

# La gestion des ressources humaines dans les PME : une analyse systématique de la littérature

## Human resource management in SMEs: a systematic review

### Gestión de recursos humanos en PyME: análisis sistemático de literatura

Geneviève Robert-Huot et Julie Cloutier

Volume 33, numéro 1, 2020

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/1069285ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/1069285ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

Editions EMS – In Quarto SARL

ISSN

0776-5436 (imprimé)

1918-9699 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer cet article

Robert-Huot, G. & Cloutier, J. (2020). La gestion des ressources humaines dans les PME : une analyse systématique de la littérature. *Revue internationale P.M.E.*, 33(1), 101–146. <https://doi.org/10.7202/1069285ar>

Résumé de l'article

Alors que le capital humain demeure l'actif stratégique le plus important pour assurer la compétitivité des entreprises et leur pérennité, que savons-nous de la gestion des ressources humaines dans les PME ? Ce texte présente une revue de la littérature scientifique concernant la gestion des ressources humaines (GRH) dans les PME. Les 167 articles empiriques répertoriés à partir des bases de données bibliographiques ABI/Inform et Repère sont classés en fonction de la nature des connaissances produites. Ces articles sont ainsi divisés en cinq catégories : (1) les pratiques RH utilisées dans les PME, (2) leurs caractéristiques distinctives par rapport aux grandes entreprises ; (3) les déterminants de l'adoption des pratiques RH ; (4) leurs conséquences sur la performance des PME ; (5) les processus à travers lesquels les pratiques RH sont modifiées. Les résultats montrent que les études ont surtout consisté à vérifier si le modèle de GRH des grandes entreprises s'applique aux PME. La formalisation des pratiques RH a également beaucoup retenu l'attention. De façon générale, peu d'études ont été réalisées sur chacun des divers aspects de la GRH et leurs résultats sont discordants. Des pistes de recherche sont proposées en vue de favoriser le développement des connaissances.

# La gestion des ressources humaines dans les PME : une analyse systématique de la littérature

**Geneviève ROBERT-HUOT**

*Geneviève Robert-Huot est doctorante en administration à l'École des sciences de la gestion. Elle s'intéresse au processus de transformation des pratiques RH dans les PME. Sa thèse portera notamment sur les routines RH et leurs tensions.*

*École des sciences de la gestion  
Département d'organisation et ressources humaines  
Université du Québec à Montréal  
C.P. 8888, Succursale Centre-ville  
MONTRÉAL (Québec), H3C 3P8, Canada  
robert-huot.genevieve@uqam.ca*

**Julie CLOUTIER**

*Julie Cloutier est professeure à l'École des sciences de la gestion. Ses travaux concernent la rémunération et la justice organisationnelle. Elle s'intéresse particulièrement à l'effet de la rémunération monétaire et non monétaire sur la motivation, le stress et la santé mentale.*

*École des sciences de la gestion  
Département d'organisation et ressources humaines  
Université du Québec à Montréal  
C.P. 8888, Succursale Centre-ville  
MONTRÉAL (Québec), H3C 3P8, Canada  
cloutier.julie@uqam.ca*

## **RÉSUMÉ**

*Alors que le capital humain demeure l'actif stratégique le plus important pour assurer la compétitivité des entreprises et leur pérennité, que savons-nous de la gestion des ressources humaines dans les PME ? Ce texte présente une revue de la littérature scientifique concernant la gestion des ressources humaines (GRH) dans les PME. Les 167 articles empiriques répertoriés à partir des bases de données bibliographiques ABI/Inform et Repère sont classés en fonction de la nature des connaissances produites. Ces articles sont ainsi divisés en cinq catégories : (1) les pratiques RH utilisées dans les PME, (2) leurs caractéristiques distinctives par rapport aux grandes entreprises ; (3) les déterminants de l'adoption des pratiques RH ; (4) leurs conséquences sur la performance des PME ; (5) les processus à travers lesquels les pratiques RH sont modifiées. Les résultats montrent que les études ont surtout consisté à vérifier si le modèle de GRH des grandes entreprises s'applique aux PME. La formalisation des pratiques RH a également beaucoup retenu l'attention. De façon générale, peu d'études ont été réalisées sur chacun des divers aspects de la GRH et leurs résultats sont discordants. Des pistes de recherche sont proposées en vue de favoriser le développement des connaissances.*

## **MOTS-CLÉS**

**Gestion des ressources humaines (GRH). Pratiques RH. PME. Revue de la littérature. Bilan des connaissances. Management**

# Human resource management in SMEs: a systematic review

## ABSTRACT

*While human capital remains the most important strategic asset for ensuring business competitiveness and sustainability, what do we know about human resource management in SMEs? This paper presents a literature review on human resource management (HRM) in SMEs. The 167 empirical articles found by searching the ABI/Inform and Repère databases are classified according to the nature of the knowledge they generated. These articles are then sorted into five categories according to whether they relate to (1) HR practices used in SMEs, (2) their distinctive characteristics compared to large enterprises, (3) the determinants of the adoption of HR practices, (4) their impact on the performance of SMEs, and (5) the processes through which HR practices are modified. The results show that the main focus of the studies was to verify whether large enterprises HRM model applies to SMEs. The formalization of HR practices has also attracted attention. In general, few studies have been done on the various aspects of HRM and their results are conflicting. Several research directions are proposed.*

## KEYWORDS

Human resources management (HRM). HR practices. SMEs. Literature review. Management

# Gestión de recursos humanos en PyME: análisis sistemático de literatura

## RESUMEN

*Aunque el capital humano se mantiene como el activo estratégico más importante para asegurar la competitividad y sostenibilidad de las empresas, qué sabemos realmente de la gestión de recursos humanos en las PyME? Este texto representa una revisión de la literatura científica relacionada con la gestión de los recursos humanos (GRH) en la pequeña y mediana empresa (PyME). Los ciento sesenta y siete artículos empíricos registrados a partir de las bases de datos bibliográficas ABI/Inform y Repère se catalogan de acuerdo a cinco categorías, establecidas a partir de la naturaleza de los conocimientos obtenidos. Los artículos se clasifican entonces en : (1) las prácticas RH utilizadas en la PyME, (2) las características que las distinguen de las grandes empresas, (3) los factores determinantes de la aplicación de dichas prácticas RH, (4) el impacto de las prácticas RH en el rendimiento de la PyME y (5) los procedimientos mediante los cuales se pueden modificar las mismas. Los análisis aplicados demuestran que los estudios se concentran principalmente en demostrar si los modelos de GRH de las grandes empresas se pueden aplicar a la PyME y en la formalización de las prácticas RH. De manera general pocos estudios se realizan sobre los diversos aspectos de la GRH y los resultados son discordantes. Los estudios proponen algunas líneas de investigación en vistas de favorecer el desarrollo de conocimientos.*

## PALABRAS CLAVE

Gestión de los recursos humanos. Prácticas RH. Pequeña y mediana empresa. Revisión de la literatura. Gestión

## INTRODUCTION

Au Canada, les PME représentent une source importante d'emplois et de développement économique. En 2018, Innovation, Sciences et Développement économique Canada rapportait que 97,9 % des entreprises canadiennes comptaient moins de 100 employés et que 1,9 % en comptaient entre 100 et 499. Environ 13,8 millions de Canadiens seraient ainsi employés par une PME, ce qui représente 86,5 % des travailleurs au Canada (Innovation, Sciences et Développement économique Canada, 2019).

Les PME présentent un intérêt grandissant pour la communauté scientifique. Même si elles se distinguent par le nombre plus limité de leurs employés, elles ne sont pas pour autant de grandes entreprises en format réduit. Leur système de production et leur structure sont moins complexes et formels que ceux des grandes entreprises et leur fonctionnement repose largement sur les relations interpersonnelles (Burke, 2011 ; Julien, 1990 ; Torrès, 1997). Ce contexte particulier influence inévitablement la façon, dont les employés sont gérés et rend ainsi pertinente la recherche sur la GRH.

L'examen des écrits scientifiques révèle l'absence de bilan systématique des connaissances sur la GRH dans les PME. Les rares revues de la littérature qui ont été publiées depuis les dix dernières années présentent des limites importantes. Par exemple, Cunningham et Rowley (2010) ainsi qu'Abraham, Kaliannan, Mohan et Thomas (2015) se sont concentrés respectivement sur les travaux de recherche réalisés dans les PME en Chine et en Malaisie. Pour leur part, Cardon et Stevens (2004) se sont intéressés à un sous-groupe spécifique de PME, les entreprises en période de démarrage. Au contraire, Hayton (2005) ainsi que Dabic, Ortiz-De-Urbina-Criado et Romero-Martínez (2011) ont élargi leur recherche à l'ensemble des entreprises empruntant une orientation stratégique entrepreneuriale, ce qui comprend à la fois des PME et des entreprises de grande taille. Enfin, la recension des écrits qu'ont réalisée Jack, Hyman et Osborne (2006) se limite à la culture et à la relation d'emploi dans les petites entreprises entrepreneuriales.

L'objectif de notre étude consiste à réaliser une revue systématique de la littérature portant sur la GRH dans les PME. Cela nous permettra de mettre en lumière les connaissances acquises jusqu'à présent, de les organiser de manière à favoriser la compréhension de ce champ de connaissances, d'identifier les lacunes et de faire ressortir les voies pertinentes de recherche pour le développement des connaissances. Dans les deux prochaines sections, nous aborderons brièvement les notions de PME et de gestion des ressources humaines (GRH) afin de conceptualiser et de situer notre objet de recherche. Nous exposerons ensuite le cadre méthodologique qui a permis d'opérationnaliser notre recension des écrits scientifiques. Nos résultats sont présentés en fonction d'axes d'analyse définis par la nature des connaissances produites. Pour chacun des axes d'analyse, les résultats font l'objet d'une discussion visant à faire ressortir les principaux constats et les limites observées. Une discussion générale conclura cet article et présentera des avenues de recherche pertinentes.

## 1. DÉFINITION DES PME

Deux approches peuvent être empruntées pour définir la notion de PME, à savoir l'approche quantitative et l'approche qualitative (Julien, 1990). Suivant l'approche quantitative, les PME

sont définies le plus souvent en fonction du nombre d'employés ou du chiffre d'affaires et les seuils établis dépendent du secteur d'activité économique et du pays (Julien, 1990). Par exemple, selon la Commission européenne, les PME sont des entreprises comptant moins de 250 employés. Au Canada, la notion de PME inclut les entreprises de moins de 500 employés (Innovation Sciences et Développement économique Canada, 2016).

