

TYOLOGIES DU DIRIGEANT ET STYLES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES DANS LA PME

Agnès PARADAS*

ERFI/ISEM Faculté de Sciences Économiques

RÉSUMÉ

Cette communication propose une analyse des éléments de définition du profil du propriétaire-dirigeant de PME et des principales typologies existantes. L'analyse rend possible une réflexion sur les influences réciproques entre le profil du dirigeant et la structure générale de la PME.

L'association des critères prépondérants de description de la PME avec les caractéristiques du dirigeant permet d'élaborer certaines conclusions quant aux différents styles de gestion des ressources humaines appliqués.

Mots clés: Dirigeant - Profil du dirigeant -Typologies de dirigeants - Gestion des ressources humaines -PME

Introduction

Seul un petit noyau de chercheurs s'intéresse à la GRH dans la PME, alors que les PME représentent une forte population d'entreprises. En effet, même si la volatilité des petites entreprises est importante, il n'en reste pas moins que les PME constituent une forte proportion du tissu industriel mondial (Julien et Marchesnay, 1996).

De plus, on peut être tenté de minimiser l'importance de la GRH dans les petites entreprises. Pourtant, elle est souvent citée dans l'inventaire des problèmes de gestion les plus préoccupants (Garand et Fabi, 1994). Seulement 24 % des responsables affirment n'avoir aucune difficulté en

* Agnès Paradas, Maître de Conférences en Sciences de Gestion - Adresse postale : Mas de Phine -13520 Les Baux de Provence, France. Tel: 90.54.52.77 Recherche : ERFI / ISEM, Faculté de Sciences Economiques - 14 rue du Cardinal de Cabrières - 34060 Montpellier Cedex - Tel : 67-61-54-73 - Fax : 67-66-06-96 - Enseignement -: IUT - TC - B P 29 - 26901 Valence Cedex 9 - Tel : 75-43-72-54 - Fax : 75-42-18-72

Références bibliographiques :Paradas, A. (1991), « Qu'est-ce-que la formation? », in : *Initiation à la gestion*, Ouvrage collectif ERFI, Eyrolles, Montpellier.

Paradas, A. (1993), *Contribution à l'évaluation de la formation professionnelle en PME*, Thèse Nouveau Régime, Université de Montpellier 1, Septembre, Montpellier, 495 p.

Paradas, A. (1995), « La GRH en PME », in : *Les PME, spécificités polonaises et comparaisons internationales*, Universités de Montpellier, Varsovie et Louvain, Pologne.

Paradas, A. et O. Torres (à paraître en 1996 ou 1997), « Les politiques de formation de PME françaises de classe mondiale », *Revue Internationale PME*.

Publications dans les Actes des 2°, 3°, 4°, 5°, 6° Congrès de l'AGRH, des 1° et 2° CIFPME, des Journées 1994 des IAE, du Congrès 1994 de l'ICSB, du Congrès 1994 de l'IAS, France. Thèmes : formation professionnelle, évaluation, PME/PE, dirigeant, GRH.

GRH (AGEFOS-PME, 1993). Les plus gros problèmes des petites entreprises seraient des problèmes de qualification et de compétences.

En petite entreprise, " la situation la plus fréquente est celle où le dirigeant prend directement en charge la fonction en tant que non-spécialiste (...). Dans le contexte PME, l'intensité de la demande de GRH est en définitive l'expression du dirigeant " (Mahé de Boislandelle et Nebenhaus, 1995). Une enquête menée par l'AGEFOS-PME auprès de 450 PME (1993) indique que dans 76 % des cas, c'est le gérant, le PDG, le DG, le directeur ou le président qui a la charge de la fonction RH. L'effet de taille apparaît donc comme discriminant puisque dans les plus petites structures (moins de 50 salariés), ce pourcentage s'élève à 83 %.

La définition de la PME est souvent appréhendée grâce à sa taille. " On s'en tient comme première approche au critère du nombre d'employés " (Julien et Marchesnay, 1996). La PME sera ici considérée comme une entreprise de 0 à 50 salariés car l'impact du dirigeant semble plus marqué. La forte centralisation de la gestion dans l'entreprise apparaît également comme l'un des critères essentiels de définition des PME. De nombreux auteurs affirment la très forte influence du dirigeant de PME sur son système de gestion (Julien, 1990 ; Chicha *et al.*, 1990 ; GREPME, 1994 ; Guichard et Michaud, 1994 ; Lefebvre, 1991 ; Paradas, 1995 ; Coupal, 1994). L'entreprise peut être définie comme un système social qui tourne autour de l'entrepreneur (Filion, 1991).

Pour définir la GRH, il paraît nécessaire d'en apprécier la forme et le fond. En ce qui concerne le fond, il est possible d'affirmer pour toutes les entreprises que " la GRH consiste en des mesures (politiques, procédures...) et des activités (recrutement, etc.) impliquant des ressources humaines et visant à une efficacité et une performance optimales de la part des individus et de l'organisation. Elle est devenue un membre à part entière de la D.G. " (Sekiou et alii, 1993). Pour ce qui est de la forme, Mahé de Boislandelle (1993) approche la GRH dans les PME en la déclinant en trois niveaux : administratif, politique et global. Il montre au moyen de ce découpage que la GRH dans les PME peut être plus ou moins développée et prendre une place plus ou moins importante dans la stratégie générale de la PME.

Au regard de l'importance du dirigeant dans la PME et des problèmes que peut y poser la gestion des ressources humaines, il semble pertinent de chercher à mieux comprendre l'influence du profil du dirigeant sur le mode de gestion de son personnel. L'objet de ce papier sera donc de s'interroger sur les relations pouvant exister entre les différents types de dirigeants et les styles de gestion des ressources humaines.

Cette compréhension passe avant tout par une meilleure définition du dirigeant et de ses caractéristiques. En parallèle, la GRH, approchée à travers l'étude des relations entre les hommes et la structure, devra être étudiée. Enfin, le problème de fond pourra être abordé : quels sont les liens pouvant exister entre le profil du dirigeant et la GRH en PME ? Notons que ce travail reste un essai dans l'attente d'une confrontation à des résultats empiriques.

1. L'influence du dirigeant

Les premières questions qui se posent sont donc les suivantes : comment appréhender le profil du dirigeant ? Comment le comprendre ?

Si une définition générale peut être acceptée : " l'entrepreneur est celui qui prend les décisions stratégiques " (Marchesnay, 1993), elle recouvre pourtant beaucoup de réalités différentes. En effet il est difficile de parler d'un seul profil-type de dirigeant. Cela est

principalement lié au fait que le dirigeant est un individu, et qu' " il n'y a aucune raison de penser que le dirigeant d'une entreprise puisse se débarrasser de sa propre identité -physique, psychique et socioculturelle- lorsqu'il arrive à son bureau et participe à l'action collective " (Bodeau, 1994). On note ainsi une influence déterminante du profil psychologique du dirigeant.

Le profil du dirigeant peut être finalement décliné selon trois grands ensembles :

1.1. Éléments historiques

Différents éléments liés à l'histoire du dirigeant seront déterminants de son profil :

Tout d'abord l'âge du dirigeant influence sa vision (Filion, 1994 ; Kalika et Merdji, 1995); tout comme son expérience et sa formation initiale et continue (Kalifa et Paradas, 1994 ; Filion, 1991, 1994 ; Bayad et Nebenhaus, 1993). Le niveau de formation est une variable déterminante : elle favorise entre autres l'innovation (Julien et Marchesnay, 1996).

