



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 !. @GRH, 2022, 42, pp.171-192. <10.3917/grh.042.0171>. <halshs-03356906>

HAL Id: halshs-03356906

<https://shs.hal.science/halshs-03356906v1>

Submitted on 28 Sep 2021

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

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

Résumé

Qu'est-ce que le métier de dirigeant de PME ? Nous proposons ici une étude qualitative, réalisée auprès de quinze dirigeants, pour identifier les contours de ce métier. Cette étude confirme, d'une part, la diversité du profil des dirigeants ainsi que la complexité et la polyvalence de leur métier. Elle met en avant, d'autre part, l'importance perçue par les dirigeants de la dimension RH de leur métier, tout en révélant leur difficulté à l'assurer tant d'un point de vue stratégique, managérial qu'instrumental. Cette contribution questionne de ce fait le besoin de compétences des dirigeants en matière de GRH et les stratégies possibles pour les acquérir.

Mots clés

Dirigeant ; PME ; Métier ; GRH

Summary

What is the job of SME manager? We propose here a qualitative study, carried out with fifteen managers, to identify the outlines of this profession. This study confirms, on the one hand, the diversity of the managers' profile as well as the complexity and versatility of their job. On the other hand, it also highlights the importance perceived by managers of the HR dimension of their job, while revealing their difficulty in ensuring it from a strategic, managerial and instrumental point of view. This contribution therefore questions the need for managers' skills in human resources management and the possible strategies for acquiring them.

Keywords

Manager; SME; Profession; HRM

Au regard de la mission figurant dans la fiche ROME (Répertoire Opérationnel des Métiers et des Emplois) de Pôle Emploi, le métier de dirigeant de PME consiste à « *gérer une structure dans ses différentes dimensions et organiser l'activité dans un objectif de rentabilité économique ou selon les missions fixées par les pouvoirs publics* ». Cette fiche métier précise un certain nombre de compétences attendues, toutes de nature gestionnaire : gestion financière et comptable, gestion de projet, dialogue social, etc.

Cette définition normative du métier de dirigeant de PME laisse place à de nombreuses interrogations sur « *ce que* » ce dirigeant fait « *vraiment* » (Chabaud, 2013). Or, mieux comprendre la réalité du métier de dirigeant de PME revêt des enjeux majeurs dans une période marquée par une extrême instabilité de l'environnement économique, technologique, sanitaire, social etc. et une hyper-compétition. Cette turbulence impose une agilité permanente, une adaptation régulière de la structure, et ce malgré des ressources réduites et souvent de faibles pouvoirs de marché (Serboff & Tannery, 2015). Cette réalité met en évidence que la compétitivité des PME et leur pérennité sont largement déterminées par les compétences de leurs dirigeants dans l'exercice de leurs missions (Szczepanska-Woszczyna, 2014). Quelles sont ces missions et les compétences associées au métier de dirigeant de PME, du point de vue des acteurs eux-mêmes ?

Dans une première partie, une analyse de la littérature identifie le dirigeant de PME et ses missions. Dans une seconde partie, une étude qualitative auprès de 15 dirigeants de PME montre la diversité de leur profil ainsi que la complexité et la polyvalence de leur métier. Elle met en exergue la dimension RH de ce métier et révèle la difficulté des dirigeants à l'exercer. La troisième partie vise à questionner le besoin de compétences des dirigeants en matière de GRH et les stratégies possibles pour les acquérir.

1- LE METIER DE DIRIGEANT DE PME : UNE REVUE DE LITTERATURE

Les études qui ont pour objet le dirigeant de PME se développent depuis quelques années dans un but d'identification plus précise de ses caractéristiques (1.1) ou encore de ses missions (1.2).

1.1. Le dirigeant de PME : qui est-il ?

S'appuyant sur une enquête réalisée auprès de 483 PME, les travaux de Chabaud (2013, p. 13) visent à caractériser les dirigeants de PME. Elle donne une première photographie du dirigeant de PME : « *un homme dans 73% 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 ; 70% sont diplômés de l'enseignement supérieur (ou niveau)* ». Ces résultats sont en cohérence avec d'autres études, comme celle de Bpifrance Le Lab (2016). De manière plus détaillée, la personne du dirigeant est observée dans la littérature sous trois angles : son parcours professionnel (i), son profil psychologique (ii) et enfin les représentations sociales autour de sa personnalité (iii).

i) Déterminant fortement les compétences individuelles des dirigeants de PME, la question de leur parcours professionnel et de formation apparaît primordiale. Sur le premier point, rarement étudié, l'étude OSEO (2005) montre « *une grande variété de profils concernant leur qualification antérieure* » (p. 87), avec 29% d'employés et autour de 15% d'artisans-commerçants, de manière égalitaire avec le statut de cadre et d'ouvrier. Chabaud & Sammut (2016) soulignent eux aussi la multiplicité « *des mobiles et voies d'accès à la fonction* ».

Hétérogènes, les parcours antérieurs ne donnent pas d'indications sur les compétences spécifiques des dirigeants de PME. Concernant le second point lié à la formation des dirigeants, la même étude (OSEO, 2005) souligne « *une corrélation positive entre le niveau de formation des dirigeants et la performance d'une PME* » (p. 60). Résultat essentiel donc, qui met en avant l'importance de la formation dans l'exercice du métier de dirigeant. Pourtant, il semble là encore que le niveau de formation des dirigeants de PME fasse l'objet d'une forte hétérogénéité, même si plus des deux-tiers des dirigeants ont un niveau supérieur au baccalauréat (Chabaud, 2013 ; OSEO, 2005). L'étude OSEO (2005) montre aussi le faible taux de formation continue dans cette population de dirigeants de PME, confirmé au niveau européen par Dominguez & al. (2010). Malgré ces éléments, la littérature offre peu d'informations sur la nature de ces formations. Si Szczepanska-Woszczyzna (2014), sur la base d'une étude menée auprès de 200 entreprises polonaises, affirme « *un manque de connaissance en management* » au sein des PME étudiées, la question de l'acquisition des compétences gestionnaires identifiées comme centrales dans l'exercice du métier de dirigeant de PME reste donc posée.

