



**AIREPME**

Association Internationale de REcherche en PME

**CIFPME 2000**

**5° Congrès International Francophone  
sur la PME**

**25, 26 et 27 octobre 2000 à Lille**

Site web de l'Institut d'Administration des Entreprises de Lille :

<http://www.iae.univ-lille1.fr>

Site web du CLAREE (Centre Lillois d'Analyse et de Recherche sur l'Evolution des  
Entreprises) :

<http://www.univ-lille1.fr/claree>

Site web de l'ADREG (Association de Diffusion et de Recherche en Entrepreneuriat  
et en Gestion) :

<http://www.adreg.net>

Site web de l'AIREPME :

<http://www.airepme.univ-metz.fr/>

**IMPACT DE CERTAINES PRATIQUES DE GRH SUR LA PERFORMANCE  
ORGANISATIONNELLE ET FINANCIÈRE DES PME**

Richard Lacoursière, Professionnel de recherche  
Bruno Fabi, Professeur  
Josée St-Pierre, Professeure

Laboratoire de recherche sur la performance des entreprises

Institut de recherche sur les PME  
Université du Québec à Trois-Rivières  
Québec, CANADA

**RÉSUMÉ**

Cet article se veut une brève synthèse de l'état d'avancement des recherches en gestion des ressources humaines (GRH), plus particulièrement en contexte de PME manufacturières. En plus d'y rappeler comment différentes disciplines ont contribué à développer la notion de GRH stratégique, on y présente les résultats partiels d'une étude empirique cherchant à mesurer l'impact de certaines pratiques sur la performance organisationnelle et financière des PME et ce, à partir de deux approches différentes, soit les approches universelle et de contingence. Les résultats rapportés ici fournissent un certain support à l'approche universelle, dû au fait qu'on a constaté une relation positive entre, d'une part, l'étendue de certaines pratiques (descriptions de tâches, participation aux profits et gestion participative) et, d'autre part, la performance financière des PME. Les résultats ne supportent que partiellement l'approche de contingence.

## **INTRODUCTION**

L'intensité de la concurrence à laquelle doivent faire face les PME depuis quelques années les oblige à tout mettre en oeuvre pour améliorer leur efficacité. Différents moyens s'offrent à elles pour parvenir à un tel résultat, dont l'introduction de nouvelles technologies, la mise en place de systèmes d'assurance qualité, l'adoption de nouveaux modes de production et la réorganisation du travail. Quelle que soit l'option retenue, il faudra pouvoir compter sur la compétence et la coopération des ressources humaines pour l'implantation des changements à opérer. D'où l'intérêt, pour les PME, de mettre en place des pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) qui facilitent l'atteinte des objectifs stratégiques et opérationnels qu'elles se sont fixés.

Pour les dirigeants de PME qui ont une décision à prendre, il peut s'avérer difficile d'effectuer un choix quant aux pratiques de GRH à implanter. Y a-t-il des pratiques qui influencent davantage la performance organisationnelle et financière des entreprises? Si oui, quelles sont-elles et dans quelles conditions peut-on les appliquer avec succès? Voilà les questions auxquelles nous allons tenter de répondre dans cette étude.

Pour débiter, nous allons rappeler brièvement les principales caractéristiques de la GRH en contexte de PME. Nous expliquerons ensuite comment, à partir de différentes disciplines de recherche, on en est venu à considérer la GRH sous un angle stratégique. Nous inspirant d'une étude de Delery et Doty (1996), enfin, nous vérifierons jusqu'à quel point les approches universelle et de contingence s'appliquent à l'analyse des pratiques de GRH en contexte de PME. Suivra une présentation des résultats partiels obtenus jusqu'à maintenant dans le cadre de notre étude empirique.

### **LA GRH EN CONTEXTE DE PME**

La recherche en gestion des ressources humaines a connu un essor considérable au cours des vingt dernières années. Bien que la plupart des études empiriques aient été menées auprès de grandes entreprises, certaines se sont intéressées plus particulièrement aux PME.

Un premier courant de recherche ayant permis de dresser un portrait d'ensemble des pratiques qui y étaient appliquées (Benoit et Rousseau, 1993; Fabi et Garand 1994, 1997; Marlow et Patton, 1993; Wagar, 1998) et des difficultés rencontrées (Bayad, Mahé de Boislandelle, Nebenhaus et Sarnin, 1995; D'Amboise et Garand, 1995), on a ensuite cherché à mesurer l'efficacité de ces pratiques et, plus encore, l'impact qu'elles pouvaient avoir sur la performance organisationnelle et financière des entreprises (Bayad et Liouville, 2000; Liouville et Bayad, 1995; Patterson, West, Lawthom et Nickell, 1998).

On retiendra notamment des études précitées : que la GRH, en contexte de PME, se caractérise par des pratiques moins développées et moins formalisées que dans la grande entreprise; que cette fonction y est fortement centralisée autour du propriétaire dirigeant; que les PME sont plus limitées en termes de ressources financières, matérielles et humaines; qu'elles font preuve d'un manque global d'expertise dans les méthodes et techniques de GRH.

## **La gestion stratégique des ressources humaines**

La faible formalisation qui caractérise les PME en matière de GRH pourrait nous laisser croire que cette fonction est dépourvue de caractère stratégique. Ce n'est pourtant pas le cas, soutiennent Bayad et al. (1995), selon qui " *la GRH en PME est intégrée et stratégique par sa transversalité fonctionnelle et par la centralité de son dirigeant* ". Le caractère le plus évident de la GRH en PME, affirment ces auteurs, est qu'elle se situe d'emblée à un niveau stratégique. En raison le plus souvent de l'absence d'une direction des ressources humaines, en effet, c'est le chef de l'entreprise ou son adjoint immédiat qui prend en charge cette fonction, en ayant pleinement conscience de l'enjeu de ses décisions. Huselid, Jackson et Schuler (1997), quant à eux, soutiennent que dans le contexte des PME, où la fonction GRH est peu développée, le simple fait d'améliorer certaines pratiques pourrait suffire à conférer un avantage stratégique vis-à-vis les concurrents.