Venant compléter ces éléments, la culture semble également influencer les dirigeants (Hofstede et Bollinger, 1987 ; Blais et Toulouse, 1990).

Enfin, le dirigeant n'aura pas le même profil, selon que son affaire est familiale ou non (Bauer, 1993 ; Daily et Dollinger, 1993). " La stratégie à moyen et long terme de l'entreprise sera fortement influencée par les intérêts personnels et familiaux de l'entrepreneur " (Julien et Marchesnay, 1996).

1.2. Les éléments de personnalité

De très nombreux auteurs ont travaillé sur les caractéristiques psychologiques communes aux entrepreneurs (Wee, Lim et Lee, 1994 ; Kee et Chye, 1993 ; Marchesnay, 1995 ; Filion, 1991 cite les travaux de Filion, 1988, de Timmons, 1978, de Hornaday, 1982 ; Imbs, 1995). Nous n'en citerons que quelques-unes.

Le trait psychologique le plus souvent avancé est le *need of achievement* (besoin de réalisation personnelle, d'accomplissement, plus que d'argent). Il n'est pourtant pas accepté par tous. Le *locus of control* (sentiment de capacité de contrôler sa destinée, de contrôler les événements autour de soi, pouvant expliquer les blocages liés à la délégation) est également souvent cité.

On peut aussi noter d'autres éléments comme la propension au risque, la tolérance à l'ambiguïté, la confiance en soi, la détermination, le besoin de se faire reconnaître et intégrer dans un milieu, le besoin d'indépendance.

Pourtant, ces traits de personnalité ne permettent pas d'établir une distinction très nette entre les entrepreneurs qui ont réussi et ceux qui ont moins bien réussi (Kee et Chye, 1993). De plus, il n'existe pas réellement de consensus pour l'acceptation de ces traits : " On ne possède pas de repère absolu sur les caractéristiques de l'entrepreneur " (Filion, 1991). Une dernière limite à ces propositions semble être que l'existence de ces caractéristiques ne permet pas de dire à l'avance qui sera entrepreneur (Julien et Marchesnay, 1996).

1.3 Les éléments relatifs à la prise de décision

La prise de décision dans la petite entreprise est un processus qui dépend des objectifs du dirigeant et de sa vision. Il convient de bien comprendre ces notions et ce qui les détermine.

1.3.1. Les objectifs décrits dans les typologies

Le dirigeant est mû, au premier chef, par des objectifs personnels et son entreprise est en grande partie destinée à lui permettre de les satisfaire (Saporta, 1989). Il existe de nombreuses typologies du dirigeant, mais elles reprennent pour la plupart les mêmes bases de réflexion. L'analyse des typologies fait ressortir des éléments communs : d'une part on présente des caractéristiques personnelles et psychologiques, d'autre part, on identifie les objectifs poursuivis et les comportements empruntés par les types d'entrepreneurs.

Le but étant plutôt de percevoir les principaux objectifs et modes de raisonnement des dirigeants que de faire un inventaire de ces typologies, seules deux d'entre elles seront présentées.

La classification la plus ancienne est celle de l'américain Norman Smith, qui, en 1967, en observant des créateurs d'entreprise, les a classés en artisans et opportunistes. Cette présentation a été reprise et étudiée par de nombreux auteurs (Marchesnay, 1993 ; Lorrain et Dussault, 1988 ; Saporta, 1989, cite Mintzberg et Waters). L'artisan a peu de compétences techniques et de gestion et crée son entreprise par souci d'indépendance ou pour trouver un travail. Il profite d'un réseau de relations, ou tire parti d'une occasion qui se présente. Le travail constitue le centre d'intérêt de cet entrepreneur et il présente une attitude paternaliste au sein de son entreprise. Il adopte donc une stratégie incrémentale et réactive. La stratégie incrémentale (ou émergente) est celle où aucune intention préalable n'est perceptible : la stratégie a été complètement imposée par un événement extérieur. L'opportuniste est l'autre type de dirigeant. L'opportunisme représente une manière de saisir intelligemment les possibilités qu'offrent les circonstances (Girin, 1996). Dans ce cas, les créateurs ont mûri leur projet, ont acquis des compétences, des capitaux et des ressources. Cet entrepreneur s'identifie plus à la gestion et sa stratégie est proactive et délibérée. La stratégie délibérée est celle réalisée exactement comme elle avait été décidée.

Même si cette classification est très discutable (Marchesnay, 1993), elle semble intéressante à condition de percevoir les éléments différenciant les opportunistes des artisans sous l'angle d'un continuum (Lorrain et Dussault, 1988).

Marchesnay (1993) a proposé un autre type de classification, fondée sur les aspirations des dirigeants. Celles-ci sont au nombre de trois : la recherche de la pérennité de l'affaire, la recherche de l'indépendance du capital, ou de l'autonomie de décision, la recherche de la croissance, qu'elle soit proactive ou réactive. On peut alors représenter deux types extrêmes d'entrepreneurs. Les PIC sont mûs par une logique d'action essentiellement patrimoniale. La transmission est un problème crucial, ils refusent des associés extérieurs et l'endettement bancaire. La croissance est tolérée seulement si elle ne remet pas en cause les objectifs prioritaires. Les PIC évoluent dans des activités stables et mûres. Les CAP sont mûs par une logique de valorisation du capital, plutôt que d'accumulation. Ils font volontiers travailler

l'argent des autres, mais privilégient l'autonomie de décision. Ils ne souhaitent pas se pérenniser si c'est au détriment de la rentabilité. Ils évoluent plutôt dans des activités jeunes et turbulentes.

1.3.2. La vision et le processus de décision

"Rechercher la cohérence entre pratiques de GRH et choix stratégiques au niveau de la petite entreprise revient à s'interroger sur les contenus et mécanismes de pensée du dirigeant, c'est-à-dire sur sa vision stratégique "(Bayad, 1995).

Il convient de définir la vision avant de la mettre en relation avec le leadership afin d'en comprendre l'importance dans la détermination de la GRH.

" La vision est une image projetée dans le futur de la place qu'on veut voir occupée par ses produits sur le marché ainsi que l'image projetée du type d'organisation dont on a besoin pour y parvenir "(Filion, 1991). L'entreprise est l'affaire de l'entrepreneur et donc de ses objectifs et ses contraintes. L'itinéraire associe la vision et les objectifs personnels à la vision et aux objectifs de l'entreprise (Julien et Marchesnay, 1996).

« La vision de l'entrepreneur lui sert à la fois de ligne directrice, offre des repères pour organiser et mener ses activités. Elle lui sert aussi de critère pour engager les ressources -en particulier humaines- dont il a besoin » (Filion, 1994). La réflexion qu'entretient le dirigeant sur l'avenir de son entreprise fait l'objet d'une grande attention depuis le début des années 80. La vision est évolutive et subit les contraintes de la réalité. L'approche traditionnelle pour discuter du concept de vision est celle du leadership. Ici, c'est le leader qui crée la vision et qui incite à sa mise en oeuvre. En partageant sa vision, le dirigeant assure la canalisation des ressources humaines et économiques, vers la direction souhaitée (d'Amboise et Bouchard, 1990). Il est alors possible d'affirmer, pour situer l'importance de la vision et de son détenteur que la stratégie à inventer est tirée par la vision que l'on a de l'avenir et non plus seulement poussée par ce que l'entreprise a été (Guichard et Michaud, 1994).