Selon l'approche qualitative, les PME sont définies en fonction d'un certain nombre de caractéristiques relatives à la structure de l'entreprise et à son fonctionnement (Julien, 1990). Les PME présentent les caractéristiques suivantes : 1) un nombre restreint d'employés ; 2) une prise de décision exercée par le propriétaire-dirigeant ; 3) une faible spécialisation du travail jumelée à une faible standardisation des tâches ainsi qu'à une coordination reposant sur l'ajustement mutuel et la supervision directe ; 4) une stratégie à court terme peu formalisée et réactive ; 5) un système d'information interne et externe s'appuyant sur les relations interpersonnelles et la communication verbale (Julien, 1990 ; Torrès, 1997). Les caractéristiques des PME incarneraient la notion de proximité : la proximité hiérarchique, fonctionnelle, spatiale, temporelle et la proximité de la coordination (Torrès, 2003). Dans le cadre de notre étude, nous avons retenu tous les travaux de recherche qui portent explicitement sur les PME (comptant moins de 500 employés). Compte tenu du manque d'information concernant les caractéristiques des entreprises étudiées par les chercheurs, il ne nous a pas été possible d'utiliser des critères qualitatifs pour sélectionner les articles à inclure dans notre analyse.

## **2. DÉFINITION DE LA GRH**

Dans sa plus large acception, la gestion des ressources humaines (GRH) concerne l'ensemble des pratiques relatives à la gestion des employés. Burke (2011) présente une synthèse des définitions fréquemment utilisées par les chercheurs. Nous en retiendrons qu'il s'agit de l'ensemble des pratiques permettant de fournir à l'organisation, en quantité suffisante, du personnel possédant les qualités nécessaires pour contribuer à la réalisation des objectifs de l'organisation. On regroupe les pratiques RH en « fonction RH », dont les plus généralement admises sont les suivantes : l'organisation du travail, le recrutement, la sélection, la formation et le développement, la gestion du rendement et la rémunération (Saba et Dolan, 2013). Par exemple, le recrutement est une fonction RH qui vise à procurer aux candidats potentiels l'information pertinente au sujet des postes à combler de manière à les inciter à poser leur candidature. Parmi les pratiques RH de recrutement figurent, par exemple, les annonces dans les journaux, le recours à des agences de placement, les références des employés actuels et bien d'autres (Saba et Dolan, 2013).

## **3. CADRE MÉTHODOLOGIQUE**

Afin de dresser le bilan des connaissances acquises jusqu'au début de l'année 2015 en ce qui concerne les pratiques RH dans les PME, seuls les articles empiriques ont été retenus. Nous avons utilisé les bases de données ABI/Inform et Repère. Nous nous sommes concentrés sur les articles empiriques publiés dans des revues académiques qui ont un comité de lecture. Tous les résultats de recherche ayant été publiés uniquement sous la forme de volumes ou de chapitres se trouvent donc exclus. Bien qu'il s'agisse là d'une limite, il est rare que de tels

travaux n'aient pas été diffusés également sous forme d'articles, ce qui réduit considérablement cette limite.

Afin de repérer les articles pertinents, nous avons combiné des termes associés à la fois à la GRH et aux PME. Pour ce faire, dans la base de données bibliographique ABI/Inform, nous avons utilisé les termes *human resource\* management practice\**, *personnel management*, *HRM*, *HR*, *work system* et *work practice\** pour cibler l'aspect GRH, et les termes *small business*, *medium business*, *small enterprise\**, *medium enterprise\**, *small firm\**, *medium firm\**, *SME*, et *entrepren\** pour cibler les PME et l'entrepreneuriat. Dans la base de données Repère, nous avons employé les termes *ressources humaines*, *gestion du personnel*, *pratiques RH* et *GRH*, que nous avons jumelés aux mots-clés suivants : *petite\* entreprise\**, *moyenne\* entreprise\**, et *PME*.

Les mots-clés ont été recherchés dans tous les champs de recherche des bases de données bibliographiques (titre, sujet, résumé) à l'exception de celui du texte intégral. Cette stratégie pourrait représenter une limite dans la mesure où un article serait associé à des mots-clés pointus qui concernent un aspect précis de la GRH, comme les régimes de participation aux bénéfices, et qu'aucune des expressions qui réfèrent à la GRH n'aurait été utilisée.

La recherche des diverses combinaisons de mots-clés dans les deux bases de données bibliographiques a généré un échantillon de 4 109 articles (1 941 articles dans ABI/Inform et 2 168 articles dans Repère). Après l'élimination des doublons, nous sommes parvenus à un total de 2 016 articles (1 584 articles dans ABI/Inform et 577 articles dans Repère). Une lecture des résumés des articles et de leur cadre méthodologique a permis de réaliser une sélection supplémentaire et de retenir les 167 articles pertinents. Ainsi, les textes qui présentaient les caractéristiques suivantes ont été exclus de notre analyse :

- les articles théoriques, les revues de littérature, les méta-analyses et les notes éditoriales ;
- les études portant exclusivement sur des entreprises publiques ou de grandes tailles (plus de 500 employés) ;
- les articles portant sur les PME, dont la taille (en nombre d'employés) n'est pas précisée ;
- les études ne portant pas sur des pratiques RH (l'effet des attitudes des employés sur leurs comportements) ;
- les articles publiés dans une autre langue que l'anglais ou le français.

## 4. RÉSULTATS

Dans un premier temps, les articles ont été analysés en fonction de leur année de parution et de la revue dans laquelle ils ont été publiés. Le contenu des articles a ensuite fait l'objet d'une analyse approfondie.

#### 4.1. Les résultats : revues scientifiques et années de parution

Nous avons dénombré 167 articles portant sur la GRH dans les PME. Les articles retenus ont été publiés entre les années 1987 et 2015. Le tableau 1 montre que, depuis les dix dernières années, la GRH dans les PME a gagné en popularité. Environ 75 % des articles sélectionnés ont été publiés depuis 2005, la moitié de ceux-ci depuis 2010.

TABLEAU 1. NOMBRE D'ARTICLES SELON L'ANNÉE DE PARUTION (N = 167)

Période	Avant 1990	1990 à 1994	1995 à 1999	2000 à 2004	2005 à 2009	2010 à 2014	2015
Nb. d'articles	2	8	15	19	55	59	9

Le tableau 2 présente les revues qui ont publié le plus grand nombre d'articles. Il est intéressant de constater que plusieurs de ces revues ne se spécialisent pas dans les PME. Nos résultats ont également révélé que seulement 14 articles ont été publiés en français.

TABLEAU 2. NOMBRE D'ARTICLES SELON LA REVUE\*

Revue	n	Revue	n
<i>Asia Pacific Journal of Human Resources</i>	4	<i>Journal of European Industrial Training</i>	3
<i>Éducation et Training</i>	5	<i>Journal of Small Business and Enterprise Development</i>	6
<i>Employee Relations</i>	8	<i>Journal of Small Business Management</i>	13
<i>European Journal of Training and Development</i>	3	<i>Revue internationale PME</i>	13
<i>Human Resource Management</i>	9	<i>Small Business Economics</i>	3
<i>Human Resource Management Journal</i>	7	<i>International Journal of Human Resource Management</i>	12
<i>International Journal of Manpower</i>	3		
<i>International Small Business Journal</i>	10		

\* Seulement les revues qui ont publié trois articles ou plus.

#### 4.2. Les résultats : le contenu des articles

Nous avons classé les études répertoriées en fonction de la nature des connaissances qu'elles ont produites, c'est-à-dire le « quoi », le « pourquoi », le « pour-quoi » et le « comment ». Les deux premières sections portent sur la nature des pratiques RH (le « quoi ») dans les PME. Elles présentent les résultats des études qui font ressortir les caractéristiques distinctives des pratiques RH des PME soit en dressant un portrait descriptif des pratiques RH en PME (21 études), soit en comparant les pratiques des PME et des grandes entreprises (19 études).

Les deux sections qui suivent portent respectivement sur les travaux qui mettent en lumière les déterminants de l'adoption des pratiques RH dans les PME (le « pourquoi ») (69 études) et

les conséquences de ces pratiques sur la performance des PME (le « pour-quoi ») (70 études). La dernière section aborde la question de la modification et de la transformation des pratiques RH dans la PME (le « comment » ça change) (8 études). Il s'agit des études qui ont fait ressortir les processus à travers lesquels la GRH se développe<sup>1</sup>.

#### 4.2.1. LES PRATIQUES RH DANS LES PME : ÉTUDES DESCRIPTIVES

Nous avons dénombré vingt et une études descriptives, dont l'objectif consistait à dresser le portrait des pratiques RH utilisées dans les PME. Ces études empruntent autant une approche inductive (n = 11) qu'une approche hypothético-déductive (n = 10) tel qu'indiqué à l'annexe 1.

Les études de nature hypothético-déductive apportent des contributions qui résultent de la vérification de l'hypothèse selon laquelle les pratiques RH des grandes entreprises sont transposées dans les PME. Ainsi, à partir des connaissances acquises concernant la GRH dans les grandes entreprises ou les écrits portant sur les « meilleures pratiques » RH, les chercheurs ont sélectionné un certain nombre de pratiques, puis vérifié dans quelle mesure elles étaient utilisées dans les PME. Ces études mettent donc en évidence la proportion des PME qui a recours à chacune des diverses pratiques RH présélectionnées. Les pratiques les plus courantes se retrouvent dans la colonne de gauche du tableau 3.