Si intéressante qu'elle s'avère, l'idée que la gestion stratégique des ressources humaines (GSRH) puisse avoir un effet sur la performance des entreprises doit s'appuyer sur des arguments. À cet égard, ni le champ de la GRH, ni celui de la GSRH n'ont développé d'arguments théoriques qui leur soient propres. On a plutôt emprunté à d'autres disciplines les motifs permettant d'élaborer des hypothèses et d'expliquer en quoi certaines pratiques de GRH pourraient affecter la performance organisationnelle et financière des entreprises. Parmi ces disciplines figurent notamment les sciences de l'économie, de la psychologie, de la stratégie et de la finance. Tel qu'illustré au Tableau 1, chacune de ces disciplines fait état de différents défis que doivent relever les entreprises, de même que des risques qu'elles encourrent lorsqu'elles décident de mettre en oeuvre leurs stratégies. Les pratiques de GRH constituent quant à elles autant de moyens visant à atténuer ces risques, ce qui permet à l'entreprise d'atteindre plus facilement ses objectifs organisationnels et financiers.

**Tableau 1 : Contributions de différentes disciplines à l'explication du rôle stratégique de la GRH**

Disciplines de recherche	Défis pour l'entreprise et risques encourus suivant les perspectives disciplinaires	Rôle stratégique de la GRH et exemples de pratiques pouvant le supporter
<b>ÉCONOMIE ET STRATÉGIE</b>	<p><b>Défi:</b> Effectuer le passage à une économie du savoir, fondée sur l'innovation et la création de valeur. Développer des compétences uniques.</p> <p><b>Risque de gestion:</b> sélection adverse, roulement de personnel, imitation par les concurrents.</p>	<p>Mettre en place des pratiques visant à assurer l'acquisition et la conservation du capital humain (sélection, recrutement, formation, rémunération), de même que l'unicité des compétences de l'entreprise (travail en équipe, partage de l'information, participation aux décisions).</p>
<b>PSYCHO-SOCIOLOGIE</b>	<p><b>Défi:</b> Obtenir la coopération des ressources humaines dans un contexte d'incertitude et de changement.</p> <p><b>Risque de gestion:</b> réduction de l'effort, résistance au changement.</p>	<p>Mettre en place des pratiques visant à faciliter le changement et à établir un climat de confiance et de coopération au sein de l'entreprise (travail en équipe, participation aux décisions, système de récompenses).</p>
<b>FINANCE</b>	<p><b>Défi:</b> Optimiser l'utilisation des différentes ressources pour satisfaire les actionnaires et assurer la pérennité de l'entreprise.</p> <p><b>Risque de gestion:</b> mauvais choix des pratiques, coordination non efficiente, mauvais alignement des pratiques.</p>	<p>Sélectionner et mettre en place des pratiques visant à assurer une coordination optimale des ressources humaines (descriptions de tâches, évaluation du rendement, rémunération). Recourir à un spécialiste en GRH pour assurer l'alignement des pratiques avec la stratégie d'entreprise.</p>

Suivant les perspectives économique et stratégique, par exemple, les entreprises doivent effectuer le passage à une économie du savoir et développer des compétences uniques (Barney, 1991; Moss Kanter, 1999; Teece, 1998), fondées sur la l'innovation et la création de valeur (Moran et Ghoshal, 1996). Pour y arriver, l'entreprise devra s'assurer un bassin de main-d'œuvre compétente et qualifiée; elle devra aussi mettre en place des processus difficiles à imiter. Or, les gestionnaires sont sujets au risque de sélection adverse lorsqu'ils procèdent à l'embauche des individus (Coff, 1997) dont ils espèrent mettre à profit la capacité d'innovation et de création. Ces individus, une fois embauchés, pourront fort bien décider d'aller travailler pour une entreprise concurrente, ce qui augmentera les risques éventuels d'imitation. Le risque de roulement de la main-d'œuvre s'applique particulièrement aux PME, non seulement parce leurs processus de recrutement et sélection sont moins sophistiqués que dans les grandes entreprises, mais aussi parce ces dernières, qui

sont en mesure d'offrir de meilleurs salaires, recrutent souvent à même la main-d'œuvre expérimentée des PME.

Des pratiques adéquates de recrutement, sélection et rémunération permettront donc aux PME de s'assurer un bassin de main-d'œuvre compétente et capable de contribuer à la création de valeur. D'autre part, des pratiques tel le travail en équipe, le partage de l'information et la participation aux décisions y faciliteront le développement de processus difficiles à imiter et à reproduire (Reed et DeFilippi, 1990).

Selon une perspective psychosociologique, par ailleurs, les entreprises doivent de plus en plus considérer les ressources humaines comme des partenaires et chercher à obtenir leur coopération dans la mise en œuvre des stratégies poursuivies (Ghoshal, Bartlett et Moran, 1999; Rousseau et Arthur, 1999). Les stratégies envisagées et, s'il y a lieu, les changements à opérer, pourront toutefois se heurter aux intérêts divergents et à un manque de coopération des individus chargés de les appliquer. La tendance à la réduction de l'effort (Kidwell et Bennett, 1993) et la résistance au changement figurent parmi les facteurs à prendre en considération. La mise en place de pratiques telles que la communication et le partage des informations, la participation aux décisions et différentes formes de reconnaissance, dont la rémunération, contribueront à l'établissement d'un climat de confiance et faciliteront le changement (Fabi, Martin et Valois, 1999).

D'un point de vue financier, enfin, le principal défi de la plupart des entreprises ayant un actionnariat diversifié consiste à procurer un rendement satisfaisant aux actionnaires, alors que pour celles où la propriété est concentrée entre les mains d'un actionnaire unique (c'est souvent le cas dans les PME), l'objectif sera d'assurer la pérennité de l'entreprise sans connaître de difficultés financières (St-Pierre, 1999). Or, un mauvais alignement des pratiques de GRH avec la stratégie poursuivie pourrait mettre en péril l'atteinte des objectifs organisationnels et financiers de l'entreprise et constituer ce que Becker, Huselid, Pickus et Spratt (1997), désignent comme étant une combinaison mortelle (*deadly combination*). Une mauvaise évaluation du coût d'implantation des pratiques, enfin, pourrait réduire les bénéfices escomptés et allonger indûment la période de récupération de l'investissement (Jones et Wright, 1992). Purcell (1999) rappelle à cet égard que les gestionnaires devant effectuer des choix en GRH, comme dans tout autre domaine, le font dans un contexte d'information inadéquate et de connaissance incomplète. Certaines pratiques telles les descriptions de tâches, l'évaluation du rendement et la rémunération, peuvent faciliter la coordination des ressources humaines. Le recours à un spécialiste en GRH, par ailleurs, permettra d'effectuer des choix plus judicieux quant aux pratiques à mettre en place et à leur alignement avec la stratégie d'entreprise.

