

# La gestion stratégique des ressources humaines dans les PME françaises

## Quelle place et quelle évolution ?

Abdelwahab Aït Razouk et Mohamed Bayad

Volume 23, numéro 2, 2010

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/1005764ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/1005764ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

Presses de l'Université du Québec

ISSN

0776-5436 (imprimé)

1918-9699 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer cet article

Razouk, A. A. & Bayad, M. (2010). La gestion stratégique des ressources humaines dans les PME françaises : quelle place et quelle évolution ? *Revue internationale P.M.E.*, 23(2), 131-157. <https://doi.org/10.7202/1005764ar>

Résumé de l'article

Dans cet article, nous avons tenté de comprendre l'évolution de la gestion stratégique des ressources humaines dans les petites et moyennes entreprises en France. Le but de cette recherche est double. Premièrement, nous avons répondu aux appels de plusieurs auteurs demandant de multiplier les études de la GRH dans les PME. Deuxièmement, nous avons essayé d'enrichir nos connaissances de la GSRH dans un autre contexte que celui de l'Amérique du Nord ou celui des grandes entreprises. Cette recherche est basée sur une analyse dynamique à partir de données longitudinales de 388 PME françaises sur la période 1998-2005. Les résultats montrent une progression des pratiques stratégiques RH et un recul des pratiques administratives RH. Ce résultat est important puisqu'il démontre que les PME peuvent également adopter des pratiques flexibles en termes de GRH.

# La gestion stratégique des ressources humaines dans les PME françaises

## Quelle place et quelle évolution ?

Abdelwahab AÏT RAZOUK  
ESC Bretagne Brest

Mohamed BAYAD  
IAE de Nancy

---

### MOTS CLÉS

---

**Étude longitudinale – Enquête RÉPONSE – Gestion stratégique des  
ressources humaines – PME – Pratiques de GRH**

---

### LES AUTEURS

*ABDELWAHAB AÏT RAZOUK* est titulaire d'un doctorat en sciences de gestion de l'Université Nancy II. Il est enseignant-chercheur à l'ESC Bretagne Brest et membre du CEREFIGE Nancy Université. Ses recherches portent sur la GSRH, sur la création de valeur par les pratiques des RH et sur la GRH des PME. Adresse : ESC Bretagne Brest, 2, avenue de Provence 29238 Brest-France. Téléphone : 33 2 98 34 44 93. Courriel : <abdelwahab.ait-razouk@esc-bretagne-brest.com>.

*MOHAMED BAYAD* est professeur agrégé à l'Institut d'administration des entreprises (IAE) de Nancy et membre du CEREFIGE. Ses travaux portent sur l'entrepreneuriat, la gestion du changement et la GRH en PME. Téléphone : 33 3 54 50 35 59. Courriel : <Mohamed.Bayad@univ-nancy2.fr>.

### RÉSUMÉ

*Dans cet article, nous avons tenté de comprendre l'évolution de la gestion stratégique des ressources humaines dans les petites et moyennes entreprises en France. Le but de cette recherche est double. Premièrement, nous avons répondu aux appels de plusieurs auteurs demandant de multiplier les études de la GRH dans les PME. Deuxièmement, nous avons essayé d'enrichir nos connaissances de la GSRH dans un autre contexte que celui de l'Amérique du Nord ou celui des grandes entreprises. Cette recherche est basée sur une analyse dynamique à partir de données longitudinales de 388 PME françaises sur la période 1998-2005. Les*

*résultats montrent une progression des pratiques stratégiques RH et un recul des pratiques administratives RH. Ce résultat est important puisqu'il démontre que les PME peuvent également adopter des pratiques flexibles en termes de GRH.*

### ABSTRACT

*In the present study, we attempt to understand the position of strategic human resources management in the small and medium-sized enterprises (SME) in France. The aim of this research is double. Firstly, to respond to the calls of several authors to multiply HRM studies in SMEs. Secondly, to enrich our knowledge about SHRM in another context than North America or large companies, most often studied. This research took the form of a dynamic analysis based on longitudinal data of 388 French SMEs. The results show a progression of strategic HRM practices and a regression of administrative HRM practices. This important result shows that SME can also adopt flexible HRM practices.*

### RESUMEN

*En este artículo hemos tratado de entender la evolución de la gestión estratégica de recursos humanos en las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) en Francia. La meta de esta investigación es doble. En primer lugar, respondimos a las llamadas de varios autores quienes piden más estudios sobre la gestión de recursos humanos en las PyMEs. En segundo lugar, tratamos de enriquecer nuestro conocimiento de la GSRH en un contexto diferente del de América del Norte y del de las grandes empresas. Esta investigación se basa en un análisis dinámico basado en datos longitudinales de 388 PyMEs francesas en 1998-2005. Los resultados muestran un aumento de las prácticas de recursos humanos estratégicas y una disminución de las prácticas de recursos humanos administrativas. Este resultado es importante porque muestra que las PyMEs también pueden adoptar prácticas flexibles en términos de gestión de recursos humanos.*

### ZUSAMMENFASSUNG

*In diesem Artikel wurde versucht, die Entwicklung des strategischen Managements im Bereich Humanressourcen von kleinen und mittleren Unternehmen in Frankreich zu verstehen. Hierbei wurden zwei Ziele verfolgt: Erstens, wurde auf die Anfrage von mehreren Forschern geantwortet, die weitere Studien im Bereich Personalmanagement für KMU fordern. Zweitens, wurde versucht, das Wissen hinsichtlich des strategischen Personalmanagements ausserhalb des nordamerikanischen Kontextes resp. ausserhalb der grossen Unternehmen zu bereichern. Die Untersuchung basiert auf einer dynamischen Längsschnittstudie mit Daten von 388 französischen KMU, die im Zeitraum von 1998-2005 erhoben wurden. Es konnte festgehalten werden, dass das Personalmanagement vermehrt strategisch angewandt wird und ein Rückgang des verwaltungsorientierten Personalmanagements zu verzeichnen ist. Dieses Ergebnis ist wichtig, weil es aufzeigt, dass KMU auch flexible Praktiken in Bezug auf das Personalmanagement annehmen können.*

## Introduction

Les ressources humaines (RH) apparaissent, de manière très visible aujourd'hui dans la littérature en sciences de gestion, comme un paramètre de première importance de compétitivité des organisations. Cependant, si le rôle des activités RH dans la recherche de compétitivité est largement reconnu, la question de la variété et de l'intensité des liens entre la gestion des ressources humaines (GRH), la stratégie et la performance des organisations demeure un sujet de débat. Les chercheurs qui s'intéressent à cette question inscrivent généralement leurs recherches dans le champ de la gestion stratégique des ressources humaines (GSRH).

La GSRH connaît un remarquable essor depuis quelques années et mobilise un bon nombre de chercheurs (Becker et Huselid, 2006; Guest, 1987; Legge, 1995; Lengnick-Hall et Lengnick-Hall, 1988; Lepak et Shaw, 2009; Schuler, 1992; Walker, 1980). Plusieurs facteurs, dont les mutations économiques, technologiques et démographiques, y ont contribué en poussant les entreprises, d'une part, à reconsidérer la place des RH dans la recherche de compétitivité et, d'autre part, à mener une rénovation de leur mode de management et de leurs pratiques de GRH (Becker et Huselid, 2006; Jackson et Schuler, 1995). L'affaiblissement des contraintes institutionnelles a également contribué au développement de pratiques flexibles en termes de GRH (Huselid 1997; Jackson et Schuler 1997).

Traditionnellement, la fonction RH s'est occupée de la gestion essentiellement administrative des ressources humaines en les contrôlant pour minimiser leurs coûts (Huselid, Jackson et Schuler, 1997, Storey, 2001). Les partisans de la GSRH sont en désaccord avec cette vision de la GRH (Becker et Huselid, 2006; Beer *et al.*, 1984; Dyer, 1985; Guérin et Wils, 2006). Ils considèrent que le capital humain est une ressource dans laquelle il faut investir en mobilisant un ensemble de pratiques stratégiques afin d'attirer, de développer et de retenir les meilleures compétences dans le but d'améliorer la performance des entreprises (Beer *et al.*, 1984; Pfeffer, 1998; Wright et McMahan, 1992). Plusieurs chercheurs ont trouvé des relations significatives entre la formation, l'évaluation, les incitatifs, la participation, la sécurité de l'emploi, le partage de l'information et les indicateurs de rentabilité (Delery et Doty, 1996; Guerrero et Barraud-Didier, 2004), de productivité (Datta, Guthrie et Wright, 2005; Guthrie, 2001; Ichniowski, Shaw et Prensushi, 1997; MacDuffie, 1995), de performance financière (Akhtar, Ding et Ge, 2008; Collins et Allen, 2006; Huselid, 1995), de climat social (Collins et Smith, 2006; Ngo, Lau et Foley 2008) et de roulement du personnel (Arthur, 1994; Huselid, 1995; Shaw, Gupta et Delery 2005; Sun, Aryee et Law 2007).