TABLEAU 3. LES PRATIQUES RH DANS LES PME

Fonctions RH	Vérification des pratiques (démarche hypothético-déductive)	Découverte des pratiques (démarche inductive)
Techniques et outils de soutien (n= 9)	Planification RH formelle et informelle <sup>a,b,g,h</sup> , analyse des emplois <sup>b,d,e,i</sup> , descriptions d'emploi <sup>a,b,d,g,i</sup>	Planification formelle et informelle des RH <sup>l</sup> , descriptions d'emploi <sup>l</sup> , description flexible <sup>l,t</sup>
Recrutement (n=14)	Contacts personnels (bouche-à-oreille) <sup>b,d,f,g</sup> , référencement d'employés <sup>d,f,g,i</sup> , candidatures spontanées <sup>a,b,d,e,f,i</sup> , recrutement interne (affichage) <sup>b,d,i</sup> , journaux locaux <sup>a,b,d,e,f,g,i</sup> , centres d'emploi/agences de placement <sup>d,e,f,g,i</sup> , sites Internet / médias sociaux <sup>i</sup> , établissements d'enseignement <sup>a,d,f,i</sup>	Contacts personnels (bouche-à-oreille) <sup>l,m,q,r,s,t</sup> , référencement d'employés <sup>l,q,r,t,u</sup> , candidatures spontanées <sup>l,u</sup> , recrutement interne (affichage) <sup>l,u</sup> , journaux locaux <sup>l,r,u</sup> , centres d'emploi <sup>l,m,r</sup> , sites Internet <sup>l,u</sup> , compétiteurs <sup>l,s,t</sup> , agences <sup>l,r,t</sup>

1 Le nombre d'études est supérieur à 167, car des études portent sur plus d'une catégorie de connaissances.



Fonctions RH	Vérification des pratiques (démarche hypothético-déductive)	Découverte des pratiques (démarche inductive)
Sélection (n=10)	<i>Curriculum Vitae</i> <sup>a,b</sup> , formulaires de candidature <sup>a,b,e,i</sup> , entrevue individuelle (structurée et non structurée) <sup>a,b,d,e,f,i</sup> , entrevue téléphonique <sup>f</sup> , vérification des références <sup>a,b,d,e,i</sup> , tests de sélection/ échantillon de tâches <sup>c,d,e,f,i</sup>	<i>Curriculum Vitae</i> <sup>l,s,t,u</sup> , entrevue individuelle <sup>l,s,t</sup> , test <sup>t</sup> , vérification des références <sup>l</sup> , période d'essai <sup>l,s,t</sup> , entrevue non structurée (intuition) <sup>s</sup> , échantillon de tâches <sup>s,u</sup>
Accueil et intégration (n=3)	Visite de l'organisation <sup>b</sup> , information sur les avantages sociaux <sup>b</sup> , explication du rôle et guide de l'employé <sup>a,b</sup>	Diversité d'activités planifiées et interactions quotidiennes informelles <sup>o</sup>
Formation et développement (n=15)	Évaluation informelle des besoins de formation <sup>i</sup> , formation sur le tas ( <i>learning by doing</i> ) <sup>a,c,g,i</sup> , formation par des collègues <sup>c,e,i</sup> , formation externe <sup>c,g,h,i</sup> , établissements d'enseignement <sup>g,h</sup> , mentorat <sup>g,i</sup> , auto-formation <sup>c,h</sup> , formation en ligne <sup>c</sup>	Évaluation des besoins <sup>m,o,p,r</sup> , auto-évaluation des besoins <sup>k,m,r</sup> , formation sur le tas ( <i>learning by doing/informelle</i> ) <sup>k,o,p,q,r,s,t</sup> , formation par des collègues <sup>m,o,p,t</sup> , établissements d'enseignement <sup>k,m,o</sup> , formation externe / agences <sup>r</sup> , programme formel <sup>q,s</sup> , mentorat <sup>k</sup> , manuel d'instruction <sup>k,o</sup> , Internet <sup>o</sup> , élargissement de tâches <sup>k,o</sup> , pratiques d'apprentissage (observation, essai-erreur, interactions, partage d'expertise) <sup>m,n,o,p,q</sup>
Organisation du travail (n=9)	Pratiques de flexibilité du temps (horaire flexible, temps partiel) <sup>d</sup> , pratiques d'information <sup>a</sup> , sondage auprès des employés <sup>g</sup>	Pratiques de flexibilité du temps (horaire flexible, temps partiel, horaire comprimé) <sup>n</sup> , télé-travail <sup>n</sup> , communication directe <sup>p,r,t</sup> , boîte à suggestions <sup>l</sup> , autonomie <sup>m,s,t</sup>
Évaluation du rendement (n=8)	Évaluation du rendement <sup>a</sup> Évaluation du rendement non structurée <sup>b,e,g,i</sup> , échelles de notation <sup>b,e,i</sup> , direction par objectifs <sup>b,e,i</sup> , évaluation continue <sup>g</sup>	Évaluation du rendement structurée <sup>m</sup> , évaluation continue (informelle) <sup>m,r,t</sup>

Fonctions RH	Vérification des pratiques (démarche hypothético-déductive)	Découverte des pratiques (démarche inductive)
Rémunération et avantages sociaux (n=14)	Pratiques de détermination des salaires (selon : marché, capacité de payer, évaluation des emplois <sup>a,b,d,e,g,i</sup> , contrat collectif de travail <sup>d,e</sup> , augmentation de salaire <sup>d,g,i</sup> , prime de rendement individuel <sup>d,e,g,i</sup> , prime de Noël <sup>d</sup> , prime de signature <sup>d</sup> , vacances et congés de maladie <sup>b,c,d,e</sup> , assurances collectives <sup>b,c,d,e</sup> , régimes de retraite <sup>b,c,d,e</sup> , frais de scolarité <sup>b,c</sup> , régime de participation aux bénéfices <sup>b,d,e,i</sup> , actionnariat <sup>b,d</sup>	Structure salariale <sup>l,r</sup> , augmentations de salaire négociées individuellement <sup>r</sup> , bonus à la productivité <sup>m,q</sup> , rémunération à la pièce <sup>r,t</sup> , prime de rendement individuel <sup>l,m,s,t</sup> , prime de Noël <sup>r</sup> , prêt d'argent sans intérêt <sup>t</sup> , participation aux bénéfices <sup>l,m,s</sup> , actionnariat <sup>s</sup> , pratiques de reconnaissance adaptées aux préférences des employés <sup>r,u</sup> , cadeaux et activités sociales (fêtes/événements spéciaux) <sup>l</sup> , qualité des relations (considération / bien-être) <sup>r,t,u</sup>
Relations de travail (n=4)	Mécanismes de résolution de conflits <sup>g</sup>	Résolution informelle de conflits (compromis) <sup>q,r,t</sup>

Études hypothético-déductives : <sup>a</sup>Benoît et Rousseau (1990 ; n = 21) ; <sup>b</sup>Fabi, Garand et Pettersen (1998 ; n = 12) ; <sup>c</sup>Hargis et Bradley (2011 ; n = 751) ; <sup>d</sup>Heneman et Berkley (1999 ; n = 117) ; <sup>e</sup>Hornsby et Kuratko (2003 ; n = 262) ; <sup>f</sup>Lockyer et Scholarios, (2007 ; n = 54) ; <sup>g</sup>Singh et Vohra (2009 ; n = 143) ; <sup>h</sup>Summers, Pearson, Mills et Summers (2005 ; n = 78) ; <sup>i</sup>Wiesner et Innes (2010 ; n = 1230) ; sans précision au sujet des pratiques spécifiques <sup>l</sup>Aït Razouk et Bayad (2010 ; n = 388) ; Études inductives : <sup>b</sup>Birdthistle (2006 ; n = 121 ; n = 6) ; <sup>l</sup>Carroll, Marchington, Earnshaw et Taylor (1999 ; n = 40) ; <sup>m</sup>Cassell, Nadin, Gray et Clegg (2002 ; n = 100 ; n = 22) ; <sup>n</sup>Gordon (2014 ; n = 17) ; <sup>o</sup>Kitching (2007 ; n = 1005 ; n = 50) ; <sup>p</sup>Kitching (2008 ; n = 1005 ; n = 50) ; <sup>q</sup>Marlow et Patton (1993 ; n = 15) ; <sup>r</sup>Matlay (1999 ; n = 540) ; <sup>s</sup>Neiswander et Bird (1990 ; n = 52) ; <sup>t</sup>Saini et Budhwar (2008 ; n = 2) ; <sup>u</sup>Virag et Albu (2014 ; n = 1).

Dans la colonne de droite figurent les études qui ont suivi une démarche inductive en vue de découvrir ce que font les dirigeants de PME en matière de GRH. Elles mettent en lumière la diversité des pratiques RH dans les PME en décrivant de façon détaillée les pratiques plus informelles, en expliquant leur pertinence et en contextualisant leur utilisation.

Parmi les fonctions RH les plus étudiées figurent le recrutement (n = 14), la sélection (n = 10), la formation (n = 15) ainsi que la rémunération (n = 14). Parmi ces études, trois ont porté sur l'évolution des tendances en GRH dans les PME. Hornsby et Kuratko (2003) ainsi que Wiesner et Innes (2010) ont analysé les pratiques RH sur une période de dix ans aux États-Unis (1990-2000) et en Australie (1998-2008) respectivement. Les résultats ont montré que quelques pratiques ont gagné en popularité (les tests psychométriques), alors que l'utilisation d'autres pratiques a régressé (détermination des objectifs de rendement). Aït Razouk et Bayad (2010) ont suivi une démarche similaire auprès de PME françaises au cours de la période 1998-2005. Leur étude a révélé une augmentation de la fréquence des pratiques RH à haute performance (que nous verrons plus loin) ainsi qu'un recul des pratiques dites administratives.

Les dix études hypothético-déductives utilisent des échantillons de PME comptant moins de 10 employés (n = 1<sup>h</sup>), moins de 100 employés (n = 2<sup>d,f</sup>), moins de 250 employés (n = 6<sup>a,b,c,e,g,i</sup>), ou moins de 500 employés (n = 1<sup>j</sup>) (les études apparaissent sous le tableau 3). Leurs résultats

sont généralement discordants. Par exemple, des études montrent que les descriptions d'emploi seraient très largement utilisées dans les PME (<sup>d</sup>89,6 % ; <sup>i</sup>96,2 %), alors que d'autres mettent en évidence le peu d'intérêt que suscite cette pratique (<sup>g</sup>21,7 % ; <sup>a</sup>42,9 %). La proportion de PME qui utilisent les diverses pratiques de recrutement diffère également en fonction de l'étude. C'est le cas, par exemple, du recrutement à l'aide du réseau de contacts personnels (bouche-à-oreille) (<sup>g</sup>54,6 % ; <sup>d</sup>83 %), du référencement d'employés (<sup>g</sup>26,6 % ; <sup>d</sup>86,8 %), ou encore des candidatures spontanées (<sup>i</sup>52,7 % ; <sup>d</sup>82,6 %). Sur le plan de la sélection, les résultats divergent, par exemple, en ce qui concerne l'entrevue individuelle (<sup>i</sup>50 % ; <sup>e</sup>92 %), qu'elle soit structurée (<sup>d</sup>70 % ; <sup>i</sup>93,3 %) ou non structurée (<sup>i</sup>61,8 % ; <sup>d</sup>86,8 %). Le même constat peut être dressé en ce qui concerne la formation. Les résultats montrent, par exemple, que la formation sur le tas (*learning by doing*) est très rare dans les PME (<sup>c</sup>14,2 %), assez courantes (<sup>g</sup>56,64 %) ou très répandues (<sup>i</sup>98,2 %). Dans la même veine, les résultats sont discordants en ce qui concerne l'évaluation du rendement, la rémunération et les avantages sociaux.