ii) Une seconde manière d'aborder la description du dirigeant de PME dans les travaux existants est liée à son profil psychologique. Remontant aux années 50, avec des travaux de sociologues et psychologues américains, cette approche a par exemple été reprise par Danjou (2004) qui révèle le sens du projet, du collectif ou la passion parmi les caractéristiques principales du dirigeant. Ces approches psychologiques du dirigeant visent toutefois 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), dimensions éloignées de notre problématique.

iii) Une troisième dimension peut être identifiée dans la littérature, liée aux représentations sociales qui entourent le dirigeant de PME dans la société. Vecteur d'une « *image héroïque* », fondée sur des descriptions publiques de « *preneur de risque, indépendant et novateur* » (OSEO, 2005, p. 37), le dirigeant de PME ferait donc l'objet de représentations sociales associées à la réussite. Selon Bah & 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* » (p. 86). Ce qui n'est pas sans conséquence sur la pression qu'il peut ressentir pour répondre à ces attentes sociales : s'il est ici question de stéréotypes, 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* ». C'est aussi ce qui peut expliquer la souffrance « *inaudible et inavouable* » (Torrès, 2010, p. 114) qui peut être celle des dirigeants de PME, à l'intersection de cette représentation sociale du « *patron (qui) est fort et doit le montrer* » (Torrès, 2010, p. 114), et de l'image du « *patron (qui) est le dominant* » et qui licencie par exemple. S'attachant à l'analyse d'une telle décision pour le dirigeant de PME/TPE, Torrès (2010) montre à quel point une décision RH de ce type, vécue comme un échec par tout détenteur de la fonction, est encore amplifiée pour le dirigeant de PME en raison notamment de sa proximité avec les salariés, de sa responsabilité de décideur, et d'un sentiment d'isolement voire de solitude liée à son métier. Le dirigeant de PME, en tant que décideur sur les questions RH et manager de ses équipes, présente des caractéristiques spécifiques impactant l'exercice de son métier qui feraient de lui un manager « *pas comme les autres* » (Torrès, 2010).

1.2. Le dirigeant de PME : que fait-il ?

Comprendre la réalité du métier de dirigeant de PME revêt des enjeux majeurs. Les pressions auxquelles sont soumis les dirigeants et leur organisation conduisent en effet à des évolutions de leur métier défini ici selon la grille d'analyse proposée par l'Observatoire des métiers (Boyer

& Scouarnec, 2005, p. 28) comme « *l'idée d'une compétence individuelle, essentiellement technique" mais aussi "conférant une identité (...) avec des savoirs et savoir-faire reconnus dans la société et valorisés sur le marché du travail* ».

Les savoirs du métier de dirigeant sont relativement peu interrogés. En effet, depuis l'enquête très précise mais ancienne, réalisée par Duchéneau (1996) sur les dirigeants de PME, la réalité de ce métier est peu étudiée. Chabaud (2013) note que « *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* » (p. 21). Audrin & Davoine (2018) affirment que « *ce champ reste marginal dans les sciences de gestion* ». Des travaux montrent pourtant que l'activité quotidienne du dirigeant de PME peut avoir une forte valeur ajoutée sur l'organisation, spécialement en PME (Florën & Tell, 2004).

Réunis par l'Observatoire des PME dans un rapport de 2005 (OSEO, 2005), des travaux montrent toutefois que malgré la diversité des statuts¹, 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 (Durand, 2000). Les résultats de l'étude européenne par Dominguez & al. (2010) vont aussi dans ce sens. Ils montrent que les dirigeants de PME doivent savoir combiner un panel de compétences très diversifiées pour assurer la compétitivité de leur entreprise : des compétences à la fois personnelles, en management d'équipe, gestionnaires et techniques. Le rapport de l'OSEO (2005, p. 47), 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* », le fondement de leur métier étant « *l'aptitude à faire face à tout ce qui survient quand ils sont sur la brèche* » (p. 48). C'est aussi l'un des résultats de l'étude de Dominguez & al. (2010) : les dirigeants de PME doivent s'adapter aux challenges auxquels ils n'ont pas été préparés. Les travaux de Belliato & al. (2010) montrent encore que le métier de dirigeant de PME « *suppose l'exploitation de compétences particulières, parmi lesquelles la capacité à anticiper et choisir le bon chemin pour son entreprise* ».

Au-delà de cette mission d'anticipation et d'adaptation, Audrin & Davoine (2018) apportent un éclairage sur l'activité du dirigeant de PME suisse et mettent notamment en exergue leur activité managériale. Ils révèlent une vision assez vague de leur métier par les dirigeants eux-mêmes, en lien avec un cahier de charges « *rarement explicitement formulé* ». Ils mettent en avant des contraintes perçues importantes liées d'abord à des ressources limitées (financières mais surtout en compétences), ensuite à un cadre légal et administratif lourd, notamment pour « *ce qui découle du droit du travail* » et enfin à une disponibilité exigeante envers les collaborateurs mais aussi les clients. Pour Audrin & Davoine (2018), « *tous ces éléments conditionnent le rôle managérial d'un dirigeant* » qui parfois entrave sa capacité à « *se concentrer sur des tâches à plus forte valeur ajoutée* ». Ces auteurs montrent que cette activité managériale du dirigeant de PME diffère de celle de tout autre manager du fait de sa position spécifique « *incarnant et voulant incarner l'entreprise* », en « *surexposition* » (légale, relationnelle, etc.), sans supérieur hiérarchique. Cette posture de dirigeant, certes manager mais « *pas comme les autres* » (Torres, 2010), est ainsi réaffirmée. D'autres auteurs marquent aussi cette différence entre l'activité managériale du dirigeant de PME et celle d'un autre manager, et mettent en avant une plus

¹Il 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).

grande fragmentation de l'activité pour la plupart des dirigeants du fait de l'absence de système formel (O'Gorman & al., 2005). De même, les études prospectives de métiers de dirigeants de TPE-PME menées par Horvath (2013) et Reyes (2011) démontrent chacune l'importance croissante de ces dimensions gestionnaire et managériale dans l'exercice de la fonction de dirigeant. Ces dimensions s'ajoutent à un métier initial, technique, fortement structuré, à la fois en termes de compétences, de culture et même d'identité professionnelle.