## **HYPOTHESES**

Plusieurs études ont cherché à vérifier l'existence d'une relation concrète et mesurable entre l'application de certaines pratiques de GRH et la performance des entreprises. Cherchant à

faire le point sur les études empiriques menées dans le domaine de la gestion stratégique des ressources humaines, Delery et Doty (1996) ont regroupé en trois catégories les différentes approches développées. Ces trois catégories sont celles des approches universelle, de contingence et de configuration. Nous ne retenons, pour les fins de cette étude, que les deux premières approches.

### **Approche universelle**

L'approche universelle voudrait que les pratiques les plus reconnues de GRH aient un effet positif partout où on les applique. Suivant ce modèle, l'application d'une ou de plusieurs pratiques de GRH pourrait influencer directement la performance d'une entreprise. Cette approche est également désignée sous l'appellation de "*best practices*" et de "*one best way*" (McMahan, Virik et Wright, 1999). C'est ainsi que certaines études ont trouvé une relation positive entre les programmes de partage des profits et la performance organisationnelle (Kaufman, 1992; Magnan, St-Onge et Lalande, 1997) et financière (Cooke, 1994; Kim, 1998) des entreprises. D'autres ont identifié une relation positive entre la présence de pratiques de formation et une augmentation de la productivité (Bartel, 1994; Russell, Terborg et Powers, 1985). Une étude de Terpstra et Rozell (1993), enfin, a établi l'existence d'une relation positive entre l'application de pratiques de sélection et recrutement d'une part, et la performance financière des entreprises de services d'autre part.

L'approche universelle a également donné lieu à des études cherchant à mesurer l'impact de plusieurs pratiques sur la performance. L'une des études les plus percutantes à cet égard est celle de Patterson et al. (1998). Selon cette étude longitudinale, les pratiques de GRH expliqueraient 18% de la variance observée en ce qui a trait à l'amélioration de la productivité et 19% de la variance observée en ce qui a trait à l'augmentation de la rentabilité des entreprises étudiées. Les pratiques de GRH expliquant la plus grande part de ces variances seraient celles de : sélection et recrutement, accueil, formation, évaluation du rendement, polyvalence (tâches), rotation de tâches, responsabilités (décisions) et travail en équipe.

Delery et Doty (1996) ont également trouvé une relation positive entre la présence des pratiques d'évaluation du rendement (avec fixation d'objectifs), de sécurité d'emploi et de partage des profits et la performance financière des entreprises dans l'industrie des services bancaires.

Nous appuyant sur les résultats de ces études empiriques, nous formulons notre première hypothèse:

**H<sub>1</sub> : Il y aura une relation positive entre la performance organisationnelle et financière des entreprises et la présence des pratiques de a) formation sur mesure b) politique de recrutement c) descriptions de tâches d) évaluation du rendement e) rémunération individuelle (primes/bonis) f) partage des profits g) programme d'accès à la propriété h) diffusion d'informations stratégique et économique i) gestion participative.**

**H<sub>1a</sub>: Il y aura une relation positive entre la performance organisationnelle et financière des entreprises et l'étendue (c'est-à-dire l'ensemble des employés visés par chacune d'elles) des pratiques de a) formation sur mesure b) politique de recrutement c) descriptions de tâches d) évaluation du rendement e) rémunération individuelle (primes/bonis) f) partage des profits g) programme d'accès à la propriété h) diffusion d'informations stratégique et économique i) gestion participative.**

**H<sub>1b</sub>: Il y aura une relation positive entre la performance organisationnelle et financière des entreprises et le degré de développement de leur système de GRH.**

### **Approche de contingence**

L'approche de contingence suggère quant à elle que les pratiques de GRH, pour être efficaces, doivent être contingentes aux autres aspects de l'organisation (Lengnick Hall et Lengnick Hall, 1988; Schuler et Jackson, 1987) et particulièrement à la stratégie, qui est le principal aspect considéré par la GSRH. Suivant ce modèle, une pratique de GRH ne pourra influencer la performance d'une entreprise que dans la mesure où elle est alignée avec la stratégie, qui agit alors comme variable modératrice. Les études empiriques menées sur la base de cette approche cherchent donc à établir comment les pratiques individuelles de GRH pourront interagir avec la stratégie d'entreprise pour permettre d'améliorer la performance. On parle ici d'un alignement externe des pratiques de GRH, par opposition à un alignement interne, qui est également pris en considération dans l'approche de configuration.

Delery et Doty (1996) suggèrent de retenir l'innovation comme variable centrale de contingence lorsque vient le temps de distinguer entre les différentes stratégies adoptées par les entreprises. On obtient de cette façon une variable unique qui permet d'utiliser la théorie de Miles et Snow (1978) comme cadre d'analyse, les entreprises fortement innovatrices étant associées aux prospecteurs, les entreprises moyennement innovatrices constituant les analystes et les entreprises faiblement innovatrices représentant les défenseurs. Suivant Miles et Snow (1978), en effet, les caractéristiques des prospecteurs incluent notamment une ligne de produits diversifiée et le recours à plusieurs technologies; les caractéristiques des défenseurs incluent plutôt une ligne de produits limitée et le recours à une seule technologie; les caractéristiques des analystes, enfin, incluent une ligne limitée de produits de base, la recherche d'un nombre restreint de nouveaux produits/marchés apparentés, une technologie efficiente pour le créneau stable et des technologies de pointe pour les nouveaux produits.

Les études ayant cherché à établir une relation entre des pratiques individuelles de GRH, leur alignement avec la stratégie d'entreprise et la performance de celles-ci, sont plutôt rares. Dans leur étude menée au sein de l'industrie des services bancaires, Delery et Doty (1996) ont trouvé un certain support à cette approche: ainsi, les banques de type prospecteur



affichaient un meilleur rendement sur les actifs (ROA) et sur les fonds propres (ROE) lorsqu'elles recouraient davantage aux pratiques d'évaluation de rendement (basée sur l'atteinte des objectifs) et de participation aux décisions et lorsqu'elles offraient de meilleures opportunités d'avancement au sein de l'organisation. À l'inverse, les banques de type défenseur affichaient de meilleurs rendements (ROA et ROE) lorsqu'elles recouraient moins à ces pratiques.