Le recours à ce concept de vision permet de percevoir l'imbrication de la GRH en tant que vision complémentaire dans la vision stratégique d'ensemble du dirigeant de PME (Bayad, 1995 ; Mahé de Boislandelle et Nebenhaus, 1995). Elle tient ainsi une large place dans la réalisation de la vision du dirigeant : celui-ci " définit les tâches à réaliser, ce sont des visions complémentaires, puis identifie des ressources humaines pour les accomplir " (Filion, 1994). "On peut donc soupçonner que la vision entrepreneuriale conditionne en grande partie la nature, la complexité, la diversité et le degré de formalisation des pratiques de GRH dans la PME. Le propriétaire-dirigeant orientera toute son action sociale et commerciale en fonction des éléments porteurs de sa vision" (d'Amboise et Garand, 1993).

Pour finir, la description du processus de décision serait incomplète sans une réflexion sur la façon dont se déroule cette décision.

A la suite des travaux de Mintzberg, il est possible de décrire le processus comme proactif (création d'un fait nouveau par innovation, agressivité plutôt que défense) ou réactif (réponse à un stimulus, à un fait nouveau dans l'environnement), incrémental (ou émergent, résulte d'une adaptation progressive face aux stimuli ou aux conditions changeantes, venant de l'extérieur ou de l'entreprise) ou délibéré (résulte d'un plan, d'une intention, d'une vision clairement affirmés

pour une certaine durée (Marchesnay, 1993). De nombreux facteurs interviennent, tels que le type d'activité, d'organisation ou d'environnement que l'on peut associer à tel ou tel type de processus. Il semble ainsi possible de distinguer deux attitudes différentes : l'une de résistance au changement ou d'adaptation forcée, l'autre d'anticipation réfléchie des événements.

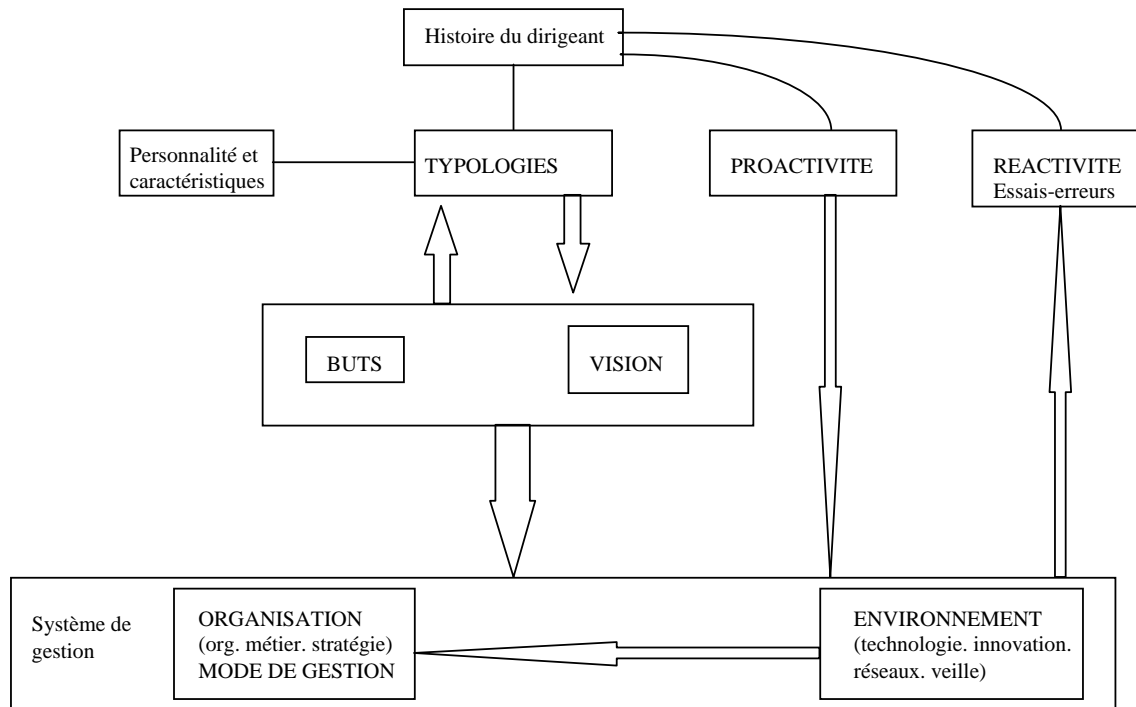
2. Le profil du dirigeant et son mode de gestion

A des types d'entrepreneurs, correspond-il des types de structures ? La question qui se pose ici est de comprendre les interrelations entre la structure -au sens large- de la petite entreprise et le profil du dirigeant.

Par exemple Marchesnay (1993) présente un schéma mettant en correspondance le degré d'innovation et de formalisation de l'organisation avec le profil du dirigeant. Ainsi l'entrepreneur opportuniste existe plutôt dans une entreprise où l'innovation est développée et l'organisation formalisée. La question est donc de savoir si c'est la structure existante qui permet l'épanouissement d'un type de dirigeant ou le fait changer, ou bien si c'est le dirigeant qui détermine la structure (Paradas, 1995). La réponse, nous semble-t-il, est une combinatoire des deux directions.

Le dirigeant dans les PME a une place et un rôle structurants (Mahé de Boislandelle et Nebenhaus, 1995). " L'influence du dirigeant sur la structure organisationnelle de son entreprise est bien reconnue dans la littérature, surtout lorsqu'il s'agit de petite entreprise ". Plusieurs démonstrations empiriques de relations entre la personnalité du dirigeant et certaines configurations organisationnelles ont été faites (Lefebvre, 1991).

SCHÉMA 1 Influences entre le profil du dirigeant et la structure générale de la PME



Plusieurs recherches tendent à identifier certaines relations entre dirigeant et entreprise. Par exemple, on trouve dans la littérature des réflexions sur les liens entre comportement et stades d'évolution (Lorrain *et al.*, 1994 ; Walsh et Anderson, 1994) ou bien la mise en évidence de relations entre vision et performance (Nkongolo-Bakenda *et al.*, 1994), entre vision et stratégie (Laroche et Nioche, 1994 ; Carrière, 1990) ou entre perception managériale et comportement stratégique (Anderson et Paine, 1975). L'existence des liens entre profil/perception des dirigeants et système de gestion de la PME semble rarement étudiée. Mounoud *et al.* (1995) affirment qu'aucune recherche ne propose une articulation intéressante entre approches traitant de l'organisation et celles traitant de l'individu. Quelques travaux semblent pourtant exister (Allard-Poesi, 1995). En fait, le vide s'exprime particulièrement dans l'optique d'une compréhension de ces relations (Paradas 1995).

Lorrain et Dussault (1988) présentent une étude empirique sur les relations envisageables entre type de dirigeant (opportuniste ou artisan) et comportement de gestion dans des entreprises en phase de survie et d'établissement. " Son comportement (du dirigeant) est déclenché par ses antécédents et soutenu par ses conséquences " (Komocar, 1994). Le dirigeant, fort de son expérience et de son profil, dans le respect de ses aspirations profondes, a créé une structure qui fonctionne selon ses désirs et sa volonté dans un contexte qui le lui permet (Paradas, 1995).

Finalement, " l'avenir d'une organisation au niveau stratégique dépend autant des théories personnelles des dirigeants (i.e. de leurs convictions tenues pour acquises) que de l'environnement de l'organisation " (Eden et Banville, 1994). Trois illustrations peuvent être citées : Julien et Marchesnay (1996) présentent un schéma qui montre l'influence des caractéristiques, profil et vision de l'entrepreneur sur l'organisation, les technologies, et l'itinéraire, la stratégie. Bird (1989) présente un schéma destiné à montrer l'impact du profil de

l'entrepreneur sur l'organisation. Kalika et Merdji (1995) proposent 3 profils-type de PME qui permettent de conclure à une association possible entre profil des dirigeants et type d'entreprise. Ainsi, sont séparées les PME artisanales, des traditionnelles et des innovantes.

