABI B., ST-PIERRE J., ARCAND M. (2005), « Effets de certaines pratiques de GRH sur la performance de PME manufacturières : vérification de l'approche universaliste », *Revue Internationale PME*, vol. 18, n°2, p. 43-73
- MAHE DE BOISLANDELLE H. (2015), *Gestion des Ressources Humaines dans les PME*, Économica, 2e édition, Paris.

- MILES M.B., HUBERMAN A. M. (2003), *Analyse des données qualitatives*, 2<sup>ème</sup>ed., De Boeck.
- OSEO (2005), « Dirigeant de PME, un métier ? Éléments de réponse », *Regards sur les PME*, n°8, Observatoire des PME, 131 p.
- PAYRE S. (2017), « Les PME françaises s'occupent-elles de leurs managers ? Principaux dysfonctionnements managériaux et RH à l'origine des difficultés de prise en charge d'une fonction d'encadrement », *Revue de gestion des ressources humaines*, n° 104, p. 35-60.
- REYES G. (2011), « Les mutations du métier de pharmacien titulaire : le cas des officines de centre commercial », n°46, 79-99.
- REYES G. (2016), « Décrypter la stratégie de la TPE grâce à l'identité professionnelle de son propriétaire-dirigeant », *Revue de l'entrepreneuriat*, n°1, vol. 15.
- SCHEEL T., RIGOTTI T., MOHR G. (2014). « Training and Performance of a Diverse Workforce », *Human Resource Management*, vol. 53, p. 749–772.
- SERBOFF T., TANNERY F. (2015), « Investissement stratégique et développement des PME », *Revue Française de Gestion*, n°251, p. 11-27.
- ST-PIERRE J., CADIEUX L. (2011), « La conception de la performance : quels liens avec le profil entrepreneurial des propriétaires dirigeants de PME ? », *Revue de l'entrepreneuriat*, n°1, vol. 10, p. 33-52.
- ST-PIERRE J., RAYMOND L. (2014), « PME », in L'Encyclopédie de la Stratégie, TANNERYF. et al. (Ed.) p. 923-939.
- TORRES, O. (2003), « Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité », *Revue Française de Gestion*, n°144, p. 119-138.
- TORRES O., CHABAUD. (2013), « La santé du dirigeant de PME : un sujet capital marginalisé », Dans D. Chabaud, *Qui sont (vraiment) les dirigeants de PME ?*, Éditions EMS Management et Société. p. 41-56.
- TORRES O., MUTRICY P. (2016), *Enquête sur l'isolement des dirigeants de PME et d'ETI*, Bpifrance Le Lab, janvier-avril (en ligne).
- VERNIER E., DOKOU G.A.K. (2006), *La petite entreprise, elle a tout d'une grande. De l'accompagnement aux choix stratégiques*, L'Harmattan, 126 p.