Bien que l'idée d'implanter les pratiques de GSRH pour améliorer la performance des entreprises soit acceptée par les chercheurs et les praticiens, les résultats obtenus ne concernent en majorité que les grandes entreprises (GE) et se révèlent ainsi difficilement transposables à des organisations différentes telles que les petites et moyennes entreprises (PME). De ce point de vue, les travaux de recherche sur l'entrepreneuriat et les PME mettent fréquemment en évidence une difficulté théorique contingente à ce domaine, à savoir le manque de validité externe des modèles de gestion reconnus dans la GE. Au-delà de la variété intrinsèque de la notion de PME, plusieurs auteurs dressent un constat similaire; les représentations théoriquement valables pour la GE ne permettent pas toujours de comprendre le fonctionnement réel des PME, ou sont même parfois totalement inadaptées (d'Amboise, 1982; Bayad *et al.*, 1995; Julien et Marchesnay, 1988). Les conclusions de ces travaux ont mis en évidence les spécificités des problématiques de GRH en PME. Il s'agit notamment des pratiques de GRH qui sont peu développées, de la fonction RH qui reste centralisée autour du propriétaire-dirigeant et du manque global d'expertise dans les méthodes et techniques de GRH (Lacoursière, Fabi et St-Pierre 2000).

Le champ des PME est malheureusement peu étudié en GSRH. Les PME sont des acteurs à part entière du système économique et leur contribution en termes d'innovations, de créations d'emploi et de développement local est largement reconnue que ces entreprises soient en phase de démarrage ou en phase de développement, à la recherche de pérennité ou à la recherche d'opportunités de croissance, les RH et leur gestion y jouent un rôle crucial. Comment alors expliquer le peu d'intérêt des chercheurs en GSRH pour la PME ? Si l'on met de côté les raisons d'ordre méthodologique (Bayad et Hermann, 1991), ce sont surtout les raisons d'ordre théorique qui semblent déterminantes. En effet, il faut rappeler que la recherche sur la GRH des PME reste contradictoire et que certains chercheurs restent dubitatifs quant à l'engagement des PME dans une rénovation de leur GRH (Welbourne et Andrews, 1996). Tandis que certains auteurs considèrent que la GRH en PME reste encore informelle (Cardon et Stevens, 2004; Fabi et Garand, 2005; Storey, 2004), d'autres soutiennent que les dirigeants de PME commencent à investir dans certaines pratiques de GRH stratégiques telles que la sélection, la formation et la rémunération de la performance de leurs salariés (Bacon et Hoque, 2005; Barrett, Mayson et Warriner 2006; Hornsby et Kuratko, 2003; Kotey et Slade, 2005; Mayson et Barrett, 2006; Way, 2002). De ce débat découlent naturellement les questions suivantes :

- Les pratiques de RH stratégiques sont-elles présentes dans les PME ?
- Quels facteurs peuvent expliquer l'implantation de ces pratiques dans les PME ?

L'objectif de cet article est d'essayer de répondre à ces deux questions et d'enrichir nos connaissances dans ce domaine (Heneman, Tansky et Camp, 2000 ; Hornsby et Kuratko, 2003 ; Huselid, 2003). L'organisation de cet article est la suivante : dans la première partie, nous aborderons les origines de la GSRH, sa définition et sa place dans la littérature relative à la PME. La seconde partie portera sur la méthodologie de recherche. Les résultats seront exposés dans la troisième partie. La dernière partie sera consacrée à la discussion et à la présentation de pistes de recherches futures.

## 1. Revue de la littérature

### 1.1. La GSRH : quelles relations entre la GRH et la stratégie ?

La volonté des chercheurs et des praticiens de donner un nouvel élan à la GRH, en la déplaçant du plan opérationnel au plan stratégique, n'est pas un phénomène nouveau. Selon Ulrich et Brockbank (2005), la crédibilité de la GRH en est dépendante. Des auteurs comme Drucker ont estimé, dès les années 1950, que cette intégration des ressources humaines à la stratégie est devenue une nécessité car il ne suffit plus de « faire bien les choses », en améliorant l'efficacité mais il faut aussi « faire les bonnes choses », c'est-à-dire augmenter l'efficacité. La relation entre la GRH et la stratégie s'est également construite avec un changement du paradigme stratégique et du rôle du capital humain. Traditionnellement, la stratégie définie comme l'ensemble des critères de décision choisie par les dirigeants pour orienter de façon déterminante et sur la durée les activités et la configuration de l'entreprise (Martinet et Thiétart, 2001) a été dominée par l'approche externe de l'entreprise (Helfer, Kalika et Orsoni 2006 ; Klarsfeld et Lozier-Leroux 2002). Cette approche, inspirée essentiellement des partisans de la théorie de la contingence (Burns et Stalker, 1961 ; Chandler, 1962 ; Lawrence et Lorsch, 1973), est associée aujourd'hui à l'approche interne de la stratégie (Barney, 1991 ; Penrose, 1959). La nouvelle démarche stratégique veut que les deux approches (interne et externe) de la stratégie soient indissociables et complémentaires (Klarsfeld et Lozier-Leroux 2002). Aussi, la définition de la stratégie doit intégrer les ressources internes de l'entreprise dans sa formulation et sa mise en œuvre. La GSRH a donc émergé de ce changement de paradigme (Beer *et al.*, 1984 ; Devanna, Fombrum et Tichy, 1981).

Dans la littérature en GSRH, les auteurs ont associé les ressources humaines et la stratégie selon les deux visions interne et externe de la stratégie (Drazin et Van de Ven, 1985 ; Schuler et Jackson, 1987). Baird et Meshoulam (1988) ont, par exemple, défini cette relation comme la combinaison d'un « ajustement vertical » et d'un « ajustement horizontal » qui permet d'expliquer la manière dont la GRH peut contribuer à l'accomplissement des

objectifs stratégiques. Le principe d'ajustement vertical ou de complémentarité externe, selon les termes de Milgrom et Roberts (1995), est au cœur de plusieurs modèles stratégiques importants. Parmi les modèles les plus cités en GSRH, notons ceux élaborés par Porter (1980, 1985) et par Miles et Snow (1978, 1984). Pour Porter, par exemple, trois positionnements stratégiques peuvent constituer un avantage compétitif. Il s'agit des stratégies de « différenciation », de « domination par les coûts » et de « focalisation ». Porter pense qu'une entreprise qui poursuit une stratégie de « minimisation des coûts » proposera des produits et des services de qualité en misant surtout sur l'innovation technologique, les économies d'échelle et le contrôle des coûts de production. Le système de GRH à adopter doit reposer par définition, comme l'ont précisé Liouville et Bayad (1998), sur une description précise des tâches, une politique de formation orientée vers l'augmentation de la productivité, une évaluation centrée sur le rendement, une rémunération portée sur l'équité interne, etc. Inversement, une entreprise qui opte pour la « différenciation » sera amenée à proposer de nouveaux produits et services par l'intensification de l'innovation dans ce domaine. Dans cet objectif, la GRH se verra plus proactive et flexible. Elle peut reposer sur une large autonomie, une gestion des compétences, une rémunération liée aux objectifs individuels, etc. Enfin, l'entreprise qui poursuit une stratégie de « focalisation » adoptera une formule intermédiaire qui mélange les atouts des deux stratégies précédentes. Ce type d'entreprise optera, comme l'avait proposé Walton (1985), pour un système de GRH plutôt « hybride » qui puise à la fois dans les deux systèmes de GRH portés par les entreprises dont la stratégie est basée sur la différenciation ou la baisse des coûts.

Plusieurs auteurs, comme Guérin et Wils (2006), Peretti (2007) ainsi que Jackson et Schuler (1995), estiment que la GRH n'est pas seulement le résultat des orientations stratégiques de l'entreprise, puisqu'elle peut aussi les déterminer en partie. Les pratiques de GRH sont notamment des atouts à l'origine du développement de compétences spécifiques qui contribuent à la définition même des stratégies d'entreprise. Cet accent mis sur les compétences internes des entreprises marque une évolution notable de la recherche en stratégie avec notamment l'adoption de la théorie des ressources (Barney, 1991 ; Barney, Wright et Ketchen 2001). Ces nouvelles orientations ont été renforcées par les travaux portant sur les compétences centrales (Hamel et Prahalad, 1994) et sur les meilleures pratiques RH, désignées comme sources d'avantages concurrentiels (O'Reilly et Pfeffer, 2000 ; Pfeffer, 1998). L'évolution du champ de la stratégie montre donc le basculement progressif d'une représentation externe de l'avantage concurrentiel vers une analyse interne des compétences, des capacités et, plus généralement, des ressources difficiles à construire et à imiter (Bartlett et Ghoshal, 2002).