3- Les liens entre le profil du dirigeant et la GRH

3.1 La GRH dans le contexte de la PME

«D'emblée et de fait, la stratégie et la GRH sont associées dans les PME. La vision de l'une est consubstantielle de celle de l'autre » (Mahé de Boislandelle et Nebenhaus, 1995).

Comment relier la GRH au profil et à la vision du dirigeant ? Quels types d'entrepreneurs, types d'organisations, peuvent être associés à la GRH menée ?

Il semble nécessaire, avant tout, de percevoir la GRH dans le contexte de la PME. Pour cela les variables d'organisation les plus caractéristiques de la PME doivent être décrites. Les styles de GRH en PME seront toutefois très variés, cela étant lié à l'hétérogénéité des entreprises.

« Le concept de structure organisationnelle dans la PME renvoie essentiellement à la forme structurelle (centralisation, décentralisation par rapport au dirigeant) ainsi qu'aux notions, étroitement inter-reliées, de formalisation, de standardisation et de planification » (Bayad et Paradas, 1995). La taille reste bien sûr un facteur essentiel, et son accroissement et la structuration qui en découle modifient les problèmes de GRH (Barrow, 1991 ; Hornsby et Kuratko, 1990 ; Benoît et Rousseau, 1990).

Formalisation :

La structure de la PME est peu formalisée et peu hiérarchisée. Les systèmes d'information sont très liés à la personnalité du dirigeant (Marchesnay, 1993). Le plus souvent, dans le cadre d'une structure entrepreneuriale, les dirigeants restent peu convaincus de l'utilité de la formalisation (d'Amboise et Garand, 1993 ; Cliquet, 1992 ; Julien, 1990). Pour la plupart, les dirigeants ne suivent pas un modèle stratégique explicite. Malgré cela une bonne proportion d'entre eux savent où ils vont et se représentent le futur de leur entreprise dans leur tête. Deux remarques doivent être faites : tout d'abord, « plutôt que de regretter le manque de formalisation des dispositifs de gestion dans les PME, acceptons l'hypothèse que cette moindre formalisation corresponde en fait à des fonctionnements collectifs qui reposent sur d'autres éléments... » (Sarnin, 1994). De plus, l'utilisation des techniques et pratiques formelles de gestion dépend énormément de la taille de l'organisation. Cependant, dans la plupart des études touchant à la gestion des petites entreprises, on peut difficilement en arriver à des conclusions fermes, car chaque organisation s'avère souvent un cas unique (Gasse 1989).

Planification :

Il convient toutefois de noter que la planification, de manière générale, reste peu développée dans la PME (Van Auken, 1982 ; d'Amboise et Bakanibona, 1990 ; d'Amboise, 1994). L'incertitude importante liée à l'irrégularité de la production réduit les possibilités de planification des besoins en main d'oeuvre et accroît les problèmes de gestion courante (Larrivée et d'Amboise, 1989). Filion (1994), dans les exemples d'entreprises étudiées, ne voit que très peu de planification formelle détaillée. « Le plan informel qu'entretient l'entrepreneur dans son

esprit...semble établi à partir de sa vision qui en constitue les fondements et en fournit les lignes directrices...On vise un but, un objectif, on établit quelques points de repères, mais on s'ajuste au fur et à mesure ».

Conséquence directe, nous sommes dans le cadre d'une démarche planificatrice « minimale », due, entre autres, à l'importance des considérations personnelles chez le dirigeant (Saporta, 1989). Cela s'explique : face à un environnement mouvant et sur des marchés aux fluctuations erratiques, un tel effort de formalisation deviendrait obsolète à peine terminé et l'intérêt d'un plan n'est réel que dans la mesure où il est respecté. Les stratégies délibérées peuvent être déclinées en deux styles plus précis : la véritable stratégie planifiée sera réservée aux grandes entreprises et à leurs ressources importantes et leur capacité de prévision à long terme, alors que la stratégie entrepreneuriale décrit l'existence d'une véritable vision stratégique de la mission à accomplir chez les dirigeants de plus petites entreprises, situées en environnement coopératif, grâce au choix d'une niche qui met à l'abri des turbulences. Les intentions de ce type sont toutefois assez générales, de manière à permettre des adaptations en cours de route. Cette faculté d'inflexion est rendue possible par le fait que les intentions stratégiques ont pour siège une seule personne (Saporta 1989 cite Mintzberg et Waters). « La gestion quotidienne de la PME traite le plus souvent de problèmes immédiats, ce qui rend plus difficile une vision globale et à long terme pour l'entreprise (...) les objectifs et résultats sont par nature plus tactiques et orientés vers le court terme » (d'Amboise, 1989).

Ainsi, en GRH, les contraintes liées aux besoins de flexibilité sont toujours très présentes (précarité), même si certaines entreprises tentent de planifier leurs actions dans le temps en prévoyant certaines carrières. Enfin, la formalisation limitée implique de nombreuses conséquences, comme des difficultés dans la définition des tâches à accomplir, ou des conditions de travail pénibles.

Centralisation :

La centralisation est aussi une variable importante : « la décision est largement le fait du chef d'entreprise. Même s'il s'entoure de conseils (famille, comptable, banquier, etc.) lui seul est responsable de la prise de décision et de son exécution » (Marchesnay, 1993). La gestion est ainsi très personnalisée (Julien 1990). Cette centralisation excessive laisse peu de place à la délégation (Filion, 1991). Cet excès de centralisation pourra être déterminant pour les actions de GRH. En effet, « les dirigeants sont un chemin obligé pour l'action, de par leur pouvoir décisionnel et les limites qu'ils mettent ou non à l'évolution de la GRH au sein de leur entreprise » (Louart et Beaucourt, 1994). La prise en charge de la fonction diffère d'une entreprise à l'autre (Mahé de Boislandelle, 1988), même si le dirigeant, qui s'intéresse aux aspects stratégiques de la fonction, est souvent le décideur en dernier recours. Ainsi, les acteurs de la GRH sont les comptables, les secrétaires, des intervenants extérieurs, les responsables administratifs... Il convient de noter que le dirigeant fait souvent de la GRH sans en être réellement conscient, ou plutôt sans l'expliquer clairement (Paradas, 1993). Souvent, les décisions se prennent dans l'urgence et, dans la logique d'un processus itératif, les événements peuvent modifier la vision et donc les actions postérieures (Bayad et Paradas, 1995).

Au delà de cette description générale, la réflexion autour du schéma 2 permet de montrer des attitudes fondamentalement différentes, liées à la spécificité de chaque dirigeant.

3.2. Typologies des dirigeants et styles de GRH

L'exploitation des typologies de dirigeants étudiées permet de présenter deux axes, l'un en fonction d'objectifs majeurs poursuivis (pérennité et croissance) et l'autre décrivant les attitudes des entrepreneurs (opportuniste et artisan), reliées aux processus de décision : réactif incrémental (stratégie défensive) et proactif délibéré (stratégie offensive) (Marchesnay, 1993).

L'exploitation des travaux de Lorrain et Dussault (1988), sur les différences constatées entre les opportunistes et les artisans a également contribué à la construction de cette grille.

