

Les PME les plus performantes se distinguent-elles par leurs pratiques de GRH?

Bruno Fabi

Professeur titulaire et chercheur associé à la Chaire de recherche du Canada sur la
performance des entreprises

Louis Raymond

Titulaire de la Chaire de recherche du Canada sur la performance des entreprises

Richard Lacoursière

Professionnel de recherche, Chaire de recherche du Canada sur la performance des
entreprises

Michel Arcand

Université du Québec à Trois-Rivière

bruno_fabi@uqtr.ca

Résumé :

Cette étude a pour but de vérifier si les PME les plus performantes à différents égards se distinguent des PME les moins performantes par un recours accru aux pratiques de GRH, comme le voudrait l'approche universaliste. Les résultats obtenus à partir d'un échantillon de 200 PME manufacturières apportent un support substantiel à cette hypothèse et il s'avère que plusieurs pratiques sont associées à la performance des PME, que ce soit en améliorant la capacité de rétention des employés, en favorisant la productivité et l'innovation ou en augmentant le rendement de l'actif. Dans plusieurs cas, la simple application de ces pratiques ne suffirait pas et ce serait plutôt l'intensité avec laquelle on les applique qui ferait la différence. Les pratiques de participation aux décisions, formation, diffusion d'information stratégique et descriptions de tâches s'avèrent associées positivement à la performance des PME. D'autres pratiques, telles le recrutement et la participation aux profits, font l'objet de relations tantôt positives, tantôt négatives, selon les indicateurs de performance pris en considération.

Remerciements

Les auteurs tiennent à remercier le Programme des chaires de recherche du Canada et Développement économique Canada de leur soutien financier pour cette recherche.

1. Introduction

La gestion des ressources humaines (GRH) fait l'objet depuis quelques années d'un intérêt grandissant de la part des chercheurs. Pour plusieurs, l'investissement dans les pratiques de GRH apparaît comme l'une des stratégies pouvant permettre aux entreprises d'augmenter leur productivité et d'accroître leur capacité concurrentielle; il s'agirait même de l'un des leviers stratégiques les plus malléables dont disposent les dirigeants pour améliorer la rentabilité de leur entreprise (Becker, Huselid, Pickus et Spratt, 1997). Même en contexte de PME, où la fonction GRH s'avère généralement moins développée que dans la grande entreprise, le simple fait d'améliorer certaines pratiques pourrait suffire à conférer un avantage vis-à-vis les concurrents (Huselid, Jackson et Schuler, 1997).

La recherche effectuée en contexte de grande entreprise a déjà permis de mettre en lumière la contribution de différentes pratiques ou ensembles de pratiques de GRH à la performance des organisations, que ce soit en favorisant la rétention des employés, en augmentant la productivité ou même en améliorant la rentabilité. En contexte de PME, toutefois, les recherches empiriques consacrées à la GRH se sont intéressées, pour la plupart, soit à identifier les pratiques appliquées, soit à cerner les différents facteurs pouvant agir comme déterminants de ces dernières (Hornsby et Kuratko, 1990, 2003; Wagar, 1998). Un nombre très restreint d'études ont cherché à mettre en relation les pratiques de GRH appliquées dans les PME et la performance de ces dernières. Ce qui explique que des appels répétés aient été lancés, tout récemment encore, en faveur d'un accroissement de la recherche dans ce domaine (Hornsby et Kuratko, 2003; Katz, Aldrich, Welbourne et Williams, 2000).

La présente étude a pour but de vérifier si l'on peut observer, au sein de PME manufacturières performantes, une plus grande propension à appliquer différentes pratiques de GRH. Notre question de recherche se formule donc comme suit : Les PME les plus performantes se distinguent-elles des autres en ce qui concerne l'application de pratiques de GRH? Plus précisément, nous chercherons à identifier les pratiques de GRH pouvant être associées à la performance des PME en ce qui concerne la rétention des employés, l'innovation, la productivité et la rentabilité.

Dans les pages qui suivent, nous préciserons d'abord comment les pratiques de GRH peuvent contribuer à la performance des entreprises. Nous effectuerons ensuite une recension des études empiriques ayant établi une relation entre certaines pratiques de GRH et différents indicateurs de performance. Puis, afin de répondre à notre question de recherche, nous vérifierons si certaines pratiques de GRH se révèlent caractéristiques des PME les plus performantes eu égard à différents indicateurs. Après avoir discuté les résultats, nous verrons finalement à dégager les implications de gestion qui en découlent.

2. GRH et performance

C'est maintenant un fait de plus en plus reconnu que certains facteurs organisationnels tels, par exemple, la nature du système de GRH, peuvent expliquer en partie la performance des entreprises. Comme l'ont démontré Hansen et Wernerfelt (1989), le succès et le développement d'une entreprise ne reposent pas tant sur le choix d'une industrie en croissance ou d'une niche privilégiée, que sur la construction d'une organisation humaine efficace au sein de l'industrie choisie. C'était là un argument de poids en faveur de la théorie des ressources, à laquelle Wernerfelt (1984) a largement contribué et qui s'est par la suite enrichie de plusieurs contributions, dont celles de Prahalad et Hamel (1990), Barney (1991), Peteraf (1993), ainsi que Teece, Pisano et Shuen (1997).

En mettant l'accent sur les ressources internes de l'entreprise comme source d'avantage concurrentiel, la théorie des ressources permet d'établir des ponts entre les pratiques de GRH et le champ disciplinaire de la stratégie (McMahan, Virick et Wright,

1999). « *La fonction RH, soit en contrôlant directement ou en influençant fortement les ressources humaines, joue un rôle important dans le développement et le maintien d'un avantage concurrentiel* » (traduction libre), affirment à cet égard Barney et Wright (1998, p.36).

S'efforçant de modéliser l'arrimage entre la GRH et la théorie des ressources, Wright, Dunford et Snell (2001) expliquent de quelle façon les pratiques de GRH (recrutement, formation, participation, évaluation du rendement, récompenses, etc.) contribuent au cœur de métier (*core competence*) de l'entreprise, en agissant à la fois sur son capital intellectuel (*intellectual capital*), sa gestion des connaissances (*knowledge management*) et sa capacité de renouvellement (*dynamic capability*).

La théorie des ressources a donc servi de base à l'élaboration du concept de gestion stratégique des ressources humaines (GSRH), autour duquel se sont développées différentes approches que Delery et Doty (1996) ont désignées par les appellations « universaliste », « de contingence » et « de configuration ».

L'approche universaliste voudrait que les pratiques les plus reconnues de GRH aient un effet positif chaque fois qu'on les applique. Suivant ce modèle, le simple fait d'appliquer une ou plusieurs pratiques de GRH pourrait influencer directement la performance d'une entreprise. Cette approche a également été désignée sous les appellations de « *best practices* » et de « *one best way* » (McMahan, Virick et Wright, 1999).