## 1.2. La GSRH : quelle définition ?

La GSRH est souvent désignée comme un ensemble de pratiques cohérentes incitant les salariés à être performants ou à s'impliquer dans l'entreprise (Delery, 1998; Wright et McMahan, 1992). Cette conception de la GSRH qui paraît consensuelle ne peut cacher la variété des approches. En effet, la littérature est partagée entre les auteurs qui étudient la GSRH à travers le département RH (Truss, Hope Hailey et Farndale 2005), d'autres qui se focalisent sur le capital humain en termes de connaissances, de qualifications et de compétences (Hitt *et al.*, 2001; Lepak et Snell, 1999; Nodofor et Levitas, 2004; Sirmon, Hitt et Ireland 2007) et, enfin, ceux qui définissent la GRH en termes de pratiques individuelles (Tzafrir, 2006; Wood, Holman et Stride, 2006) ou de systèmes (*bundles*) de pratiques (Guerrero et Barraud-Didier, 2004; MacDuffie, 1995). Concernant le département RH, on peut citer, par exemple, les contributions d'Ulrich (1996, 1997), Ulrich et Brockbank (2005) et de Tyson et Fell (1991). Ces derniers ont dressé une sorte de typologie des différents rôles du directeur des RH (DRH) en fonction des tâches dominantes de l'organisation qu'ils mettent en place pour cette fonction. Ils identifient trois grands types de DRH : l'exécutant, l'administrateur de contrats et l'architecte. Cette première typologie est approfondie et enrichie par les travaux d'Ulrich (1996, 1997) et d'Ulrich et Brockbank (2005) qui ont identifié, de leur côté, les principaux rôles que doit jouer le DRH pour pouvoir s'impliquer progressivement au plan stratégique : l'avocat des employés, le développeur de capital humain, l'expert fonctionnel, le partenaire stratégique et le leader RH.

L'intérêt pour le capital humain en termes de compétences et de qualifications s'inspire des premiers travaux de la *théorie du capital humain* de Becker (1964) et, dernièrement, de la *théorie des ressources* de Penrose (1959). Ces théories se penchent à l'intérieur de l'organisation pour expliquer sa compétitivité, et non plus sur son positionnement face à la concurrence. Cette introspection suggère que les ressources ou capacités internes sont les actifs stratégiques de l'organisation (Penrose, 1959). Ces actifs sont à la base de la compétence distinctive de l'organisation. Pour Barney (1991), cette compétence distinctive permet à l'organisation de construire un avantage compétitif durable par rapport à ses concurrents.

La vision de la GSRH en termes de pratiques est dominante dans la littérature. La GSRH est souvent désignée par *high-involvement management practices* (Lawler III, 1986; Paré et Tremblay, 2007), *high-commitment practices* (Walton, 1985) ou *high-performance management practices* (Way, 2002; Wood, 1999). Ces trois formulations de la GSRH supposent la réalisation d'un système de pratiques RH mobilisatrices cohérent en interne. Chênevert et



Tremblay (2002) ont, par exemple, montré à travers leur étude sur 252 entreprises québécoises que les entreprises qui préconisent les équipes autonomes de travail, la qualité totale et la gestion participative optent davantage pour des politiques de rémunération orientées vers la performance individuelle et collective, accordent un pourcentage de bonus plus élevé et favorisent une plus grande transparence dans leurs processus de gestion. Cette cohérence interne assure la coopération des salariés avec un degré d'engagement supérieur (par opposition au contrôle) et permet d'accroître les performances économique et sociale des entreprises (Godard, 2004; Ichniowski, Shaw et Prennushi, 1997). Ces pratiques cherchent à faire des salariés une source d'avantages compétitifs en agissant sur la volonté d'agir (l'engagement), le pouvoir d'agir (les compétences requises) et l'opportunité d'agir (les possibilités d'exercer les compétences) (Beaupré et Cloutier, 2007). Les pratiques stratégiques RH concernent, par exemple, la décentralisation du pouvoir qui résulte en de nouvelles formes d'organisation du travail (p. ex. enrichissement des tâches), la formation, le partage d'information, la participation aux décisions et la rémunération liée au rendement (Godard et Delaney, 2000; Huselid, Jackson et Schuler 1997; Pfeffer, 1998; Way, 2002). Dans notre travail, nous optons pour cette dernière définition de la GSRH que nous essayerons d'analyser dans le contexte français. Ce choix des pratiques se justifie par le fait que pour réaliser les objectifs stratégiques des entreprises, la fonction RH a intérêt à mettre en place des pratiques de GRH capables d'attirer, de développer et de reconnaître les compétences détenues par le capital humain.

### **1.3. La GSRH : qu'en est-il des PME ?**

Les premiers travaux sur la GRH dans les PME ont longtemps soutenu que ces dernières investissent peu dans le capital humain et que leurs pratiques RH restent informelles (Mayson et Barrett, 2006). Toutefois, certains auteurs constatent que les pratiques RH des PME sont plutôt sophistiquées et jouent un rôle stratégique (Chandler et MacEvoy, 2000; Hayton, 2003; MacEvoy, 1983). C'est le cas par exemple de Deshpande et Golhar (1994) qui ont relevé dans leur recherche des similarités entre les pratiques de GRH des PME du secteur manufacturier et celles des grandes entreprises. Ces auteurs ont soutenu que l'implantation des pratiques de GRH peut être liée à de bons résultats des PME. Certaines recherches récentes valident cette hypothèse et confortent leur prédiction. À ce propos, Hayton (2003) a constaté, dans sa recherche sur un échantillon de PME américaines, une différence de performance entre les PME qui mettent en œuvre des pratiques de GRH visant l'implication des salariés telles que la participation, les incitatifs et la responsabilisation et celles qui ne le font pas; ces dernières s'avèrent être moins performantes. Dans la même veine, Way (2002) a relevé, dans une autre

étude sur 446 PME américaines de moins de 100 salariés, la présence de pratiques visant la haute performance. Ces pratiques sont liées à de meilleures performances en termes de productivité et de roulement du personnel. Fabi, Raymond et Lacoursière (2007) ont étudié dans leur recherche le lien entre les pratiques de GRH et la performance sur un échantillon de 176 PME canadiennes. Ces auteurs ont remarqué que l'alignement des pratiques de GRH (information, structuration, motivation, consultation et formation) de leurs trois groupes de PME (locales, mondiales et internationales) sur la stratégie de développement (réseaux, produits et marchés) a produit une amélioration de leurs performances financière, RH et opérationnelle. Enfin, Michie et Sheehan (2008) ont récemment relevé dans leur étude sur un échantillon de 189 petites manufactures, britanniques et américaines de 10 à 100 salariés, des effets positifs de pratiques mobilisatrices de GRH sur les indicateurs de performance d'innovation et de productivité.

En France, plusieurs chercheurs préconisent l'adoption de la GSRH pour faire face aux défis du XXI<sup>e</sup> siècle (Besseyre des Horts, 2004; Bournois, 1997). Parmi les études existantes, nous pouvons citer les recherches de Som et Cerdin (2005) et de Liouville et Bayad (1998). Dans leur étude auprès de 28 entreprises françaises (grandes et PME), Som et Cerdin ont analysé l'évolution des pratiques de GRH dites innovantes (organisation du temps de travail, recrutement, formation et redéploiement, promotion, évaluation de la performance, rémunération et régulation des effectifs). Ces auteurs confirment la présence d'une GSRH dans les entreprises étudiées et remarquent que ces pratiques ont des effets positifs sur leur performance. Liouville et Bayad ont de leur côté analysé le lien entre la GRH et la performance dans un panel de 300 PME manufacturières. Les pratiques retenues concernent la formation, la responsabilisation, la communication, la participation, la promotion et la gestion des carrières, ainsi que l'amélioration des conditions de travail. Le premier résultat de cette étude montre que ces pratiques sont bien implantées dans les PME par rapport aux pratiques qualifiées d'administratives (sélection basée sur les capacités techniques, formation centrée sur la recherche de gains de productivité, évaluation basée sur des standards, rémunération basée sur l'ancienneté et les résultats individuels, système d'information descendante). Le second résultat montre que les pratiques stratégiques permettent de meilleures performances. Cependant, bien que ces études aient démontré l'impact des pratiques stratégiques RH sur la performance, elles n'ont en aucun cas montré directement la place de la GSRH dans les PME. En outre, à part la recherche de Liouville et Bayad qui a été consacrée aux PME, celle de Som et Cerdin portait sur un échantillon mixte regroupant à la fois des GE et des PME. Enfin, l'utilisation des données en coupe instantanée ne permet qu'une photographie des événements à un moment donné.

En résumé, nous pouvons dire que les PME peuvent adopter autant que les grandes entreprises des pratiques de GSRH afin d'assurer leur développement et leur pérennité (Hornsby et Kuratko, 1990). Toutefois, en dépit de l'importance de l'investissement en GRH pour les PME, les dirigeants semblent accorder encore peu d'intérêt aux ressources humaines (Rocha et Riaz Khan, 1985; Mayson et Barrett, 2006). Dans la quête d'avantages concurrentiels et de performance, ce désintérêt apparent envers les RH peut être préjudiciable pour les PME dans la mesure où elles ne possèdent pas les mêmes ressources financières et technologiques que les GE (Cardon et Stevens, 2004; Hornsby et Kuratko, 2003). Dans cet esprit, nous tenterons à travers cette recherche de décrire les pratiques RH de PME françaises et d'analyser les facteurs qui favorisent ou empêchent l'adoption de la GSRH.

