

Paradas Agnès
Maître de Conférences
Mas de Phine
13520 Les Baux
04.90.54.52.77
aparadas@club-internet.fr

Polge Marion
Docteur en Sciences de Gestion
Chemin de Gaujac
30120 Le Vigan
04.66.81.05.90

ERFI
Université de Montpellier 1

**TYPES DE DIRIGEANTS ET STYLES DE GRH :
CAS DE PETITES ENTREPRISES DE L'INDUSTRIE AGRO-ALIMENTAIRE**

Proposition de communication au 4^o Congrès International Francophone sur la PME
Octobre 1998 - Nancy-Metz
« Compétitivité et identité de la PME »

Août 1998

**TYPES DE DIRIGEANTS ET STYLES DE GRH :
CAS DE PETITES ENTREPRISES DE L'INDUSTRIE AGRO-ALIMENTAIRE**

RESUME

Cette communication a pour objectif de mettre en relation le profil du dirigeant de petite entreprise et son style de gestion du personnel. S'appuyant sur une méthodologie qualitative (étude de cas comparative de huit petites entreprises), la démonstration fait apparaître l'existence de trois pôles principaux, ainsi que leurs évolutions potentielles. Cette démarche exploratoire a permis en outre d'établir les limites d'une grille d'analyse précédemment élaborée uniquement sur des bases théoriques.

SUMMARY

This communication is aimed to make the connection between the profile of the manager of the small-sized company and his style of personnel management. Basing the argument on a qualitative methodology (comparative case study of eight small-sized companies), the demonstration shows the existence of three main poles, and their potential evolutions. This exploratory approach allowed, furthermore, to establish the limits of an analytic grid previously elaborated on theoretical basis only.

TYPES DE DIRIGEANTS ET STYLES DE GRH : CAS DE PETITES ENTREPRISES DE L'INDUSTRIE AGRO-ALIMENTAIRE

1.Introduction :

Les petites entreprises représentent aujourd'hui une population qu'il semble impossible de négliger. Même si leur volatilité reste importante, il n'en reste pas moins qu'elles représentent une forte proportion du tissu industriel mondial (Julien et Marchesnay, 1996; Les Echos du 22 janvier 1997).

Les problèmes de management de ces entreprises, et plus particulièrement les préoccupations liées à la GRH (Gestion des Ressources Humaines) sont souvent cités dans l'inventaire des problèmes de gestion les plus préoccupants (Fabi et Garand, 1994). Seulement 24 % des responsables affirment n'avoir aucune difficulté en GRH (AGEFOS-PME, 1993) et les plus gros problèmes des petites entreprises apparaissent dans les domaines des qualifications et des compétences. **Il semble donc important de chercher à mieux comprendre les styles de GRH développés dans ces petites structures.**

Par ailleurs, en petite entreprise, la GRH relève le plus souvent de la responsabilité du dirigeant. Une enquête menée par l'AGEFOS-PME auprès de 450 PME (1993) indique que dans 83 % des cas, le gérant, le PDG, le DG, le directeur ou le président a la charge de la fonction GRH dans les entreprises de moins de 50 personnes. L'effet de taille paraît discriminant.

La définition de la PME est souvent appréhendée via son effectif. "On s'en tient comme première approche au critère du nombre d'employés" (Julien et Marchesnay, 1996). Dans les entreprises de 0 à 50 salariés, 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. Enfin, de nombreux auteurs affirment la très forte influence du dirigeant de PME sur son système de gestion (Julien, 1990; Chicha et al., 1990; GREPME, 1993; Guichard et Michaud, 1994; Lefebvre, 1991; Paradas, 1995; Coupal, 1994). L'entreprise peut alors être définie comme un système social qui tourne autour de l'entrepreneur (Filion, 1991).

Considérant l'importance du dirigeant, et ses difficultés en gestion des ressources humaines dans la petite entreprise, il paraît nécessaire de mieux comprendre l'influence du profil du dirigeant sur le mode de GRH, afin de clarifier et d'améliorer cette relation.

Cette communication propose donc de s'interroger sur les relations pouvant exister entre les différents types de dirigeants et les styles de GRH.

2.Aspects méthodologiques :

L'étude présentée s'appuie sur une réflexion théorique présentée au troisième CIFPME (Paradas, 1996). Il semblait alors nécessaire de vérifier la typologie proposée à l'aide de méthodologies qualitatives contenant une capacité explicative élevée. C'est ce qui a été fait depuis, une série de 8 études de cas venant enrichir l'analyse, et même la transformer.

2.1. Présentation de la grille de lecture théorique

La grille a été construite sur la base d'une réflexion approfondie traitant :

- d'une part de l'étude du profil du dirigeant de petite entreprise, constitué de son histoire, sa personnalité, sa vision, ses objectifs. Les principales typologies existantes ont bien sûr été intégrées à cette analyse.

- d'autre part des modes de GRH dans les petites entreprises, très influencés par certaines variables d'organisation comme l'absence de formalisation et de planification, et la centralisation.

Les deux approches ont donc été croisées et ont permis d'identifier, de manière théorique, quatre grands types de GRH dans la petite entreprise, décrits dans le SCHEMA 1 : GRILLE DE LECTURE THEORIQUE : typologies des dirigeants et styles de GRH.

L'exploitation des typologies de dirigeants permet de présenter deux axes, l'un en fonction d'objectifs majeurs poursuivis (pérennité ou croissance) et l'autre décrivant les attitudes des entrepreneurs (opportuniste ou artisan), reliées aux processus de décision : réactif incrémental (stratégie défensive) et proactif délibéré (stratégie offensive) (Marchesnay, 1993 ; Lorrain et Dussault, 1988).

Il semble alors possible d'identifier quatre approches différentes de la GRH, et, en les croisant, de décrire quatre styles de GRH dans la petite entreprise. Par exemple, le « paternalisme » apparaît comme un style de GRH subie par l'entrepreneur et polarisée sur l'entreprise. Au contraire, la « modernité » semble plutôt décrire une GRH choisie, orientée vers la rentabilité.