Ainsi, le métier de dirigeant de PME intègre deux dimensions. La première, dominante, est celle du métier d'origine du dirigeant ; la seconde est celle de la gestion de son entreprise : les dirigeants de PME « *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 & Dokou, 2006, p. 2). Ces dimensions gestionnaire et managériale peuvent donc être considérées comme particulièrement sensibles pour les dirigeants de PME. La manière avec laquelle ils gèrent notamment les ressources humaines de leur entreprise et organisent la réalisation de leurs missions résulte de leur vision de la fonction RH.

Couteret (2018) propose de distinguer deux types de visions de la fonction RH : l'une « *faible* » et l'autre « *élevée* ». La première, technique et administrative, amène le dirigeant à déléguer les missions RH à un prestataire de service extérieur (expert-comptable souvent) ou à en confier la réalisation à un acteur « *administratif* » interne (comptable, responsable administratif et/ou financier). Audrin & Davoine (2018) observent que cette part administrative et légale des missions de GRH est perçue par les dirigeants de PME comme une contrainte forte, occupant un temps important de leur activité managériale. La seconde amène le dirigeant à percevoir la dimension RH comme complexe et stratégique. Il associe les enjeux de développement RH à la performance de son entreprise. 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. Cette vision forte le conduit à internaliser la fonction RH selon deux options : soit il reste le référent RH et porte la double casquette de dirigeant et de DRH ; soit il recrute une compétence RH spécifique qui souvent deviendra son « bras droit ».

Selon Bayad & al. (2014), les pressions multiples auxquelles les PME font face conduisent leurs dirigeants à considérer la nécessité croissante d'appréhender leurs missions (en général et en particulier en RH) comme stratégiques. Reste que cette vision RH, qu'elle soit administrative ou stratégique, autrement dit « *faible* » ou « *forte* » au sens de Couteret (2018), relève d'une approche de la GRH plus axée sur l'animation et la cohésion des équipes. Selon Phanuel & Vilette (2019), l'approche « *instrumentale et fonctionnaliste* » serait moins maîtrisée que l'approche managériale. Toutefois, sur la base d'une recherche-action menée en PME, Payre (2017) fait le constat « *d'une absence de politique RH claire et formalisée* » doublée d'une « *absence d'accompagnement (...) des managers* ». Il laisse ainsi entendre les difficultés des dirigeants à appréhender leurs missions RH tant d'un point de vue instrumental que managérial et renforce les travaux de Boislandelle (2015) qui constatent que dans les PME, les pratiques de GRH restent souvent latentes et non formalisées. Payre (2017) évoque enfin ne pas avoir trouvé de recherches « *anglophones récurrentes sur le rôle et l'impact du ou des dirigeants dans la GRH et sa mise en œuvre* » (p. 38). L'identification de cette mission RH revêt pourtant un réel intérêt pour démontrer le lien éventuel entre cette capacité du dirigeant à gérer les RH et son impact sur la performance de la PME (Adla & Gallego-Roquelaure, 2016 ; Lacoursière & al., 2005 ; Scheel & al., 2014).

Ainsi, la littérature fait émerger un dirigeant de PME protéiforme. D'une part, son profil est varié, son parcours de vie (professionnel et en formation) est hétérogène. Il véhicule (et à la fois subit) des représentations sociales à l'égard de son métier, associées à la réussite, au héros sans faille et sans faiblesse quelque peu décalées parfois de son ressenti de solitude, d'isolement voire de souffrance. D'autre part, son métier est polyvalent. Pourtant pourvu d'une compétence technique liée à son métier de base, il doit malgré tout anticiper et adapter sa prise de décision aux évolutions multiples de l'environnement et gérer au quotidien sa PME en y intégrant les dimensions financière, commerciale et humaine. Sa compréhension de cette dimension humaine oscille entre l'administratif et le stratégique, entre l'instrumental et le managérial et fait de lui soit un « déléguant » de la partie administrative et légale de la fonction RH, soit un DRH intégral ou en binôme, ainsi qu'un manager pas tout à fait comme les autres. Nous proposons de compléter ces travaux et d'identifier les contours du métier de dirigeant de PME, tel que ce dernier le ressent.

2-L'AUTO PORTRAIT DU MÉTIER DE DIRIGEANT

Des entretiens semi-directifs réalisés auprès de 15 dirigeants d'entreprises nous permettent de questionner le regard et le ressenti du dirigeant dans l'exercice de son métier. Avant de présenter les résultats, nous détaillons le dispositif méthodologique mobilisé.

2.1. Méthodologie

Le recueil de données a été réalisé en 2017, via 15 entretiens menés au sein de l'Université. Les dirigeants ont été entendus dans le cadre de « l'Observatoire des Dirigeant.e.s » créé au sein d'une école universitaire de management régionale. Les réseaux de dirigeants du territoire ainsi que les diplômés de l'école en poste de direction ont été sollicités dans ce cadre. L'objectif annoncé de la rencontre était « d'établir un portrait du/de la dirigeant.e des PME locales ». Quinze dirigeants ont pris sur leur temps professionnel pour venir à ces rencontres. Les entretiens ont duré entre 1h et 1h30 chacun, ce qui semble traduire *a priori* une certaine curiosité, une capacité à se questionner et à s'absenter de leur entreprise. Les caractéristiques des personnes rencontrées sont présentées dans le tableau 1.