## 2. Méthodologie

### 2.1. Échantillon

Pour notre recherche, nous avons extrait nos données de l'enquête REPONSE (RElations PrOfessionnelles et NégociationS d'Entreprise). Cette enquête a été menée par la DARES (Direction d'animation de la recherche, des études et des statistiques) et l'institut BVA à l'aide d'entretiens en face à face avec les responsables d'entreprises, une partie des salariés et les représentants du personnel sur un échantillon représentatif de 2978 entreprises françaises de plus de 20 salariés en 1998 et de 2930 entreprises en 2005. Nous n'avons utilisé que le volet « employeur » des deux enquêtes car il assure une meilleure cohésion d'ensemble des données sur l'organisation de l'entreprise et contient l'essentiel des informations dont nous avons besoin pour caractériser les pratiques de GRH. Les deux autres volets n'ont pas été retenus pour éviter les biais d'interprétation (p. ex. faible nombre des salariés interrogés).

La réponse aux questions de cette recherche a nécessité d'extraire à l'aide du numéro SIRET un panel de 388 PME françaises sur la période 1998-2005. La sélection de cet échantillon a été effectuée à partir des critères de taille et de propriété. Nous avons retenu les PME totalement indépendantes et qui ont un nombre de salariés inférieur à 500. Les réponses proviennent de PME de tailles différentes : 40 % dans les PME comptant entre 20 et 49 salariés, 28 % dans les PME de 50 à 199 salariés et 32 % dans les PME de 200 à 499 salariés. Ces PME opèrent dans divers secteurs : 39 % dans l'industrie manufacturière, 15 % dans la construction et l'énergie, 14 % dans le commerce, 10 % dans le transport, 12 % dans les activités financières et 10 % dans les secteurs marchands (immobilier, services aux entreprises et aux particuliers).

## 2.2. Variables de GRH

Notre revue de la littérature en GSRH nous a conduit à sélectionner un certain nombre de variables pour identifier les pratiques de GSRH (Arthur, 1994; Delery et Doty, 1996; Walton, 1985; Youndt *et al.*, 1996). Il s'agit des pratiques d'autonomie, de formation, des entretiens annuels liés à la formation et à la promotion, des incitatifs, des augmentations individuelles de salaires, de participation, de communication et d'information. Ces pratiques sont qualifiées par la littérature de « mobilisatrices » (Guerrero et Barraud-Didier, 2004). D'autres chercheurs désignent ces pratiques par pratiques « d'engagement » (Arthur, 1994) ou de « valorisation du capital humain » (Youndt *et al.*, 1996). Comme l'indique leur intitulé, ces pratiques concernent l'investissement dans le développement du capital humain. D'autres pratiques dites administratives sont également retenues. Il s'agit essentiellement de la description des tâches, du contrôle, des augmentations collectives de salaires et des bonis collectifs. Comme leur nom l'indique, ces pratiques RH qualifiées de « contrôle » (Arthur, 1994) ou « techniques » (Huselid, Jackson et Schuler, 1997) visent principalement le contrôle des employés considérés comme un coût à minimiser. Les réponses aux questions est « oui » (si la pratique de GRH existe) ou « non » (si la pratique de GRH est absente).

Pour distinguer les PME qui adoptent des pratiques de GSRH, nous avons dans un premier temps effectué une analyse factorielle des correspondances multiples (ACM). Le choix de ce type d'analyse est dû à la nature nominale de nos variables et répond au besoin de dégager des dimensions synthétiques indépendantes (voir tableau 1). Dans un deuxième temps, une analyse typologique a été effectuée sur la base d'une classification ascendante hiérarchique (CAH). La CAH fait suite à l'ACM en s'appuyant sur les axes factoriels. Nous avons retenu, selon la méthode Ward, une classification en trois groupes de PME (voir tableau 2) dont la distribution selon le secteur et la taille est reportée dans le tableau 3.

TABLEAU 1  
Résultats de l'analyse factorielle

| Axe factoriel           | Inertie (%) | Variables actives   |
|-------------------------|-------------|---|
| Organisation de travail | 54,73       | Description des tâches, contrôle, cas d'incident mineur.  |
| Gestion des compétences | 33,67       | Dépenses de formation, entretien avec les salariés non cadres et cadres, liens avec la formation et la promotion. |
| Salaires                | 24,69       | Augmentations générales.  |
| Incitatifs              | 35,17       | Augmentations individuelles, primes individuelles, primes collectives.  |
| Animation               | 43,85       | Participation, information, communication.  |

TABEAU 2  
Classes de PME selon leurs pratiques de GRH

|  | Total<br>1998 | Test<br>Khi-deux<br>1998 | GRH<br>Administrative<br>1998 | GRH<br>Hybride<br>1998 | GRH<br>Stratégique<br>1998 |
|--|---------------|--------------------------|-------------------------------|------------------------|----------------------------|
| <b>Organisation de travail</b>             |               |                          |                               |                        |                            |
| Incident mineur                            | 72,16         | < 0,001                  | 69,61                         | 68,14                  | 76,30                      |
| Description des tâches                     | 72,16         | < 0,001                  | 100,00                        | 86,27                  | 45,66                      |
| Contrôle                                   | 59,79         | < 0,001                  | 100,00                        | 75,49                  | 24,28                      |
| <b>Gestion des compétences</b>             |               |                          |                               |                        |                            |
| Dépense de formation                       | 35,57         | n.s                      | 26,47                         | 38,73                  | 38,94                      |
| Entretiens annuels                         | 90,98         | < 0,001                  | 87,25                         | 92,04                  | 97,69                      |
| Liens avec la formation                    | 72,42         | < 0,001                  | 53,92                         | 78,61                  | 79,65                      |
| Liens avec promotion                       | 82,47         | < 0,001                  | 71,57                         | 84,97                  | 88,50                      |
| <b>Rémunération</b>                        |               |                          |                               |                        |                            |
| Augmentations générales                    | 73,20         | < 0,001                  | 80,53                         | 78,43                  | 65,32                      |
| Augmentations individuelles                | 75,77         | < 0,001                  | 65,69                         | 76,11                  | 81,50                      |
| Primes collectives (bonus)                 | 61,08         | < 0,001                  | 72,73                         | 67,48                  | 33,33                      |
| Primes individuelles (partage des profits) | 65,21         | < 0,001                  | 58,41                         | 67,65                  | 68,21                      |
| <b>Animation</b>                           |               |                          |                               |                        |                            |
| Participation                              | 62,11         | < 0,001                  | 42,16                         | 63,58                  | 77,88                      |
| Information                                | 67,01         | < 0,001                  | 23,53                         | 80,92                  | 84,96                      |
| Communication                              | 44,33         | n.s                      | 34,31                         | 42,77                  | 55,75                      |
| Effectif                                   | 388           |                          | 102                           | 173                    | 113                        |

TABLEAU 3  
Description des groupes de GRH en fonction des deux variables secteur et taille

|                          | Test Khi-deux |         | GRH Administrative (%) |      | GRH Hybride (%) |      | GRH Stratégique (%) |      |
|--------------------------|---------------|---------|------------------------|------|-----------------|------|---------------------|------|
|                          | 1998          | 2005    | 1998                   | 2005 | 1998            | 2005 | 1998                | 2005 |
| Secteur                  | < 0,001       | < 0,001 |                        |      |                 |      |                     |      |
| Industrie manufacturière |               |         | 57                     | 55   | 35              | 35   | 32                  | 30   |
| Construction et Énergie  |               |         | 11                     | 11   | 21              | 20   | 14                  | 15   |
| Commerce                 |               |         | 12                     | 12   | 18              | 19   | 15                  | 13   |
| Transport                |               |         | 11                     | 14   | 12              | 13   | 11                  | 11   |
| Activités financières    |               |         | 2                      | 1    | 5               | 4    | 13                  | 14   |
| Services marchands       |               |         | 7                      | 7    | 9               | 9    | 15                  | 17   |
| Taille                   | < 0,001       | < 0,001 |                        |      |                 |      |                     |      |
| 20 à 49 salariés         |               |         | 80                     | 82   | 54              | 56   | 47                  | 45   |
| 50 à 199 salariés        |               |         | 14                     | 14   | 40              | 37   | 26                  | 25   |
| 200 à 499 salariés       |               |         | 6                      | 4    | 6               | 7    | 27                  | 30   |

En comparant les pourcentages des pratiques dans chaque groupe avec les pourcentages globaux, nous constatons que la GRH stratégique concerne des PME de taille importante appartenant aux secteurs de la finance et des services avec des pourcentages élevés pour toutes les pratiques de GRH sauf pour l'ordre, le contrôle et les augmentations collectives de salaires en 1998 et en 2005. Au contraire, la GRH administrative est pratiquée par des PME de très petite taille du secteur manufacturier avec de forts pourcentages pour les pratiques de GRH relatives à l'ordre, au contrôle et aux augmentations collectives de salaires, et de faibles pourcentages pour toutes les autres pratiques de GRH. Enfin, la GRH hybride est mise en place par les PME qui emploient moins de 100 salariés dans les secteurs de la construction, du commerce et des services et s'engagent dans des pratiques RH à la fois stratégique et administrative.