Cette grille soutiendra l'analyse des petites entreprises décrites dans les cas.

2.2. Les études de cas

L'outil d'analyse retenu a été l'étude de cas, et plusieurs raisons permettent de justifier ce choix :

Dans une étude de cas, la pertinence et la puissance des explications sont plus liées à la profondeur qu'à l'étendue de l'étude (Yin, 1989 ; Moati, 1992). En ce sens, l'étude de cas permet de travailler en détail, une ou un petit nombre d'unités d'analyse (Miles et Huberman, 1991).

Compte tenu de la nature de la problématique posée, il semble important de s'attacher au repérage de plusieurs styles de relations, afin de s'efforcer d'intégrer leur logique dans la grille théorique proposée. Pour ce faire, huit dirigeants de PE ont été rencontrés.

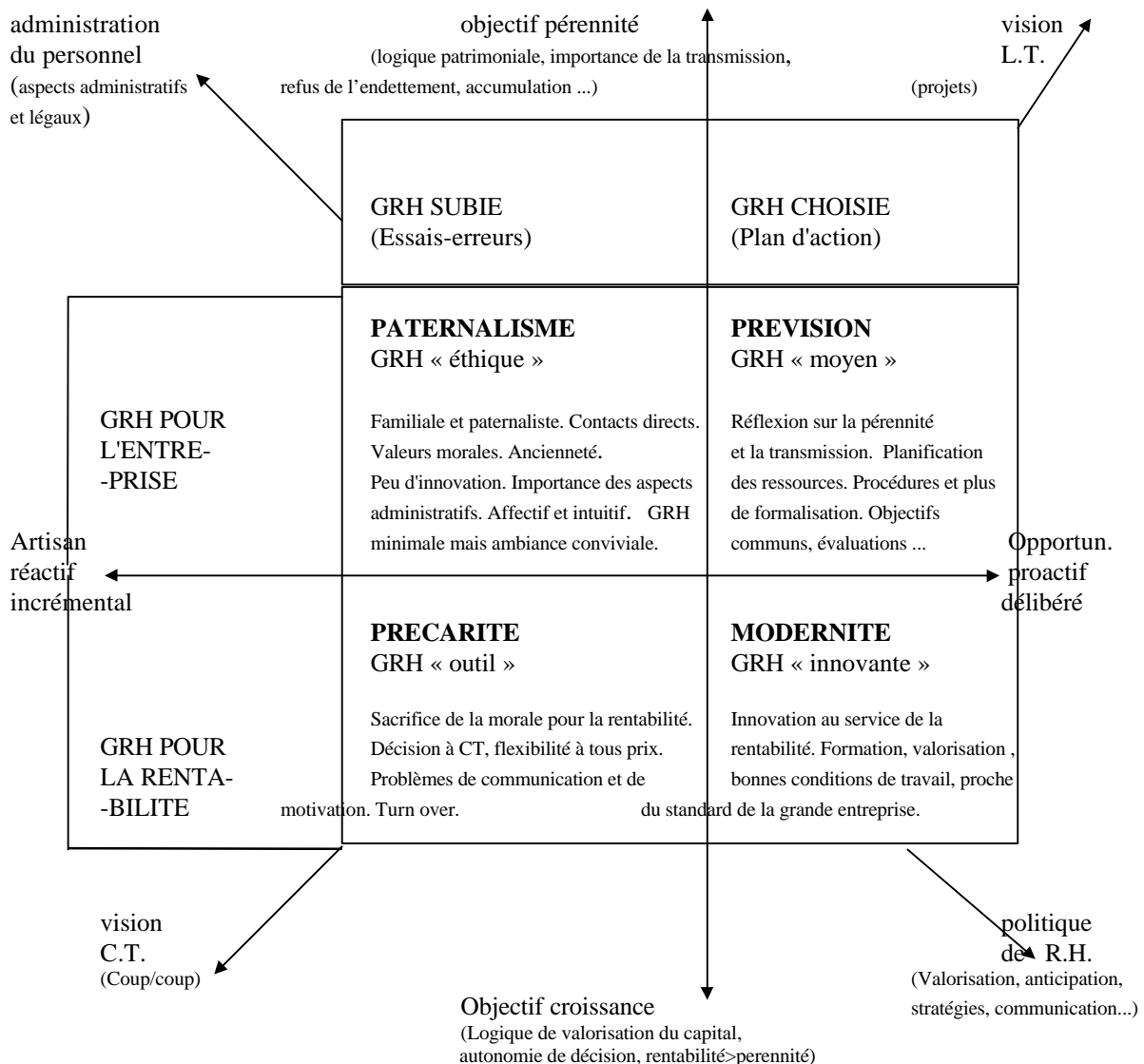
L'analyse de leur discours s'appuie sur des données recueillies lors d'entretiens semi-guidés. Cette technique permet d'orienter les thèmes abordés sans limiter le nombre de réponses (Das, 1983), ou contraindre l'enquêté sur le fond ou la forme. Chaque dirigeant a pu ainsi dévoiler sa perception des données et offrir des informations inattendues (Morgan et Smircich, 1980).

Les huit études de cas sur lesquelles s'appuie ce travail traitent de petites entreprises (entre 5 et 20 personnes) du secteur de transformation agro-alimentaire se répartissant dans le sud de la France.

Pour repérer chacune des entreprises, il semblait plus pertinent de leur donner un nom permettant d'identifier les produits commercialisés. Nous aurons ainsi les entreprises : PATE, CONFITURE, PLATS, BONBON, FROMAGE, ANIMAL, OLIVE ET HUILE.

Le choix d'une démarche méthodologique qualitative se justifie par le positionnement de la problématique caractérisée par une approche novatrice. Il ne s'agit pas en effet de décrire une relation entre deux variables dans une perspective d'évaluation conduisant à une typologie, mais plutôt d'expliquer comment s'établit la relation entre le profil du dirigeant de PE et son style de GRH (Wacheux, 1996) et de découvrir de nouvelles variables explicatives de l'existence de ce lien.