L'approche de contingence propose une nuance à l'approche universaliste et suggère que les pratiques de GRH, pour être efficaces, doivent s'aligner avec d'autres facteurs de contingence de l'organisation et particulièrement avec la stratégie, qui est le principal facteur considéré par la GSRH (Delery et Doty, 1996; Lengnick-Hall et Lengnick-Hall, 1988; Schuler et Jackson, 1987).

L'approche de configuration (Doty, Glick et Huber, 1993; Lepak et Snell, 1999; Meyer, Tsui et Hinings, 1993), enfin, s'attache à mettre en valeur des ensembles de pratiques plutôt que des pratiques individuelles. Suivant cette dernière approche, les pratiques de GRH auraient un effet synergique (renforcement mutuel) entre elles. Cet effet de synergie entre les pratiques, ajouté à leur interaction avec la stratégie, conduirait à une meilleure performance de l'entreprise.

Bien que chacune de ces approches soit défendable d'un point de vue théorique, l'approche universaliste représente celle sur laquelle se sont appuyées jusqu'à maintenant la majorité des études empiriques. Certains lui reprochent cependant son caractère quelque peu simpliste. Becker et Gerhart (1996), par exemple, affirment qu'il n'y a pas de recette magique en ce qui concerne les meilleures pratiques à appliquer, si ce n'est de mettre en place un système de GRH conçu pour supporter l'entreprise dans l'atteinte de ses objectifs opérationnels et stratégiques. Pour leur part, Barney et Wright (1998) soutiennent que n'importe quelle pratique individuelle de GRH s'avère facilement imitable et ne peut, de ce fait, fournir un avantage compétitif que pour un court laps de temps, soit jusqu'à ce qu'un compétiteur puisse l'imiter.

En ce qui concerne les approches de contingence et de configuration, plusieurs auteurs soulignent que les systèmes de GRH doivent être intimement liés à la nature et à la spécificité de chaque entreprise (Becker, Huselid, Pickus et Spratt, 1997; Purcell, 1999). En ce sens, il peut s'avérer très difficile, voire même utopique, de vouloir circonscrire des ensembles ou configurations génériques pouvant convenir à tel ou tel type de stratégie. Purcell (1999) ajoute que le défi, lorsqu'on veut lier les systèmes de GRH aux stratégies opérationnelles de l'entreprise, consiste à réussir l'élaboration d'un modèle qui puisse prendre en considération toutes les variables et tenir compte de leurs interrelations. Ce dernier suggère d'ailleurs qu'on délaisse les approches de contingence et de configuration pour développer plutôt une approche qui s'intéresserait uniquement à la variable « d'ajustement au changement », les

pratiques de GRH constituant alors autant de moyens susceptibles de faciliter un tel processus d'ajustement.

Une autre difficulté à prendre en considération réside dans la capacité des gestionnaires à effectuer les bons choix de pratiques lorsque vient le temps d'élaborer un système de GRH « sur mesure » pour leur entreprise. À cet égard, Becker et al. (1997) soulignent que les gestionnaires de ressources humaines doivent avoir la capacité de comprendre non seulement les systèmes, mais aussi les relations de cause à effet qui les sous-tendent. Or, il semble que si la plupart des gestionnaires sont habiles à exercer les activités traditionnelles de GRH, ils se montrent beaucoup moins habiles lorsqu'il s'agit de traduire les buts et objectifs de l'entreprise en activités à mettre en œuvre au niveau des ressources humaines en vue de pouvoir contribuer à l'atteinte de ces objectifs (Huselid, Jackson et Schuler, 1997).

Dans le cas spécifique des PME, on sait que les pratiques de GRH y sont moins développées et moins formalisées qu'elles ne le sont dans la grande entreprise (Bayad, Mahé de Boislandelle, Nebenhaus et Sarin, 1995; Fabi et Garand, 2004; Hornsby et Kuratko, 1990, 2003 ; Kerr et McDougall, 1999; Marlow et Paton, 1993) et qu'on y manque globalement d'expertise dans les méthodes et les techniques (D'Amboise et Garand, 1995). Certains chercheurs sont même d'avis que la mise en place de pratiques de GRH dans les PME consiste souvent en une simple réplique des pratiques appliquées dans d'autres entreprises : « Il semble en fait que la connaissance qu'ont les dirigeants de PME des pratiques de GRH consiste en un mélange d'expérience individuelle, d'informations provenant de leur réseau, d'étalonnage et d'improvisation » (traduction libre), affirment à cet égard Katz, Aldrich, Welbourne et Williams (2000).

Comme on peut le constater à la lecture de ce qui précède, l'unanimité est loin d'être faite quant à savoir laquelle des approches universaliste, de contingence ou de configuration s'avère la plus appropriée pour analyser l'impact des pratiques de GRH sur la performance des entreprises.

2.1 Les études empiriques

Parmi les rares études empiriques s'intéressant aux impacts potentiels de la GRH sur la performance des PME, certaines ont analysé les effets d'une ou deux pratiques seulement. C'est ainsi que Chelius et Smith (1990) ont établi que l'application d'un programme de partage des profits était associée à une diminution du pourcentage de mises à pied lors des périodes de ralentissement économique. Examinant la pratique de formation, De Kok (2002) constate une relation positive entre l'importance des ressources consacrées à la gestion des activités de formation et leur impact sur la productivité, tandis que Devins et Johnson (2003) rapportent les perceptions positives d'employeurs quant à l'impact des activités de formation sur la performance (confiance dans le futur, compétitivité et rétention des employés) de leur entreprise. Pour leur part, Welbourne et Cyr (1999) ont montré qu'un programme d'accès à la propriété exerçait un impact positif sur la performance financière des entreprises lorsqu'il était accessible à tous les employés, mais que ce même programme exerçait un impact négatif lorsqu'il n'était accessible qu'à un nombre restreint de dirigeants. Enfin, Chandler et McEvoy (2000) ont trouvé que les pratiques de formation et de rémunération incitative (de groupe) étaient liées positivement à une amélioration de la performance financière des PME poursuivant une démarche de qualité totale.

Au moins cinq autres études ont mis en relation l'application d'ensembles diversifiés de pratiques de GRH et la performance des PME. Nous en rapportons ci-dessous les principaux résultats.

Mesurant l'effet d'une douzaine de pratiques, Guzzo, Jette et Katzell (1985) ont observé une relation positive entre, d'une part, la présence des pratiques de formation et d'évaluation du rendement et, d'autre part, une augmentation de la productivité. Aucun effet significatif n'a été mesuré pour les pratiques liées au recrutement et à la rémunération incitative. Ces auteurs ont également constaté que l'effet des pratiques de GRH se faisait davantage sentir dans les petites entreprises (moins de 100 employés) que dans les moyennes (entre 100 et 1000 employés) ou les grandes (plus de 1000 employés).