Pour décrire et différencier les groupes de PME issues de la typologie selon leurs politiques de GRH, des tableaux croisés ont été réalisés entre les classes et les différentes pratiques de GRH sélectionnées. Nous indiquons dans le tableau 2 le pourcentage de PME qui ont répondu positivement (par exemple pour Autonomie cas d'incidents mineurs: le pourcentage correspond aux répondants qui offrent une large autonomie dans la prise de décisions) pour chacun des groupes.

### **3. Dynamique des pratiques de GSRH en France**

#### **3.1. Analyse descriptive**

Dans la lignée de notre problématique de recherche, nous avons mené une étude dynamique des pratiques de GSRH des PME françaises de notre échantillon. Cela permet non seulement de déterminer l'importance de la GSRH dans les PME, mais également de repérer son évolution au cours de la période étudiée (1998-2005). Globalement, nous avons observé une instabilité des PME en matière de GRH: 214 ont changé de groupe; cela montre que c'est une variable de gestion ou de développement sur laquelle elles jouent. L'analyse de la distribution marginale du tableau 4 montre qu'un nombre important de PME françaises adopte une GSRH sur la période 1998-2005. Ce nombre paraît même en augmentation par rapport à celui des PME avec une GRH administrative qui semble en recul. En revanche, l'évolution de la GRH hybride enregistre une certaine stabilité sur la même période.

Selon la matrice de transition, nous constatons également que 38 PME ont quitté le profil de GRH administrative (environ 37 % qui avaient recours à une GRH administrative en 1998) pour adopter une GRH stratégique,

tandis qu'elles ne sont que 11 à revenir sur leurs pratiques flexibles pour adopter des pratiques administratives, soit seulement 10 % des entreprises qui adoptaient des pratiques de GRH stratégique en 1998. Ce résultat est conforté par les cas d'abandon de la GRH hybride au profit de la GRH stratégique. Dans 65 PME, la formule des pratiques mixtes a été abandonnée au profit d'une approche stratégique, soit près de 38 % de l'ensemble des PME du système hybride en 1998. Si la tendance est plutôt favorable à la GRH stratégique, elle l'est moins lorsqu'il s'agit de la GRH administrative. Les taux d'irréversibilité qui sont enregistrés – environ 10 % seulement des PME quitte une GRH stratégique pour une GRH administrative et 9 % dans le cas de la GRH hybride – attestent d'un recul du modèle traditionnel de GRH.

Bien que les résultats obtenus décrivent l'évolution de la GSRH, ils ne permettent pas de connaître les raisons qui poussent les PME à adopter les pratiques de GRH stratégique au détriment des autres. Certaines variables contextuelles sont introduites pour mieux appréhender le changement de trajectoire opéré par les PME concernées par notre recherche. Deux groupes de facteurs sont envisagés : le contexte structurel et la structure de propriété. Les variables structurelles concernent la taille, le secteur d'activité et l'étendue du marché. La structure de propriété est décrite par le fait d'être ou non coté en Bourse. Le modèle *logit dichotomique* permet d'estimer les facteurs d'appartenance à une classe de GRH plutôt qu'à une autre.

TABLEAU 4  
Évolution des groupes de PME (Matrice de transition)

|                            | GRH<br>administrative<br>2005         | GRH<br>hybride<br>2005 | GRH<br>stratégique<br>2005 | Ensemble     |
|----------------------------|---------------------------------------|------------------------|----------------------------|--------------|
| GRH administrative<br>1998 | 22 <sup>a</sup><br>21,57 <sup>b</sup> | 42<br>41,18            | 38<br>37,25                | 102<br>26,29 |
| GRH hybride<br>1998        | 16<br>9,25                            | 92<br>53,18            | 65<br>37,57                | 173<br>44,59 |
| GRH stratégique<br>1998    | 11<br>9,73                            | 42<br>37,17            | 60<br>53,10                | 113<br>29,12 |
| Ensemble                   | 49<br>12,63                           | 176<br>45,36           | 163<br>42,01               | 388<br>100   |

a. Il s'agit des 22 PME (sur les 388 interrogés) qui ont maintenu leurs pratiques de GRH administratives entre 1998 et 2005, ce qui représente 21,57 %.

b. Plus précisément, 22 entreprises sur 102 avaient déjà adopté ces pratiques en 1998.



### 3.2. Facteurs explicatifs

L'étape suivante consiste à expliquer les trajectoires prises par les PME entre 1998 et 2005. Les trajectoires traduisent ici le glissement des PME d'une GRH donnée vers une autre. En effet, les quatre trajectoires sont les suivantes :

Trajectoire 1 : de la GRH administrative vers la GRH stratégique ;

Trajectoire 2 : de la GRH administrative vers la GRH hybride ;

Trajectoire 3 : de la GRH hybride vers la GRH stratégique ;

Trajectoire 4 : de la GRH stratégique vers la GRH hybride.

Pour mener à bien notre analyse explicative, plusieurs sous-échantillons ont été créés à partir de notre échantillon de 388 PME. En effet, nous nous sommes servis de la matrice de transition pour sélectionner les quatre sous-échantillons suivants :

Sous-échantillon 1 : constitué de 38 PME et correspond à la Trajectoire 1 ;

Sous-échantillon 2 : constitué de 42 PME et correspond à la Trajectoire 2 ;

Sous-échantillon 3 : constitué de 65 PME et correspond à la Trajectoire 3 ;

Sous-échantillon 4 : constitué de 42 PME et correspond à la Trajectoire 4.

L'analyse économétrique soutient l'hypothèse d'un rôle déterminant du contexte structurel comme facteur discriminant des modèles de GRH (voir tableau 5). Les estimations concernant l'impact du secteur d'activité montrent que les PME qui changent leur système de GRH administrative par un système de GRH stratégique (trajectoire 1) sont celles qui appartiennent aux secteurs de la finance, des services marchands et, dans une moindre mesure, du commerce. Les PME qui adoptent des systèmes de GRH hybride à la place de systèmes de GRH administrative (trajectoire 2) viennent toutes des secteurs de l'industrie manufacturière, du commerce et du transport. Enfin, l'analyse économétrique fait apparaître, toutes choses égales d'ailleurs, que les PME des trajectoires 3 et 4 proviennent de différents secteurs d'activité. En ce qui concerne la trajectoire 3, les PME abandonnent leur système de GRH hybride au profit du système de GRH stratégique. Ces dernières sont essentiellement issues des secteurs de la finance, des services marchands et, dans une moindre mesure, des secteurs du commerce et de l'industrie manufacturière. Enfin, la trajectoire 4 regroupe des PME qui appartiennent à des secteurs de l'industrie manufacturière, du transport, du BTP, du commerce mais pas d'activités financières.

L'analyse économétrique conforte également la taille comme un facteur déterminant dans la variation de la GRH au sein des entreprises. En effet, plus leur taille est élevée, plus les PME utilisent la GRH de façon stratégique ;

TABLEAU 5  
Analyse économétrique : modèle logistique dichotomique

| Déterminants                        | Trajectoire 1<br>GRHA → GRHS | Trajectoire 2<br>GRHA → GRHH | Trajectoire 3<br>GRHH → GRHS | Trajectoire 4<br>GRHS → GRHH |
|-------------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|
| <b>Constante</b>                    | -1,7067***                   | -1,8561***                   | -1,1920***                   | 1,5190***                    |
| 20 à 49 salariés                    | Réf.                         | Réf.                         | Réf.                         | Réf.                         |
| <b>Taille</b>                       |                              |                              |                              |                              |
| 50 à 199 salariés                   | 0,9504 (229,62***)           | 0,5665 (128,59***)           | -0,7007 (214,56***)          | 0,5979 (58,53***)            |
| 200 à 499 salariés                  | 1,1117 (79,42***)            | 1,1563 (120,12***)           | 0,1615 (6,99***)             | 0,1985 (6,52***)             |
| Industrie manufacturière            | Réf.                         | Réf.                         | Réf.                         | Réf.                         |
| Construction et Énergie             | 1,9604 (90,62***)            | 1,5031 (122,24***)           | 2,1735 (183,94***)           | 1,2732 (48,58***)            |
| Commerce                            | 1,2027 (47,00***)            | 0,7431 (40,49***)            | 2,1624 (196,59***)           | 1,7919 (151,36***)           |
| Transport                           | n.s.                         | n.s.                         | 1,1035 (48,59***)            | 1,4423 (65,47***)            |
| Activités financières               | 2,5545 (222,33***)           | n.s.                         | 0,9500 (24,55***)            | -2,3602 (183,10***)          |
| Services marchands                  | 2,0503 (131,00***)           | 1,5322 (145,62***)           | 2,6936 (298,02***)           | 1,6777 (115,50***)           |
| Local et régional                   | -0,9931 (97,43***)           | 0,3630 (24,33***)            | -0,9609 (290,21***)          | 0,8717 (99,71***)            |
| <b>Marché</b>                       |                              |                              |                              |                              |
| National                            | -0,8295 (61,68***)           | 0,9758 (189,72***)           | -0,5282 (89,25***)           | 0,5016 (33,35***)            |
| Mondial (européen et international) | Réf.                         | Réf.                         | Réf.                         | Réf.                         |
| <b>Bourse</b>                       |                              |                              |                              |                              |
| Oui                                 | 1,0137 (86,09***)            | 1,2154 (225,40***)           | -0,0853 (3,42***)            | n.s.                         |
| Non                                 | Réf.                         | Réf.                         | Réf.                         | Réf.                         |

**Lecture** : les astérisques correspondent aux seuils de significativité du test de  $\chi^2$  : \* pour 10 % ; \*\* pour 5 % ; \*\*\* pour 1 % . n.s. signifie que le coefficient est non significatif. Les valeurs du  $\chi^2$  sont mises entre parenthèses.