SCHÉMA 2 Typologies des dirigeants et styles de GRH

La GRH subie :

La subjectivité imprègne les appréciations des responsables et leurs réactions intuitives conduisent à des raisonnements par essais-erreurs pour le choix des employés (Neiswander *et Al.*, 1990 ; Cliquet, 1992). Le dirigeant semble avoir ici une *vision faible* de la GRH, laquelle n'appartient pas aux priorités organisationnelles. Cette vision reste réductrice (Amboise et Garand, 1993).

Deux cadres correspondent à ce type de GRH :

1) Paternalisme :

Dans ce cadre, le dirigeant recherche la pérennité de son entreprise et suit plutôt un processus de décision réactif et incrémental. La GRH, ici, peut être qualifiée d'éthique, même si ce terme recouvre de nombreuses réalités différentes (Courrent, 1994). Il est simplement admis que le dirigeant respecte certaines valeurs morales profondément ancrées dans sa culture. Il souhaite conserver ses employés tout comme son entreprise, car les travailleurs représentent pour lui une partie intégrante de sa PME.. Ainsi, les salariés profitent, dans la limite des possibilités de l'entreprise, d'une bonne sécurité du travail, de salaires fixes, de promotion à l'ancienneté et de retraites. La GRH a un aspect plutôt juridique et centralisé, elle apparaît comme minimale. Souvent, dans ce cadre, la culture de l'entreprise est familiale. On comprend aisément que les aspects administratifs prennent une place prépondérante et que les politiques de GRH sont quasi-inexistantes. La socialisation du personnel semble importante, dans ce contexte.

Ce cadre serait proche du modèle arbitraire présenté par Pichault (1995) : peu de planification, esprit maison, loyalisme, compagnonnage, formation sur le tas, évaluation informelle, intervention dans la vie privée, jugements intuitifs pour les promotions, arrangements informels pour la gestion du temps de travail, contact direct, peu de relations professionnelles.

2) Précarité :

Le dirigeant, qui fonctionne de manière réactive et incrémentale, a pour principal objectif la croissance, la rentabilité. La GRH est simplement un outil au service de cette rentabilité. Les employés sont utilisés pour répondre aux objectifs du dirigeant, et l'aspect humain reste peu considéré. La flexibilité du travail à court terme au service de la rentabilité induit une précarité importante. Les décisions sont prises au coup par coup, ponctuelles, et la délégation reste difficile. Cela implique certains problèmes de communication et de motivation. Les dirigeants ne respectent pas de règles précises de gestion, suivant leur inspiration du moment et les impératifs de rentabilité. Cela a des conséquences néfastes sur le travail des employés. " Les (dirigeants) opérateurs se plaignent souvent de l'incompétence des gens qui les entourent. Ceci se comprend. On les a engagés pour une tâche donnée à accomplir mais un ou deux ans plus tard, la tâche n'est plus exactement la même et la personne qui l'effectue ne présente plus tout à fait les éléments de compétence qu'il faut pour bien l'accomplir "(Filion, 1994). Peu d'efforts semblent réalisés pour adapter la main-d'oeuvre et développer des plans à moyen terme. Si le contrat de travail existe, c'est pour minimiser les coûts de l'entreprise, et pour garder le salarié, tant que sa satisfaction est suffisante pour qu'il reste à son poste.

Les conséquences d'une telle gestion se traduisent par une rotation de personnel importante qui répond aux fluctuations de l'environnement, et permet à l'entreprise de ne pas supporter les rigidités de l'emploi.

La GRH choisie :

"L'entrepreneur à succès investit plus de temps, d'énergie, de ressources que les autres pour recruter, sélectionner et former les ressources humaines compétentes et adéquates dont il a besoin" (Filion, 1994). Le dirigeant visionnaire conserve ses ressources humaines longtemps et montre un plus haut niveau de satisfaction face au personnel qui l'entoure. Sa vision est *élevée*, et il représente souvent le catalyseur des pratiques de GRH (Amboise et Garand, 1993).

Deux cadres correspondent à ce type de GRH :

3) Planification :

Le dirigeant recherche la pérennité, mais pour cela, il agit plutôt de manière proactive et délibérée. La GRH fait partie des moyens engagés pour atteindre les objectifs fixés. Certaines PME planifient leurs ressources, recherchant un épanouissement et un développement de l'organisation en s'alignant sur des objectifs communs. Planifier, c'est regarder l'avenir afin de cerner celui-ci de la manière la plus réaliste possible. Dans une situation de non-planification, les effectifs humains sont mal utilisés ou utilisés de manière inefficace, les définitions de tâches sont peu claires et imprécises, les dépenses mal orientées, seuls les besoins immédiats sont comblés, entraînant rotation, pénurie, insatisfaction... Pour que la planification ait une raison d'être, il faut qu'elle soit effectuée selon une démarche intellectuellement exigeante, c'est-à-dire avec des orientations définies consciencieusement et avec des prises de décision fondées sur des objectifs, des connaissances et des évaluations sérieuses (Sekiou et alii, 1993).

Ce cadre reste proche du modèle objectivant de Pichault (1995) : gestion prévisionnelle, retraites anticipées, formation au savoir-faire, critères standardisés d'évaluation, temps de travail réglementé, communication avec procédures. Les PME qui entrent dans ce schéma permettent de limiter les risques pour les salariés, mais ne doivent pas s'enfermer dans un cadre trop rigide.

4) Innovation :

Le dirigeant appartenant à cette catégorie est un proactif délibéré, à la recherche de la croissance et de la rentabilité. L'exploitation optimale de la GRH sera un moyen d'atteindre ces objectifs.

" Un milieu innovateur comprend beaucoup d'entreprises situées vers la gauche du graphique, des entreprises proactives " (Julien et Marchesnay, 1996). Dans les PME innovantes, d'après Kalika et Merdji (1995), le profil des cadres, leur niveau hiérarchique et leur pouvoir décisionnel sont très proches du standard grande entreprise. Cela est vrai pour le dirigeant, formé aux techniques modernes du management... L'entreprise qui est différente, voire qui a des politiques de gestion de ressources humaines plus élaborées, sera celle-là même qui innove dans les produits ou d'autres domaines. Le management de l'innovation dans les PME peut couvrir un large domaine de l'ensemble des sciences de gestion. Des mesures d'adaptation aux changements de l'environnement sont continuellement opérées par l'entrepreneur. La tendance à

innover d'une PME peut être rapportée à la propension à innover de l'entrepreneur (Mugler, 1995). Dans ce cas, les aspects politiques de la GRH prennent le pas sur les aspects administratifs, qui peuvent être délégués.

Il existe différents types d'innovation. Celui qui nous intéresse relève plutôt de l'innovation organisationnelle. Souvent, l'entreprise innovatrice en organisation va être par nécessité innovatrice en GRH. Par exemple, "cette innovation systémique implique des actions particulières au plan de la formation à l'interne (...) ou à l'externe (...). Elle entraîne une transformation de la hiérarchie, des relations du travail, etc.." (Julien et Marchesnay, 1996). L'innovation appliquée dans la gestion des ressources humaines peut être à l'origine de l'avantage acquis par l'entreprise (amélioration de la rapidité d'un service, par exemple) (Filion, 1994). La force de travail d'une entreprise sera d'autant meilleure que cette entreprise sera capable d'offrir des conditions de travail satisfaisantes.

Ce cadre semble proche de la gestion stratégique des ressources humaines, vue par Moignier (1995) : durée, action, décision, prospective, mais aussi du modèle individualisant de Pichault (1995) : gestion prévisionnelle, activités d'accompagnement des départs, formation au savoir-être, culture forte axée sur la mission, critères négociés, plans personnalisés, horaires flexibles, communication informelle, ascendante, collégiale, latérale, principe de l'expression directe.