Dans une étude menée auprès de 271 PME françaises, Liouville et Bayad (1995) ont établi que les entreprises ayant une forte orientation « qualitative » de la GRH étaient également celles qui affichaient la meilleure performance économique. Une orientation qualitative de la GRH signifie, selon ces auteurs, que les ressources humaines sont perçues par l'entreprise comme étant une valeur à optimiser et qu'on ne craint pas d'investir dans un grand nombre de pratiques, dont celles liées à la formation, à la rémunération, à la motivation, à l'information, à la participation, au recrutement et à l'évaluation du rendement. Aucun résultat n'est rapporté par ces auteurs quant aux impacts individuels des pratiques de GRH.

Étudiant différentes pratiques (communication, participation, rémunération) susceptibles de favoriser l'engagement des employés, Bryson (1999) a quant à lui constaté que ces pratiques exerçaient un impact différent sur la performance financière selon qu'on les appliquait dans des PME (178 entreprises comptant de 25 à 199 employés) ou dans de grandes entreprises (386 entreprises comptant plus de 200 employés). En ce qui concerne spécifiquement les PME, l'étude de Bryson montre que les pratiques de recours systématique à la chaîne hiérarchique et de communication directe avec les employés (p. ex., réunions d'équipe), de même que les pratiques de rémunération individuelle, sont associées de façon significative à une meilleure performance financière. Par contre, les programmes de suggestion et de consultation des employés pour la résolution de problèmes font l'objet d'une association négative significative avec la performance financière des PME. Analysant ensuite l'effet des pratiques lorsqu'elles sont regroupées en différents ensembles, Bryson établit que le recours systématique à la chaîne hiérarchique, associé à un mode de communication « face à face » avec les employés, constitue la meilleure combinaison de pratiques à appliquer en contexte de PME.

Une étude réalisée par Way (2002) auprès de 446 PME (moins de 100 employés) des États-Unis, a permis d'établir que les entreprises recourant à des pratiques de GRH généralement associées aux systèmes de haute performance (recrutement, rotation d'emplois, formation, travail en équipe, communication et rémunération) affichaient une diminution du taux de roulement de leurs employés, de même qu'une augmentation de la productivité (mesure subjective). Cette amélioration de la productivité ne se vérifie cependant plus lorsqu'on la mesure à partir de données objectives (productivité par employé). Des analyses complémentaires visant à identifier la contribution individuelle de chacune des pratiques ont permis d'établir que seules les pratiques de rémunération étaient associées de façon significative aux mesures de performance (taux de roulement et productivité).

Enfin, dans une étude menée auprès de 46 succursales d'institutions financières de type coopératif (les Caisses populaires Desjardins), Arcand, Bayad et Fabi (2002) établissent une relation positive entre la présence de certaines pratiques de GRH et différents indicateurs de performance, dont la satisfaction des employés, l'efficacité des ressources humaines (productivité), les trop-perçus (profits) et le rendement de l'investissement (RSI). Les activités de GRH associées de façon significative à l'un ou l'autre des indicateurs de performance concernaient la communication, l'organisation du travail, l'évaluation du rendement et la rémunération. Aucune relation significative n'a été observée pour les pratiques de formation et de dotation.

Il ressort des études précédentes que les pratiques de gestion des ressources humaines influencent effectivement la performance sociale (taux de roulement), organisationnelle (productivité) et économique (rentabilité) des PME. Les résultats de ces études, tout en faisant ressortir l'importance globale de la GRH, parviennent cependant moins bien à nous situer quant à l'importance relative de la GRH en contexte spécifique de PME manufacturières. À une exception près (Liouville et Bayad, 1995), toutes ces études ont porté sur des échantillons comportant une proportion importante d'entreprises n'appartenant pas au secteur manufacturier; l'une de ces études (Arcand, Bayad et Fabi, 2002) s'adressait même exclusivement à des entreprises de services financiers. La nuance mérite qu'on s'y arrête puisque, selon certains auteurs, les impacts des pratiques de GRH pourraient s'avérer plus facilement perceptibles dans le secteur des services que dans le secteur manufacturier (Capelli et Crocker-Hefter, 1996; Bowen, Gilliland et Folger, 1999). En ce qui concerne les études n'ayant pris en considération qu'une seule pratique, précisons qu'elles peuvent donner lieu à des résultats trompeurs, puisque cette pratique pourrait capter les effets bénéfiques attribuables potentiellement à d'autres pratiques appliquées dans l'entreprise (Ichniowski, Shaw et Prennushi, 1997).

Il nous semble donc pertinent d'effectuer une nouvelle vérification de l'existence de liens entre diverses pratiques de GRH et différents indicateurs de performance, en contexte de PME manufacturières. D'où notre hypothèse :

H₁ : Les PME manufacturières les plus performantes recourront davantage que les moins performantes aux pratiques de a) recrutement b) descriptions de tâches c) évaluation du rendement d) diffusion d'information e) formation f) participation aux décisions g) rémunération incitative.

3. Méthode

3.1 Échantillon

Les informations requises concernant les pratiques de GRH, la stratégie et la performance des entreprises ont été puisées à même la base de données du PDG[®], mise en place par le Laboratoire de recherche sur la performance des entreprises (LaRePE). Cette base de données contient des informations provenant de quelque 350 PME manufacturières québécoises comptant entre 6 et 405 employés. On y trouve des informations relatives à plus de 850 variables générales et financières, recueillies à partir d'un questionnaire d'informations confidentielles auquel les répondants devaient joindre les états financiers des cinq derniers exercices. Les entreprises sont contactées directement pour fournir leurs informations générales et financières en échange d'un diagnostic sur leur situation générale. Ce processus de cueillette d'information assure une grande fiabilité à la base de données utilisée. Afin de pouvoir comparer les résultats obtenus en ce qui concerne l'impact des pratiques de GRH sur différents indicateurs de performance, nous avons éliminé les entreprises pour lesquelles il y avait trop de données manquantes, de façon à assurer la stabilité de l'échantillon à travers les différents modèles analysés. Cette façon de procéder nous amène à retenir un échantillon de 200 entreprises dont le nombre d'employés varie entre 6 et 400 et dont la médiane se situe à 45.

3.2 Les variables indépendantes : pratiques de GRH

Pour les fins de la présente recherche, nous avons retenu un total de 11 pratiques de GRH. Il s'agit des pratiques de descriptions de tâches, recrutement, évaluation du rendement, formation, diffusion d'information (stratégique, économique et opérationnelle), participation aux décisions et rémunération incitative (primes, participation aux profits et accès à la propriété).

Bien que la notion de pratiques stratégiques de GRH varie selon les auteurs qui en font l'analyse, nous croyons avoir retenu un ensemble de pratiques pouvant être qualifiées de stratégiques, en ce sens qu'elles peuvent faciliter l'atteinte des objectifs de l'entreprise. D'autres auteurs ont retenu des pratiques s'apparentant aux nôtres. Par exemple, Delery et Doty (1996) ont identifié sept pratiques de GRH qu'ils qualifient de stratégiques. Les pratiques en question sont le cheminement de carrière, la formation, l'évaluation du rendement, le partage des bénéfices, la sécurité d'emploi, la participation et les descriptions de tâches. Pour sa part, Pfeffer (1998) identifie les sept pratiques de GRH les plus avantageuses comme étant celles liées à la sécurité d'emploi, à la sélection des employés, au travail en équipe et au partage des décisions, à la rémunération, à la formation, à l'aplanissement des barrières (vêtements, langage, salaires, etc.) et à la circulation de l'information.