Les dirigeants ciblés dans cette étude sont à la tête d'une PME. La définition de la PME retenue ici est celle de l'INSEE : entreprise ayant moins de 250 personnes, un chiffre d'affaires annuel n'excédant pas 50 millions d'euros ou un total de bilan n'excédant pas 43 millions d'euros. Deux entreprises de moins de 10 salariés ont été intégrées dans l'étude du fait de la richesse des témoignages de leurs dirigeants.

Les caractéristiques de l'échantillon reflètent le caractère protéiforme des dirigeants révélé dans les études précédentes. Une diversité de formation et de culture métier, d'âge, de genre, de taille d'entreprise, de secteur d'activité est présente. Un niveau de formation particulièrement élevé (niveau bac + 4 minimum) est observé et distingue notre échantillon de celui des études précédentes. Ce haut niveau de formation, notamment en gestion, peut être considéré comme un biais qui explique en partie la capacité des dirigeants à se rendre disponibles pour une étude réalisée par des enseignants-chercheurs et à répondre positivement à la sollicitation du monde académique ². Hormis cette spécificité, l'échantillon est conforme au profil mis en avant dans

² Ce niveau de formation élevé, s'il reste un biais, doit cependant être considéré au regard des travaux de Chabaud (2013) ou de l'étude OSEO (2005), qui indiquent que $\frac{2}{3}$ des dirigeants de PME ont un niveau de formation supérieur au baccalauréat.

les études précédentes : une majorité d'hommes (3 femmes pour 12 hommes), âgés de plus de quarante-cinq ans (sauf un), dirigeants de PME de tailles variables (de 10 à 200 salariés). Notre objectif d'identifier les missions des dirigeants, y compris en matière de GRH, nous a amenés à interroger la structuration des PME et à constater la présence d'un service RH dédié dans certaines d'entre elles.

Tableau 1 : Caractéristiques des dirigeants de PME interrogés

| PME | Sexe | Age | Formation et parcours professionnel | Effectifs salariés | Secteur | Service RH (Oui/O-Non/N) |
|-----|------|-------|---|--------------------|-----------|--------------------------|
| 1 | H | 50-55 | Master Marketing Salarié | 150- 200 | Industrie | N |
| 2 | H | 50-55 | Master MAE Héritier | 10-50 | Industrie | N |
| 3 | H | 45-50 | Bac + 4 comptabilité Créateur ou Repreneur | 10-50 | Service | N |
| 4 | H | 45-50 | Ingénieur Agroalimentaire Salarié | 10-50 | Industrie | N |
| 5 | H | 45-50 | Bac + ¾ comptabilité Repreneur | 150-200 | Service | N |
| 6 | F | 50-55 | Maitrise Droit + Master MAE Créateur | 10-50 | Service | N |
| 7 | H | 45-50 | Expertise comptable Créateur | 150-200 | Service | O |
| 8 | H | 45-50 | Ingénieur Créateur | 10-50 | Industrie | N |
| 9 | F | 50-55 | Doctorat chimie Créateur | 1-10 | Service | N |
| 10 | H | 45-50 | Ingénieur + Master Management Salarié | 10-50 | Service | O |
| 11 | H | 30-35 | Master Marketing Créateur | 1-10 | Service | N |
| 12 | F | 45-50 | DESS psychologie Salarié | 150-200 | Industrie | O |
| 13 | H | 45-50 | DESS contrôle gestion + Master RH Salarié actionnaire | 10-50 | Service | O |
| 14 | H | 55-60 | Ecole des Mines | 100-150 | Bâtiment | O |

| | | | | | | |
|----|---|-------|-----------------------------|---------|---------|---|
| | | | Créateur | | | |
| 15 | F | 45-50 | Maîtrise Gestion Salarié | 50- 100 | Service | O |

Un guide d'entretien semi-directif a été construit autour de deux thématiques principales. La première vise à 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 vise à identifier ses différentes missions et rôles. Elle témoigne de la représentation de leur fonction ainsi que du ressenti des dirigeants de la manière dont ils « vivent » leur métier³.

Les entretiens ont donné lieu à 24 heures d'enregistrement retranscrites. Ils ont fait l'objet d'une analyse du sens suivant la méthode de condensation des données proposée par Miles & Huberman (2003). Le codage, réalisé par deux chercheurs, a visé notamment à la compréhension de la personne et du métier de dirigeant de PME à travers différentes catégories de codes mixtes (pré-établies et émergentes) comme sa vision, son ressenti, son parcours et ses missions. Il a également ciblé, selon des catégories de codes émergentes cette fois, la manière dont le dirigeant intègre la dimension RH dans son métier, la manière dont il la perçoit et la gère.

2.2. Résultats

Interrogées sur leur vision du métier de dirigeant, les personnes rencontrées évoquent les nombreuses missions qu'elles exercent au quotidien (2.2.1), et décrivent l'importance de celles liées à la fonction RH (2.2.2), souvent jugées complexes (2.2.3).

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

En premier lieu, parmi les représentations de leur métier, celles relatives à la figure du stratège, du « capitaine » (celui qui donne le cap), du leader de l'entreprise sont régulièrement mises en avant par les dirigeants. Les dirigeants sont chargés de la stratégie, de sa construction et/ou de son déploiement. Le degré d'exigence qu'ils se donnent en ce domaine est particulièrement élevé.

« 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. » (PME 1)

L'analyse des verbatims 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. D'autres dirigeants évoquent le contrôle social qui conduit progressivement à adopter les codes de comportement du dirigeant, confirmant ainsi le poids des attendus sociétaux.