Bref, en raison du nombre très limité d'études et de la divergence des résultats, il est difficile de dégager des tendances au sujet des pratiques RH utilisées dans les PME. Cela dit, les résultats laissent penser que plusieurs pratiques d'une même fonction RH sont utilisées simultanément et de façon complémentaire.

#### **4.2.2. DISCUSSION SUR LA DESCRIPTION DE LA GRH EN PME**

La moitié des études répertoriées visaient à vérifier la présence dans les PME du modèle de GRH des grandes entreprises ou de « meilleures pratiques ». Les études inductives visaient, quant à elles, à découvrir ce que font les PME en matière de GRH. Or, les contributions de ces études au développement des connaissances sont teintées des postulats ontologiques sur lesquels repose leur démarche. Ces postulats représentent les deux extrêmes d'un continuum et soulèvent deux questions intimement liées : la question de la nature des PME et celle de la cohérence des pratiques RH.

À un extrême, les PME sont envisagées comme de grandes entreprises en format réduit ou encore comme de grandes entreprises en voie d'achèvement. S'appuyant sur la transposition des pratiques RH des grandes entreprises aux PME, les études s'inscrivent dans une approche déficitaire en montrant ce que les PME « ne font pas » et « devraient faire ». Les auteurs qui adhèrent à cette conception s'attachent généralement à observer des pratiques RH formelles, voire stratégiques, pratiques considérées comme cohérentes (ou pertinentes) et évocatrices d'une « bonne gestion ». Par exemple, Hargis et Bradley (2011) soulignent qu'un meilleur alignement stratégique des pratiques RH est nécessaire afin d'assurer la compétitivité des PME. Des rapprochements peuvent être faits entre cette conception et la convention « objectivante » de Pichault et Nizet (2013), à laquelle on reconnaît une forte formalisation et une faible spécificité des pratiques RH (p. 174).

À l'autre extrême du continuum, les PME sont plutôt considérées comme des entités distinctes qui présentent des caractéristiques spécifiques. On y approche les pratiques RH en tenant compte du contexte. L'accent est placé sur l'individualisation des pratiques RH, la flexibilité, la capacité d'adaptation et les relations harmonieuses. Les auteurs qui souscrivent à cette conception soutiennent généralement que ces pratiques RH intuitives fondées sur l'expérience du dirigeant n'en sont pas moins adéquates compte tenu des spécificités des PME (Virag et Albu, 2014). En effet, des pratiques RH moins sophistiquées seraient moins

couteuses, plus flexibles et plus faciles à appliquer puisqu'elles n'exigeraient pas d'expertise particulière (Birdthistle, 2006 ; Carroll *et al.*, 1999 ; Kitching, 2007 ; Lockyer et Scholarios, 2007 ; Marlow et Patton, 1993). À cet égard, les études de cas qu'ont réalisées Carroll *et al.* (1999) révèlent que les descriptions d'emploi sont peu utilisées dans les PME, car elles sont trop rigides et inutiles puisque le contenu du travail est tenu pour « évident ». Cette conception partage des points communs avec la convention « arbitraire » (ou discrétionnaire) de Pichault et Nizet (2013), laquelle est associée à un faible degré de formalisation et à une forte spécificité des pratiques RH (p. 174).

Les études hypothético-déductives mettent en évidence la proportion de PME qui utilisent un inventaire de pratiques RH prédéterminées. Ces études présentent cependant des résultats discordants. Cela pourrait être attribuable à la diversité des échantillons, par exemple, le pays dans lequel sont situées les PME ou leur taille (c'est-à-dire la proportion de petites et moyennes entreprises dans l'échantillon). De plus, les données ont été collectées au cours de périodes différentes. Par exemple, un certain nombre d'études s'appuient sur des données collectées il y a plus de quinze ans (Benoît et Rousseau, 1990 ; Fabi, Garand et Pettersen, 1998 ; Heneman et Berkley, 1999 ; Hornsby et Kuratko, 2003 ; Lockyer et Scholarios, 2007). D'ailleurs, une seule étude porte sur le recrutement en ligne ou l'usage des médias sociaux (Wiesner et Innes, 2010).

La divergence des résultats pourrait être également liée aux limites méthodologiques que présentent les études. D'une part, plusieurs chercheurs ont étudié de petits échantillons, dont le degré de représentativité semble relativement faible, c'est le cas notamment de Benoît et Rousseau (1990 ; n = 21), Fabi, Garand et Pettersen (1998 ; n = 12), et Lockyer et Scholarios (2007 ; n = 54). D'autre part, les données ont été collectées à l'aide d'instruments qui mesurent des réalités différentes selon l'étude : la présence, la fréquence d'utilisation ou la primauté de la pratique. Par exemple, pour mesurer si une pratique était utilisée, les participants devaient répondre par l'affirmative ou la négative (Heneman et Berkley, 1999 ; Hornsby et Kuratko, 2003), indiquer à quelle fréquence l'activité était réalisée (Benoît et Rousseau, 1990), ou encore choisir la pratique la plus souvent utilisée parmi une liste de pratiques (Hargis et Bradley, 2011).

De plus, comme le rapportent Cassell *et al.* (2002), les dirigeants de PME ne sont pas nécessairement familiers avec les vocables utilisés dans les sondages pour évoquer les diverses pratiques RH, ce qui menacerait la qualité des données collectées. Dans la même veine, Kitching (2007) souligne que les instruments de mesure relatifs à la formation sont « incapables de détecter la quantité et la qualité des pratiques d'apprentissage et de formation » (p. 54) parce que les dirigeants de PME ont tendance à interpréter la notion de « formation offerte aux employés » comme de la formation formelle. Par conséquent, leurs réponses ne refléteraient pas fidèlement ce qu'ils font pour développer les compétences de leurs employés.

Les études hypothético-déductives nous renseignent sur l'utilisation d'un certain nombre de pratiques présélectionnées. Elles ne permettent toutefois pas de découvrir les pratiques plus typiques des PME. À ce sujet, les études inductives mettent en lumière certaines pratiques innovantes comme l'autoévaluation des besoins de formation, des pratiques de reconnaissances non monétaires et des pratiques d'aménagement flexible du travail. Cela dit, relativement peu d'études inductives ont été réalisées concernant les pratiques RH, exception faite de la formation.

### 4.2.3. ÉTUDES COMPARATIVES : PME ET GRANDES ENTREPRISES

Les études comparatives (n = 19) visent à faire ressortir le caractère distinctif des pratiques RH dans les PME en les comparant aux pratiques des grandes entreprises (GE). La plupart des études comparatives s'inscrivent dans une démarche hypothético-déductive (n = 16) employant un devis corrélationnel à coupe transversale dans lequel les données quantitatives ont été collectées à l'aide d'un questionnaire (Annexe 1).

Comme le montre le tableau 4, chacune des pratiques RH a été peu étudiée. En effet, les études ont produit dans l'ensemble 74 résultats qui concernent 40 pratiques RH. Parmi ces pratiques, 19 ont fait l'objet d'une seule étude (48 %) et 11 ont été observées dans le cadre de seulement 2 études (28 %). Les études reposent sur des échantillons de PME et de GE où les PME sont des entreprises comptant moins de 100 employés (n = 4<sup>c,l,m,p</sup>), moins de 250 employés (n = 6<sup>a,e,h,n,q,s</sup>) ou moins de 500 employés (n = 9<sup>b,d,f,g,i,j,k,o,r</sup>) (les études apparaissent sous le tableau 4).

Les résultats sont généralement cohérents pour les fonctions RH suivantes : l'accueil (n = 3), la formation (n = 6), l'organisation du travail (n = 5), les relations de travail et la protection des droits des travailleurs (n = 5). Ces résultats révèlent surtout des différences entre les PME et les GE. Par exemple, comparativement aux GE, les PME sont moins nombreuses proportionnellement à avoir une politique écrite de formation.

Les résultats sont moins cohérents en ce qui a trait aux pratiques de recrutement (n = 5), de sélection (n = 6) et de rémunération (n = 6). Les incohérences ne semblent pas attribuables à la taille des échantillons ou à la taille des entreprises qu'ils renferment. En effet, des résultats contradictoires sont ressortis pour des échantillons de PME comparables. De plus, toutes les études qui ont fait ressortir des similitudes entre les PME et les GE mettent également en évidence des différences pour un certain nombre de pratiques RH. Ceci dit, il semble que les PME utilisent davantage de pratiques informelles, notamment pour recruter (bouche-à-oreille) et sélectionner leur personnel (usage plus restreint de tests de sélection).

TABLEAU 4. LES PRATIQUES RH DANS LES PME ET DANS LES GRANDES ENTREPRISES (GE)

Fonctions RH	Pratiques RH	+GE	+PME	Similitude
Outils de soutien (n = 1)	Analyse et descriptions d'emploi, profils de compétences		f	
Recrutement (n = 5)	Agences de recrutement	k, q	b	f
	Établissements d'enseignement ; recrutement externe/formel	b, f, k		
	Journaux		b, p	f
	Candidature spontanée			b
	Affichage interne, transfert/mutation	q, k		
	Réseau de contacts personnels ou référencement d'employés		b, p	f
	Recrutement interne/informel		f	

Fonctions RH	Pratiques RH	+GE	+PME	Similitude
Sélection (n = 6)	Pratiques formelles de sélection	c		
	Entrevue individuelle		p	i, k
	Entrevue en panel	k		
	Entrevue de groupe, formulaire de candidature, références			p
	Tests de sélection (habiletés, psychologiques, physiques et examen médicaux)	c, i, k, p, s		b
	Période d'essai		i	k
	Critère de sélection (scolarité)		b	
	Critère de sélection (motivation, habiletés interpersonnelles)			b
Accueil (n = 3)	Programme formel d'orientation			k, s
	Importance accordée à la formation des nouvelles recrues			i, k
Formation et développement (n = 6)	Offre de formation externe			s
	Investissements en formation externe	e		
	Proportion d'employés formés	q		
	Présence d'une politique formelle pour les gestionnaires	l		
	Présence de diverses pratiques formelles et informelles	a, q		
	Fréquence du mentorat			l
Organisation du travail (n = 5)	Pratiques visant la flexibilité des effectifs (temps partiel)		m	
	Présence de pratiques formelles de participation (représentation, prog. de suggestion, équipe semi-autonome)	c		
	Présence de cercles de qualité			c
	Consultation des employés (formation, rémunération)	r		
	Importance accordée à la communication et à la participation			i, k