3.2.1 Mesure des variables indépendantes

Pour la mesure des variables indépendantes, une étendue a été attribuée à chacune des pratiques. Ainsi, pour les pratiques de recrutement (existence d'une politique), descriptions de tâches, évaluation du rendement, rémunération avec primes et bonis, participation aux profits et accès à la propriété, l'étendue a été mesurée à partir du nombre de catégories de personnel (cadres, employés de bureaux, représentants, contremaîtres, employés de production) touchées par l'application de la pratique. Une étendue de 0 signifie que la pratique n'est appliquée à aucune catégorie de personnel tandis que une étendue de 5 signifie que la pratique est appliquée à toutes les catégories de personnel. Le questionnaire utilisé pour constituer la base de données ne permettait malheureusement pas de nuancer davantage la nature des pratiques appliquées (p. exemple, évaluation du rendement orientée sur les résultats ou les comportements).

L'étendue de la pratique de participation aux décisions a été mesurée en tenant compte de la nature des consultations effectuées auprès des employés de production pour des décisions concernant la gestion des opérations (1 = informés après les faits, 2 = informés avant les faits, 3 = consultés, 4 = partenaires des décisions, 5 = mandatés pour prendre des décisions).

L'étendue de la diffusion d'information a été mesurée pour trois types d'information (stratégique, économique, opérationnelle) comportant entre 3 et 6 indicateurs chacun et pouvant faire l'objet de diffusion auprès de quatre catégories d'employés. Ainsi, l'information stratégique comportait quatre indicateurs (mission, objectifs, résultats de productivité, résultats financiers), pouvant faire l'objet de diffusion auprès de quatre catégories d'employés; l'information économique comportait trois indicateurs et l'étendue de l'information opérationnelle comportait six indicateurs. En ce qui concerne la pratique de formation, l'étendue a été obtenue en calculant le pourcentage du budget de formation par rapport aux ventes de l'entreprise.

3.3 Les variables dépendantes : les indicateurs de performance

La performance des entreprises peut se mesurer à plusieurs niveaux (individus, unités de services, organisation, partenaires, etc.) et se rapporter à des dimensions internes (p. ex., innovation, productivité, rentabilité) ou externes (p. ex., les impacts sur la communauté ou sur l'environnement). Il en découle que la mesure de la performance peut faire appel à une multitude d'indicateurs se rattachant aux objectifs stratégiques des entreprises (Kaplan et Norton, 1992; Neely, Richards, Mills, Platts et Bourne; 1997).

Dans le cas de la GRH, les chercheurs ont retenu différents indicateurs reliés tantôt de près, tantôt de loin, aux activités de cette fonction. Parmi les indicateurs de performance proximaux, c'est-à-dire pouvant être rattachés plus directement aux pratiques de GRH, mentionnons par exemple la satisfaction, l'absentéisme et le taux de roulement des employés (Arcand, Bayad et Fabi, 2002; Guzzo, Jette et Katzell, 1985; Liouville et Bayad, 1995); parmi les indicateurs les plus lointains (ou distaux), mentionnons le taux de rendement de l'actif, le taux de rendement des fonds propres, de même que le prix des actions (Bryson, 1999; Delery

et Doty, 1996; Huselid, 1995; Welbourne et Cyr, 1999); des indicateurs tels la productivité, la flexibilité, l'innovation et la satisfaction des clients, que l'on qualifie aussi d'intermédiaires, se situent pour leur part entre les plus rapprochés et les plus lointains (Ahmad et Schroeder, 2002; Delaney et Huselid, 1996; Harel et Tzafrir, 1999; Way, 2002).

Pour les fins de la présente étude, nous avons retenu quatre indicateurs de performance, soit un indicateur proximal (le taux de roulement des employés), deux indicateurs intermédiaires (le taux d'innovation et la productivité) et un indicateur distal (le rendement de l'actif).

3.3.1 Mesure des variables dépendantes

Le taux de roulement a été mesuré en divisant le nombre de départs volontaires survenus au cours d'une année par le nombre total d'employés au cours de cette même année. Le taux d'innovation a été mesuré par le pourcentage de ventes attribuables à de nouveaux produits ou à des produits modifiés au cours des deux dernières années. Le ratio de productivité a été obtenu en divisant le montant du bénéfice brut par le nombre d'employés de production (employés et contremaîtres). Enfin, le taux de rendement de l'actif a été obtenu en calculant le ratio du bénéfice avant intérêts et impôts par rapport à l'actif total.

3.4 Tests statistiques

Dans le but de mieux cerner les différences de comportement des PME en ce qui concerne le recours aux pratiques de GRH, nous avons opté pour différents tests statistiques. Des analyses de fréquence ont d'abord été effectuées pour voir dans quelle mesure et avec quelle intensité les entreprises recourent aux différentes pratiques. Le comportement des PME relatif aux pratiques de GRH a également été analysé en fonction de leur taille. Enfin, compte tenu de la distribution (non normale) des variables, nous avons recouru à une analyse comparative non paramétrique (test de Mann-Whitney) pour vérifier notre hypothèse voulant que les entreprises les plus performantes recourent davantage aux pratiques de GRH que les entreprises les moins performantes. Aux fins de cette analyse, nous n'avons retenu, pour chacun des indicateurs de performance, que les tiers supérieur et inférieur des entreprises de notre échantillon. Précisons par ailleurs qu'à cette étape-ci de notre recherche, nous n'avons pas analysé la nature des relations entre les indicateurs proximaux, intermédiaires et distaux de la performance.

4. Résultats et discussion

4.1 Résultats descriptifs

Un premier regard sur la fréquence de recours aux pratiques de GRH permet de constater que la majorité des pratiques sont appliquées par une forte proportion des PME de notre échantillon. Ainsi, on peut voir au tableau 1 que huit des onze pratiques analysées sont appliquées par au moins 65% des PME. Seules les pratiques de recrutement, participation aux profits et accès à la propriété sont appliquées par 50%, ou moins, des PME à l'étude. Certaines pratiques, telles la diffusion d'information et la participation aux décisions, sont par ailleurs appliquées dans toutes les entreprises, bien que à des intensités variables, c'est-à-dire que l'intensité avec laquelle on applique chacune des pratiques (soit leur étendue) varie d'une entreprise à l'autre.