Une étude de Rajagopalan (1997) a par ailleurs établi une relation positive entre le mode de rémunération des gestionnaires, la stratégie d'affaires et la performance financière des entreprises: celles de type prospecteur obtenaient de meilleurs résultats en adoptant un programme de participation à l'actionnariat tandis que celles de type défenseur obtenaient de meilleurs résultats en adoptant un programme de bonis en argent comptant.

Nous appuyant sur les résultats qui précèdent, nous formulons notre deuxième hypothèse:

**H<sub>2</sub> : La relation entre les pratiques de GRH et la performance organisationnelle et financière des entreprises sera modérée par la stratégie d'affaires qu'elles adoptent.**

**H<sub>2a</sub> : Les entreprises de type prospecteur (fortement innovatrices) qui investissent davantage dans certaines pratiques de GRH (indice global élevé) afficheront une meilleure performance organisationnelle et financière.**

**H<sub>2b</sub> : Les entreprises de type défenseur (faiblement innovatrices) qui investissent davantage dans certaines pratiques de GRH (indice global faible) obtiendront une meilleure performance organisationnelle et financière.**

**H<sub>2c</sub> : Les pratiques dans lesquelles les entreprises investissent davantage seront différentes pour les prospecteurs et les défenseurs.**

## **Méthodologie et description de l'échantillon utilisé**

Pour vérifier nos hypothèses de recherche, nous avons utilisé la base de données du Laboratoire de recherche sur la performance des entreprises<sup>1</sup> (*LaRePE*), qui contient des informations provenant de 182 PME manufacturières québécoises comptant entre 10 et 250 employés (les entreprises de moins de 50 employés comptant pour 56% de l'échantillon et les entreprises de moins de 100 employés en constituant 87%). On y trouve plus de 850 variables générales et financières, qui ont été recueillies directement auprès d'entreprises manufacturières qui avaient à compléter un questionnaire d'informations confidentielles. Les entreprises du Laboratoire sont contactées directement pour fournir leurs informations générales et financières en échange d'un diagnostic sur leur situation générale.

---

<sup>1</sup> Les auteurs aimeraient remercier Développement Économique Canada et le Groupement des chefs d'entreprise du Québec qui, conjointement avec le Laboratoire de recherche, ont permis la création de cette base de données.

Ce processus de cueillette d'information assure donc une grande fiabilité à la base de données utilisée, qui contient des informations sur les sujets suivants qui ont été obtenues pour la dernière année en opération: le profil de l'entrepreneur et son orientation quant au développement de son entreprise; les divers éléments de la gestion des ressources humaines; les informations technologiques sur le type de production de l'entreprise, ses équipements et les systèmes qu'elle utilise; les activités de développement de marché et de service à la clientèle; les conditions de crédit bancaire et le degré de satisfaction de l'entrepreneur et, finalement, les résultats financiers pour les cinq derniers exercices.

En ce qui a trait spécifiquement aux pratiques de GRH, le questionnaire comporte des informations sur les pratiques suivantes : descriptions de tâches, formation, politique de recrutement, évaluation du rendement, programme de rémunération individuelle (primes / bonis), programme de partage des profits, programme d'accès à la propriété, diffusion de l'information (opérationnelle, stratégique et économique), participation aux décisions. En plus de fournir des informations sur la présence de chacune des pratiques (oui/non), le questionnaire permet également d'en mesurer l'étendue, c'est-à-dire son degré de développement au sein des différentes catégories d'employés : cadres, employés de bureaux, représentants (ventes), employés de production et contremaîtres (chefs d'équipe).

Une étendue de 0 à 5 a été attribuée à chacune des pratiques de GRH selon le degré de développement atteint au sein de l'organisation. Une pratique non appliquée recevait une cote égale à zéro tandis qu'une pratique appliquée à l'ensemble des catégories d'employés recevait une cote de 5. Nous avons ensuite calculé l'indice global de développement du système de GRH de chaque entreprise en additionnant les cotes obtenues pour chacune des pratiques. Pour la première hypothèse ( $H_1$ ), la valeur de cet indice pouvait varier entre 0 et 45 selon le nombre de pratiques appliquées (possibilité de 9 au maximum) et l'étendue de chacune (possibilité de 5 au maximum). Pour la deuxième hypothèse ( $H_2$ ), nous avons retiré deux des trois pratiques liées à la rémunération, soit les pratiques de participation aux profits et d'accès à la propriété, afin de pouvoir conserver des groupes relativement homogènes, ce qui laissait un indice global pouvant varier entre 0 et 35.

La stratégie d'entreprise a été définie à partir du degré d'innovation dont elles font preuve à l'égard des technologies (mesure fondée sur 5 indicateurs) et du développement de produits et marchés (mesure fondée sur 5 indicateurs). À l'instar de Delery et Doty, nous nous sommes inspirés de Miles et Snow (1978) et nous avons réparti les entreprises en trois catégories, soit celles de types prospecteur, défenseur et analyste. Ainsi, les entreprises les plus innovatrices sont considérées comme étant de type prospecteur, les moins innovatrices comme étant de type défenseur et les moyennement innovatrices comme étant du type analyste.

En ce qui a trait aux indicateurs de performance, nous en avons retenu trois, soit le taux de roulement, la productivité et le taux de rendement des fonds propres. Le taux de roulement a été mesuré à partir du nombre de départs volontaires enregistrés aux cours de la dernière année (1998). Comme mesure de productivité, nous avons utilisé le montant des ventes par

employé (1998). La performance financière, enfin, a été mesurée par la moyenne du taux de rendement des fonds propres pour les trois dernières années (1996, 1997, 1998).

## RÉSULTATS

Le Tableau 2 illustre les résultats d'une première série de tests (T-test) visant à vérifier la relation entre la présence des pratiques et les différents indicateurs de performance. Quelle que soit la pratique analysée, on ne relève aucune différence significative entre les valeurs moyennes obtenues pour chacune des variables de performance selon que ladite pratique est appliquée ou pas dans les entreprises. L'hypothèse de base ( $H_1$ ) ne reçoit donc aucun support.