SCHEMA 1 : GRILLE DE LECTURE THEORIQUE : Typologies des dirigeants et styles de GRH



3. Résultats d'enquête

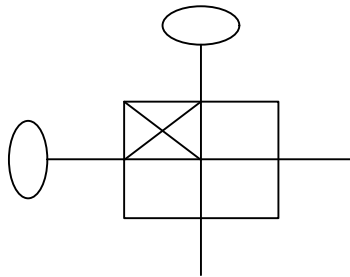
Les cas ont été regroupés lorsqu'ils présentaient des ressemblance suffisantes. Les images illustrant chacune des analyses sont des représentations très schématisées de la grille de lecture théorique. Des cercles viennent finir certains axes et illustrent les réponses des dirigeants. Par exemple, tel entrepreneur aura plutôt des objectifs de pérennité, tel autre va plutôt rechercher

la croissance... Les croix montrent le style de GRH le plus proche de celui observé dans l'entreprise.

3.1. Les « cas d'école »

Le cas d'école illustre parfaitement la grille de lecture.

CONFITURE : GRH paternaliste, objectif pérennité et réactivité.



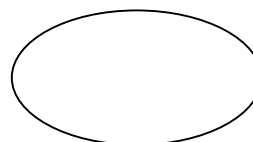
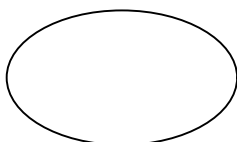
L'entreprise CONFITURE fabrique et commercialise des confitures et des jus de fruits.

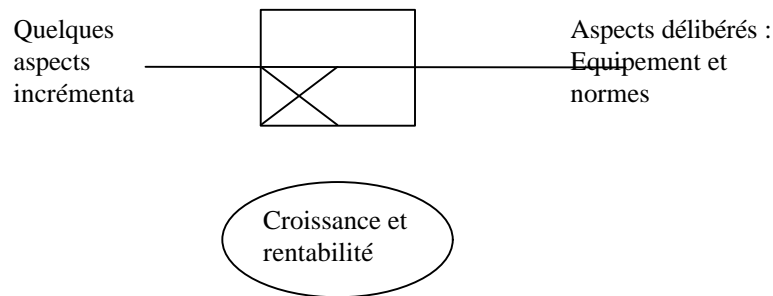
Elle développe le type GRH paternaliste pur, les pôles réactivité et recherche de pérennité étant les seuls représentés à travers les informations du cas. Cette petite entreprise familiale, dont 4 employés sur 5 sont des membres de la famille, recherche le bien-être des personnes, et privilégie par dessus tout la performance organisationnelle. L'outil de production reste artisanal et peu automatisé, et la mère, qui maternelise sans déléguer vraiment, insiste sur la complicité et les contacts fréquents existant dans l'entreprise qu'elle a elle-même créée. Ses objectifs sont centrés sur la recherche de pérennité : « *Ce n'est pas la rentabilité qui nous intéresse, on ne veut pas grossir* », « *faire perdurer le clan familial* ». Les enfants ont fait des études et sont revenus dans le giron familial, le fils devant même devenir bientôt gérant. Il semble que la transmission doive se faire dans le respect de la vision actuelle. Le fonctionnement par « essai-erreur » prend le pas sur une planification jugée inutile. Aucune action particulière n'apparaît en ce qui concerne la GRH, que l'on pourrait qualifier de « centralisée minimale ». Chacun a un rôle bien défini dans l'entreprise, sous la direction bienveillante de la dirigeante.

3.2. Les formes « hybrides »

Les formes hybrides s'éloignent de la grille de départ. En effet, dans les deux cas étudiés, si la GRH observée semble plutôt du style « précaire », et correspond bien aux objectifs de croissance et à une attitude réactive, certains aspects, notamment en ce qui concerne les équipements matériels, répondent davantage à une attitude délibérée.

OLIVE ET HUILE : GRH précaire, objectif croissance et proactivité cantonnée aux équipements





Les entreprises HUILE et OLIVE conditionnent et revendent leurs produits. Pour cela, elles sont très automatisées, et l'activité requiert peu de qualifications. Peut-être est-ce pour cette raison que les deux cas illustrent la préférence des machines sur les hommes.

Dans ces deux entreprises, l'opposition entre les machines et les hommes apparaît en effet très nettement. Le rêve de ces entreprises semble être de remplacer les hommes par des machines, bien plus faciles à contrôler. « *On a plus confiance dans les machines que dans le personnel qui commet toujours des erreurs* ».

Les aspects plutôt proactifs et délibérés identifiés dans ces cas concernent uniquement l'équipement. « *On a une usine CEE alors qu'on n'avait aucune contrainte* », « *les équipements sont renouvelés tous les trois ans* », « *on a été les pionniers pour la norme* ». Tout est centré autour de l'automatisation de l'activité, dans des domaines où la qualification de la main d'œuvre reste négligeable.

Les dirigeants exercent une GRH de type précaire, ce qui paraît logique si l'on ne tient pas compte des aspects délibérés liés à la mécanisation. Les deux responsables cherchent la rentabilité et la croissance, « *ce qui compte aujourd'hui, c'est d'être toujours plus rentable et d'investir toujours plus* », au détriment d'un personnel qui ne jouit pas d'une grande confiance. « *L'ambiance est mauvaise, mais la rentabilité a doublé* ».

Ainsi, dans la logique de la grille, ces entreprises auraient dû développer une GRH du type moderne. Il n'en est rien, car l'anticipation ne porte que sur les équipements et les machines, tout comme les préoccupations majeures des dirigeants. De plus, une grande méfiance et négligence apparaît face aux ressources humaines de l'entreprise, facilement interchangeables, et d'ailleurs facilement « interchangées », puisque la rotation du personnel est très forte : dans une entreprise, les salariés ne restent jamais plus de 4 ans, dans l'autre, jamais plus de 2 ans. La situation qui en résulte paraît conflictuelle, et l'un des dirigeants affirme même un malaise profond à vivre dans l'entreprise.