« J'ai lancé le train, j'étais dans un train et moi, j'étais dans la dernière voiture (...). Et on m'a dit « T'es dans un train mais en fait, c'est toi qui conduis le train ! ». Donc il

³ Thème 1 : Qui est-il ? (avec comme sous-thèmes son parcours professionnel, l'origine de son projet de dirigeant, le contexte de sa prise de fonction)

Thème 2 : Que fait-il ? (son rôle au sein de l'entreprise & ses missions au quotidien, son positionnement en cas d'existence de service RH ou de services de remplacement, son ressenti sur son métier de dirigeant).

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)

Enfin certains témoignent d'une posture de dirigeant et des compétences associées qui s'appuient essentiellement sur une motivation intrinsèque à exercer un niveau élevé de responsabilité, sans émettre une liste précise des activités qui sont les leurs dans l'exercice du métier.

« Dirigeant ce n'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)

En second lieu, au-delà de la dimension stratégique de leur métier et de leur rôle de « capitaine », les dirigeants sont « pilotes ». Ils mettent en avant une large diversité de missions opérationnelles à la fois en lien avec les parties prenantes internes à l'entreprise mais aussi avec les parties prenantes externes et notamment les clients. Ils considèrent souvent que leur position permet de créer des liens de proximité durables avec les clients.

« 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. » (PME 5)

« On est sur la stratégie, le commercial, l'économique, le social, le législatif, etc. » (PME 12)

La « gestion au quotidien », qui intègre ces relations avec les parties prenantes et notamment le management des équipes, mais aussi les tâches administratives ponctuelles, est une composante importante de leur activité. Cette immersion dans la vie de l'entreprise peut parfois conduire les dirigeants à avoir la perception de virevolter d'une mission à l'autre sans concrétisation réelle de missions précises et formelles.

« Le dirigeant a tendance quand on lui pose la question "Qu'est-ce que vous avez fait de votre journée ?", à avoir l'impression de n'avoir rien fait de concret... l'impression d'avoir été à virevolter de façon permanente. » (PME 10)

Ces rôles de stratège et de pilote imposent aux dirigeants de PME une grande polyvalence : une capacité à construire et donner une vision stratégique mais aussi une efficacité dans la réalisation des missions opérationnelles qu'elles soient RH, commerciales, administratives, etc. Ce double rôle impose une organisation et une hiérarchisation des missions qu'ils doivent 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 de ce qu'il « fait vraiment » (Chabaud, 2013, p. 1), le dirigeant doit ainsi régulièrement s'interroger sur « ce qu'il doit faire » et sur « ce qu'il est en capacité de faire », mettant ainsi en avant le large panel de compétences nécessaires à la complexité de son métier (Dominguez et al., 2010).

2.2.2. Des missions en GRH perçues comme déterminantes pour le développement de l'entreprise

Parmi les missions évoquées par les dirigeants de PME, celles associées à la GRH sont dominantes, ce qui laisse présager d'une dimension RH forte de ce métier.

« 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).

Cette dimension RH est premièrement appréhendée dans son approche managériale et amène les dirigeants à évoquer l'importance de la gestion des équipes et du collectif de travail. L'orientation managériale plutôt que fonctionnaliste de la RH des dirigeants de PME (Phanuel & Vilette, 2019) est ainsi affirmée. Elle suppose des dirigeants une capacité de dialogue formel ou informel, d'écoute, d'empathie, de distanciation, de prise de décision qui semble être intégrée par eux.

« 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)

Cette orientation managériale amène les dirigeants de PME à évoquer les valeurs et comportements qui leur permettront d'asseoir leur légitimité de dirigeant et d'animer le collectif. L'exigence, le don de soi, le courage, l'exemplarité, la posture de responsabilité totale dont doit faire preuve le dirigeant de PME expliquent certainement la pression et le stress mis en avant par Torrès (2010).

« Quand on est dirigeant, il faut être courageux ». « 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)

La dimension RH est deuxièmement appréhendée dans son approche instrumentale. Les entretiens d'évaluation sont évoqués par la majorité des dirigeants, le plus souvent en étant associés à une contrainte légale formelle contraignante. Le recrutement est cité par tous les dirigeants comme fonction qui leur incombe ainsi que la partie disciplinaire de l'activité RH allant jusqu'au licenciement. En revanche, il est constaté que le développement des compétences et la politique de rémunération ne sont pas évoqués par les dirigeants.

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

Si la dimension RH de leur métier paraît déterminante pour les dirigeants rencontrés, tant dans sa logique managériale qu'instrumentale, l'analyse des verbatims montre qu'ils ressentent des difficultés dans l'exercice de ces missions.

D'abord, les dirigeants de PME se sentent souvent désarmés dans leur mission de management d'équipes qu'ils découvrent très souvent en accédant à leur poste de dirigeant. Ils prennent dès lors conscience de la subtilité de cette tâche et s'interrogent sur l'apprentissage possible dans ce domaine.

« 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 ressenti de difficultés est particulièrement exacerbé dans le cas de la gestion des relations humaines et des conflits. Il est d'ailleurs constaté que le management des personnes est finalement souvent associé au conflit dans les discours des dirigeants : ceci est à la fois un indicateur fort et un facteur explicatif du fait que le management RH soit perçu négativement dans de nombreux cas et ce, d'autant plus quand l'action managériale consiste à licencier un salarié.

« 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 ne nous apprend pas ça. » (PME 10)

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

Ensuite, les dirigeants de PME se sentent en difficultés face à la dimension instrumentale de la fonction RH. Il est constaté qu'ils ont rarement une vision globale et stratégique de la fonction RH mais se limitent à une vision technique, juridique et administrative. Ils partagent ainsi une vision "faible" au sens de Couteret (2018) de cette fonction.