Tableau 1
Statistiques descriptives des variables de recherche^a

	Présence de la pratique	Étendue moyenne	Étendue médiane	Écart type	Minimum	Maximum
Descriptions de tâches	81%	2,8	3	1,8	0	5
Recrutement	50%	1,5	0,50	1,9	0	5
Évaluation du rendement	65%	2,1	2	1,9	0	5
Formation ^b	98,5%	,0053	,0034	,0058	,00	,03
Information stratégique	100%	11	11	2,9	2	16
Information économique	100%	7,9	8	2,9	1	12
Information opérationnelle	100%	18,6	19	4,8	2	24
Participation aux décisions	100%	2,8	3	0,97	1	5
Primes et bonis	67%	1,7	1,7	1,6	0	5
Participation aux profits	35%	1	0	1,7	0	5
Accès à la propriété	11%	0,3	0	1,06	0	5
Taux de roulement	-	,152	,115	,199	,00	1,5
Innovation	-	38,6	25,0	34,8	0	100
Productivité	-	,014	,007	,020	,00	,16
Rendement de l'actif	-	,075	,062	,079	-,16	,33

^an = 200 pour toutes les variables, sauf l'innovation, où n = 176

^bbudget de formation / ventes

Tableau 2
Comportement GRH des entreprises en fonction de leur taille

Taille	0-20 empl. Médiane Moyenne (n=24)	21-50 empl. Médiane Moyenne (n=92)	51-100 empl. Médiane Moyenne (n=51)	101-400 empl. Médiane Moyenne (n=33)	χ^2 ^a
Descriptions de tâches	1,0 2,1	3,0 2,8	3,0 2,8	4,0 3,3	5,8
Recrutement	0,0 0,5	0,0 1,3	1,0 1,6	2,0 2,4	15,4**
Évaluation du rendement	0,5 1,8	1,5 2,0	2,0 2,0	3,0 2,8	5,7
Formation	,0038 ,0064	,0036 ,0056	,0029 ,0049	,0034 ,0046	0,1
Information stratégique	10 9,6	11 10,8	12 11,1	12 12,3	12,5**
Information économique	6 6,6	8 8,1	8 7,7	9 8,9	9,8*
Information opérationnelle	18 17,1	19 18,2	19 18,8	21 20,5	8,3*
Participation aux décisions	3,0 2,8	3,0 2,8	3,0 2,6	2,0 2,7	1,8
Primes et bonis	0,0 0,8	2,0 1,9	1,7 1,7	2,0 1,9	10,1*
Participation aux profits	0,0 0,5	0,0 0,8	0,0 0,9	1,0 2,0	9,2*
Accès à la propriété	0,0 0,0	0,0 0,2	0,0 0,2	0,0 0,9	6,7 ^b

^aTest de Kruskal-Wallis

^bp ≤ 0,1 * : p ≤ 0,05 ** : p ≤ 0,01 *** : p ≤ 0,001

On observe en outre, au tableau 2, que la taille des entreprises exerce une influence sur l'adoption des pratiques de GRH et sur l'intensité avec laquelle on les applique. Des différences significatives sont mises en relief (test de Kruskal-Wallis) pour sept des onze

pratiques étudiées. Il ressort clairement que l'intensité d'application de ces pratiques s'accroît avec la taille des entreprises. La catégorie des plus petites entreprises (0-20 employés) se caractérise notamment par un recours significativement moindre aux pratiques de recrutement, diffusion d'information économique et rémunération avec primes et bonis. Quant aux moyennes entreprises (101-400 employés), elles se caractérisent par un recours significativement plus important aux pratiques de diffusion d'information stratégique, diffusion d'information opérationnelle et participation aux profits. En ce qui concerne les pratiques de descriptions de tâches et d'évaluation du rendement, les résultats obtenus, bien que non significatifs d'un point de vue statistique, montrent qu'elles font également l'objet d'une application plus intensive à mesure qu'augmente la taille des entreprises. La pratique de participation aux décisions va à l'encontre de la tendance générale observée, son application s'avérant légèrement plus intensive dans les entreprises de moins de 20 employés; la plus grande proximité des employés et de la direction dans ces petites entreprises pourrait faciliter une participation accrue. Notons enfin que la diminution du pourcentage du chiffre d'affaires (ventes) consacré aux activités de formation, tel qu'on l'observe dans les entreprises de plus de 20 employés, ne signifie pas pour autant que le budget soit moins important dans les plus grandes entreprises, puisque le chiffre d'affaires augmente avec la taille. L'expertise développée dans les plus grandes PME et certaines économies d'échelle dans l'organisation des activités de formation pourraient expliquer une plus grande efficacité dans l'utilisation des ressources.

4.2 GRH et performance

L'analyse comparative dont les résultats sont rapportés au tableau 3 montre que les PME les plus performantes en ce qui a trait à la rétention des employés recourent davantage aux pratiques de diffusion d'information stratégique ($p \leq 0,0001$), diffusion d'information économique ($p \leq 0,05$) et participation aux profits ($p \leq 0,05$). Le recours accru aux pratiques de descriptions de tâches et de participation aux décisions est lui aussi associé, bien que dans une moindre mesure ($p \leq 0,1$), à un faible taux de roulement des employés.

Les résultats relatifs à la productivité (tableau 4) s'avèrent surprenants. En effet, la seule pratique à laquelle les PME les plus productives recourent de façon significativement plus intensive est la participation aux décisions ($p \leq 0,05$). Bien qu'elles recourent également de façon plus intensive à la formation, la différence ne s'avère pas significative. En ce qui concerne les autres pratiques, les PME affichant une meilleure productivité recourent de façon systématiquement moindre aux pratiques de recrutement ($p \leq 0,05$), diffusion d'information économique ($p \leq 0,05$) et opérationnelle ($p \leq 0,01$), participation aux profits ($p \leq 0,01$) et accès à la propriété ($p \leq 0,01$). Les entreprises qui recourent de façon plus intensive à ces dernières pratiques affichent une productivité plus faible, ce qui ne les empêche pas d'obtenir des gains à d'autres égards, comme nous le verrons plus loin.

On observe par ailleurs, au tableau 5, que les PME affichant le plus fort taux d'innovation recourent davantage aux pratiques de formation ($p \leq 0,01$) et de participation aux profits ($p \leq 0,05$) que ne le font les PME les moins innovatrices. Les PME faisant preuve de forte innovation montrent également une tendance à recourir un peu plus intensivement aux pratiques de descriptions de tâches et d'évaluation du rendement, bien que ces derniers résultats ne soient pas significatifs d'un point de vue statistique.

Enfin, en ce qui concerne les PME affichant les plus forts taux de rendement de l'actif, elles se distinguent (tableau 6) par une application plus intensive des pratiques de recrutement ($p \leq 0,1$) et de diffusion d'information économique ($p \leq 0,1$). Ces PME montrent également une tendance (non significative d'un point de vue statistique) à recourir un peu plus intensivement aux pratiques de descriptions de tâches, recrutement, évaluation du rendement et rémunération avec primes et bonis.