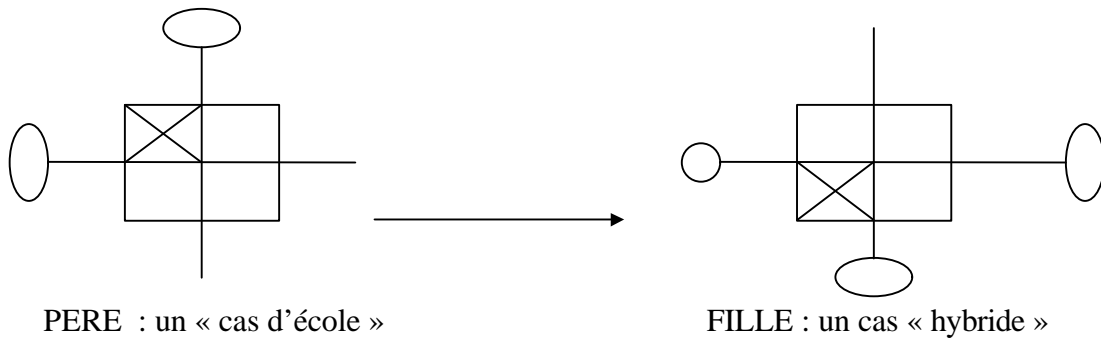
3.3. Prise en compte de la dynamique

L'évolution des objectifs dans l'entreprise va avoir des retentissements sur son style de GRH. Cette évolution provient de causes multiples : transmission, projets nouveaux ou poids de l'environnement.

3.3.1. Les cas BONBON et ANIMAL illustrent le passage du type paternaliste au type précaire.

BONBON : passage d'une GRH paternaliste à une GRH précaire suite à la transmission.

Cas hybride pour la GRH précaire



L'entreprise BONBON fabrique et commercialise des bonbons et des dragées. L'activité, à l'origine très artisanale exigeait un savoir-faire important. Elle tend à se moderniser et requiert alors des équipements plus sophistiqués.

Si le père reste encore le décideur, lui et sa fille se partagent la gestion de l'entreprise et ont deux visions différentes. En effet, le père privilégie « *la confiance et la tradition* », alors que la fille préfère la productivité et l'agressivité.

Ce cas illustre parfaitement les changements de GRH pouvant intervenir lors de la transmission de l'entreprise. En effet, deux grilles différentes apparaissent, présentant d'une part une GRH paternaliste, d'autre part une GRH précaire, ce second cas pouvant être considéré également comme un cas « hybride », proche de celui analysé plus haut, mais dont les aspects proactifs semblent plutôt liés à la commercialisation.

En ce qui concerne la gestion du père, tout est concentré dans le cadran gauche supérieur, le dirigeant recherchant la pérennité avant tout, la conservation du caractère traditionnel de l'activité et privilégiant l'affectif et l'intuitif au détriment d'une vision délibérée. Son mode de GRH reste très clairement paternaliste : il s'agit de porter une attention toute particulière aux sentiments des salariés, les anciens sont respectés et la confiance doit exister, ce qui transparaît encore par exemple dans la tolérance sur les horaires ou la valorisation par de petites formations. Il recherche la qualité des produits comme la qualité des rapports dans l'entreprise. Toutefois, la délégation ne semble pas envisagée par le père.

En ce qui concerne la gestion de la fille, tout paraît différent. Les données du cas sont projetées dans la partie inférieure de la grille. La rentabilité et la croissance deviennent des priorités. Toutefois, certaines incohérences apparaissent. Si la plupart des affirmations permettent de penser que les dirigeants sont plutôt réactifs : « *on est informés tardivement sur la chute des clients, on s'adapte à la demande* », il semble quelquefois que la fille fasse preuve de plus de proactivité que le père. Par exemple, elle envisage certaines innovations dans les conditionnements et un développement des gammes pour anticiper d'éventuels assauts de la concurrence. Elle met tout en œuvre pour être « *à l'écoute du marché* ». Elle affirme également que « *dans quelques années, la norme sera un critère de sélection* » et désire « *exporter dans toute la CEE* ». De plus, la fille reste plus tournée vers la gestion, et le père vers l'exercice de son métier. Cette situation devrait déboucher, dans le respect de la grille de lecture, sur une GRH moderne. Ce n'est pas le cas du tout. Les réflexions nombreuses de cette future dirigeante déjà mal à l'aise avec son personnel portent à croire que la GRH développée est surtout de type précaire. L'absence de délégation ne se base plus sur la confiance, mais sur

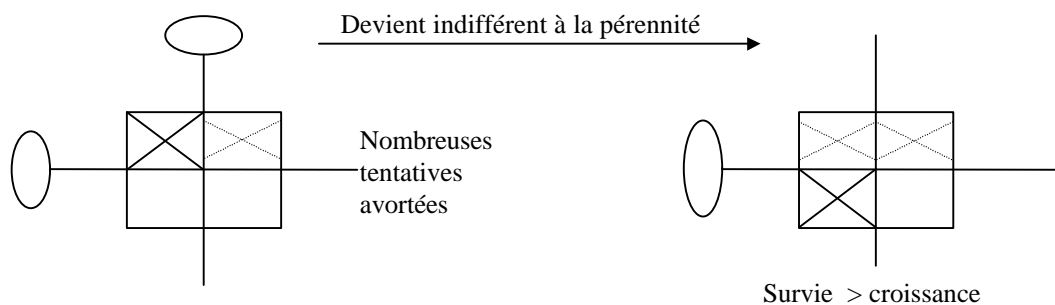
la surveillance active, « *sinon, c'est mal fait* ». Le personnel ne la respecte pas, et elle « *ne se fait plus d'illusion, l'entente avec le personnel ça ne marche plus, sinon on se fait prendre pour un imbécile* ». Deux CDD risquent de n'être pas renouvelés et la motivation des employés se réduit. Pour la fille, « *les salariés ont un esprit XIX^e* », ce qui ne permet pas de les impliquer.