**Tableau 2 : Relation statistique entre la présence de certaines pratiques de GRH et la performance des entreprises ( n = 182)**

Variable de performance :	Taux de départs volontaires  Test statistique  (probabilité)	Productivité (ventes/employé)  Test statistique  (probabilité)	Rendement des fonds propres  Test statistique  (probabilité)
Formation sur mesure	-.119 (.906)	.167 (.868)	-.429 (.668)
Évaluation rendement	.504 (.615)	.084 (.933)	-.511 (.610)
Descriptions de tâches	.898 (.370)	.267 (.790)	-.367 (.714)
Politique de recrutement	-.210 (.834)	.635 (.526)	-1.183 (.238)
Accès à la propriété	-.413 (.680)	.465 (.643)	.251 (.802)
Participation profits	1.297 (.197)	.780 (.437)	-1.471 (.143)
Rémun. individuelle	.243 (.808)	-.189 (.850)	-.762 (.447)
Diffusion info. strat. éco.	.268 (.789)	-.148 (.883)	.141 (.888)
Gestion participative	.985 (.342)	-.447 (.655)	2.834 (.358)

**Résultats des T-test mesurant les différences de moyennes sur différentes variables de performance entre les entreprises appliquant une pratique et les entreprises ne l'appliquant pas.**

Une série de tests Anova a ensuite été menée en vue de vérifier l'existence d'une relation significative entre l'étendue de chacune des pratiques et les différents indicateurs de performance. Tel qu'on le constate au Tableau 2, cette deuxième série de tests laisse voir des résultats significatifs pour trois pratiques de GRH, soit la participation aux profits ( $p \leq .001$ ) les descriptions de tâches ( $p < .05$ ) et la gestion participative ( $p \leq .1$ ), qui présentent toutes un taux de corrélation significatif avec la performance financière des entreprises, c'est-à-dire que l'étendue de ces pratiques est associée à un meilleur rendement des fonds propres. Aucun résultat significatif n'a toutefois été obtenu à l'égard des autres indicateurs de

performance, soit le taux de départ volontaire des employés et la productivité. Ces résultats apportent donc un support partiel pour l'hypothèse 1<sub>a</sub> (H<sub>1a</sub>).

**Tableau 3 : Relations statistiques entre l'étendue des pratiques de GRH et la performance des entreprises ( n = 182)**

Variable de performance :	Taux de départs volontaires  Test statistique (probabilité)	Productivité (ventes / employé)  Test statistique (probabilité)	Rendement des fonds propres  Test statistique  (probabilité)
Formation sur mesure	1.107 (.355)	1.755 (.142)	.809 (.521)
Évaluation rendement	1.042 (.395)	.696 (.627)	1.297 (.267)
Descriptions de tâches	.587 (.710)	.533 (.751)	2.407 (.039)**
Politique de recrutement	.889 (.490)	.310 (.906)	1.425 (.218)
Accès à la propriété	1.551 (.203)	.077 (.972)	.207 (.891)
Participation profits	1.119 (.352)	.232 (.948)	4.500 (.001)****
Rémun. individuelle	.547 (.741)	.296 (.914)	.500 (.776)
Diffusion info. strat. éco.	1.266 (.285)	.696 (.596)	.436 (.783)
Gestion participative	1.881 (.116)	.476 (.754)	2.104 (.082)*
INDICE GLOBAL DE GRH	.582 (.676)	.952 (.437)	.426 (.790)

Résultats des tests Anova mesurant les différences de moyennes à l'intérieur des cinq classes d'indice GRH.

\*p<= .1      \*\*p<= .05      \*\*\* p<= .01      \*\*\*\* p<= .001

La participation aux profits avait déjà été identifiée par Cooke (1994) et Kim (1998) comme pouvant affecter de façon significative la performance financière des entreprises. Kim précise toutefois que cette relation positive ne vaut que lorsque la participation aux profits est associée à un programme plus large d'engagement des employés (*employee involvement*). Notre étude permet quant à elle de constater que si la simple présence de la pratique est sans effet significatif, son étendue semble toutefois être déterminante d'un tel effet. Contrairement à Kaufman (1992) et Magnan et al. (1997), par ailleurs, nous n'avons décelé aucune relation significative entre l'application d'une pratique de partage des profits et la performance organisationnelle (productivité) des PME.

La relation significative établie entre l'étendue de la pratique de descriptions de tâches et la performance financière des PME constitue par ailleurs une première à notre connaissance. Bien que figurant parmi les sept pratiques stratégiques étudiées par Delery et Doty (1996), les descriptions de tâches n'ont jamais été identifiées comme pouvant affecter positivement la performance financière des entreprises. Patterson et al. (1998) ont bien associé la rotation des tâches et la polyvalence à une amélioration de la productivité et de la rentabilité, mais notre questionnaire ne nous permettait malheureusement pas de préciser si les descriptions

de tâches en usage allaient dans le sens d'une définition plutôt large ou plutôt étroite des tâches à exécuter.

Différentes études ont déjà établi une relation positive entre la participation aux décisions et la performance des entreprises (Arthur, 1994; Denison 1984; Liouville et Bayad, 1995; Schuster et al., 1997; Wilson et Peel, 1991). De façon générale, ces études font état d'une relation positive entre la présence de cette pratique et la performance organisationnelle et financière des entreprises. Pour notre part, nous constatons une relation significative ( $p \leq .1$ ) entre l'étendue de la gestion participative et la performance financière des PME.

Toujours dans le cadre d'une approche universelle de la GRH, enfin, notre hypothèse ( $H_{1b}$ ) voulant qu'il y ait une relation positive entre le degré de développement d'un système de GRH et la performance des entreprises ne reçoit aucun support.

### **Pratiques de GRH et stratégie**

Une première analyse de notre échantillon nous a permis de constater une relation significative ( $p \leq .05$ ) entre, d'une part, la présence des pratiques d'évaluation du rendement ( $p \leq .1$ ) et de descriptions de tâches et, d'autre part, l'adoption d'une stratégie de type prospecteur. Cette relation devient plus significative encore lorsqu'on analyse l'étendue des pratiques: l'évaluation du rendement ( $p \leq .001$ ), les descriptions de tâches ( $p \leq .05$ ) et, dans une moindre mesure, la politique de recrutement ( $p \leq .1$ ), apparaissent toutes trois associées à l'application d'une stratégie de type prospecteur.