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

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

L'existence d'une législation et la nécessité de la respecter sont, par exemple, perçues comme contraignantes voire contre-productives et risquées, ce qui confirme les travaux de Audrin & Davoine (2018).

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

« C'est le truc, pour un dirigeant de PME, le plus imbuvable du monde. Moi je considère (...) d'être en permanence hors la loi! » (PME 10)

Enfin, des dirigeants de PME, face à ces difficultés perçues peuvent évoquer ne plus pouvoir les assumer seuls et en appeler à une réelle expertise RH.

« Gérer les RH pour moi, sans l'appui et le support de quelqu'un, c'est juste plus possible. » (PME 5)

L'absence de formation des dirigeants de PME à la GRH - dans ces dimensions stratégique, managériale ou instrumentale - explique certainement ces difficultés perçues. Ce manque de formation RH concerne 12 des 15 dirigeants interrogés. En effet, si tous sont fortement diplômés (Doctorat chimie, Écoles d'ingénieurs, DESS psychologie, DESS contrôle de gestion,

diplôme d'expertise – comptable, etc.), seuls trois d'entre eux ont réalisé, à un moment de leur parcours, des formations spécifiques au management et à la GRH.

« 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)

Cette absence de formation révélée dans cette étude renforce les résultats de Szczepanska-Woszczyna (2014) auprès de PME polonaises et de Dominguez (2010) au niveau européen⁴ et génère des émotions négatives chez les dirigeants telle que la peur.

« Et la fonction qui me faisait le plus peur c'était la fonction RH parce que d'abord c'est très technique. Quand vous gérez des magasins en fait enfin 50% - 70% de votre problématique c'est des problématiques liées à l'humain. » (PME 13)

Le sentiment de solitude lié à une absence de soutien au sein de l'entreprise est également exprimé. Il semble perçu comme partie intégrante du métier de dirigeant.

« A un moment donné, [...] on arrive très vite à sa limite de compétence parce qu'on est tout seul. 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)

Ainsi, les résultats de cette étude mettent en avant, d'abord, un métier de dirigeant de PME exigeant et polyvalent qui nécessite de larges compétences pour honorer un double rôle de capitaine (donner le cap) et de pilote (assurer l'opérationnel). Ils montrent, ensuite, la prédominance des missions RH de ce métier mais constatent que leur dimension stratégique est délaissée au bénéfice d'une dimension opérationnelle, qu'elle soit managériale ou instrumentale (légale, administrative ou technique). Les résultats révèlent enfin les difficultés rencontrées par les dirigeants pour exercer ces missions RH du fait notamment d'une formation qui semble insuffisante pour faire face aux caractéristiques et aux exigences de ces missions, et préparer les dirigeants à devoir gérer les émotions négatives ressenties lors de leur exercice. C'est donc avec beaucoup d'humilité que ces dirigeants abordent leur métier. Se sentant pleinement responsables de ce domaine RH, ils témoignent de la complexité de leurs missions, expriment leur sentiment de solitude, voire de désarroi devant leurs difficultés à porter cette double casquette de dirigeant - DRH.

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

Cette analyse réflexive de la part des dirigeants de PME nous permet de renforcer les travaux précédents. Si la taille de l'échantillon reste une limite à cette étude, quatre éléments nous paraissent déterminants.

Premièrement, l'étude permet d'observer le caractère protéiforme des dirigeants de PME, révélé dans les études réalisées sur des échantillons plus larges (Chabaud, 2013 ; Bpifrance Le Lab,

⁴ Cf. supra.

2016). Nous retrouvons une représentation masculine dominante mais légèrement moindre (quatre dirigeantes interviewées soit plus du quart de l'échantillon) et plus jeune (les trois quarts ont moins de 50 ans), par rapport aux études précédentes (Chabaud, 2013 ; Bpifrance Le Lab, 2016). Nous confirmons une formation de nature diverse (OSEO, 2005) et d'un haut niveau : 100% sont ici diplômés de l'enseignement supérieur au lieu de 70% dans l'étude de Chabaud (2013), ce qui se présente comme une limite de l'étude expliquée plus avant, en lien avec le recueil des données. Nous relevons la variété de statuts par la présence de dirigeants salariés, de créateurs, de repreneurs et d'un héritier, tout comme d'autres auteurs (Boussaguet & Grima, 2015 ; Debray, 2012 ; Jaouen & Lasch, 2015). L'étude permet de témoigner de la dimension passionnelle de ce métier (OSEO, 2005), amenant même certains dirigeants à contester le terme de métier pour qualifier leurs missions : « *Dirigeant ce n'est pas un métier, je fais ça parce que j'aime ça...* » (PME 11).

Deuxièmement, les résultats mettent en évidence la complexité du métier de dirigeant et le double rôle de capitaine (donner le cap) et de pilote (assurer l'opérationnel) ainsi que le champ très large du pilotage nécessaire en matière technique (métier d'origine) et de gestion (Reyes, 2011 ; Horvath, 2013). Si comme Vernier & Doku (2006) l'ont observé, diverses dimensions de la gestion sont évoquées par les dirigeants de PME, la dimension RH est ici particulièrement affirmée, notamment dans sa dimension opérationnelle, qu'elle soit managériale ou instrumentale (légale, administrative ou technique). Ainsi, à travers cette étude, nous confirmons que la vision dite « *faible* » (Couteret, 2018), ramenant les missions RH à l'opérationnel, est dominante au détriment de sa vision stratégique dite « *élevée* » (Couteret, 2018), celle-ci semblant délaissée par les dirigeants (Bayad & al. 2014). Nous confirmons également le rôle de manager du dirigeant de PME (Audrin & Davoine, 2018) et l'étude permet de soutenir l'idée de leur orientation managériale plutôt que fonctionnaliste de la RH, tout comme Phanuel & Vilette (2019).