**Réf.** : modalité de référence, **GRHA** : GRH administrative, **GRHH** : GRH hybride, **GRHS** : GRH stratégique.

le contraire est également vrai lorsque la taille est moins grande, c'est-à-dire que ces PME choisissent des systèmes de GRH administrative ou hybride au détriment de la GRH stratégique. Les politiques peu actives en matière de GRH sont par ailleurs plus souvent le fait d'entreprises opérant sur un marché local et régional. L'analyse des résultats de l'estimation économétrique confirme à ce propos, toutes choses égales d'ailleurs, que la concurrence est un facteur clé dans le choix d'un système de GRH. En regardant de près la trajectoire 1, on remarque que les PME, qui quittent le groupe où la GRH est administrative pour une où la GRH est stratégique, ont des activités ouvertes sur le marché international.

Concernant la structure de propriété, l'analyse économétrique montre que la cotation en Bourse augmente la probabilité d'avoir mis en place une politique de GRH stratégique ou hybride (plutôt qu'une politique de GRH administrative). En ce sens, l'activisme des modes de GRH en cause peut être lu comme une normalisation des pratiques correspondant aux attentes des actionnaires.

Ce modèle économétrique (modèle de régression non linéaire de type logit) contrôle l'impact d'un certain nombre de caractéristiques sur la probabilité qu'une PME change de système de GRH, en isolant l'effet propre à chaque variable explicative, compte tenu des hypothèses retenues (c.-à-d. de l'ensemble des variables explicatives intégrées dans le modèle). La modalité de référence est l'inverse de la modalité testée (p. ex. marché local / marché mondial).

## Discussion et conclusion

L'objet de cette recherche était de déterminer si les PME adoptent des pratiques de GRH stratégiques et de mesurer l'impact de certains facteurs dans ce choix. Dans la littérature, la GSRH est fortement liée à l'amélioration de la performance des entreprises. Si ce résultat est souvent vérifié dans les grandes entreprises, il est possible de penser que les PME sont également concernées mais de manière différente par cette option puisqu'elles ne peuvent compter que sur leur capital humain pour se développer et rester performantes. Notre recherche va dans ce sens en montrant que les PME font de plus en plus appel à des pratiques de GRH stratégiques pour attirer et retenir leur personnel.

Notre recherche n'est toutefois pas exempte de certaines limites. Le choix d'un seul répondant peut être source de biais de subjectivité des réponses. Une triangulation des réponses des employeurs avec celles des employés est souhaitable dans une prochaine recherche. La mesure des variables est une autre limite. La nature dichotomique des variables de GRH

ne permet pas de connaître leur étendue ni de faire une analyse plus fine de leur mise en place. La prise en compte du degré de leur implantation est également souhaitable dans un travail futur.

Nous avons vu, à travers l'analyse de l'évolution des pratiques de GRH dans le contexte de PME françaises, que la GRH stratégique est en progression. À l'opposé, les pratiques de GRH administrative ont affiché un net recul au cours de ces 10 dernières années. La GSRH est surtout adoptée par les PME exposées à la concurrence mondiale et dont les activités sont dans les services. Ces entreprises ont besoin d'un personnel compétent et motivé pour produire de la valeur et présenter un avantage concurrentiel par rapport aux concurrents (Barney et Wright, 1998). Nous pouvons donc considérer que l'adoption de la GSRH est plus susceptible d'aboutir dans le cas des PME soumises à des contraintes environnementales fortes. Selon Jenkins et Van Wijk (1996), les périodes les plus propices aux changements sont celles de faible croissance et de récession, où les entreprises n'auraient pas d'autres choix.

Toutefois, bien que les résultats de notre étude soient favorables à la GSRH, l'apparition d'une GRH hybride peut les nuancer. Le groupe de PME adoptant des pratiques de GRH hybride mixant les pratiques stratégiques et administratives paraît comme le plus important (173 PME en 1998 et 176 en 2005). Ce résultat est conforté par celui déjà démontré par Hayton (2003) et Huselid, Jackson et Schuler (1997). Ces auteurs ont conclu que peu d'entreprises mettent l'accent exclusivement sur une GRH stratégique ou une GRH administrative. En revanche, elles sont nombreuses à chercher à équilibrer les deux modes de gestion pour atteindre leurs objectifs stratégiques. Le groupe de GRH hybride peut constituer une phase transitoire où les dirigeants et les responsables RH adoptent une introduction progressive de la GRH stratégique pour des raisons de climat social, d'équité et de justice interne. En outre, l'importance de la GRH hybride pourrait être attribuée au contexte des entreprises françaises qui se trouvent traditionnellement sous l'influence de la réglementation et des institutions (Brewster, 2007). Nous n'avons pas testé ce point dans cette étude, mais nous pouvons déjà envisager de le faire dans une prochaine étude. En effet, selon la théorie institutionnelle de DiMaggio et Powell (1983), le choix par l'organisation d'un système de pratiques de GRH dépend du pouvoir coercitif exercé par des acteurs externes.

L'hybridation des pratiques RH pourrait être également le résultat d'un compromis entre les différentes parties prenantes de l'entreprise du fait de la contradiction de la GSRH avec les valeurs culturelles des Français (Brewster, 2007). Selon cet auteur, l'individualisation des rapports salariaux

et de la performance portée par le modèle de GSRH rend celui-ci difficilement applicable dans certaines entreprises européennes car il est perçu par l'ensemble des salariés comme une remise en cause de l'équité et de la justice qui sont des symboles de la responsabilité collective. Ainsi, cette logique d'évolution de la GRH peut s'inscrire dans une interprétation du changement apportée par Kurt Lewin. L'auteur a mis au point une méthode d'examen du changement: l'analyse du *champ de forces*. Le changement n'est plus considéré comme un événement, mais comme un équilibre dynamique de forces agissant dans des directions opposées. Deux séries de forces existent: celles qui poussent en faveur du changement et celles qui agissent en faveur du statu quo en raison de leur résistance au changement. Selon le principe de l'action immédiate, la situation résulte alors de l'effet combiné de ces deux séries de pressions. Nous pouvons ainsi penser avec Jenkins et Van Wijk (1996) que la démarche du choix d'un modèle flexible comme la GSRH est plutôt hésitante et relève d'un changement plus incrémental que radical dans les PME françaises.

Toutefois, l'adoption des pratiques de GRH stratégiques par une partie des PME de notre échantillon est un apport non négligeable de notre étude à la compréhension de la GRH dans ce type d'entreprises. Nos résultats vont dans le même sens que les études menées dans ce domaine qu'elles soient francophones (Liouville et Bayad, 1998; Som et Cerdin, 2005) ou anglo-saxonnes (Deshpande et Golhar, 1994; Hornsby et Kuratko, 2003). Ces recherches ont aussi montré l'incidence des pratiques de GRH sur les performances des entreprises (Huselid, 2003; Way, 2002). Ce dernier point pourrait également faire l'objet d'un travail futur.

La progression notable de la GSRH dans les PME françaises de notre échantillon nous questionne enfin sur les modalités et les formes de la professionnalisation RH et de l'accompagnement des dirigeants de PME surtout si la GRH y est considérée comme informelle. Pour les dirigeants de PME, le fait de saisir l'importance de la variable RH dans leur gestion courante et pour leur stratégie ne semble pas constituer un mobile suffisamment fort pour y consacrer le temps, l'attention et les efforts que cette prise de conscience supposerait. Il existe un hiatus fort entre leur perception des RH dans le cadre de leur vision stratégique et leurs pratiques de GRH. Dans un précédent travail, nous avons essayé de montrer que l'importance de ce hiatus pouvait notamment être liée au profil et aux compétences du dirigeant (Bayad et Nebenhaus, 1993). En effet, la difficulté à mettre en place et à pérenniser un programme de GRH provient souvent du dirigeant lui-même qui a pour habitude de traiter les problèmes de RH en face à face. Faire apparaître la fonction RH équivaut dans son esprit, d'une part, à introduire un début de bureaucratie incompatible pour lui avec le fonctionnement en temps réel de

la PME et, d'autre part, à clarifier la répartition des activités de chacun au sein de l'organisation (ce qui va à l'encontre du besoin de centralisation du dirigeant). Pourtant les choix en matière de GRH influencent fortement le développement de l'organisation et des personnes qui y œuvrent. Face aux incertitudes de l'environnement, les choix appropriés de GSRH permettent d'assurer la flexibilité de la PME tant par le développement des compétences que par la capacité de mobilisation et d'intégration des personnes de talent. La professionnalisation RH et l'accompagnement des dirigeants sont donc des questions cruciales pour le développement et la pérennité de programmes de GSRH dans les PME.