Notons enfin que, souvent, le milieu dans lequel se développent ces innovations est constitué d'entreprises de haute technologie (Julien et Marchesnay, 1996).

Conclusion

Les apports :

- Bien que largement applicable à la PME, l'étude proposée peut être d'un grand secours aux plus grandes entreprises divisionnalisées. " Dans la mesure où la complexité des processus empêche de prendre des décisions satisfaisantes, les entreprises ont revu leur organisation pyramidale en faveur d'une plus grande décentralisation où chaque activité est dirigée par un entrepreneur " (Imbs, 1995). " La comparaison entre PME et grandes entreprises ne doit pas nous faire oublier que l'étude des PME est aussi un moyen de questionner les représentations que nous avons des grandes entreprises. Ces dernières essaient de construire des modes d'organisation qui se rapprochent de ceux des PME : organisation en réseau, décentralisation vers des unités de plus en plus autonomes, structures hiérarchiques courtes, ..." (Sarnin, 1994). " Plusieurs grandes entreprises cherchent aujourd'hui à reproduire chez elles les mentalités et les fonctionnements propres aux PME " (d'Amboise et Garand, 1994).
- Les comportements de gestion dans la PME ne seraient donc plus seulement une question de taille : une très petite entreprise peut pratiquer une GRH de type innovant et une moyenne une GRH de type paternaliste. Dans le cadre de notre réflexion, le rôle du dirigeant dans l'entreprise apparaît fondamental.

Les pistes :

- Cette réflexion semble constituer une base intéressante de recherche empirique, permettant de vérifier les typologies et de mieux comprendre les éléments du profil du dirigeant qui sont les plus déterminants pour les styles de GRH. Cette investigation, semble-t-il, ne peut être menée qu'avec l'aide de méthodologies qualitatives contenant une capacité explicative élevée. Seuls des diagnostics en profondeur paraissent adaptés au problème.

Les limites :

- La non-prise en compte des facteurs environnementaux et de phénomènes tels que les réseaux constitue bien évidemment une limite au travail proposé. Les influences de l'environnement proche de la petite entreprise sont souvent déterminantes. Bien sûr, le propos ici est de se pencher plus précisément sur les variables d'organisation et de mettre de côté les variables d'environnement. Pour ne pas éluder totalement cet aspect, il convient de savoir que la petite entreprise est très influencée par la place qu'elle a dans l'environnement concurrentiel, juridique, économique. L'entreprise est fortement dépendante de son environnement. Il lui est difficile d'avoir une démarche complètement autonome (Marchesnay, 1993). Cela retentira sur ses actions de GRH. Par exemple : " le secteur dans lequel se situe la PME et le métier dans lequel elle évolue, peuvent également exercer un effet sur les difficultés de recrutement "(Bayad et Paradas, 1995).
- Enfin, " en pratique, toute formation de la stratégie marche sur deux pieds, l'un délibéré, l'autre émergent " (Mintzberg in Guieu, 1995). La prise en compte d'une telle remarque conduit à une relativisation de la typologie présentée. Ainsi, il faudra considérer chaque type comme une tendance, la réalité se situant sur un continuum.

Bibliographie

- AGEFOS-PME (1993), " Perspectives 93. Les PME face aux ressources humaines et à la formation ", Sondage national auprès de 450 entreprises, novembre 1992, Paris.
- Allard-Poesi, F. (1995), " De schémas cognitifs individuels à un schéma cognitif collectif : vers une Perspective Socio-cognitive", dans les *Actes de la 4^o Conférence Internationale de Management Stratégique*, AIMS, Vol 1, Paris, 2-4 mai, p. 240.
- Amboise (d'), G. (1989), " Planification stratégique dans les PME. Les modèles émergents de la littérature ", *Revue Internationale PMO*, Vol 4, N^o2, p.46-57.
- Amboise (d'), G. et Bakanibona (1990), " La planification dans les PME ", *Revue Internationale PME*, Vol 3, n^o2, p.148-165.
- Amboise, G. et S. Bouchard (1990), " De l'utilisation du concept de vision dans l'étude des organisations ", *Document de travail 90-02*, Faculté des Sciences de l'Administration, Université Laval.
- Amboise (d'), G. (1994), " La mise en oeuvre des plans et des stratégies ", *Document de travail 94-19*, GRPME, FSA, Université Laval.
- Amboise (d'), G. et D. Garand (1993), "Identification des difficultés et besoins des PME en matière de GRH", *Rapport de recherche réalisé pour la Société québécoise de développement de la main-d'oeuvre*, octobre, Montréal.
- Amboise (d'), G et D. Garand (1994), " Proposition de trois grilles d'analyse regroupant les difficultés et besoins de GRH en PME ", *Actes de la 39^o Conférence Mondiale de l'ICSB*, juin, Strasbourg, p.83-94.

- Anderson, C.R. et F.T. Paine (1975), " Managerial perceptions and strategic behaviour ", *Academy of Management Journal*, Vol 18, n°4, décembre, p. 811-823.
- Barrow, C. (1991), " Key staff recruitment in small firms in the U.K. : A survey by Cranfield School of Management ", *S.W.P. 47/91*, Cranfield School of Management.
- Bauer, M. (1993), *Les Patrons de PME entre le pouvoir, l'entreprise et la famille*, InterEditions, Paris.
- Bayad, M. (1995), " Les ressources humaines dans la vision stratégique du dirigeant de PME " , *Actes du 6° Congrès de l'AGRH*, novembre, Poitiers, p.680-691.
- Bayad, M. et D. Nebenhaus (1993), " Les préoccupations des dirigeants de PME et leur profil ", *Actes du 4° Congrès de l'AGRH*, Jouy en Josas, novembre, p.524-533.
- Bayad M. et A. Paradas (1995), " Les difficultés de recrutement en PME : recherche sur les déterminants organisationnels ", *Actes du 6° Congrès de l'AGRH*, novembre, Poitiers, p. 668-679.
- Benoît, C. et D. Rousseau (1990), " La GRH dans les PME au Québec ", *Revue Internationale PME*, Vol 3, n°1, p. 39-55.
- Bird, B.J. (1989), *Entrepreneurial behaviour*, Scott, Foresman and Company, USA, p.317.
- Blais, R.A. et J.M. Toulouse (1990), " Les motivations des entrepreneurs : étude empirique de 2278 fondateurs d'entreprises dans 14 pays », *Revue Internationale PME*, Vol 3, n°3-4, p.269-300.
- Bodeau, V. (1994), "Le cadre de référence du dirigeant. Une clef pour la compréhension des stratégies de PME ", *Actes de la 39° Conférence Mondiale de l'ICSB*, juin, Strasbourg, p.37-48.
- Carrière, J.B. (1990), " La vision stratégique en contexte de PME : cadre théorique et étude empirique", *Revue Internationale PME*, Vol 3, n° 3-4, p.301-325.
- Chicha, J., Julien, P.A. et M. Marchesnay (1990), " Processus et procédures stratégiques ", *Internationales Gewerbearchiv*, n°3.
- Cliquet G. (1992), " Pratiques de recrutement dans les PE ", *cahiers n° 27*, Centre de recherche en gestion de Basse-Normandie.
- Coupal, M. (1994), " La PME, copie conforme de son fondateur ", *Revue Organisation*, Vol 3, n°1, p.39-44.
- Courrent, J.M. (1994), " Ethique des affaires : de conceptions plurielles à une définition opératoire unificatrice ", *1° Tutorat collectif ERFI-CRET*, Aix en Provence, novembre, Edité par A. Guilhon.
- Daily, C.M. et M.J. Dollinger (1993), " Alternatives methodologies for identifying family versus non family-managed business ", *Journal of Small Business Management*, Vol 31, n°2.
- Eden, C. et C. Banville (1994), " Construction d'une vision stratégique au moyen de la cartographie cognitive assistée par ordinateur ", dans : *Cartes cognitives et organisation*, Presses de l'Université Laval, Editions ESKA, p. 80-109.