Tableau 3 : Comportement GRH des PME et taux de roulement des employés

	Fort taux de roulement (n = 56)		Faible taux de roulement (n = 68)		U ^a
	Moyenne	Médiane	Moyenne	Médiane	
Descriptions de tâches	2,6	3	3	3	1 629 ^b
Recrutement	1,5	1	1,8	1	1 795
Évaluation du rendement	2,0	1,5	2,2	2	1 801
Formation	,0058	,0040	,0056	,0029	1 718
Information stratégique	9,7	10	11,8	12	1 115****
Information économique	7,3	6	8,19	8	1498*
Information opérationnelle	17,8	19	19	20	1 701
Participation aux décisions	2,7	3	3	3	1 629 ^b
Primes et bonis	1,6	1,7	1,8	1,7	1 787
Participation aux profits	0,6	0	1,1	0	1 566*
Accès à la propriété	0,09	0	0,40	0	1 808

^a Test de Mann-Whitney^b : p ≤ 0,1 * : p ≤ 0,05 **** : p ≤ 0,0001**Tableau 4 : Comportement GRH des PME et productivité**

	Faible productivité (n = 66)		Forte productivité (n = 66)		U ^a
	Moyenne	Médiane	Moyenne	Médiane	
Descriptions de tâches	2,7	3	2,7	2,9	2 129
Recrutement	1,7	1	1,2	0	1 771*
Évaluation du rendement	2,3	2	2,3	2	2 136
Formation	,0051	,0036	,0061	,0045	1 939
Information stratégique	11,4	12	10,6	11	1 853
Information économique	8,3	8	7,4	7,5	1 806*
Information opérationnelle	20	21	17,3	18	1 667**
Participation aux décisions	2,7	3	3	3	1 787*
Primes et bonis	1,9	1,7	1,6	1	1 905
Participation aux profits	1,4	0	0,5	0	1 709**
Accès à la propriété	0,5	0	0,03	0	1 908**

^a Test de Mann-Whitney

* : p ≤ 0,05 ** : p ≤ 0,01 **** : p ≤ 0,0001

Tableau 5 : Comportement GRH des PME et taux d'innovation

	Faible innovation (n = 59)		Forte innovation (n = 56)		U ^a
	Moyenne	Médiane	Moyenne	Médiane	
Descriptions de tâches	3,0	3	3,1	4	1 609
Recrutement	1,9	1,5	1,8	1	1 614
Évaluation du rendement	2,3	2	2,5	3	1 614
Formation	,0040	,0027	,0068	,0051	1 121**
Information stratégique	11	12	11,5	12	1 554
Information économique	8,4	9	8,3	8	1 609
Information opérationnelle	18,7	19	18,5	20	1 630
Participation aux décisions	2,7	3	2,8	3	1 529
Primes et bonis	1,6	1	1,4	1	1 554
Participation aux profits	0,70	0	1,2	0	1 398*
Accès à la propriété	0,46	0	0,34	0	1 600

^a Test de Mann-Whitney

* : p ≤ 0,05 ** : p ≤ 0,01

Tableau 6 : Comportement GRH des PME et taux de rendement de l'actif

	Faible rendement de l'actif (n = 67)		Fort rendement de l'actif (n = 66)		U ^a
	Moyenne	Médiane	Moyenne	Médiane	
Descriptions de tâches	2,9	3	2,9	4	2 117
Recrutement	1,1	0	1,6	1	1 912 ^b
Évaluation du rendement	2,0	1	2,2	3	2 123
Formation	,0053	,0042	,0054	,0034	2 206
Information stratégique	11,1	12	11,2	12	2 150
Information économique	7,6	7	8,2	8	1 928 ^b
Information opérationnelle	19	20	18,8	20	2 202
Participation aux décisions	2,7	3	2,8	3	2 053
Primes et bonis	1,6	1	1,9	2	1 944
Participation aux profits	1,1	0	1,15	0	2 194
Accès à la propriété	0,28	0	0,29	0	2 207

^a Test de Mann-Whitney^b : $p \leq 0,1$ * : $p \leq 0,05$

Des quatre pratiques de GRH ne présentant que des associations positives, la participation aux décisions s'avère la pratique par excellence à développer dans les PME puisqu'elle est associée à la fois à la capacité de rétention des employés et à la productivité, ce qui supporte les résultats obtenus par Liouville et Bayad (1995), tout en allant à l'encontre des résultats obtenus par Bryson (1999) à l'égard d'un autre indicateur de performance (performance financière). La formation est associée positivement à l'innovation, ce qui s'ajoute aux effets bénéfiques constatés pour cette pratique au niveau d'autres indicateurs de performance (Chandler et McEvoy, 2000; De Kok, 2002; Devins et Johnson, 2003; Guzzo, Jette et Katzell, 1985). La diffusion d'information stratégique est associée à la rétention des employés, ce qui converge avec les résultats obtenus par Bryson (1999), de même que par Arcand et al. (2002). Les descriptions de tâches se révèlent elles aussi associées à la rétention des employés, ce qui, à notre connaissance, constitue une première dans la documentation empirique consacrée aux PME.

Tout en faisant l'objet d'associations positives avec différents indicateurs de performance, les pratiques de recrutement, diffusion d'information économique et participation aux profits sont associées négativement à la productivité, dans le sens où elles présentent une moins grande étendue dans les entreprises à plus forte productivité. En ce qui concerne les associations positives, on observe que le recrutement est associé au taux de rendement de l'actif; que la diffusion d'information économique est associée à la capacité de rétention des employés de même qu'au taux de rendement de l'actif; que la participation aux profits est associée à la capacité de rétention des employés de même qu'au taux d'innovation. Ces résultats convergent avec ceux obtenus par d'autres chercheurs en ce qui a trait à la diffusion d'information (Arcand et al., 2002; Bryson, 1999) et à la participation aux profits (Arcand et al., 2002; Chandler et McEvoy, 2000; Chelius et Smith, 1990; Way, 2002). Quant à la pratique de recrutement (existence d'une politique de recrutement), notre étude serait la première à faire état d'une relation positive avec la performance des PME. L'investissement dans ces pratiques, même s'il est associé à une diminution de la productivité (bénéfice brut par employé), pourrait donc être récupéré à d'autres niveaux compte tenu des associations positives observées avec l'un ou l'autre des trois autres indicateurs de performance. Ainsi, les pertes observées au niveau de la productivité pourraient s'avérer compensées par les gains enregistrés au niveau de la capacité de retenir les employés et de développer de nouveaux produits, ce qui pourrait se traduire, en dernier lieu, par un meilleur taux de rendement de l'actif.

Dans le cas des pratiques de diffusion d'information opérationnelle et d'accès à la propriété, l'association négative (dans le sens où elles présentent une moins grande étendue dans les entreprises à plus forte productivité) que l'on observe avec la productivité nous semble plus difficile à expliquer. Peut-être les PME obtiendraient-elles de meilleurs résultats en appliquant ces pratiques de façon moins intensive ? Tout comme il est possible que ces pratiques ne soient appliquées qu'en guise de support à d'autres pratiques qui, elles, font l'objet d'associations positives avec l'un ou l'autre des indicateurs de performance. Cette dernière observation pourrait s'appliquer aussi pour les pratiques d'évaluation du rendement et de primes et bonis, pour lesquelles on n'identifie aucune association significative.