## Bibliographie

- AKHTAR, S., D.Z. DING et G.L. GE (2008), «Strategic HRM practices and their impact on company performance in Chinese enterprises», *Human Resource Management*, vol. 47, n° 1, p. 15-32.
- ARTHUR, J. (1994), «Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover», *Academy of Management Journal*, vol. 37, p. 670-687.
- D'AMBOISE, G. (1982), *Peut-on faire de la recherche sur la PME?*, Détroit, TIMS/ORSA (traduction française de l'Université Laval).
- BACON, N. et K. HOQUE (2005), «HRM in the SME sector: valuable employees and coercive networks», *International Journal of Human Resource Management*, vol. 16, n° 11, p. 1978-1999.
- BAIRD, L. et I. MESHOLAM (1988), «Managing two fits of strategic human resource management», *Academy of Management Review*, vol. 13 n° 1, p. 116-128.
- 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, n° 1.
- BARNEY, J. (1991), «Firm Resources and sustained competitive advantage», *Journal of Management*, vol. 17, p. 99-120.
- BARNEY, J., M. WRIGHT et D.J. KETCHEN (2001), «The resource-based view of the firm: ten years after 1991», *Journal of Management*, vol. 27, n° 6.
- BARRETT, R., S. MAYSON et N. WARRINER (2006), «HRM and small firm growth: is it a positive relationship?», *Proceedings of the 2nd Annual ACREW Conference*, Prato, Italie, du 1<sup>er</sup> au 3 juillet.
- BARTLETT, CA. et S. GHOSHAL (2002), «Building competitive advantage through people», *Sloan Management Review*, hiver, p. 34-41.
- BAYAD, M., H. MAHÉ De BOISLANDELLE, D. NEBENHAUS et P. SARNIN (1995), «Paradoxe et spécificités des problématiques de GRH en PME», *Gestion 2000*, vol. 11, n° 1, p. 95-108.

- BAYAD, M et D. NEBENHAUS (1993), « Les préoccupations de GRH des dirigeants de P.M.E. et leur profil », IV<sup>e</sup> congrès de l'AGRH, Jouy-en-Josas, 18 et 19 novembre 1993.
- BAYAD, M et J.L. HERMANN, (1991), « Les difficultés de la recherche en gestion en milieu P.M.E », ICN-Recherche, Université Nancy II.
- BEAUPRÉ, D. et J. CLOUTIER (2007), « La gestion à haute performance dans la fonction publique québécoise: pratiques mobilisatrices et cohérence », *Relations Industrielles*, vol. 62, n° 3, p. 516-539.
- BECKER, G.S. (1964), *Human Capital*, National Bureau of Economic Research, New York, Columbia University Press.
- BECKER, B. et M. HUSELID (2006), « Strategic human resources management: where do we go from here ? », *Journal of Management*, vol. 32, n° 6, p. 898-925.
- BEER, M., B. SPECTOR, P. LAWRENCE, D. QUINN MILLS et R. WALTON (1984), *Managing Human Assets*, New York, The Free Press.
- BESSEYRE DES HORTS, CH. (2004), « La fonction RH, une fonction stratégique: discours ou réalité ? », dans F. Bournois et P. Leclair, *Gestion des ressources humaines: regards croisés en l'honneur de Bernard Galambaud*, Paris, Economica.
- BOURNOIS, F. (1997), « Strategic human resource management in France: key issues », dans S. Tyson (dir.), *The Practice of Human Resource Strategy*, Londres, Pitman Publishing, p. 279-303.
- BREWSTER, C. (2007), « Comparative HRM: European views and perspectives », *International Journal of Human Resource Management*, vol. 18, n° 5, p. 769-787.
- BURNS, T. et M. STALKER (1961), *The Management of Innovation*, Londres, Tavistock.
- CARDON, M. et C. STEVENS (2004), « Managing human resources in small organization: what do we know ? » *Human Resource Management Review*, vol. 14, p. 295-323.
- CHANDLER, A. (1962), *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*, Cambridge, Mass., MIT Press.
- 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, n° 1, p. 43-57.
- CHÉNEVERT, D. et M. TREMBLAY (2002), « Le rôle des stratégies externes et internes dans le choix des politiques de rémunération », *Relations industrielles*, vol. 57, n° 2, p. 331-353.
- COLLINS, C.J. et K.G. SMITH (2006), « Knowledge exchange and combination: the role of human resource practices in the performance of high-technology firms », *Academy of Management Journal*, vol. 49, n° 3, p. 544-560.
- COLLINS, C.J. et M. ALLEN (2006), « Human resource management practices and firm performance in small businesses: a look at the effects of HR practices on financial performance and turnover », CAHRS Working Paper No. 06-10. Ithaca, NY: Cornell University, School of Industrial & Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies.

- DATTA, D.K., J.P. GUTHRIE et P.M. WRIGHT, (2005), « Human resource management and labor productivity: does industry matter? », *Academy of Management Journal*, vol. 48, p. 135-145.
- DELERY, J. (1998), « Issues of fit in strategic human resource management: implications for research », *Human Resource Management Review*, vol. 8, p. 289-309.
- DELERY, J. 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, p. 802-835.
- DESHPANDE, S. et D.Y. GOLHAR (1994), « HRM practices in large and small manufacturing firms: a comparative study », *Journal of Small Business Management*, vol. 32, n° 2, p. 49.
- DEVANNA, M., C. FOMBRUM et N. TICHY (1981), « Human Resources Management: a strategic perspective », *Organizational Dynamics*, vol. 9, n° 3, hiver 81, p. 51-67.
- DIMAGGIO, P.J. et W.W. POWELL (1983), « The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields », *American Sociological Review*, vol. 48, p. 147-160.
- DRAZIN, R. et A.H. VAN DE VEN (1985), « Alternate forms of fit in contingency theory », *Administrative Science Quarterly*, 3D.
- DRUCKER, P.F. (1957), *La pratique de direction des entreprises*, Paris, Les Éditions d'Organisation.
- DYER, L. (1985), « Strategic human resource management and planning », dans K.R. Rowland et G.R. Ferris (dir.), *Research in Personnel and Human Resource Management*, Greenwich, JAI Press, vol. 3.
- FABI, B., L. RAYMOND, et R. LACOURSÈRE (2007), « La GRH, levier du développement stratégique des PME », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 65, p. 41-56.
- FABI, B. et D. J. GARAND (2005), « La gestion des ressources humaines en PME », dans P.-A. Julien (dir.), *Les PME: bilan et perspectives*, Cap-Rouge, Presses Inter Universitaires, p. 459-531.
- GODARD, J. (2004), « A Critical Assessment of the High-Performance Paradigm », *British Journal of Industrial Relations*, vol. 42, n° 2, p. 349-378.
- GODARD, J. et J.T. DELANEY (2000), « Reflection on the high performance paradigm's implication for industrial relations as a field », *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 53, n° 3, p. 482-502.
- GUÉRIN, G. et T. WILS (2006), « La gestion stratégique des Ressources Humaines: la perspective nord-américaine », dans J. Allouche, *Encyclopédie des Ressources Humaines*, Paris, Vuibert.
- GUERRERO, S. et V. BARRAUD-DIDIER (2004), « High-involvement practices and performance of French firms », *International Journal of Human Resource Management*, vol. 15, n° 8, p. 1408-1423.
- GUEST, D. (1987), « Human resource management and industrial relations », *Journal of Management Studies*, vol. 25, n° 5, p. 503-521.



- GUTHRIE, J.P. (2001), «High-involvement work practices, turnover, and productivity: evidence from New Zealand», *Academy of Management Journal*, vol. 44, p. 180-190.
- HAMEL, G. et C.K. PRAHALAD (1994), *Competing for the Future*, Boston, Harvard Business School Press.
- HAYTON, J. (2003), «Strategic human capital management in SMEs: an empirical study of entrepreneurial performance», *Human Resource Management*, vol. 42, n° 4, p. 375-393.
- HELPER, J.P., M. KALIKA et J. ORSONI (2006), *Management: stratégie et organisation*, Paris, Vuibert.
- HENEMAN, R.L., J.W. TANSKY et S.M. CAMP (2000), «Human resource management practices in small and medium-sized enterprises: unanswered questions and future research perspectives», *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 25, n° 1, p. 11-26.
- HITT, M., L. BIERMAN, K. SHIMIZU et R. KOCHHAR (2001), «Direct and moderating effects of human capital on strategy and firm performance in professional service firms: a resource-based perspective», *Academy of Management Journal*, vol. 44, n° 1.
- HORNSBY, J. et D.F. KURATKO (2003), «Human resource management in U.S. small businesses: a replication and extension», *Journal of Developmental Entrepreneurship*, vol. 8, n° 1, p. 73-92.
- HORNSBY, J. et D.F. KURATKO (1990), «HRM in small business: critical issues for the 1990's», *Journal of Small Business Management*, vol. 28, n° 3.
- HUSELID, M., S.E. JACKSON et R.S. SCHULER (1997), «Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance», *Academy of Management Journal*, vol. 40, p. 171-189.
- HUSELID, M. (2003), «Special issue on small and medium-sized enterprises: a call for more research», *Human Resource Management*, vol. 42, n° 4.
- HUSELID, M.A. (1995), «The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance», *Academy of Management Journal*, vol. 38, p. 635-672.
- ICHNIOWSKI, C., K. SHAW et G. PRENNUSHI (1997), «The effects of human resource management practices on productivity: a study of steel finishing lines», *American Economic Review*, vol. 87, p. 291-312.
- JACKSON, S. et R.S. SCHULER (1995), «Understanding human resource management in the context of organizations and their environments», *Annual Review of Psychology*, vol. 46, p. 237-264.
- JENKINS, A. et G. VAN WIJK (1996), «Hesitant innovation: the recent evolution of human resources management in France», dans T. Clark (dir.), *European Human Resource Management*, Oxford, Blackwell.
- JULIEN, P.A. et M. MARCHESNAY (1988), *La Petite entreprise: principes d'économie et de gestion*, Paris, Vuibert.