### **Pratiques de GRH, stratégie et performance**

Le Tableau 3 montre les résultats des tests (non paramétriques) utilisés pour mesurer les différences de médianes obtenues sur les variables de performance entre les entreprises de type prospecteur, analyste et défenseur, selon que ces entreprises appliquent des pratiques de GRH faiblement, moyennement ou fortement développées.

Bien que faiblement significatifs ( $p \leq .1$ ), trois résultats retiennent notre attention. Un premier résultat concerne la politique de recrutement, qui, lorsqu'elle présente un indice de développement moyen, semble liée au taux de départs volontaires au sein de la catégorie des prospecteurs. Ce résultat doit toutefois être interprété avec prudence puisque 3 entreprises seulement figurent dans la catégorie « prospecteurs appliquant une politique de recrutement moyennement développée » et que la médiane obtenue pour cette catégorie s'écarte sensiblement de la normale. Les deux autres résultats laissant présumer des liens doivent eux aussi être interprétés prudemment, les échantillons étant ici aussi de taille restreinte (oscillant entre 6 et 20 entreprises). Ceci étant dit, l'application de pratiques de gestion participative, lorsque moyennement développée, semblerait plutôt favorable aux défenseurs et plutôt défavorable aux analystes en ce qui concerne la productivité. Un niveau de développement moyen (indice global) de l'ensemble des pratiques de GRH, enfin, semblerait plutôt favorable aux analystes et plutôt défavorable aux prospecteurs.

**Tableau 4 : Liens entre l'étendue des pratiques, la stratégie et la performance (n = 155)**

	Indice de développement des pratiques	Taux de départs volontaires  Test statistique (probabilité)	Productivité (ventes / employé)  Test statistique (probabilité)	Rendement des fonds propres  Test statistique  (probabilité)
<b>Formation sur mesure</b>	Faible	0.4466 (0.7999)	1.9018 (0.3864)	0.7353 (0.6924)
	Moyen	3.5964 (0.1656)	0.4756 (.7884)	2.3594 (0.3074)
	Fort	0.9289 (0.6285)	1.7415 (0.4186)	1.8000 (0.4066)
<b>Évaluation rendement</b>	Faible	1.3566 (0.5075)	1.6150 (0.4460)	0.0697 (0.9658)
	Moyen	2.2800 (0.3198)	1.2800 (0.5273)	1.5278 (0.4659)
	Fort	0.7795 (0.6772)	0.1322 (0.9360)	2.0300 (0.3624)
<b>Descriptions de tâches</b>	Faible	1.1426 (0.5648)	1.3623 (0.5060)	3.0027 (0.2228)
	Moyen	2.4444 (0.2946)	4.2000 (0.1225)	0.0000 (1.0000)
	Fort	0.4284 (0.8072)	1.9733 (0.3728)	0.2639 (0.8764)
<b>Politique de recrutement</b>	Faible	1.0135 (0.6024)	3.3899 (0.1836)	1.8371 (0.3991)
	Moyen	5.0000 (0.0821)*	3.0000 (0.2231)	1.1111 (0.5738)
	Fort	0.5032 (0.7775)	1.2028 (0.5480)	1.6361 (0.4413)
<b>Rémun. individuelle</b>	Faible	0.7849 (0.6754)	1.4193 (0.4918)	2.0390 (0.3608)
	Moyen	1.1314 (0.5680)	2.6250 (0.2691)	4.5714 (0.1017)
	Fort	0.0000 (1.0000)	2.4696 (0.2909)	0.7163 (0.6990)
<b>Diffusion info. strat. éco.</b>	Faible	0.7487 (0.6877)	0.8268 (0.6614)	0.0943 (0.9539)
	Moyen	0.6208 (0.7332)	1.8182 (0.4029)	0.1951 (0.9071)
	Fort	0.7969 (0.6714)	2.6088 (0.2713)	0.3643 (0.8335)
<b>Gestion participative</b>	Faible	0.1838 (0.9122)	0.5717 (0.7514)	2.3564 (0.3078)
	Moyen	0.0000 (1.0000)	5.0727 (0.0792)*	1.1727 (0.5563)
	Fort	1.9198 (0.3829)	2.0230 (0.3637)	1.0447 (0.5931)
<b>INDICE GLOBAL DE GRH</b>	Faible	1.1235 (0.5702)	1.8098 (0.4046)	0.5891 (0.7449)
	Moyen	0.7667 (0.6816)	5.1100 (0.0777)*	1.8552 (0.3955)
	Fort	0.8012 (0.6699)	3.3668 (0.1857)	0.2050 (0.9026)

Résultats des tests non paramétriques mesurant les différences de médianes obtenues sur les variables de performance entre les entreprises fortement, moyennement et faiblement innovatrices, selon que leurs pratiques étaient faiblement, moyennement ou fortement développées.

\* p<.1

Ces résultats apportent donc un certain support à notre deuxième hypothèse (H<sub>2</sub>) en révélant un lien significatif entre l'application de certaines pratiques de GRH et la stratégie adoptée. La relation entre les pratiques de GRH, la stratégie adoptée et la performance des PME nous apparaît toutefois trop peu significative pour qu'on puisse en tenir compte.

## DISCUSSION

Les résultats de notre étude mettent en lumière la contribution de certaines pratiques de GRH à la performance financière des PME et viennent renforcer des résultats similaires déjà obtenus par d'autres chercheurs. Nous croyons que ces résultats, bien que modestes, sont à l'image même de la GRH telle qu'on la pratique habituellement dans les PME, c'est-à-dire modestement, avec des ressources limitées et le plus souvent sans aucune expertise sur laquelle s'appuyer pour optimiser le choix des pratiques à mettre en place.

Dans de telles conditions, les différents risques de gestion identifiés au Tableau 1 revêtent une importance encore plus grande : bénéficiant d'une moins grande expertise en matière de GRH, les PME, par exemple, risquent davantage que les grandes entreprises d'effectuer de mauvais choix ou d'opérer un mauvais alignement des pratiques avec leur stratégie, d'où une coordination moins efficiente de leurs ressources humaines.