Fonctions RH	Pratiques RH	+GE	+PME	Similitude
Évaluation du rendement (n = 4)	Présence de pratiques formelles d'évaluation du rendement	c		s
	Présence d'un processus formel de gestion disciplinaire			s
	Importance accordée à l'évaluation du rendement			i, k
Rémunération (n = 6)	Importance accordée à la compétitivité du salaire et à la rémunération au rendement			i, k
	Offre de bonus – individuels et collectifs	c, m		s
	Régime de participation aux bénéfices, régime d'actionnariat	d, m		s
Relations de travail et protec. des droits (n = 5)	Présence d'une procédure de griefs, présence d'un syndicat	c, m, s		
	Présence d'une politique et d'un comité de santé et sécurité	c		
	Présence d'une politique contre la discrimination	g, j		
Autres (n = 2)	Degré de formalisation des pratiques	n, o		

Proportion supérieure de PME : (+PME) ; proportion supérieure de grandes entreprises (+GE) ; aucune différence de proportions (n.s.). <sup>a</sup>Banks, Bures et Champion (1987 ; n = 76) ; <sup>b</sup>Barber, Wesson, Roberson et Taylor (1999 ; n = 303) ; <sup>c</sup>Bartram (2005 ; n = 966) ; <sup>d</sup>Brillet (2000 ; n = 89) ; <sup>e</sup>Castany (2010 ; n<sub>1</sub> = 1515 ; n<sub>2</sub> = 1505) ; <sup>f</sup>Darrag, Mohamed et Aziz (2010 ; n = 55) ; <sup>g</sup>Day et Greene (2008 ; n = 1007) ; <sup>h</sup>De Kok (2002 ; n = 173) ; <sup>i</sup>Deshpande et Golhar (1994 ; n = 100) ; <sup>j</sup>Franklin, Gresham et Fontenot (1992 ; n = 137) ; <sup>k</sup>Golhar et Deshpande (1997 ; n = 143) ; <sup>l</sup>Gray et Mabey (2005 ; n = 392) ; <sup>m</sup>MacMahon (1996 ; n = 175) ; <sup>n</sup>Matlay (1999 ; n = 6000) ; <sup>o</sup>Storey, Saridakis, Sen-Gupta, Edwards et Blackburn (2010 ; n = 24 451) ; <sup>p</sup>Tanova (2003 ; n = 68) ; <sup>q</sup>Tanova et Nadiri (2005 ; n = 258) ; <sup>r</sup>Tansel et Gazioglu (2014 ; n = 28 240) ; <sup>s</sup>Tsai (2010 ; n = 24).

#### 4.2.4. DISCUSSION SUR LES ÉTUDES COMPARATIVES

Compte tenu du nombre limité d'études et de la divergence des résultats, ceux-ci doivent être interprétés avec prudence. En effet, peu d'études portent sur les mêmes pratiques RH et mesurent de la même manière l'utilisation des pratiques RH. Par exemple, des chercheurs ont mesuré à l'aide d'une variable dichotomique la présence de pratiques RH formelles, c'est-à-dire des procédures écrites et appliquées de façon régulière dans l'entreprise (Bartram, 2005 ; Tanova et Nadiri, 2005). D'autres ont mesuré la fréquence d'utilisation des pratiques RH ou ont demandé aux répondants d'identifier les pratiques les plus utilisées (Deshpande et Golhar, 1994 ; Tanova, 2003). Ces instruments mesurent des aspects différents et risquent également d'être interprétés de manière équivoque par les répondants, ce qui laisse planer certains doutes concernant la validité des données collectées. Premièrement, l'absence de pratiques formelles ne signifie pas que les activités ne sont pas réalisées (Gray et Mabey, 2005). Par exemple, l'absence d'un processus formel d'évaluation du rendement n'indique pas que le rendement des employés n'est pas évalué. En revanche, la présence d'une politique écrite n'assure pas que la politique est mise en application.

Deuxièmement, la fréquence avec laquelle les pratiques RH sont appliquées ne traduit pas fidèlement la notion d'utilisation lorsque les besoins sont sporadiques. Par exemple, dans la mesure où le nombre de démissions parmi les employés est faible, il n'y aurait pas de pratiques régulièrement utilisées pour embaucher de nouvelles recrues. Dans le même ordre d'idées, une PME pourrait fréquemment utiliser une pratique pour une catégorie de personnel tandis qu'elle en userait plus rarement pour une autre, ce qui pourrait être globalement considéré comme une utilisation occasionnelle (cet aspect a été considéré par les auteurs suivants : Brillet, 2000 ; Castany, 2010 ; Darrag, Mohamed et Aziz, 2010 ; Tanova et Nadiri, 2005).

Rappelons par ailleurs que la plupart des études ont suivi une démarche hypothético-déductive consistant à vérifier la présence de différences concernant un certain nombre de pratiques présélectionnées, le plus souvent des pratiques en usage dans les GE. Jusqu'à présent, les chercheurs se sont peu penchés sur les pratiques plus typiques des PME.

En vue de faire progresser les connaissances au sujet du caractère distinctif de la GRH dans les PME, il semble important de développer des instruments qui permettent de mesurer correctement ce que font les dirigeants de PME en matière de GRH. À partir des résultats d'études inductives, il serait pertinent de dégager des indicateurs de pratiques RH qui mesurent les activités effectuées habituellement dans un contexte donné, et ce, pour une catégorie de personnel en particulier. En posant par exemple la question suivante : « Lorsque vous sélectionnez un candidat pour un poste de production, utilisez-vous habituellement des tests d'habiletés ? »

#### **4.2.5. DÉTERMINANTS DE L'ADOPTION DES PRATIQUES RH**

Un grand nombre d'études (n = 69) a porté sur l'identification des facteurs qui contribuent à expliquer l'utilisation plus ou moins répandue de diverses pratiques RH dans les PME. Les chercheurs se sont ainsi intéressés au rôle qu'est susceptible de jouer l'environnement externe des PME, leur contexte interne, ainsi que les caractéristiques de leur dirigeant. Tel que présenté à l'annexe 1, près des trois quarts des études répertoriées sur le sujet (n = 49/69) s'inscrivent dans une démarche hypothético-déductive, réalisée à travers un devis corrélational à coupe transversale (à l'exception de deux études longitudinales).

Les déterminants étudiés sont nombreux et variés. Ils ont été classés en dix-sept catégories. Le tableau 5 présente une synthèse des résultats des études répertoriées. Mentionnons que lorsqu'un chercheur utilise deux instruments de mesure associés à une même catégorie de déterminants, les résultats de l'étude ne sont rapportés qu'une seule fois. C'est le cas, par exemple, des études portant à la fois sur la « présence d'un département RH » et la « présence d'un professionnel RH », lesquelles appartiennent à la catégorie « expertise RH ». Les études répertoriées utilisent des échantillons de PME comptant moins de 50 employés (n = 23), moins de 100 employés (n = 8), moins de 250 employés (n = 27) ou moins de 500 employés (n = 11).

Comme l'indique le tableau 5, on s'est davantage intéressé aux déterminants des pratiques de formation et de développement (n = 27) et ceux des pratiques de rémunération (n = 14). Les facteurs qui expliquent l'utilisation des systèmes d'information en GRH ont très peu retenu l'attention (Hooi, 2006 ; Mahe de Boislandelle, 1990 ; ces études ne figurent pas dans



le tableau 5). De plus, un grand nombre de chercheurs a utilisé un indice global des pratiques RH (n = 25), représentant souvent l'addition des pratiques RH mises en œuvre.

Un grand nombre d'études a porté sur plus d'une fonction RH ou sur l'effet de plusieurs déterminants. Ainsi, 133 types de relations « déterminant – fonction RH » ont été observés (Tableau 5). Parmi ces types de relations, près des deux tiers ont fait l'objet d'une seule étude (40 %) ou de seulement deux études (24 %). De plus, lorsqu'ils ont été plus largement étudiés, ces types de relations « déterminant – fonction RH » ont porté sur diverses pratiques d'une même fonction RH. Par exemple, les résultats concernant l'influence de la taille des PME sur les pratiques de rémunération concernent l'adoption de diverses pratiques de détermination des salaires, de divers régimes de rémunération variable et régimes d'avantages sociaux. Par conséquent, les résultats sont souvent uniques en ce qui concerne l'effet d'un déterminant sur une pratique RH spécifique. La diversité des pratiques étudiées explique notamment la divergence des résultats obtenus (80 cellules présentent plus d'un résultat de recherche ; pour 54 d'entre elles, soit 68 %, les résultats sont contradictoires).

En ce qui concerne les déterminants, la taille des PME constitue la variable la plus étudiée (n = 23). La stratégie poursuivie (n = 16), le secteur d'activité économique (n = 15) et le style de gestion du dirigeant (n = 16) ont également fait l'objet de nombreuses études.

**Les facteurs de l'environnement externe.** Peu d'études ont porté sur les facteurs de l'environnement externe, à l'exception du secteur d'activité économique. Les résultats obtenus sont généralement contradictoires. Comme nous l'avons mentionné, cela s'explique notamment par la diversité des pratiques qui ont été étudiées pour une même fonction RH. Par exemple, en ce qui concerne la formation, le secteur d'activité est lié au type de formation (Thassanabanjong, Miller et Marchant, 2008, n = 438, PME<100 ; Wu, Bacon et Hoque, 2014, n = 229, PME<50), mais non à l'indice global de formation (De Kok et Uhlaner, 2001, n = 16, PME<50) ou aux dépenses de formation (Loan-Clarke, Boocock et Smith, 1999, n = 551, PME<250).

**Les caractéristiques des PME.** La taille et la stratégie de croissance sont les deux caractéristiques des PME qui ont reçu le plus d'attention. Les études sur le sujet reposent généralement sur l'hypothèse qu'une augmentation de l'effectif – traduisant une complexité des processus – entraîne des problèmes de coordination et de contrôle. Sous cet angle, le choix de pratiques RH particulières constituerait une réponse aux besoins d'adaptation structurelle. En ce qui concerne la stratégie, les résultats des études montrent qu'elle est associée à l'adoption de pratiques de rémunération, par exemple, l'attribution d'augmentations de salaire et la mise en œuvre de régimes de rémunération variable (Barrett et Mayson, 2007, n = 600, PME<50), ou de régimes d'avantages sociaux (Wagar, 1998, n = 991, PME<500).