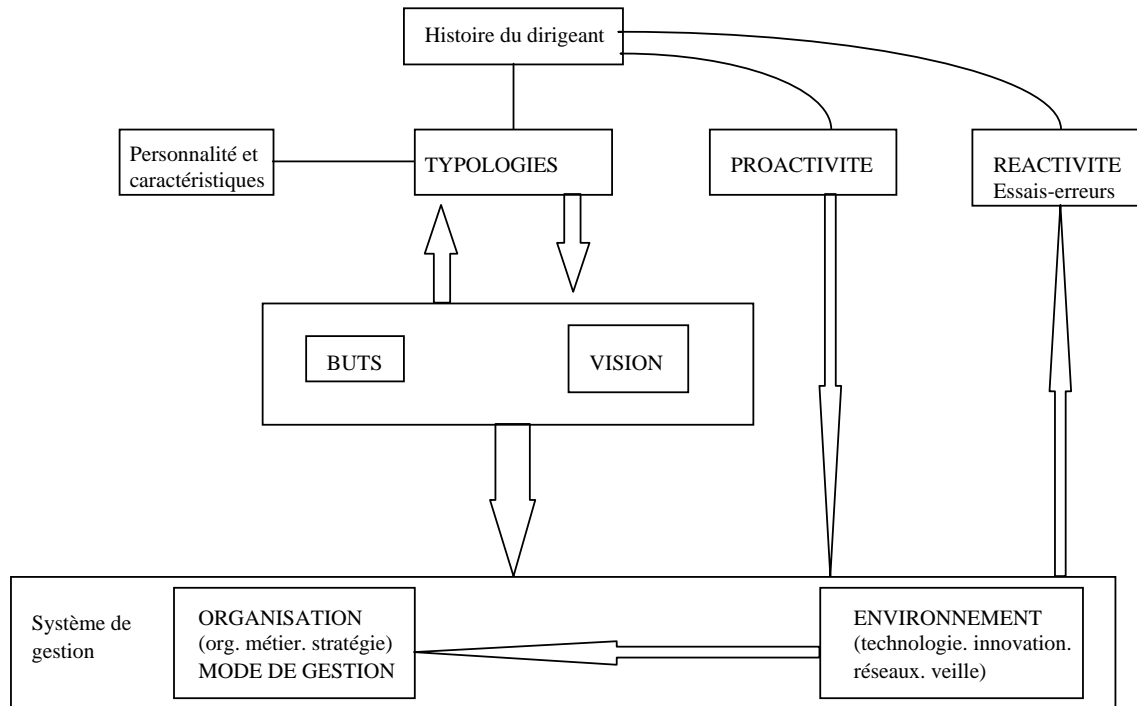
- Fabi, B. et D. Garand (1994), " La gestion des ressources humaines", Ouvrage collectif GREPME : *Les PME : bilan et perspectives*, Economica, Paris.
- Filion, L.J. (1991), *Vision et relations : clefs du succès de l'entrepreneur*, Les éditions de l'entrepreneur, Montréal, 272 p.
- Filion, L.J. (1994), " Les systèmes de gestion des propriétaires dirigeants, entrepreneurs, et opérateurs de PME regardés à partir de la métaphore mécanique ", *Actes de la 39^e Conférence Mondiale de l'ICSB*, juin, Strasbourg, p.107-118.
- Gasse, Y. (1989), " L'utilisation de diverses techniques et pratiques de gestion dans la PME " *Revue Internationale de Gestion des PMO*, Vol4, n°1, p.3-11.
- GIRIN, J. (1996), « L'opportunisme méthodique dans les recherches sur la gestion des organisations », Actes de la Journée du 28 mars : *Méthodes qualitatives et GRH*, GRAPHE/CLAREE, IAE de Lille, France.
- GREPME (1994), *Les PME, bilan et perspectives*, Ouvrage collectif, Economica.
- Guichard, M. et R. Michaud (1994), *La stratégie à pas contés*, Edition CNERTA-SED, ENESAD / DIJON, 298 p.
- Guieu, G. (1995), " Les supports de l'apprentissage organisationnel : une application aux opérations de prise de contrôle ", *Cahiers de recherche du CERAG*, Grenoble, 95-12, octobre, p. 1 .
- Hofstede, G. et D. Bollinger (1987), *Les différences culturelles dans le management*, Editions d'Organisation, Paris.
- Hornsby, J.S. et D.F. Kuratko (1990), " HRM in small business : Critical issues for the 1990 's ", *Journal of Small Business Management*, juillet, p.9-18.
- Imbs, P. (1995), " Le leadership : un nouvel enjeu pour la GRH ? ", *Actes du 6^e Congrès de l'AGRH*, novembre, Poitiers, p. 406-415.
- Julien, P.A. (1990), " Vers une typologie multicritères des PME ", *Revue Internationale PME*, Vol 3, n° 3-4, p.411-425.
- Julien, P.A. et M. Marchesnay (1996), *L'entrepreneuriat*, Gestion Poche, Economica, Paris.
- Kalifa, M. et A. Paradas (1994), " La recherche d'un contexte propice à la mise en place de formations professionnelles dans les TPE ", *Actes du 5^e Congrès de l'AGRH*, novembre, Montpellier, p.611-619.
- Kalika, M. et M. Merdji (1995), "Décision d'embauche d'un cadre et innovation organisationnelle dans la PME" *Actes du 2^e Congrès International Francophone de la PME*, 25-27 octobre, Paris, France.
- Kee, C.K. et K.H. Chye, (1993), "Personality characteristics of entrepreneurs", *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, Vol 10, N°3, avril-juin.
- Komocar, J.M. (1994), "Cartes causales d'un milieu de travail", dans : *Cartes cognitives et organisation*, Presses de l'Université Laval, Editions ESKA, p. 155-184.