Ainsi, dans ce domaine d'activité requérant le plus souvent peu de qualification, et face à des difficultés personnelles de s'imposer, la future dirigeante a choisi de négliger les ressources humaines de son entreprise. Elle risque de rencontrer des problèmes nouveaux avec son personnel, et de vivre beaucoup plus mal dans son entreprise. Les ressources humaines ne sont absolument pas intégrées dans les projets de développement et de changement de la future dirigeante. Peut-être cela constituera-t-il un frein à cette croissance ?

ANIMAL : passage d'une GRH paternaliste à une GRH précaire sous le poids de l'environnement

L'entreprise ANIMAL développe une activité de recombinaison d'aliments déshydratés pour animaux, très automatisée, pour laquelle le travail reste peu spécialisé. De plus, dans cette entreprise, les activités à fort investissement technologiques restent externalisées.

Si toutes les petites entreprises ou presque subissent la pression de l'environnement, celle présentée ici illustre le cas le plus flagrant d'un dirigeant ayant tout tenté, à son avis, pour contrer un environnement très hostile et laissant peu de niches à des petites structures. Les pressions répétées ont fini par modifier la vision du dirigeant et donc son mode de gestion.



Le dirigeant rencontré est le seul à avoir développé un organigramme précis dans son entreprise. Ses objectifs ont changé suite à de nombreux échecs et à une certaine lassitude. A l'origine, le type de GRH se situe dans le cadran « paternaliste », et aurait pu même glisser vers le type « prévision », si les actions entreprises avaient porté leurs fruits.

L'environnement de l'entreprise ne permet pas, d'après le dirigeant, de vivre en restant petit. « *Si les petits ne se regroupent pas, on ne peut rien faire* ». Le dirigeant a développé beaucoup de projets, comme l'organisation de concours de chiens, le regroupement des petits producteurs pour créer une marque nationale ... Chacun de ces projets a échoué, et le discours aujourd'hui permet de percevoir une absence de mobilisation de la part des salariés, et une forme d'indifférence vis à vis du personnel : « *Je ne m'intéresse pas à la capacité organisationnelle car il n'y a pas de problème* ». On pourrait presque dire que le mode de gestion a changé malgré le dirigeant. Dans une entreprise où traditionnellement les contacts semblaient fréquents, les relations correctes, l'ambiance bonne et permettant de fidéliser les

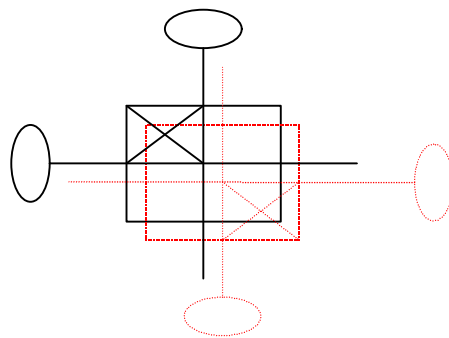
salariés, les rapports semblent changer : le dirigeant est désabusé, les salariés démobilisés, sans esprit d'équipe. L'activité, automatisée, demande peu d'implication de la part du personnel, et peu de formation. Enfin, le dirigeant qui ne souhaitait pas la croissance en est aujourd'hui à rechercher la survie de son entreprise et ne plus désirer « durer », puisqu'il envisage de vendre. Toute tentative de planification semble aujourd'hui abandonnée et les échéances difficiles imposent une gestion au jour le jour.

Dans cette turbulence, la grille ne permet finalement pas une lecture claire de la situation, mais plutôt une analyse des changements.

3.3.2. Les cas FROMAGE, PATE et PLAT illustrent une dynamique entre le type paternaliste et le type moderne.

PATE : des innovations et des projets dont la réussite déterminera le passage à une GRH moderne

L'entreprise PATE fabrique et commercialise des pâtés. L'activité paraît peu spécialisée mais les compétences du personnel semblent compter, aux dires des responsables.



Superposition de deux

« cas d'école »

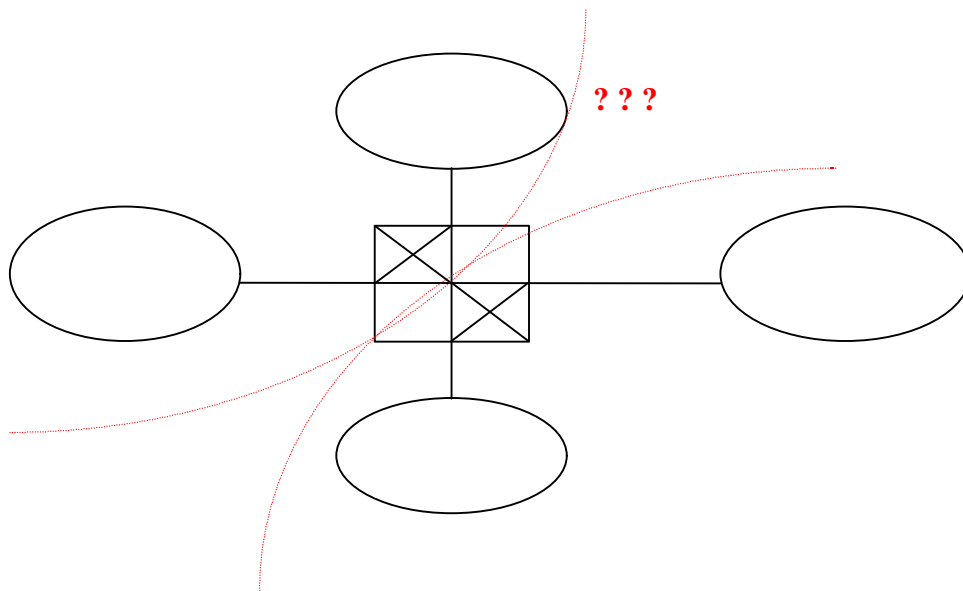
Dans cette entreprise, transparait un dynamisme important, lequel sera peut être à l'origine de changements, déjà amorcés dans la GRH. En effet, PATE, co-gérée par le couple, répond à des logiques de recherche de pérennité, mais à la seule condition d'obtenir également la croissance : « *L'objectif n° 1 est la croissance ... évoluer, se diversifier, avoir une bonne rentabilité, produire plus* ». Néanmoins, les dirigeants souhaitent « *transmettre au fils* ». A l'origine plutôt « *maternaliste* », la GRH se modernise, intégrant par exemple diverses formations à l'hygiène, l'anglais ou le secrétariat. Le personnel est valorisé, et les responsables recherchent l'implication et la satisfaction de leurs ressources humaines, dans une relation de confiance. Les tâches sont parfois déléguées, mais « *au bout de trois jours, c'est la panique* ». L'ambiance reste familiale, et l'écoute active. Le personnel de l'entreprise semble fidèle, et donc stable. De nombreux projets - exportation, lancement de nouveaux produits, création d'une VPC¹ - détermineront l'avenir de l'entreprise. Il apparait que les ressources humaines seront intégrées à ces projets, dans une dynamique générale. Ainsi, de paternaliste, la GRH va glisser vers un mode plus innovant. On sent très bien, à l'analyse de ce cas, une volonté de faire évoluer certaines données d'entreprise - comme les difficultés de délégation ou les problèmes de prévision - qui apparaissent de plus en plus en décalage avec les projets actuels et leur réalisation.