TABLEAU 5. DÉTERMINANTS DE L'ADOPTION DES PRATIQUES RH DANS LES PME

Principales fonctions RH étudiées (sauf SIGRH) → Déterminants ↓	Planification des RH (n = 5)	Description/ analyse de poste (n = 7)	Expertise en RH (n = 7)	Recrutement (n = 7)	Sélection (n = 10)	Accueil et intégration (n = 6)	Formation et développement (n = 27)	Organisation du travail (n = 12)	Évaluation du rendement (n = 12)	Rémunération (n = 14)	Rapports coll. et protection des trav. (n = 10)	Indice global de GRH (n = 25)
	RH (n = 5)	Description/ analyse de poste (n = 7)	Expertise en RH (n = 7)	Recrutement (n = 7)	Sélection (n = 10)	Accueil et intégration (n = 6)	Formation et développement (n = 27)	Organisation du travail (n = 12)	Évaluation du rendement (n = 12)	Rémunération (n = 14)	Rapports coll. et protection des trav. (n = 10)	Indice global de GRH (n = 25)
Internationalisation (n = 5)						R	R					R <sup>3</sup> /n.s.
Législation (n = 2)						IR						
Culture nationale (n = 1)		n.s.				R	R	n.s.	R	R	R	
Secteur d'activité (n = 15)	R	R	R	R	n.s.	R <sup>2</sup>	IR <sup>2</sup> /n.s. <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> /Δ <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> /n.s. <sup>2</sup>	R <sup>3</sup> /n.s.	R <sup>2</sup>	I <sup>2</sup> R <sup>2</sup> / n.s. <sup>3</sup>
Expertise en RH/autres activités RH (n = 12)	R/ n.s.	n.s.		n.s.	n.s.	n.s.	IR/n.s. <sup>2</sup>	n.s. <sup>2</sup>	R	R/n.s. <sup>2</sup>	R/Δ n.s. <sup>2</sup>	I <sup>2</sup> R <sup>3</sup>
Niveau de qualification des employés (n = 6)	R		R	R	R <sup>2</sup>	I/n.s.	I <sup>2</sup> R	R <sup>2</sup> /Δ <sup>2</sup>	n.s.	R <sup>3</sup>	R/n.s.	I
Nombre d'années de fonctionnement (n = 8)			R	R	R	n.s.	n.s.	R/Δ	R	R <sup>2</sup>	R/n.s.	R <sup>4</sup>
Partenariat/réseau/certification (n = 9)		n.s.	R	R	n.s.	n.s.	IR <sup>3</sup> /n.s.	Δ <sup>2</sup>	Δ/n.s.	n.s. <sup>2</sup>	R/n.s.	I <sup>2</sup> R
Plan d'affaires/RH (n = 4)						R <sup>2</sup>						IR
Présence syndicale (n = 3)		n.s.	R	n.s.	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> /n.s.	R/n.s.	R/n.s. <sup>2</sup> Δ	R <sup>2</sup> /n.s.	R/n.s.	R <sup>3</sup> /n.s.	
Ressources financières ou humaines (n = 9)							R <sup>5</sup>	R		I <sup>2</sup>		R
Stratégie (n = 16)	R/n.s		R		I	n.s.	IR <sup>4</sup> /n.s.	R <sup>3</sup>	R/n.s.	R <sup>2</sup>		I <sup>4</sup> R <sup>4</sup>

Principales fonctions RH étudiées (sauf SIGRH) → Déterminants ↓	Planification des RH (n = 5)	Description/analyse de poste (n = 7)	Expertise en RH (n = 7)	Recrutement (n = 7)	Sélection (n = 10)	Accueil et intégration (n = 6)	Formation et développement (n = 27)	Organisation du travail (n = 12)	Évaluation du rendement (n = 12)	Rémunération (n = 14)	Rapports coll. et protection des trav. (n = 10)	Index global de GRH (n = 25)
Structure, technologie, innovation (n = 9)		R	R	R	R/n.s.	n.s. <sup>2</sup>	IR <sup>3</sup> /n.s	R/n.s.Δ <sup>2</sup>	R/n.s.	R <sup>2</sup> /n.s.	R/n.s.	IR
Taille de la PME (n = 23)	R	RΔ/n.s. <sup>2</sup>	R <sup>5</sup> /Δ	R <sup>2</sup> /n.s.	R <sup>2</sup> /Δn.s.	R <sup>2</sup>	R <sup>9</sup> /Δ n.s.	R <sup>6</sup> /Δ	R <sup>5</sup> /n.s. <sup>2</sup>	R <sup>6</sup> Δ <sup>2</sup> /n.s. <sup>2</sup>	R <sup>3</sup> /Δ	IR <sup>7</sup>
Type d'entrepreneur/d'entreprise (n = 12)	n.s		Δ	RΔ	n.s. <sup>2</sup>	R/n.s.	R <sup>5</sup> /Δ	Δ <sup>2</sup> /n.s.	R/n.s.	R <sup>2</sup> /n.s.	R/n.s. <sup>3</sup>	I <sup>2</sup> R <sup>4</sup> /n.s.
Caractéristiques du dirigeant (n = 7)	R			n.s	R <sup>2</sup> /n.s.			Δ		n.s.		IR <sup>3</sup>
Style de gestion (n = 16)			R			R	I	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup>		I <sup>2</sup> R <sup>2</sup>

(R) relation statistiquement significative entre un déterminant et l'adoption d'une pratique RH ; (n.s.) relation non statistiquement significative ; (I) relation mise au jour (étude inductive) ; (Δ) résultats contradictoires rapportés pour plus d'une pratique RH dans une même étude ; l'exposant représente le nombre d'études lorsqu'il est supérieur à 1.

En ce qui concerne l'effet de la taille des PME, les résultats des études sont contradictoires pour la plupart des fonctions RH (à l'exception de la formation et de l'organisation du travail, lesquelles présentent des résultats plus cohérents).

Le niveau de qualification des employés et le nombre d'années de fonctionnement seraient liés à l'usage que font les PME des diverses pratiques de rémunération. Ces variables influenceraient également le choix des pratiques de sélection. Par exemple, Bacon et Hoque (2005) ont montré que la proportion d'emplois hautement qualifiés au sein des PME était un facteur déterminant de l'utilisation de tests de personnalité et de l'adoption de régimes de rémunération variable.

Globalement, les résultats font ressortir que plusieurs caractéristiques des PME sont associées à l'adoption de pratiques de formation et de développement (niveau de qualification, plan d'affaires, ressources financières, stratégie, taille, type d'entreprise). Selon certaines études inductives, les dirigeants de PME seraient peu enclins à utiliser des pratiques formelles de formation en raison : 1) de leur coût important, 2) des pertes de temps qu'elles entraînent, 3) de l'absence de personnes responsables pour les gérer et, 4) de l'impossibilité de remplacer les employés en formation afin de poursuivre la production (Barrett, 2015 ; Keogh, Mulvie et Cooper, 2005 ; Kitching 2007, 2008 ; Susomrith et Coetzer, 2015).

**Les caractéristiques des dirigeants de PME.** Les résultats sont plutôt concordants lorsqu'il est question du style de gestion des dirigeants de PME. Les études révèlent ainsi que la philosophie de gestion des dirigeants, et plus précisément leurs valeurs relatives à la participation (Wagar, 1998) et leur style de *leadership* (Jung et Takeuchi, 2010), contribue à expliquer leur motivation à utiliser certaines pratiques RH plutôt que d'autres.

**Indice global de pratiques RH (n = 25).** Plusieurs études ont porté sur les facteurs qui expliquent l'adoption de systèmes de pratiques RH, par exemple, les systèmes RH à haute performance, les systèmes de gestion stratégique (Aït Razouk et Bayad, 2010), et les systèmes de pratiques professionnelles (De Kok, Uhlaner et Thurik, 2006). De façon générale, les résultats montrent que les diverses caractéristiques des PME et le style de gestion du dirigeant influencent l'adoption de ces systèmes.

#### 4.2.6. DISCUSSION SUR LES DÉTERMINANTS DES PRATIQUES RH DANS LES PME

Le nombre restreint d'études portant sur les déterminants de pratiques RH spécifiques et la divergence des résultats limitent l'acquisition de connaissances. Les résultats suggèrent toutefois que des déterminants différents influencent l'adoption des diverses pratiques RH qui appartiennent à une même fonction.

De plus, près des trois quarts (n = 49/69) des études soumises à l'examen s'inscrivent dans une démarche de recherche hypothético-déductive. Elles visent donc à vérifier, à travers des hypothèses formulées *a priori*, dans quelle mesure des variables indépendantes sont liées à l'adoption de pratiques RH sélectionnées généralement en raison de leur existence dans les grandes entreprises. La démarche de recherche empruntée jusqu'ici limite ainsi la production de connaissances aux pratiques provenant des grandes entreprises et ne permet pas de mettre en lumière les facteurs qui expliqueraient l'utilisation des pratiques RH plus typiques des PME. Dans la même veine, les études se sont focalisées sur les pratiques RH formelles

(pratiques formelles de recrutement, tests de sélection, programme formel d'orientation, processus formel de communication, processus formel d'évaluation du rendement, pratiques formelles de formation). Par conséquent, les résultats de la plupart des études mettent en lumière les déterminants de la formalisation des pratiques, plutôt que de l'utilisation de pratiques RH (qu'elles soient formelles ou informelles).

Finalement, considérant la démarche hypothético-déductive des études répertoriées, les chercheurs ont sélectionné un certain nombre de facteurs explicatifs « objectifs » (la taille, l'industrie, la stratégie) et vérifié leur relation avec les pratiques RH mises en œuvre. Peu de chercheurs se sont attachés à explorer la pensée des dirigeants de PME de manière à découvrir les logiques qui soutiennent leurs décisions sur le plan de la GRH.

#### 4.2.7. CONSÉQUENCES DES PRATIQUES RH

Nous avons dénombré 70 articles portant sur l'effet que produisent les pratiques RH sur la performance des PME. 85 % de ces études (n = 60/70) ont suivi une démarche hypothético-déductive empruntant, soit un devis corrélational à coupe transversale (n = 58), soit un devis longitudinal (n = 2). Dix études s'inscrivent dans une démarche inductive<sup>2</sup> (Annexe 1).

Les 60 études hypothético-déductives portent sur les effets des pratiques RH selon trois niveaux de performance : opérationnelle, organisationnelle et financière (Figure 1). Les indicateurs de performance opérationnelle sont associés à la quantité d'employés ou au nombre d'heures travaillées (attraction, roulement, absentéisme) ainsi qu'à la qualité des employés (motivation, compétences, rendement, productivité du travail). Les indicateurs de performance organisationnelle concernent des résultats collectifs (le résultat de la multiplication de la quantité et de la qualité des employés) par exemple, le volume de ventes, les revenus, et la satisfaction des clients. La performance financière, pour sa part, inclut les indicateurs qui tiennent compte des coûts. Ceux-ci permettent d'évaluer le rapport coûts-bénéfices des pratiques RH adoptées.