Troisièmement, l'étude met en lumière les difficultés rencontrées par les dirigeants pour exercer ces missions qu'elles soient managériales ou instrumentales, résultat qui s'inscrit dans la lignée de Boislandelle (2015). La nécessité de gérer les conflits, d'être à l'écoute de salariés parfois jugés plaintifs, la difficulté de recruter les « bonnes » personnes, l'obligation de connaître et d'appliquer la réglementation semblent vécues négativement. Les dirigeants font état d'une insatisfaction à l'égard de cette dimension RH. D'une part, ils la perçoivent comme extrêmement contrainte par les questions administratives, techniques et réglementaires. D'autre part, malgré un intérêt réel affirmé pour la dimension managériale, ils associent cette dimension à des expériences parfois douloureuses de gestion de conflits, 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 quotidiennes ne le mènent à l'épuisement, à l'isolement et à la solitude. Ces résultats font écho aux travaux précédents. L'étude récente menée par Torrès & Mutricy (2016) montre par exemple que la difficulté à recruter ou la gestion de relations difficiles avec les salariés génèrent un sentiment de solitude chez le dirigeant. Or, la solitude et l'isolement dans la prise de décision (OSEO, 2005) induisent un risque de souffrance, voire de suicide, plus grand chez le dirigeant que pour d'autres populations (Bah & Gaillon, 2016). Ce risque est d'autant plus important que la pression sociétale est fortement ressentie. Torrès & Mutricy (2016, p.43) mettent ainsi en avant que, condamné à réussir par les représentations sociales de « gagnant » véhiculées par la société, le dirigeant peut être amené à adopter une « *façade sociale* », « *cacher ses doutes* » et « *maîtriser ses émotions* » accentuant

encore la solitude liée au métier même de dirigeant. Cette étude met particulièrement en avant l'impact de la dissimulation sur l'isolement du dirigeant, évoquant à ce sujet la notion de solitude statutaire, venant s'ajouter à la solitude relationnelle, puis professionnelle. Or, 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. Ils révèlent 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. Notre recherche sur la réalité du métier de dirigeant s'inscrit donc dans des enjeux de santé du dirigeant de PME, qui fait l'objet, depuis quelques années, de travaux de recherche spécifiques (Torrès, 2010 ; Torrès & Chabaud, 2013 ; de Boislandelle, 2015). Ces travaux montrent que la santé de la PME est fortement dépendante de celle de son dirigeant (Bachelard, 2016). Les enjeux liés à une meilleure compréhension du métier de dirigeant de PME apparaissent d'autant plus forts que ces entreprises jouent un rôle économique central au niveau européen ou au-delà (Dominguez & al., 2010 ; Szczepanska-Woszczyna, 2014).

Quatrièmement, ces résultats invitent à mettre la notion de compétence au cœur du métier de dirigeant de PME. D'abord, nous confirmons la nécessité de combiner un panel de compétences très diversifiées (Dominguez & al., 2010) et de réussir une certaine « alchimie » en termes de compétences (Durand, 2000) pour ce dirigeant. Nous notons que la réussite de cette alchimie va impacter les difficultés perçues et le bien-être du dirigeant et renforçons ainsi l'étude de Torrès & Mutricy (2016) qui révèle que le déficit de compétences internes ou la difficulté à trouver des compétences clés pour l'entreprise génère un sentiment de solitude chez le dirigeant et impacte sa santé. Mais nous mettons aussi en avant que si les dirigeants interviewés ont un haut niveau de formation, ils sont très peu nombreux à être formés à la dimension qu'ils considèrent pourtant comme l'essentiel de leur métier : la compétence en GRH. Nous constatons aussi que la formation continue n'est abordée par aucun d'entre eux, ce qui confirme l'existence d'un faible taux de formation continue dans cette population de dirigeants de PME (OSEO, 2005).

Cette absence de compétence spécifique en matière de GRH explique certainement leur vision restrictive et négative de cette fonction (vision « faible » selon Couteret, 2018) et rend difficile sa structuration au sein de leur PME. N'ayant pas intégré la dimension stratégique de la GRH (vision « élevée » selon Couteret, 2018), et dans un contexte de ressources financières limitées, d'un besoin de compétence RH à temps partiel (du fait de la petite taille de l'entreprise) et de la difficulté d'attirer ce type de compétences (RH à temps partiel), seules six PME se sont dotées d'un service RH, les autres évoluant sans ces compétences RH internes malgré les difficultés ressenties de leur dirigeant.

Ces résultats amènent à la proposition de plusieurs pistes d'évolution du métier de dirigeant de PME. La première consiste à développer des formations spécifiques en GRH et en management aux dirigeants de PME. Alors que la formation des salariés est obligatoire, celle des dirigeants est très aléatoire et dépend du « bon vouloir » et du « bon pouvoir » du dirigeant. Si l'offre de formation en gestion aux dirigeants est importante, l'offre en GRH et en management est plus rare (Szczepanska-Woszczyna, 2014). Sur le fond, les besoins prioritaires semblent s'orienter vers le management des équipes et la gestion des conflits. Sur la forme, il convient d'être innovant et de penser cette offre en tenant compte des difficultés de disponibilité et d'image des dirigeants : groupes restreints composés uniquement de dirigeants, pacte de confidentialité,

horaires, etc. Comme le soulignent Dominguez & *al.* (2010), la formation des dirigeants de PME doit être différente de celle proposée aux salariés, avec un style d'apprentissage plus pragmatique, actif, flexible.

L'encouragement à structurer la fonction RH et à recourir à des compétences spécifiques en GRH et en management est une seconde 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 & *al.*, 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 RH. Malgré la crainte de cette délégation RH, parfois perçue par les dirigeants de PME (Joyeau & Poilpot-Rocaboy, 2014), les travaux de Adla & Gallego-Roquelaure (2016) montrent au contraire que l'existence d'un binôme dirigeant/RH n'enlève en rien le pouvoir discrétionnaire des dirigeants.