¹ Vente Par Correspondance

PLAT et FROMAGE : Une difficulté apparente à faire des choix qui se retrouve
dans les styles de GRH

L'entreprise PLAT propose une gamme de plats cuisinés qu'elle fabrique, passant d'une activité manuelle à une activité plus industrialisée, avec des machines conçues « sur mesure ». L'entreprise FROMAGE collecte le lait et le transforme. Le savoir-faire joue un rôle non négligeable dans cette activité qui tend quand même à se moderniser.

Les deux entreprises se ressemblent car elles ont du mal à se situer entre la tradition ou l'aspect naturel des produits et l'industrialisation, entre la pérennité et la croissance. La même hésitation transparait à l'observation des types de GRH. Certains aspects, timides, permettent d'envisager une GRH de type plutôt moderne, d'autres restent résolument de type paternaliste.



Les dirigeants sont manifestement à l'aise dans leur entreprise : « *le travail c'est ma vie* », « *je suis plus à l'aise que jamais dans mon métier* », leur implication dans le métier semble forte. Ils aiment pourtant aussi les aspects relatifs à la gestion, ne permettant pas à leur entourage (familial) de prendre les décisions de gestion. Les mots « *opportunité* », « *projets* », « *image* », reviennent dans leur discours. Pourtant, les difficultés inhérentes à la planification apparaissent : « *on fait des projets à 2 ans, sachant que l'on gère à 15 jours* », « *une planification à deux ans existe, mais elle est imprécise, on gère au jour le jour* ». Les dirigeants recherchent l'indépendance financière, ne souhaitent pas voir grossir leur entreprise, mais veulent « *aller de l'avant* », « *être les plus compétitifs* », et ont investi, l'un dans des petites machines spécialisées « *uniques* », l'autre dans une usine respectant les normes CEE, recherchant normes et label, chacun recherchant l'innovation produit ou commerciale.

Les dirigeants délèguent peu, sont présents partout, attentifs à leur personnel. Les relations de confiance ainsi qu'une certaine complicité sont établies, les employés restent jusqu'à la retraite dans une bonne ambiance, une « *grande famille* », et l'important est que tout le monde « *se sente bien* ». Au delà de ces comportements, répondant plutôt à une logique paternaliste, d'autres semblent plus relever d'une logique moderne. Par exemple, l'important semble être que tout le monde, prenant ses responsabilités, s'investisse dans l'entreprise, se forme, aussi, si

le besoin apparaît. Les compétences des salariés sont reconnues, et la progression envisagée. Pour PLAT, la forte polyvalence des tâches et la responsabilisation du personnel l'amène vers un modèle d'entreprise proche de l'adhocratie.

L'impression générale qui ressort de l'analyse de ces entreprises est que le choix est difficile, même si il ne semble pas conscient. Il paraît plausible que l'évolution portera ces entreprises à se diriger vers un mode de gestion innovant, à condition que ces changements ne se fassent pas au sacrifice de l'identité et de la différenciation.

4. Discussion et conclusions

4.1. Les limites de la grille de lecture :

- Dans l'étude de tous les cas à travers la grille de lecture théorique, il est apparu que le cadran correspondant au **type « prévision »** n'avait pas sa place. En effet, les responsables d'entreprises se répartissent dans les trois autres cadrans. Même si les huit cas ne sont pas suffisants pour une généralisation, il semble opportun d'éliminer ce cadran qui se recoupe apparemment avec les autres, particulièrement avec les cadran type « paternaliste » et « moderne ».

- Le **type « moderne »** ne correspond pas à ce que l'on pourrait attendre en termes d'action délibérées et conséquentes concernant les ressources humaines. On parlera plutôt « d'embryon » de GRH innovante, liée à un état d'esprit du dirigeant et repéré grâce à quelques actions exceptionnelles en comparaison des pratiques observées. Cet état de fait rejoint les constatations faites lors de l'étude théorique précédente (Paradas, 1996) à propos de la faible formalisation (voir par exemple : Marchesnay, 1993 ; Sarnin, 1994) d'une planification réduite (voir par exemple : d'Amboise, 1994 ; Filion, 1994) et d'une centralisation forte en PE, laissant peu de place à la délégation (voir par exemple : Louart et Beaucourt, 1994 ; Bayad et Paradas, 1995). Ces constatations déterminent le plus souvent les modes de gestion, et le peu de moyens dont disposent les entreprises du secteur étudié viennent renforcer les difficultés à mettre en œuvre des politiques réellement « modernes » en GRH. Si une vision claire du dirigeant apparaît quelquefois, la planification et une prévision plus rigides n'existent dans aucun des cas étudiés. En effet, tous affirment devoir rester très flexibles face aux exigences du moment.