**L'effet individuel des diverses pratiques RH.** Nous avons inventorié 33 études<sup>3</sup> portant sur l'effet indépendant que produisent les diverses pratiques RH sur la performance des PME. Les pratiques RH qui ont reçu le plus d'attention sont sans contredit les pratiques de formation (n = 22), suivies de près par les pratiques de rémunération et les régimes d'avantages sociaux (17 études). Les études utilisent des échantillons de PME comptant moins de 50 employés (n = 9), moins de 100 employés (n = 8), moins de 250 employés (n = 10) et moins de 500 employés (n = 6).

Les effets de la formation<sup>4</sup> ont été étudiés sous différents angles (offre, investissement, durée, nombre de types de formation) ou ont été évalués selon des catégories spécifiques de

---

2 Ces études concernent principalement la manière, dont les pratiques RH contribuent à la performance entrepreneuriale : relations de confiance, valorisation de la créativité, occasions d'apprentissage, échanges d'information et participation aux décisions.

3 Un certain nombre d'études portent sur plusieurs fonctions RH.

4 Altinay, Altinay et Gannon (2008 ; n = 196) ; Atan, Raghavan et Mahmood (2015 ; n = 85 employés) ; Bryan (2006 ; n = 114, n = 67) ; Carlson, Upton et Seaman (2006 ; n = 168) ; Chi, Wu et Lin (2008 ;

pratiques (interne, externe, formelle, informelle). L'effet des pratiques de soutien à la formation a également fait l'objet de quelques études (De Kok, 2002 ; Ubeda-García, Marco-Lajara, Sabater-Sempere et García-Lillo, 2013 ; O'Regan, Stainer et Sims, 2010).

Sur le plan de la rémunération, les études répertoriées portent sur des types diversifiés de rémunérations<sup>5</sup> : le salaire (compétitivité, équité, gel) (n = 7), la rémunération variable (individuelle, collective) (n = 10), la rémunération non monétaire (n = 2), et les avantages sociaux (congés, sécurité d'emploi, régimes de retraite, régimes d'assurance maladie) (n = 4). Par ailleurs, on a surtout étudié l'effet des pratiques formelles de recrutement et de sélection<sup>6</sup> (à une exception : Heneman et Berkley, 1999), ainsi que les conséquences associées à la présence ou à l'absence d'un processus formel d'évaluation du rendement<sup>7</sup>. Les études concernant l'organisation du travail<sup>8</sup> ont porté sur l'aménagement des tâches (autonomie, enrichissement, participation aux décisions). Une seule étude a été consacrée aux conséquences qu'entraîne l'aménagement du temps et du lieu de travail.

---

n = 816) ; Curado et Teixeira (2014 ; n = 45 employés) ; de Grip et Sieben (2005 ; n = 549) ; De Kok (2002 ; n = 46) ; Faems, Sels, De Winne et Maes (2005 ; n = 416) ; Huang (2001 ; n = 144) ; Jayawarna, Macpherson et Wilson (2007 ; n = 198) ; King-Kauanui, Ngoc et Ashley-Colteur (2006 ; n = 200) ; Lacoursière, Fabi, St-Pierre et Arcand (2005 ; n = 233) ; Nguyen et Bryant (2004 ; n = 89) ; O'Regan, Stainer et Sims (2010 ; n = 134) ; Ojokuku, Sajuyigbe et Ogunwoye (2014 ; n = 71) ; Paradas (1998 ; n = 180) ; Roman, Ruiz et Munuera (2002 ; n = 202) ; Rosli et Mahmood (2013 ; n = 284) ; Teck-Hong et Yong-Kean (2012 ; n = 150 employés) ; Ubeda-García, Marco-Lajara, Sabater-Sempere et García-Lillo (2013 ; n = 112) ; Wood (2006 ; n = 597).

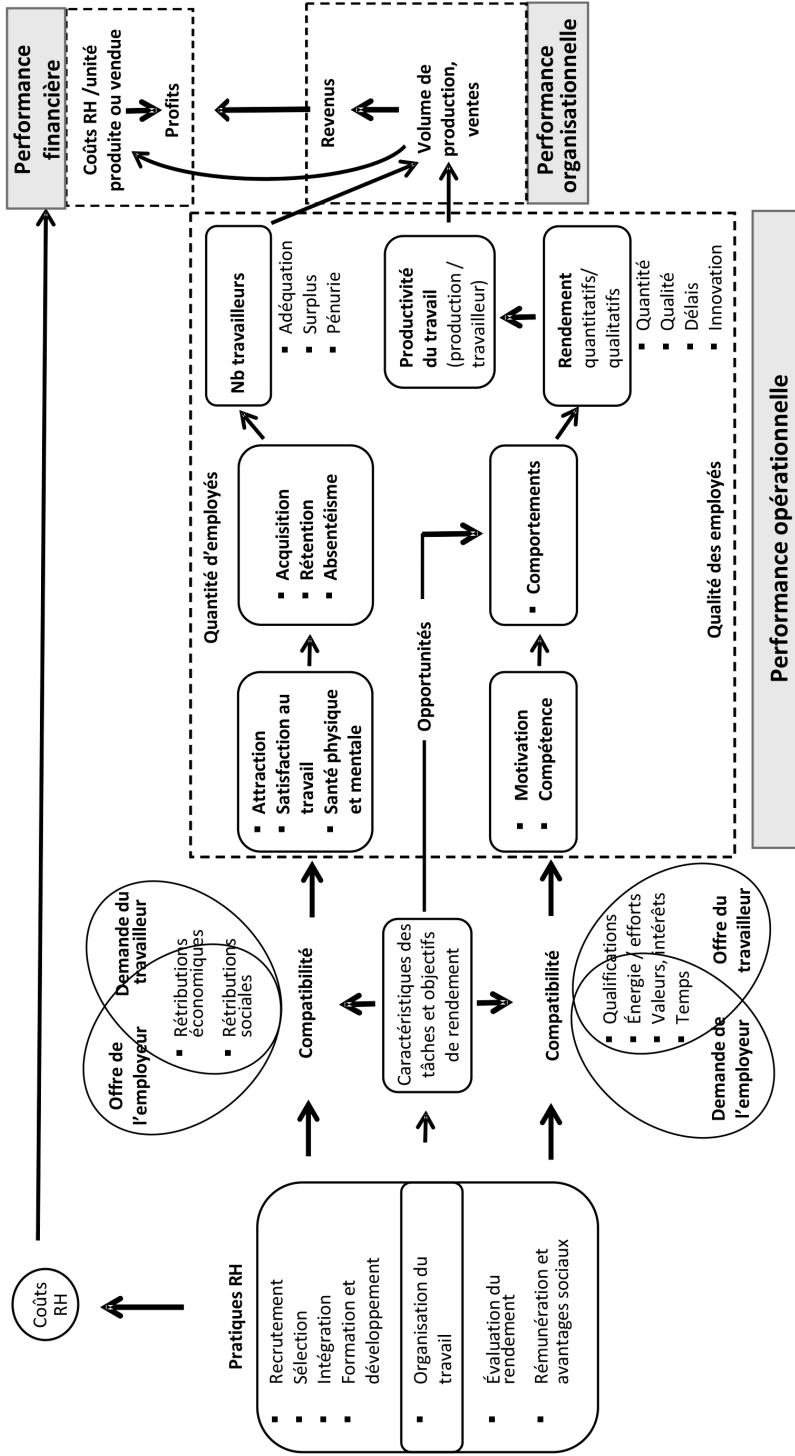
5 Altinay, Altinay et Gannon (2008 ; n = 196) ; Appelbaum et Kamal (2000 ; n = 33) ; Bamberger, Bacharach et Dyer (1989 ; n = 35) ; Carlson, Upton et Seaman (2006 ; n = 168) ; Chelius et Smith (1990 ; n = 4000) ; De Grip et Sieben (2005 ; n = 549) ; Faems *et al.* (2005 ; n = 416) ; Heneman et Berkley (1999 ; n = 117) ; Kasturi, Orlov et Roufagalas (2006 ; n = 37) ; King-Kauanui, Ngoc et Ashley-Colteur (2006 ; n = 200) ; Lacoursière *et al.* (2005 ; n = 233) ; Muse, Rutherford, Oswald et Raymond (2005 ; n = n.d.) ; Ojokuku, Sajuyigbe et Ogunwoye (2014 ; n = 71) ; Rosli et Mahmood (2013 ; n = 284) ; Tan, Smyrnios et Xiong (2014 ; n = 253) ; Ugheoke, Isa et Noor (2014 ; n = 112) ; Whyman et Petrescu (2015 ; n = 135).

6 Altinay, Altinay et Gannon (2008 ; n = 196) ; Faems *et al.* (2005 ; n = 416) ; Heneman et Berkley (1999 ; n = 117) ; Lacoursière *et al.* (2005 ; n = 233) ; Nguyen et Bryant (2004 ; n = 89) ; Ojokuku, Sajuyigbe et Ogunwoye (2014 ; n = 71).

7 Carlson, Upton et Seaman (2006 ; n = 168) ; De Grip et Sieben (2005 ; n = 549) ; Faems *et al.* (2005 ; n = 416) ; Jung et Takeuchi (2010 ; n = 225) ; King-Kauanui, Ngoc et Ashley-Colteur (2006 ; n = 200) ; Lacoursière *et al.* (2005 ; n = 233) ; Nguyen et Bryant (2004 ; n = 89) ; Ojokuku, Sajuyigbe et Ogunwoye (2014 ; n = 71).

8 Appelbaum et Kamal (2000 ; n = 33) ; Bamberger, Bacharach et Dyer (1989 ; n = 35) ; Barel, Dion et Fremeaux (2010 ; n = 17 138 employés) ; Faems *et al.* (2005 ; n = 416) ; Kasturi, Orlov et Roufagalas (2006 ; n = 37) ; Lacoursière *et al.* (2005 ; n = 233) ; Whyman et Petrescu (2015 ; n = 135).

FIGURE 1. LA CONTRIBUTION DES PRATIQUES RH À LA PERFORMANCE DES ENTREPRISES



Source : Conception des auteurs.