CONCLUSION

Cette étude visant à identifier les contours du métier de dirigeant de PME permet de confirmer les multiples facettes du métier rapportées dans la littérature. Elle permet aussi de mettre en avant l'importance perçue par les dirigeants de la dimension RH de leur métier tout en révélant leur difficulté à l'assurer, tant d'un point de vue stratégique, managérial qu'instrumental. Être dirigeant et DRH apparaît une double casquette difficile à porter, générant un ressenti globalement négatif à l'égard de cette mission jugée pourtant déterminante pour la performance de l'entreprise.

Tout en soulignant les limites liées notamment à un échantillon restreint de dirigeants rencontrés, ce résultat nous conduit à proposer plusieurs pistes de recommandations, qui supposent du dirigeant de PME une posture adaptée. Il doit notamment parvenir 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. A ce titre, l'étude menée peut être envisagée comme une ressource pour construire des programmes de formation continue adaptés aux besoins en management du dirigeant de PME. Elle invite également ce dirigeant à s'entourer de compétences spécifiques dans ce domaine et à constituer un binôme Dirigeant – DRH efficace et pérenne au sein de son entreprise.

REFERENCES

- Adla, L. & Gallego-Roquelaure, V. (2016). La transformation des pratiques de GRH en PME innovantes, *@GRH*, vol.4, n°21, p.47-60.
- Audrin, B. & Davoine, E. (2018). Une analyse de l'activité du dirigeant de PME par le modèle demandes – contraintes – choix, *Recherche en Sciences de Gestion*, n°126, p. 29-56.
- 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.
- Bayad, M., Razouk, A. & Chanal, J. M. (2014). Pratiques de GRH et logiques d'action des dirigeants de PME, in Vilette M.A. (coord.), *Gérer les RH dans les PME, De la théorie à la pratique*, Vuibert, Paris, p. 95-114.
- Belliato, E., Champagne, C. & Seville, M. (2010). A la découverte d'un métier méconnu et difficile, dirigeant de PME en croissance, in G. Lecointre et J.-F. Roubaud, *Le grand livre de l'économie PME*, Gualino, Paris, p. 305-330.
- 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
- Boyer, L. & Scouarnec, A. (2005). *L'Observatoire des Métiers : Concepts et Pratiques*, Editions EMS.
- 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*, vol. 15, n°1, p. 7-13.
- Couteret, P. (2018). La responsabilité par les salariés de TPE des déterminants de la fidélité, *Revue Internationale de psychosociologie et de gestion des compétences organisationnelles*, n°58, p. 215-252.
- 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.
- Dominguez, C., Varajao, J., Morgado, L., Oliveira, I. & Sousa, F. (2010). SME Managers' Most Important Entrepreneurship and Business Competences, in Varajao J. (eds), *Centeris 2010*, Berlin Heidelberg, p. 274-282.
- Duchéneau, 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.

Florén, H. & Tell, J. (2004). What do owner-managers in small firms really do? Differences in managerial behavior in small and large organizations, *Small Enterprise Research*, vol. 12, n° 1, p. 57-70.

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. & Poilpot-Rocaboy, G. (2014). Enjeux et perspectives du métier de Responsable Ressources Humaines à temps partagé : une réponse au besoin d'innovation en matière d'emploi?, *Revue Internationale de Gestion - Gestion*, vol 39, n°1, p. 79-92.

Joyeau, A., Le Gall, S. & Poilpot-Rocaboy, G. (2017). Libérons les dirigeantes et les dirigeants de PME ! Le RRH à temps partagé comme levier de développement de l'entreprise et du territoire. In M. Barabel (coord.), *Pour une GRH inspirante. Une réponse au DRH Bashing*, Editions Eyrolles.

Lacoursière, 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.

Mahé de Boislandelle, H. (2015). *GRH dans les PME*, 2e édition, Économica.

Marchesnay, M. (1993). *Management stratégique*, Eyrolles.

Miles, M. B., Huberman, A. M. (2003), *Analyse des données qualitatives*, 2^{ème}ed., De Boeck.

O'Gorman, C., Bourke, S. & Murray, J. A. (2005). The nature of managerial work in small growth-orientated businesses, *Small business economics*, vol. 25, n° 1, p. 1-16.

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 GRH*, n° 104, p. 35-60.

Phanuel, D. & Vilette, M.-A. (2019). La vision RH de dirigeants de PME, *@grh*, n°33, p. 25-54.

Reyes, G. (2011). Les mutations du métier de pharmacien titulaire : le cas des officines de centre commercial, *Management & Avenir*, n°46, p. 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, p. 35-59.

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.

Szczepanska-Woszczyna, K. (2014). SMEs Managers, A need of competence, *Acta Technologica Dubnicae*, vol. 4, n°1, p. 1-16.

Torrès, O. (2003). Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité, *Revue Française de Gestion*, n°144, p. 119-138.

Torrès, O. (2010). L'inaudible et inavouable souffrance patronale : le cas du licenciement en PME/TPE, in G. Lecointre, *Le Grand Livre de l'Economie PME*, Paris, Gualino Editeur, Lextenso, p. 115-131.

Torrès, O. & Chabaud, D. (2013). La santé du dirigeant de PME : un sujet capital marginalisé, in D. Chabaud, *Qui sont (vraiment) les dirigeants de PME*, Éditions EMS Management et Société. p. 41-56.

Torrès, O. & Mutricy, P. (2016). *Enquête sur l'isolement des dirigeants de PME et d'ETI*, Bpifrance Le Lab, janvier-avril (en ligne).

Vernier, E. & Dojou, G. A. K. (2006). *La petite entreprise, elle a tout d'une grande. De l'accompagnement aux choix stratégiques*, L'Harmattan.

papier accepté