Les applications de gestion découlant de nos résultats semblent assez claires. Les PME ont tout avantage à investir de façon importante dans le développement d'un système de GRH comportant un ensemble diversifié de pratiques. Selon les impératifs qui leur sont propres, les PME pourront choisir d'investir davantage dans certaines pratiques susceptibles de favoriser leur capacité de rétention des employés (diffusion d'information et participation aux profits), leur productivité (participation aux décisions), leur capacité d'innovation (formation, participation aux profits) et, dans une moindre mesure, leur taux de rendement (recrutement, diffusion d'information économique). Il ressort par ailleurs clairement que les gestionnaires ne peuvent pas gagner simultanément sur tous les tableaux : l'intensité de l'investissement dans certaines pratiques de GRH, tout en produisant des gains à certains égards, peut également s'accompagner d'une perte en ce qui touche à la productivité.

5. Limites et conclusion

Cette étude avait pour but de vérifier si les PME les plus performantes à différents égards se distinguent des PME les moins performantes par un recours accru aux pratiques de GRH, comme le voudrait l'approche universaliste. Les résultats obtenus dans les analyses comparatives apportent un support substantiel à cette hypothèse et il s'avère que plusieurs pratiques sont effectivement associées à la performance des PME, notamment en ce qui a trait à la rétention des employés, à la productivité, à l'innovation et au rendement de l'actif. Dans plusieurs cas, la simple application de ces pratiques ne suffirait pas et ce serait plutôt l'intensité avec laquelle on les applique qui ferait la différence.

Le modèle issu de la perspective universaliste de la GRH ignore cependant les différentes variables de contingence qui pourraient interagir avec les variables dépendantes. Les indicateurs de performance, s'ils peuvent être influencés par des facteurs internes, n'en sont pas moins sujets à varier également en fonction des réalités économiques et des bouleversements de l'environnement externe, tout comme ils peuvent fluctuer en fonction de certaines caractéristiques qui confèrent aux PME le caractère d'hétérogénéité qu'on leur connaît. Or, ces différents facteurs n'ont pas été pris en considération dans la présente étude.

Il convient de rappeler, par ailleurs, que les résultats obtenus l'ont été à partir d'une étude en coupe instantanée et qu'ils ne peuvent donner lieu à aucun lien de causalité quant au sens des relations identifiées. Demeure donc entière la fameuse question consistant à savoir si les entreprises affichent une meilleure performance parce qu'elles appliquent davantage de pratiques de GRH ou si elles appliquent davantage de pratiques parce qu'elles sont plus performantes.

Rappelons également que notre échantillon est constitué de PME ayant choisi d'adhérer volontairement à une activité d'étalonnage, ce qui reflète une certaine préoccupation pour l'évaluation de leur performance. Une telle situation limite évidemment les possibilités de généralisation en dehors de l'univers restreint et non probabiliste que constitue notre échantillon.

Enfin, il eût été souhaitable que le questionnaire ayant servi à constituer la base de données nuance davantage la nature des pratiques de GRH appliquées dans les PME.

En dépit de ces limites, notre étude ouvre tout de même la voie à d'autres recherches. En premier lieu, il nous semblerait important d'améliorer la compréhension du comportement des PME en matière de GRH en examinant, par exemple, jusqu'à quel point certaines variables de contingence (p. ex., profil du propriétaire, innovation, technologies, exportation) agissent comme déterminants de l'adoption des différentes pratiques. Il nous apparaîtrait pertinent, par ailleurs, de vérifier l'interaction possible entre la stratégie d'affaires adoptée par les PME, les pratiques de GRH mises en place et la performance obtenue à différents égards. Il serait en outre intéressant de vérifier si l'on peut observer, en contexte de PME, différents ensembles (configurations) de pratiques dont la mise en œuvre serait privilégiée suivant que l'on a affaire, par exemple, à une PME fortement ou faiblement innovatrice. Enfin, il nous semblerait approprié de recourir à des méthodes statistiques telles que les équations structurelles afin de vérifier le rôle que pourraient jouer certains indicateurs proximaux et intermédiaires de performance (p. ex., la satisfaction, le taux de roulement des employés, la productivité, l'innovation) lorsque vient le temps de mesurer l'impact des pratiques de GRH sur des indicateurs distaux comme la performance financière (p.ex., taux de rendement de l'actif) des PME.

RÉFÉRENCES

- Ahmad, S. et R.G. Schroeder (2003). The impact of human resource management practices on operational performance: recognizing country and industry differences, *Journal of Operations Management*, Vol. 21, No. 1, p.19-43.
- Arcand, M., Bayad, M. et B. Fabi, (2002). L'effet des pratiques de gestion des ressources humaines sur l'efficacité organisationnelle des coopératives financières canadiennes, *Annals of Public and Cooperative Economics*, Vol. 73, No. 2, p. 215-240.
- Arthur, J.B. (1994). Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management Journal*, Vol. 37, No. 3, p. 670-687.
- Barney, J. (1991).« Firm resources and sustained competitive advantage », *Journal of Management*, Vol. 17, No. 1, p. 99-120.
- Barney, J., et P. M. Wright (1998). On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage, *Human Resource Management*, Vol. 37, No. 1, p. 31-46.
- Bayad, M., Mahé De Boislandelle, H., Nebenhaus, D. et P. Sarnin (1995). Paradoxe et spécificités des problématiques de GRH en PME, *Gestion 2000*, Vol. 11, No.1, p. 95-108.
- Becker, B. et B. Gerhart (1996). The impact of human resource management on organizational performance: progress and prospects, *Academy of Management Journal*, Vol. 39, No. 4, p. 779-801.
- Becker, B.E. et M.A. Huselid (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.
- Becker, B.E., Huselid, M.A., Pickus, P.S., et M.F. Spratt (1997). HR as a source of shareholder value: Research and recommendations, *Human Resource Management*, 36(1) : 39-47.
- Bowen, D.E., Gilliland, S.W. et R. Folger (1999). HRM and service fairness : How being fair with employees spills over to customers, *Organizational Dynamics*, (hiver), p. 7-23.
- Bryson, A. (1999), The impact of employee involvement on small firms' financial performance, *National Institute Economic Review*, July, p. 78-95.
- Capelli, P. et A. Crocker-Hefter (1996). Distinctive human resources are firm's core competencies, *Organizational Dynamics*, Vol. 24, No. 3, p. 7-22.