D'autre part, le fait que notre échantillon soit constitué d'entreprises relativement progressistes en matière de GRH, par rapport à l'ensemble des PME québécoises, peut rendre plus difficile la perception d'un impact positif sur les indicateurs de performance. Si, comme le suggèrent Huselid *et al.* (1997), le simple fait d'implanter ou d'améliorer des pratiques de GRH peut conférer un avantage vis-à-vis des concurrents qui omettent de le faire, on peut supposer, a contrario, qu'un tel avantage deviendra moins perceptible, voire inexistant, au fur et à mesure que les PME adopteront ou amélioreront leurs pratiques et que celles-ci se ressembleront d'une entreprise à l'autre. En pareil cas, les PME désireuses d'améliorer leur performance organisationnelle et financière devraient recourir aux pratiques les moins fréquentes et les moins développées au sein des entreprises concurrentes. Dans notre échantillon, c'est précisément le cas de la pratique de partage des profits, qui n'est appliquée que par 38% des entreprises. Seule la pratique d'accès à la propriété offerte aux employés (programme d'actionnariat) est moins développée, avec une application dans 8% des entreprises seulement. La présence de descriptions de tâches, toutefois, se vérifie dans 79% des entreprises, ce qui appelle à la prudence quant à l'interprétation qui précède.

Il y a lieu, de toute évidence, de poursuivre les recherches visant à préciser davantage dans quelles conditions les pratiques de GRH peuvent s'avérer avantageuses pour les PME. Des études portant sur un plus vaste échantillon seraient notamment nécessaires pour mieux cerner d'éventuelles relations entre les pratiques appliquées, la stratégie adoptée et la performance financière.

## CONCLUSION

Cette étude avait pour but de vérifier l'impact de certaines pratiques de GRH sur la performance des PME. Nous avons recouru pour notre analyse à deux approches reconnues en GRH, soit l'approche universelle et l'approche de contingence.

À partir d'un échantillon de 182 PME manufacturières, nous avons analysé l'incidence de différentes pratiques de GRH sur le taux de roulement du personnel, la productivité des employés et le taux de rendement des fonds propres, ceci à partir de chiffres réels (états des résultats et bilans cumulés sur une période de trois ans) plutôt qu'à partir des seules perceptions des répondants.

L'hypothèse reflétant la première approche a trouvé un support significatif dans la démonstration de la contribution de certaines pratiques à la performance financière des PME. De fait, trois pratiques apparaissent liées à une amélioration du taux de rendement des fonds propres, soit les descriptions de tâches, la participation aux profits et, dans une moindre mesure, la gestion participative.

L'hypothèse reflétant la deuxième approche n'a trouvé quant à elle qu'un support partiel: bien qu'un lien semble exister entre la stratégie adoptée et l'application de certaines pratiques de GRH, aucune incidence significative sur la performance des PME n'a pu être constatée.

## Références

- ARTHUR, J.B. (1994): «Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover». *Academy of Management Journal*, 37: 670-687
- BARNEY, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1): 99-120.
- BARNEY, J. et. WRIGHT P. M (1998). On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management*, 37 (1) : 31-46.
- BARRETTE, J. et M. SIMEUS (1997). Pratiques de gestion des ressources humaines et performance organisationnelle dans les entreprises de haute technologie. *Actes du congrès annuel* de la section Ressources humaines de l'Association des sciences administratives du Canada, 18(9) : 23-33, Terre-Neuve.
- BARTEL, A. (1994). Productivity gains from the implementation of employee training programs. *Industrial Relations*, 33 (4), 411-425.
- BAYAD, M., MAHÉ DE BOISLANDELLE, H. NEBENHAUS, D. et SARNIN, P. (1995). Paradoxe et spécificités des problématiques de GRH en PME, *Gestion 2000* , 11(1), 95-108.
- BAYAD, M. et LIOUVILLE, J. (2000). The impact of administrative and strategic HRM practices on performance: a proposal and test of a causal model. *Projet de communication*, AOM Toronto 2000.



- BECKER, B.E., HUSELID, M.A., PICKUS, P.S. et SPRATT, M.F. (1997). HR as a source of shareholder value : Research and recommendations. *Human Resource Management*, 36(1) : 39-47.
- BECKER, B.E. et HUSELID, M.A. (1998). High performance work systems and firm performance : a synthesis of research and managerial implications. *Research in Personnel and Human Resources Management*, vol. 16, p. 53-101
- BENOÎT, C. et ROUSSEAU M.D., (1993), *La gestion des ressources humaines dans les PME au Québec : Perception des dirigeants*, pour le Ministère de la main-d'oeuvre, de la Sécurité du Revenu et de la Formation professionnelle, direction de la recherche, Québec, Les Publications du Québec, p.315.
- CCH Incorporated (1995), *Human Resource Management: Ideas and trends in personnel*, Issue 356.
- COFF, R.W. (1997). Human assets and management dilemmas : Coping with hazards on the road to resource-based theory. *Academy of Management Review*, 22(2) : 374-402
- COOKE, W.N. (1994). Employee participation programs, group-based incentives, and company performance: a union-nonunion comparison. *Industrial and Labor Relations Review*, 47(4), 594-609.
- D'AMBOISE, G. et GARAND, D.J. (1995). Identification des difficultés et besoins des PME en matière de gestion des ressources humaines, *Gestion 2000*, no. 1, p. 109-132.
- D'ARCIMOLES, C.H. (1997). Human resources policies and company performance: A quantitative approach using longitudinal data. *Organization studies*, 8 (5), p. 857-874.
- DELERY, J.E. et DOTY, D.H.(1996). Modes of theorizing in strategic human resource management : Tests of universalistic, contingency and configurational performance predictions, *Academy of Management Journal*, 39(4), 802-835.
- DENISON, D.R. (1984). Bringing corporate culture to the bottom line. *Organizational Dynamics*, Autumn, p. 5-22
- FABI, B. et GARAND, D.J.(1997). La gestion des ressources humaines. In GREPME, “ *Les PME, bilan et perspectives* ”, Cap Rouge: Les presses inter-universitaires, pp. 255-303.
- FABI, B. et GARAND, D.J. (1994). La conservation des ressources humaines en PME, *Revue Internationale PME*, vol. 6, no. 3-4, p. 91-129.
- FABI, B., MARTIN, Y. et VALOIS, P.(1999). Favoriser l'engagement organisationnel des personnes oeuvrant dans une organisation en transformation. *Gestion*, 24(3) : 102-113..
- GHOSHAL, S., BARTLETT, C.A. et MORAN, P. (1999). A new manifesto for management. *Sloan Management Review*, Spring, p. 9-20.
- GUZZO, R.A., JETTE, R.D. et R.A. KATZELL(1985). The effects of psychologically based intervention programs on worker productivity : a meta analysis. *Personnel Psychology*, 38 : 275-291.
- HUSELID, M.A. (1995): “The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance”. *Academy of Management Journal*, 38: 635-672