- Aujourd'hui, **l'aspect « familial »** d'une entreprise transmise de père/mère en fils/ fille semble revêtir moins d'importance et être moins déterminant que la personnalité propre du repreneur ou les changements de conditions environnementales, et d'activité².

- Les types de GRH sont très liés à **l'activité** des entreprises. Il semble important d'intégrer cette composante dans la réflexion. Trois cas semblent déterminants : le cas de l'entreprise très automatisée/ mécanisée, où la main d'œuvre, peut qualifiée, peut être facilement remplacée. Le cas de l'entreprise dont l'activité artisanale requiert un savoir faire humain spécifique et déterminant pour le produit. Enfin, le cas où l'activité de l'entreprise repose totalement sur la matière grise et les compétences de ses salariés. Il semble évident que l'implication des ressources humaines revêtira une importance croissante suivant ces trois situations. Dans les entreprises qui ont une activité très automatisée, les responsables ne sont

² Sous le terme d'entreprise familiale se cachent de nombreuses réalités. Les entreprises peuvent avoir été transmises de génération en génération et avoir perdu totalement leur caractère familial. Un dirigeant gère alors l'affaire sans état d'âme, entouré ou pas de sa famille, et sans réelle volonté de transmettre le patrimoine. D'autres entreprises ne sont presque que familiales, puisque composées majoritairement de membres de la famille. Ces entreprises peuvent d'ailleurs avoir été créées récemment.

pas « obligés » de s'occuper du bien-être de leurs salariés. Toutefois, même dans les entreprises où l'activité ne demande pas beaucoup de qualification, un comportement dynamique des dirigeants peut être à l'origine d'un besoin plus fort en gestion des ressources humaines. Par exemple, on peut imaginer qu'une plus grande délégation - demandant à certains des capacités commerciales et de gestion - ou le développement des ventes à l'exportation - exigeant de nouveaux savoir-faire ou des compétences en langues - nécessiteraient plus de considération vis à vis de son personnel.

- La **dynamique** sous-jacente forte constatée à la lecture des cas n'avait pas été prises en compte lors de la constitution de la grille théorique. Il paraissait bien sûr évident que les différents types puissent se chevaucher, mais aucun mouvement n'avait été identifié.

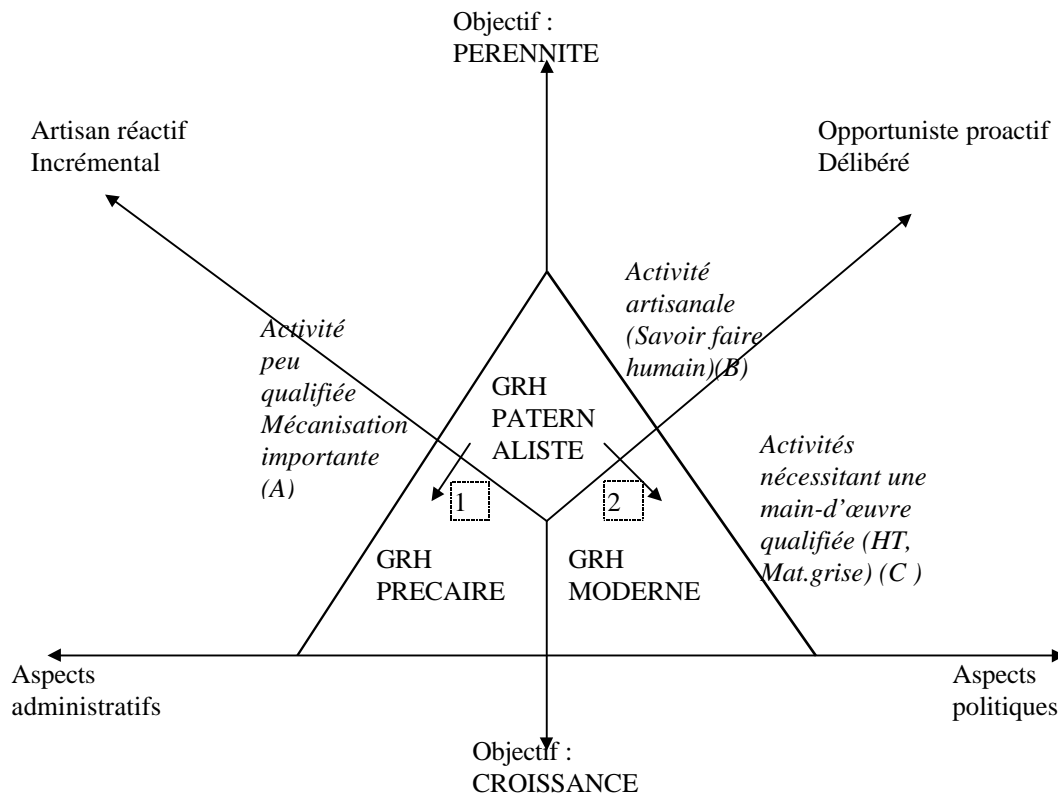
4.2. Proposition d'une nouvelle grille

La grille présentée dans le schéma 1 a donc montré certaines limites lors de la lecture des cas. Il s'agit de la modifier, ce qui permet de proposer un nouveau schéma : SCHEMA 2 : APPROCHE DYNAMIQUE DE LA RELATION DIRIGEANT / GRH EN PE.

Ce nouveau schéma **a intégré les précédentes critiques** :

- Réduction du nombre de styles de GRH : le modèle de prévision a été éliminé
- Introduction de certains éléments dynamiques : passage du style paternaliste au style précaire (1), au style moderne (2). Nous n'avons pas identifié de passage du style précaire au style moderne, mais cela n'est pas exclu. Ces mouvements semblent se faire principalement suite à une pression de l'environnement, à un changement de l'activité, à une industrialisation, à une transmission, ou de façon plus générale un changement de vision du dirigeant, ou à une modernisation.
- Introduction de certaines caractéristiques de l'activité, induisant des conséquences en matière de besoin en compétences : activités peu qualifiées, activités artisanales intégrant un savoir-faire humain prépondérant, activités nécessitant une « matière grise » importante, comme les activités de haute technologie ou de services fondés sur les compétences humaines. Dans un cadre rigide, en considérant ces paramètres, aucune des entreprises étudiées ne devrait appartenir au style moderne, même si certaines s'en rapprochent.