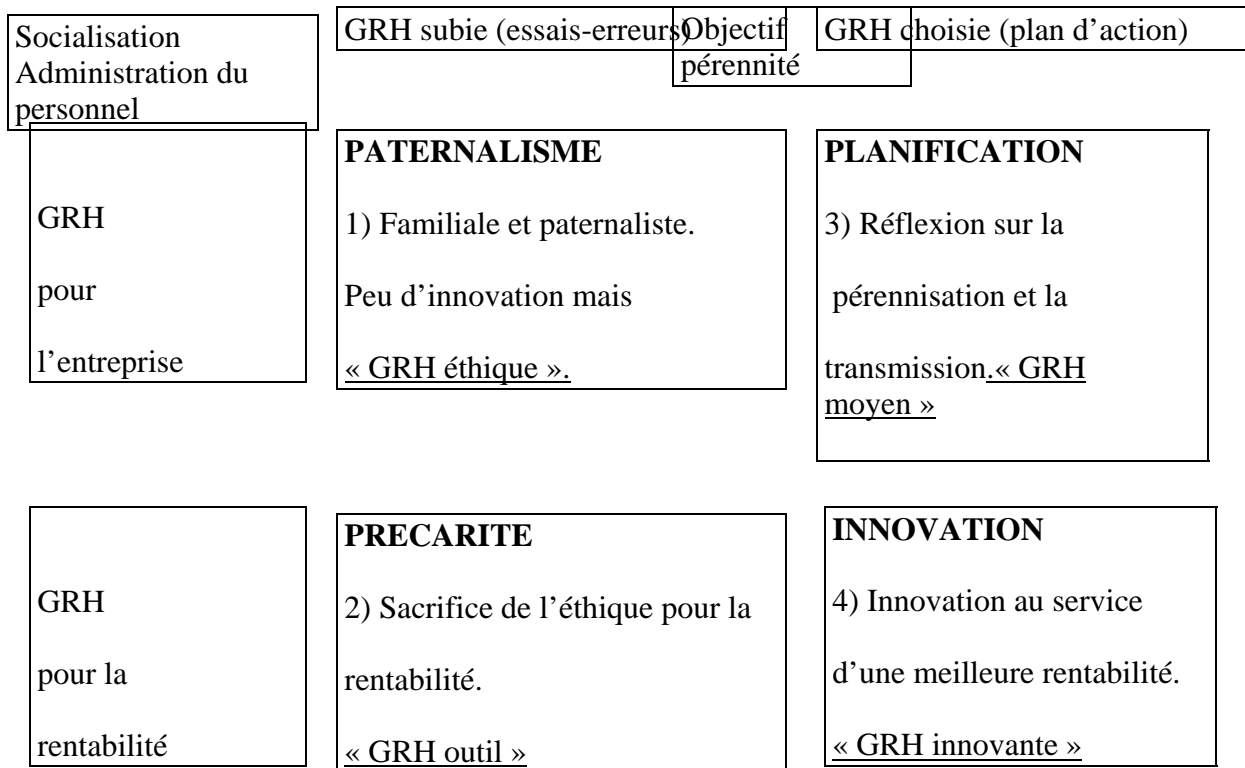
- Laroche, H. et J.P. Nioche (1994), "L'approche cognitive de la stratégie d'entreprise", *Revue Française de Gestion*, juin-juillet-août, p.64-78.
- Larrivée, L. et G. d'Amboise (1989), "Difficultés de recrutement dans les PME québécoises", *Relations Industrielles*, Vol 44, n°3, p.487-504.
- Lefebvre, E. (1991), "Profil distinctif des dirigeants de PME innovatrices", *Revue Internationale PME*, Vol 4, n°3, p.7-26.
- Lorrain, J., Belley, A. et C. Ramangalahy (1994), "Relation entre le profil de comportement des propriétaires-dirigeants et le stade d'évolution de leur entreprise", *Revue Internationale PME*, Vol 7, n°1, p.9-34.
- Lorrain, J. et L. Dussault (1988), "Les entrepreneurs artisans et opportunistes : une comparaison de leurs comportements de gestion", *Revue Internationale PME*, Vol 1, n°3, p.158-176.
- Louart, P. et C. Beaucourt (1994), "Pour dynamiser la GRH dans les petites entreprises : dialoguer avec les logiques sociales des dirigeants", *Actes de la 39^e Conférence Mondiale de l'ICSB*, juin, Strasbourg, p.211-223.
- Mahé de Boislandelle, H. (1988), *Gestion des Ressources Humaines dans les PME*, Editions Economica, Paris, 322 p..
- Mahé de Boislandelle, H. (1990), "Repérage de la fonction ressources humaines en PME", *Revue Internationale PME*, Vol 3, n°1, p. 27-37.
- Mahé de Boislandelle H. (1993), "Potentialités, spécificité et enjeux de la GRH en PME", *Actes du 4^e Congrès de l'AGRH*, novembre, Jouy en Josas, p. 500.
- Mahé de Boislandelle, H. et D. Nebenhaus (1995), "Internalisation / externalisation de la fonction R.H. en PME", *Actes du 6^e Congrès de l'AGRH*, novembre, Poitiers, p.659-667.
- Marchesnay, M. (1993), *Management stratégique*, Eyrolles, Paris, 201 p.
- Mintzberg, H. (1982), *Structure et dynamique des organisations*, Les Editions d'organisation, Paris, 434 p.
- Moinier, X. (1995), " La perception du temps et le style de management des Ressources Humaines ", *Actes du 6^e Congrès de l'AGRH*, novembre, Poitiers, p. 422-430.
- Mounoud, E., Durand, T. et B. Ramanantsoa (1995), " Faut-il abandonner les cartes cognitives pour redécouvrir les représentations sociales ? " *Actes de la 4^e Conférence Internationale de Management Stratégique*, AIMS, Vol 1, Paris, mai, p. 264-286.
- Mugler, J. (1995), " Le management de l'innovation dans les Petites et Moyennes Entreprises " *Actes du 2^e Congrès International Francophone de la PME*, 25-27 octobre, Paris.
- Neiswander, D.K., Bird, B.J. et P.L. Young (1990), " Embauche et gestion des premiers employés d'une petite entreprise ", *Revue Internationale PME*, Vol 3, n°1, p.7-25.

- Nkongolo-Bakenda, J.M., d'Amboise G. et B. Garnier (1994), "L'association entre la manifestation de la vision stratégique des propriétaires-dirigeants et la performance de leur entreprise ", *Revue Internationale PME*, Vol 7, n°1, p.35-61.
- Paradas, A. (1993), *Contribution à l'évaluation de la formation professionnelle en PME*, Thèse Nouveau Régime, Université de Montpellier I, Septembre, Montpellier, 495 p.
- Paradas, A. (1995), " Le couplage des méthodes de cartographie cognitive du propriétaire-dirigeant et de diagnostic de la TPE au service de la compréhension de son système de gestion ", *Actes du 2° Congrès International Francophone de la PME*, 25-27 octobre, Paris.
- Pichault, F. (1995), " La GRH et son contexte : réflexion sur l'autonomie d'une variable ", *Actes du 6° Congrès de l'AGRH*, novembre, Poitiers, p. 594-605.
- Saporta, B. (1989), " Stratégies des PME ", dans Joffre, P. et Y. Simon : *Encyclopédie de Gestion*, Economica, p.2729-2754.
- Sarnin, P. (1994), " Contribution de la sociologie économique à la compréhension des pratiques de GRH en PME ", *Actes du 5° Congrès de l'AGRH*, novembre, Montpellier, p. 252-258.
- Sekiou L., Blondin L., Fabi, B., Besseyre des Horts, C.H. et F. Chevalier (1993), *Gestion des ressources humaines*, De Boeck Université, 896 p.
- Van Auken, P.M. (1982), " La fréquence de la planification stratégique dans les PME ", *Journal of Small Business Management*, juillet.
- Walsh, J.S. et P.H. Anderson (1994), " The owner-manager and the growth of the small firm : An empirical analysis of the irish experience ", *Actes de la 39 ° Conférence Mondiale de l'ICSB*, Strasbourg, juin, p. 275-286.
- Wee, C.H., Lim, W.S. et R. Lee (1994), " Entrepreneurship : a review with implications for further research ", *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, Vol 11, N°4, juillet-septembre, p.25-49.

SCHEMA 1 :

INFLUENCES ENTRE LE PROFIL DU DIRIGEANT ET LA STRUCTURE GENERALE DE LA PME





SCHEMA 2 :

**TIPOLOGIES DES DIRIGEANTS ET
GRH**

Objectif croissance

STYLES DE