- HUSELID, M.A., JACKSON, S.E. et SCHULER, R.S. (1997). "Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance". *Academy of Management Journal*, vol. 40, no. 1, p. 171-188.
- JONES, G.R. et WRIGHT, P.M.(1992). An economic approach to conceptualizing the utility of human resource management practices, *Research in Personnel and Human Resources Management*, vol. 10, p. 271-299.
- KAUFMAN, R.T. (1992). The effects of Improshare on productivity. *Industrial and Labour Relations Review*, 45 (2), 311-322
- KIDWELL, R.E. et BENNETT, N. (1993). Employee propensity to withhold effort : a conceptual model to intersect three avenues of research. *Academy of Management Review*, 18(3) : 429-456.
- KIM, S. (1998). Does profit sharing increase firm's profits? *Journal of Labor Research*, 19(2), 351-370
- LEPAK, D.P. et SNELL, S.A. (1999). The human resource architecture : Toward a theory of human capital allocation and development. *Academy of Management Review*, 24 (1): 31-48.
- LENGNICK-HALL, C.A. et LENGNICK-HALL, M.L. (1988). Strategic human resource management: A review of the literature and a proposed typology. *Academy of Management Review*, 13: 454-470.
- LIOUVILLE, J. et BAYAD, M. (1995). Stratégies de gestion des ressources humaines et performances dans les PME : résultats d'une recherche exploratoire. *Gestion 2000*, 1 : 159-179.
- MAGNAN, M. ST-ONGE, S. et M.P. LALANDE (1997). The impact of profit sharing plans on firm performance : An empirical investigation. *Actes du congrès annuel de la section Ressources humaines de l'Association des sciences administratives du Canada*, 18(9) : 106-117, Terre-Neuve.
- MARLOW, S, et PATTON, D. (1993). Managing the employment relationship in the smaller firm: Possibilities for human resource management. Research Note, *International Small Business Journal*, 11(4), 57-64.
- McMAHAN, G., VIRIK, M. et WRIGHT, P.M. (1999). Theoretical perspectives for SHRM. *Research in personnel and human resources management*, Supplement 4, p. 99-122.
- MILES, R. E. et SNOW, C.C. (1978). *Organizational strategy, structure, and process*. New York: McGraw-Hill.
- MORAN, P. et GHOSHAL, S. (1996). Value creation by firms. *Academy of Management Proceedings*, p. 41-45.
- MOSS KANTER, R. (1999). Change is everyone's job : Managing the extended enterprise in a globally connected world. *Organizational Dynamics*, Summer, p. 7-23.
- PATTERSON, M.G., WEST, M.A., LAWTHOM, R. et NICKELL, S. (1998). Impact of people management practices on business performance. *Issues in People Management*, no. 22. Institute of Personnel and Development (IPD House), London.
- PORTER, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competition*. New York, Free Press.

- PURCELL, J. (1999). Best practice and best fit: Chimera or cul-de-sac ? *Human Resource Management Journal*, 9 (3), 26-41.
- RAJAGOPALAN, N. (1997). Strategic orientations, incentive plan adoptions, and firm performance: evidence from electric utility firms. *Strategic Management Journal*, 18: 61-785
- REED, R. et DeFILIPPI, R. (1990). Causal ambiguity, barriers to imitation, and sustainable competitive advantage. *Academy of Management Review*, 15(1) : 88-102
- ROUSSEAU, D.M. et ARTHUR, M.B. (1999). The boundaryless human resource function : Building agency and community in the new economic era. *Organizational Dynamics*, Spring, p. 7-18.
- RUSSEL, J.S., TERBORG, J.R. et POWERS, M.L. (1985). Organizational performance and organizational level training and support. *Personnel Psychology*, 38, 849-863.
- SCHUSTER, F.E., MORDEN, D.L., BAKER, T.E. et McKAY, I.S. (1997). Management practice, organization climate, and performance : A exploratory study. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 33(2) : 209-226.
- ST-PIERRE, J., (1999). *La gestion financière des PME : théories et pratiques*. Presses de l'Université du Québec, 322 pages.
- SCHULER, R.S. et JACKSON, S.E. (1987). Linking competitive strategies with human resource management practices, *Academy of Management Executive*, I, 207-219.
- TEECE, D.J. (1998). Capturing value from knowledge assets : The new economy, markets for know-how, and intangible assets. *California Management Review*, 40(3) : 55-79.
- TERPSTRA, D.E. et ROZELL, E.J. (1993): "The relationship of staffing practices to organizational level measures of performance". *Personnel Psychology*, 46: 27-48.
- ULRICH, D. (1997), Measuring human resources: an overview of practices and a prescription for results, *Human Resource Management*, 36 (3), p. 303-320.
- WAGAR, T. (1998). Determinants of human resources management practices in small firms: some evidence from Atlantic Canada. *Journal of Small Business Management*, avril, p. 13-23
- WILSON, N. et PEEL, M.J. (1991). The impact on absenteeism and quits of profit-sharing and other forms of employee participation. *Industrial and Labor Relations Review*, 44 (3), 454-468.
- WRIGHT, P.M. et McMAHAN, G.C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18, 295-320.
- WRIGHT, P.M. et SHERMAN, W.S. (1999). Failing to find fit in strategic human resource management : theoretical and empirical problems. *Research in Personnel and Human Resources Management*, supplement 4, p. 53-74.
- YOUNDT, M.A., SNELL, S.A., DEAN, J.W. et LEPAK, D.P. (1996). " Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance ". *Academy of Management Journal*, vol. 39, no. 4, p. 836-866.