SCHEMA 2 : APPROCHE DYNAMIQUE DE LA RELATION DIRIGEANT / GRH EN PE



4.3. Les implications de l'étude

- Les **entreprises qui glissent du paternalisme à la précarité** le font souvent, nous l'avons vu, sous le poids de contraintes ou suite à un changement de vision du dirigeant. Souvent, il s'avère que ces entreprises sont en décalage : leur performance reste faible, ou bien les responsables ne s'épanouissent pas dans leur travail. Il apparaît également que d'autres entreprises développent un mode de gestion précaire alors qu'elles tentent d'adopter un comportement délibéré dans des domaines commerciaux ou stratégiques.

Dans ces entreprises, une réelle réflexion sur le mode de gestion des hommes semble bénéfique. Une meilleure ambiance, de meilleures conditions de travail pouvant profiter aux salariés comme aux dirigeants. L'implication des salariés dans les projets de développement apparaît également comme nécessaire. Ainsi, si certains cas ne valident apparemment pas la logique de la grille, il n'en reste pas moins que l'on peut le regretter. Les conséquences seront plus graves pour certaines entreprises que pour d'autres. Par exemple, les entreprises dont l'activité le permet qui privilégient la mécanisation et négligent les hommes peuvent, au détriment de l'ambiance générale, éventuellement survivre. Celles qui doivent se développer vers de nouveaux horizons commerciaux ou de nouvelles compétences risquent de devoir affronter de réelles difficultés.

- Etudier des liens entre dirigeant et aspects de la gestion apparaît important aujourd'hui. Dans la recherche sur la petite entreprise, le dirigeant est incontournable. Il s'agit

de mieux le comprendre afin de pouvoir l'aider dans son management. Ainsi, l'approfondissement de la réflexion proposée ici semble constituer une bonne piste. Toutefois, la GRH n'est pas la seule activité de gestion dans la petite entreprise. **D'autres travaux** peuvent être menés à propos des liens entre profils de dirigeants et outils de gestion, politique commerciale, pratiques comptables... Une **étude quantitative** proposée par Chapellier (1997) recherche les liens entre les profils de dirigeants et les données comptables de gestion en PME. Il semble intéressant de noter que dans la conclusion, il est fait cas de situations anormales, atypiques, ne rentrant pas dans le cadre de l'analyse quantitative, et du caractère statique de l'étude. Ces limites habilitent les méthodologies qualitatives. En revanche, l'étude permet, sur la base d'un échantillon plus conséquent, de dégager des profils clairs, peu nombreux et de les relier à un nombre réduit de types de pratiques comptables. Cette comparaison de résultats doit inciter à coupler les différentes méthodologies pour obtenir des analyses les plus fines et réalistes possibles.

Liste des références bibliographiques

- AGEFOS-PME (1993), "Perspectives 93. Les PME face aux ressources humaines et à la formation", Sondage national auprès de 450 entreprises, novembre 1992, Paris.
- Amboise (d'), G. (1994), "La mise en oeuvre des plans et des stratégies", *Document de travail 94-19, GRPME*, FSA, Université Laval.
- Bayad, M. et A. Paradas (1995), "Les difficultés de recrutement en PME : Recherche sur les déterminants organisationnels", *Actes du 6^e Congrès de l'AGRH*, novembre, Poitiers, p. 668-679.
- Chapellier, P. (1997), « Profils de dirigeants et données comptables de gestion », *Revue Internationale PME*, Vol.10, n°1, p. 9-41.
- Chicha, J., Julien, P.A. et M. Marchesnay (1990), "Processus et procédures stratégiques", *Internationales Gewerbearchiv*, n°3.
- Coupal, M. (1994), "La PME, copie conforme de son fondateur", *Revue Organisation*, Vol 3, n°1, p.39-44.
- 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.
- Guichard, M. et R. Michaud (1994), *La stratégie à pas contés*, Edition CNERTA-SED, ENESAD / DIJON, 298
- GREPME (1993), *Les PME, bilan et perspectives*, Ouvrage collectif, Economica.
- 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.
- Lefebvre, E. (1991), "Profil distinctif des dirigeants de PME innovatrices", *Revue Internationale PME*, Vol 4, n°3, p.7-26.
- 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.
- Marchesnay, M. (1993), *Management stratégique*, Eyrolles, Paris, 201 p.
- Miles, M. et M. Huberman (1991), *Analyse des données qualitatives*, De Boeck Université, 479 p.
- Moati, P. (1992), « Méthodologie d'analyse de secteur : pour une reformulation évolutionniste du « paradigme S-C-P » », *Papier de Recherche CREDOC*, PARIS I.
- Morgan, G. et L. Smircich (1980), « The qualitative research », *Academy of Management Review*, V 5 n°4.

- Paradas, A. (1996), "Typologies du dirigeant et styles de gestion des ressources humaines dans la PME", *Actes du 3^o Congrès International Francophone de la PME*, UQTR, Québec.
- Paradas, A. (1998), "L'influence de la personnalité du dirigeant sur le système de gestion de la TPE : utilisation conjointe de deux méthodes adaptées à la TPE ", *Economies et Sociétés, Sciences de Gestion*, n°2/1998, p.7-30.
- Sarnin, P. (1994), "Contribution de la sociologie économique à la compréhension des pratiques de GRH en PME", *Actes du 5^o Congrès de l'AGRH*, novembre, Montpellier, p. 252-258.
- Wacheux, F. (1996), *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Economica, 290 p.
- Yin, R.K. (1989), *Case study research*, SAGE publications INC, 171 p.