- KLARSFELD, A. et F. LOZIER-LEROUX (2002), « Stratégie et ressources humaines : quelles conceptions pour quelle articulation ? » dans *Gestion des ressources humaines et stratégie Nantes*, Actes du XIII<sup>e</sup> congrès de l'AGRHR, T2, p. 269-280.
- KOTEY, B. et P. SLADE (2005), « Formal human resource management practices in small growing firms », *Journal of Small Business Management*, vol. 43, n° 1, p. 16-40.
- LACOURSIÈRE, P., B. FABI et J. ST-PIERRE (2000), « Impacts de certaines pratiques de GRH sur la performance organisationnelle et financière des PME : résultats préliminaires », V<sup>e</sup> Congrès international francophone sur la PME, Lille, octobre.
- LAWRENCE, P. et J.W. LORSCH (1973), *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*, Boston, Harvard Business School Press.
- LAWLER III, E. (1986), *High-Involvement Management: Participative Strategies for Improving Organizational Performance*, San Francisco, Jossey Bass.
- LEGGE, K. (1995), *Human Resource Management: Rhetorics and Realities*, Basingstoke, Macmillan Press.
- LENGNICK-HALL, C. et M. LENGNICK-HALL (1988), « Strategic human resources management: a review of the literature and a proposed typology », *Academy of Management Review*, vol. 13, p. 454-470.
- LEPAK, D. et J. SHAW (2009), « Strategic HRM in North America: looking to the future », *International Journal of Human Resource Management*, vol. 19, n° 8, p. 1486-1499.
- LEPAK, D. et S.A. SNELL (1999), « The human resources architecture : toward a theory of human capital allocation and development », *Academy of Management Review*, vol. 24, n°1, p. 31-48.
- LIOUVILLE, J. et M. BAYAD (1998), « Human resource management and performances : proposition and test of a causal model », *Human Systems Management*, vol. 24, n° 1, p. 31-48.
- MACDUFFIE, J.P. (1995), « Human resource bundles and manufacturing performance : organizational logic and flexible production systems in the world auto industry », *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 48, p. 197-221.
- MACEDOY, G.M (1983), « Personnel practices in smaller firms », *American Journal of Small Business*, vol. 8, n° 2.
- MARTINET, A.C. et R.A. THIÉTART (2001), *Stratégies : actualité et futurs de la recherche*, Paris, Vuibert.
- MAYSON, S. et R. BARRETT (2006), « The “science” and “practice” of HRM in small firms », *Human Resource Management Review*, vol. 16, n° 4, p. 447-455.
- MILGROM, P. et J. ROBERTS (1995), « Complementarities and fit strategy, structure, and organizational change in manufacturing », *Journal of Accounting and Economics*, Elsevier, vol. 19, n° 2-3, avril, p. 179-208.
- MICHIE, J. et M. SHEEHAN (2008), « Human resource management and corporate performance in the UK : evidence from UK and US small firm », dans R. Barrett et S. Mayson, *International Handbook on Entrepreneurship and HRM*, UK, Edward Elgar Publishing.

- MILES, R. et C.C. SNOW (1984), «Designing strategic human resource systems», *Organizational Dynamics*, vol. 13, p. 36-52.
- MILES, R. et C.C. SNOW (1978), *Organizational Structure, Strategy and Process*, New York, McGraw-Hill.
- NGO, H., C. LAU et S. FOLEY (2008), «Strategic human resource management, firm performance, and employee relations climate in China», *Human Resource Management*, vol. 47, n° 1, p. 73-90.
- NODOFOR, H. et E. LEVITAS (2004), «Signalling the strategic value of knowledge», *Journal of Management*, vol. 30, p. 685-702.
- O'REILLY, C. et J. PFEFFER (2000), *Hidden Value*, Boston, Harvard Business School Press.
- PARÉ, G., et M. TREMBLAY (2007), «The influence of high-involvement human resource practices, procedural justice, organizational commitment and citizenship behaviours on information technology professionals' turnover intentions», *Group & Organization Management*, vol. 32, n° 3, p. 326-357.
- PENROSE, E. (1959), *The Theory of the Growth of the Firm*, Londres, Oxford University Press.
- PERETTI, J.M. (2007), *Ressources humaines et gestion des personnes*, Paris, Vuibert.
- PFEFFER, J. (1998), «Seven practices of successful organizations», *California Management Review*, vol. 40, n° 2, p. 96-123.
- PORTER, M. (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York, Free Press.
- PORTER, M. (1980), *Competitive Strategy*, New York, Free Press.
- ROCHA, J.R. et M. RIAZ KHAN (1985), «The human resource factor in small business decision making», *American Journal of Small Business*, vol. 10, n° 2, p. 53-62.
- SCHULER, R. et S.E. JACKSON (1987), «Linking competitive strategies with human resource management practices», *Academy of Management Executive*, vol. 1, p. 207-219.
- SCHULER, R. (1992), «Strategic human resource management: linking people with the strategic needs of the business», *Organizational Dynamics*, vol. 21, n° 1, 18-31.
- SIRMON, D., M.A. HITT et R.D. IRELAND (2007), «Managing firm resources in dynamic environments to create value: looking inside the black box», *Academy of Management Review*, vol. 32, n° 1, p. 273-292.
- SHAW, J., N. GUPTA et J. DELERY (2005), «Alternative conceptualization of the relationship between voluntary turnover & organizational performance», *Academy of Management Journal*, vol. 46, p. 50-68.
- SOM, A. et J. CERCIN (2005), «Vers quelles innovations RH dans les entreprises françaises? Une étude exploratoire», *Gestion 2000*, n° 2, p. 143-159.
- STOREY, D. (2004), «Exploring the link, among small firms, between management training and firm performance: a comparison between the UK and other OECD countries», *International Journal of Human Resource Management*, vol. 15 n° 1, p. 112-130.

- STOREY, J. (2001), *Human Resource Management: A Critical Text*, Londres, Routledge.
- SUN, L.-Y., S. ARYEE et K.S. LAW (2007), « High-performance human resource practices, citizenship behaviour, and organizational performance: a relational perspective », *Academy of Management Journal*, vol. 50, p. 558-577.
- TRUSS, C., V. HOPE HAILEY et E. FARNDALE (2005), « The HR department's role in organisational performance », *Human Resource Management Journal*, vol. 5, n° 3.
- TYSON, S. et A. FELL (1992), *Evaluating the Personnel Function*, 2<sup>e</sup> édition, Cheltenham, Nelson Thornes Ltd.
- TZAFRIR, A. (2006), « A universalistic perspective for explaining the relationship between HRM practices and firm performance at different points in time », *Journal of Managerial Psychology*, vol. 21, n° 2, p. 109-130.
- ULRICH, D. et W. BROCKBANK (2005), *The HR Value Proposition*, Boston, Harvard Business School Press.
- ULRICH, D. (1996), *Human Resource Champions*, Boston, Harvard Business School Press.
- ULRICH, D. (1997), *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*, Boston, Harvard Business School Press.
- WALKER, J. (1980), *Human Resource Planning*, New York, McGraw-Hill.
- WALTON, R. (1985), « From control to commitment in the workplace », *Harvard Business Review*, vol. 63, n° 2, p. 77-84.
- WAY, S. (2002), « High performance work systems and intermediate indicators of firm performance within the US small business sector », *Journal of Management*, vol. 28, n° 6, p. 765-785.
- WELBOURNE, T.M. et A.O. ANDREWS (1996), « Predicting performance of initial public offerings: Should human resource management be in the equation? », *Academy of Management Journal*, vol. 39, p. 891-919.
- WOOD, S. (1999), « Human resource management and performance », *International Journal of Management Review*, vol. 1, n° 4, p. 367-413.
- WOOD, S., D. HOLMAN et Ch. STRIDE (2006), « Human resource management and performance in UK call centers », *British Journal of Industrial Relations*, vol. 44, n° 1.
- WRIGHT, P. et G.C. MCMAHAN (1992), « Theoretical perspectives for strategic human resource management », *Journal of Management*, vol. 18, p. 292-320.
- YOUNDT, M., S.A. SNELL, J.W. DEAN et D.P. LEPAK (1996), « Human resource management, manufacturing strategy and firm performance », *Academy of Management Journal*, vol. 39, p. 836-867.