- Chandler, G.N. et G.M. McEvoy (2000). Human resource management, TQM, and firm performance in small and medium sized enterprises, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 25, No. 1, p. 43-57.
- Chelius, J. et Smith, R.S. (1990). Profit sharing and employment stability, *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 43, No. 3, p. 256-273.
- D'Amboise, G. et D.J. Garand (1995). Identification des difficultés et besoins des PME en matière de gestion des ressources humaines, *Gestion 2000*, No. 1, p. 109-132.
- De Kok, J. (2002). The impact of firm-provided training on production, *International Small Business Journal*, Vol. 20, No. 3, p. 271-293.
- Delaney, J., et M.A. Huselid (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance, *Academy of Management Journal*, Vol. 39, No. 4, p. 949-969.
- Delery, J.E. et D.H. Doty (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management : Tests of universalistic, contingency and configurational performance predictions, *Academy of Management Journal*, Vol. 39, No. 4, p. 802-835.
- Devins, D. et S. Johnson (2003). Training and development activities in SMEs, *International Small Business Journal*, Vol. 21, No. 2, p. 213-226.
- Doty, D.H., Glick, W.H., et G.P. Huber (1993). Fit, equifinality, and organizational effectiveness: A test of two configurational theories, *Academy of Management Journal*, Vol. 36, No.6, p. 1196-1250
- Fabi, B. et D.J. Garand (2004, à paraître). La gestion des ressources humaines, dans *Les PME, bilan et perspectives*, 3^e édition, sous la direction de Pierre-André Julien, Presses Inter-Universitaires et Économica, p. 255-303.
- 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*, Vol. 38, No. 2, p. 275-291.
- Hansen, G.S., et B.Wernerfelt (1989). Determinants of firm performance: the relative importance of economic and organizational factors, *Strategic Management Journal*, 10(5): 399-411.
- Harel, G.H. et S.S. Tzafrir (1999). The effect of human resource management practices on the perception of organizational and market performance of the firm, *Human Resource Management*, 38(3): 185-200.
- Hornsby, J.S. et D.F. Kuratko (1990). Human resource management in small business: critical issues for the 1990's, *Journal of Small Business Management*, juillet, p. 9-18.
- Hornsby, J.S. et D.F. Kuratko (2003). Human resource management in U.S. small businesses: A replication and extension, *Journal of Developmental Entrepreneurship*, Vol. 8, No. 1, p. 73-92.
- Hudson, M., Smart, A. et M. Bourne (2001). Theory and practice in SME performance measurement system, *International Journal of Operations et Production Management*, Vol. 21, No. 8, p. 1096-1115.
- Huselid, M.A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance, *Academy of Management Journal*, Vol. 38, No. 3, p. 635-672.
- Huselid, M.A., Jackson, S.E. et R.S. Schuler (1997). Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance, *Academy of Management Journal*, Vol. 40, No.1, p. 171-188.
- Ichniowski, C., Shaw, K. et G. Prennushi (1997). The effects of human resource management practices on productivity : A study of steel finishing lines, *The American Economic Review*, Vol. 87, No.3, p. 291-314.

- Kaplan, R.S. et D.P. Norton (1992). The balanced scorecard: Measures that drive Performance », *Harvard Business Review*, janvier-février.
- Katz, J.A., Aldrich, H.E., Welbourne, T.M. et P.M. Williams (2000). Guest editor's comments: Special issue on human resource management and the SME: Toward a new synthesis, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 25, No.1, p. 7-10.
- Kerr, A. et M. McDougall (1999). The small business of developing people, *International Small Business Journal*, Vol. 17, No. 2, p. 65-74.
- Lengnick-Hall, C.A. et M.L. Lengnick-Hall (1988). Strategic human resource management: A review of the literature and a proposed typology, *Academy of Management Review*, Vol. 13, No. 3, p. 454-470
- Lepak, D.P. et S.A. Snell (1999). The human resource architecture : Toward a theory of human capital allocation and development, *Academy of Management Review*, Vol. 24, No. 1, p. 31-48.
- Liouville, J. et M. Bayad (1995). Stratégies de gestion des ressources humaines et performances dans les PME : résultats d'une recherche exploratoire, *Gestion 2000*, Vol. 1, p. 159-179.
- Marlow, S. et D. Patton (1993). Managing the employment relationship in the smaller firm: Possibilities for HRM, *International Small Business Journal*, Vol. 11, No. 4, p. 57-64.
- McMahan, G., Virik, M. et P.M. Wright (1999). Theoretical perspectives for SHRM, *Research in personnel and human resources management*, Sup. 4, p. 99-122.
- Meyer, A.D., Tsui, A.S. et C.R. Hinings (1993), Guest co-editor's introduction: Configurational approaches to organizational analysis, *Academy of Management Journal*, 36(6): 1175-1195.
- Neely, A., Richards, H., Mills, J., Platts, K. et M. Bourne (1997). Designing performance measures: A structured approach, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 17, No. 11, p. 1131-1152.
- Patterson, M.G., West, M.A., Lawthom, R. et S. Nickell (1998). Impact of people management practices on business performance, *Issues in People Management*, No. 22, Institute of Personnel and Development (IPD House), London.
- Peteraf, M.A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: A resource based view, *Strategic Management Journal*, Vol. 14, No. 3, p. 179-191.
- Peteraf, M.A. et J.B. Barney (2003). Unraveling the resource-based tangles, *Managerial and Decision Economics*, Vol. 24, No. 4, p. 309-323.
- Pfeffer, J. (1998). Seven practices of successful organizations, *California Management Review*, Vol. 40, No. 2, p. 96-124.
- Prahalad, C.K. et G. Hamel (1990). The core competence of the corporation, *Harvard Business Review*, mai-juin, p. 79-91.
- Purcell, J. (1999). Best practice and best fit : Chimera or cul-de-sac? *Human Resource Management Journal*, Vol. 9, No. 3, p. 26-41.
- Schuler, R.S. et S.E. Jackson (1987). Linking competitive strategies with human resource management practices, *Academy of Management Executive*, 1(3), 207-219.
- Teece, D.J., Pisano, G. et A. Shuen (1997). Dynamic capabilities and strategic management, *Strategic Management Journal*, Vol. 18, No.7, p. 509-533.
- Wagar, T.H. (1998). Determinants of human resource management practices in small firms: some evidence from Atlantic Canada, *Journal of Small Business Management*, Vol. 36, No. 2, p. 13-23.
- Way, S.A. (2002). High performance work systems and intermediate indicators of firm performance within the US small business sector, *Journal of Management*, Vol. 28, No.6, p. 765-785.

- Welbourne, T. M. et Cyr, L.A. (1999). Using ownership as an incentive. *Group and organization Management*, Vol. 24, No. 4, p. 438-460.
- Wernerfelt. B. (1984). A resource-based view of the firm », *Strategic Management Journal*, Vol. 5, No. 2, p. 171-180.
- Westhead, P. et D. Storey (1996). Management training and small firm performance: Why is the link so weak? *International Small Business Journal*. Vol. 14, No. 4, p. 13-24.
- Wright, P.M., Dunford, B.B. et S.A. Snell (2001). Human resources and the resource based view of the firm, *Journal of Management*, Vol. 27, No. 6, p. 701-721.