Compte tenu du nombre limité d'études (à l'exception de la formation) et de la diversité des pratiques RH étudiées, très peu de résultats sont disponibles concernant l'effet d'une pratique spécifique sur un indicateur de performance. Par exemple, seulement une étude a observé l'effet des pratiques de recrutement/sélection sur la productivité du travail (Faems *et al.*, 2005). De même, une seule étude a porté sur l'effet des régimes de participation aux bénéfices sur le roulement de personnel (Heneman et Berkley, 1999).

Sur le plan opérationnel, les quelques études, dont on dispose montrent que les pratiques RH (recrutement/sélection, formation, évaluation du rendement, rémunération directe et variable) ne sont pas liées au roulement de personnel (Faems *et al.*, 2005 ; Jung et Takeuchi, 2010 ; Lacoursière *et al.*, 2005). De même, la productivité du travail ne varie pas en fonction des pratiques de recrutement/sélection et des pratiques de rémunération (fixe et variable) (De Grip et Sieben, 2005 ; Faems *et al.*, 2005 ; Muse *et al.*, 2005), alors que la formation exerce une influence positive (Faems *et al.*, 2005 ; Roman, Ruiz et Munuera 2002). Les résultats concernant la productivité du travail sont discordants en ce qui a trait à l'évaluation du rendement (De Grip et Sieben, 2005, n = 549, PME<50 ; Faems *et al.*, 2005, n = 416, PME<100 ; Jung et Takeuchi, 2010, n = 225, PME<250).

Des résultats contradictoires ont également été obtenus au sujet de la contribution de la formation et des pratiques de rémunération (fixe et variable) à la performance organisationnelle (ventes, revenus) et financière des PME (Bamberger, Bacharach et Dyer, 1989 ; Carlson, Upton et Seaman, 2006 ; Faems *et al.*, 2005 ; Lacoursière *et al.*, 2005 ; Whyman et Petrescu, 2015). La taille des PME étudiées ne semble pas expliquer la divergence des résultats. En effet, les résultats sont contradictoires même en considérant des échantillons constitués de PME de même taille. Par exemple, l'étude menée par De Kok (2002, n = 46, PME<100) a montré que la formation n'avait pas d'incidence sur la valeur ajoutée, contrairement à celle de Faems *et al.* (2005, n = 416, PME<100). Toutefois, cette dernière a fait ressortir des résultats non statistiquement significatifs en ce qui concerne la liquidité, la solvabilité et la profitabilité. L'examen des résultats tend à montrer que leur discordance est partiellement attribuable à la variabilité des indicateurs de performance retenus.

Par ailleurs, l'évaluation du rendement est associée à une meilleure performance organisationnelle (Carlson, Upton et Seaman, 2006 ; Lacoursière *et al.*, 2005 ; Ojokuku, Sajuyigbe et Ogunwoye, 2014), sans pour autant favoriser une performance financière supérieure (Faems *et al.*, 2005 ; Lacoursière *et al.*, 2005). Enfin, les études n'ont pas fait ressortir de lien entre ces deux niveaux de performance et les pratiques de recrutement/sélection (Altinay, Altinay et Gannon, 2008 ; Faems *et al.*, 2005 ; Lacoursière *et al.*, 2005).

**Les systèmes de pratiques RH.** Plusieurs recherches ont vérifié le lien entre des *systèmes* de pratiques RH (mesurés par des indices globaux) et la performance des PME. Nous avons répertorié 22 études portant sur les effets des systèmes de pratiques RH à haute performance<sup>9</sup>.

9 Allen, Ericksen et Collins (2013 ; n = 215) ; Chadwick, Way, Kerr et Thacker (2013 ; n = 96) ; Fabi, Lacoursière, Raymond et St-Pierre (2010 ; n = 182) ; Hooi et Nguu (2014 ; n = 286) ; Katou (2012 ; n = 197) ; Kaya (2006 ; n = 124) ; Klaas, Semadeni, Klimchak et Ward (2012 ; n = 294) ; Messersmith et Wales (2013 ; n = 119) ; Patel, Messermisth et Lepak (2013 ; n = 215) ; Patel et Cardon (2010 ; n = 145) ; Sels, de Winne, Maes, Delmotte, Faems et Forrier (2006 ; n = 416) ; Seong (2011 ; n = 162) ; Sheehan (2014 ; n = 336) ; Teo, Le Clerc et Galang (2011 ; n = 104) ; Teo, Kristal Kira et Ly (2014 ; n = 165) ; Thach



Nous avons également identifié quatre études qui concernent des systèmes de pratiques RH de différentes natures, par exemple des systèmes de développement des compétences (de Grip et Sieben, 2009), des systèmes de participation (aux décisions, aux profits ; Hayton, 2003), ou encore des systèmes axés sur la satisfaction et le bien-être (Georgiadis et Pitelis, 2012 ; Zheng, Morrison et Neill, 2006). Trois études portent sur la relation entre la formalisation des systèmes de pratiques RH et la performance des PME (Dekker, Lybaert, Steijvers et Depaire, 2015 ; Hayton, 2003 ; Saridakis, Muñoz Torres et Johnstone, 2013).

**Les systèmes RH à haute performance (n = 22).** Les systèmes de pratiques RH à haute performance (*high-performance work practices*) consistent en un ensemble de pratiques qui visent à optimiser, simultanément, la motivation des employés, leurs compétences, ainsi que les occasions d'exercer leurs compétences en vue d'offrir un rendement supérieur (Wright et Boswell, 2002 ; Huselid, 1995 ; Pfeffer, 1998). Il s'agit, par exemple, de recruter et de sélectionner les meilleurs candidats, d'offrir une formation continue et de la rémunération variable, de favoriser une relation d'emploi à long terme grâce à la sécurité d'emploi et à une politique de promotions, d'élargir les occasions de contribuer à la performance de l'organisation (communication, consultation, participation, etc.) (Bamberger et Meshoulam, 2000 ; Huselid, 1995 ; Pfeffer, 1998). Parmi les études recensées, la performance opérationnelle (n = 15) et la performance organisationnelle (n = 11) ont retenu davantage l'attention que la performance financière (n = 6). Les études utilisent des échantillons de PME comptant moins de 50 employés (n = 2), moins de 100 employés (n = 7), moins de 250 employés (n = 8) et moins de 500 employés (n = 5).

Sur le plan de la performance opérationnelle, les études font ressortir les effets positifs que produisent les systèmes de pratiques sur les attitudes et les comportements des employés, par exemple, l'implication au travail (Allen, Ericksen et Collins, 2013). Les résultats divergent toutefois en ce qui concerne le roulement de personnel (n = 6) (Allen, Ericksen et Collins, 2013 ; Sels *et al.*, 2006 ; Wu *et al.*, 2015) et la productivité du travail (n = 6) (Patel, Messermisth et Lepak, 2013 ; Sels *et al.*, 2006 ; Teo, Le Clerc et Galang, 2011). Une explication possible réside dans le degré de cohérence externe des systèmes de pratiques RH (taille, stratégie d'affaires, culture organisationnelle, et l'intensité du capital ; Chadwick *et al.*, 2013 ; Patel et Cardon, 2010 ; Wu *et al.*, 2015). Les résultats divergent même pour des échantillons constitués de PME de taille semblable.

En ce qui a trait à la performance organisationnelle, les résultats présentent généralement des effets positifs, que ce soit pour les ventes et les revenus (n = 5) (Allen, Ericksen et Collins, 2013 ; Messersmith et Wales, 2013) ou pour l'innovation (n = 4) (Sheehan, 2014 ; Yu, 2010 ; Zhang et Jia, 2010). Dans la même veine, les systèmes de pratiques sont généralement associés positivement aux profits (n = 3) (Fabi *et al.*, 2010 ; Sels *et al.*, 2006 ; Seong, 2011), mais les résultats sont contradictoires en ce qui concerne les autres mesures de performance financière (n = 5) (Sels *et al.*, 2006 ; Way, 2002 ; Wu *et al.*, 2015). La divergence des résultats ne semble pas liée à la taille des PME étudiées, mais plutôt à la diversité des indicateurs de performance utilisés.

---

et Kidwell (2009 ; n = 94) ; Wagar et Rondeau (2006 ; n = 323) ; Way (2002 ; n = 446) ; Wu, Hoque, Bacon et Llusar (2015 ; n = 554) ; Yu (2010 ; n = 172) ; Zhang et Jia (2010 ; n = 139) ; Zhang, Wan et Jia (2008 ; n = 139).

#### 4.2.8. DISCUSSION SUR LES EFFETS DES PRATIQUES RH SUR LA PERFORMANCE DES PME

Nous avons recensé 70 études qui ont mis en relation les pratiques RH et la performance des PME. Les chercheurs ont privilégié les indicateurs de performance opérationnelle ( $n = 32$ ), tant des indicateurs associés à la quantité d'employés (roulement de personnel ;  $n = 13$ ) qu'à la qualité des employés (productivité du travail ;  $n = 21$ ). Cependant, très peu d'études ont retenu simultanément ces deux types d'indicateurs. Or, une meilleure compréhension des effets des pratiques RH devrait passer par l'étude simultanée de ces derniers puisqu'ils constituent des indicateurs proximaux qui traduisent la double compatibilité (*fit*) travailleur-employeur (demande de l'employeur vs offre du travailleur ; demande du travailleur vs offre de l'employeur), considérée comme englobant les deux grandes dimensions de la GRH qui sont à concilier avec les coûts RH (Lepak, Liao, Chung et Harden, 2006 ; Wright et Snell, 1998) (Figure 1). De plus, soulignons que peu d'études ont examiné l'effet des pratiques RH sur l'attraction de la main-d'œuvre (Heneman et Berkley, 1999) et l'absentéisme (Chelius et Smith, 1990 ; Whyman et Petrescu, 2015). Par ailleurs, des indicateurs de performance organisationnelle ont été utilisés dans moins de la moitié des études ( $n = 29$ ), le plus souvent le volume ou la croissance des ventes et des revenus ( $n = 10$ ). Seulement six études ont mesuré les effets des pratiques RH sur l'innovation. Finalement, la performance financière a moins retenu l'attention ( $n = 15$ ).

**L'effet individuel des pratiques RH.** Compte tenu du grand nombre de pratiques RH et de la multitude d'indicateurs de performance retenus, force est de constater que l'on a relativement peu étudié les effets individuels que chacune des pratiques RH est susceptible de produire. C'est notamment le cas des pratiques de recrutement/sélection et des pratiques d'évaluation du rendement. De plus, les rares études sur le sujet portent, à une exception, sur l'effet des pratiques *formelles*. Dans la même veine, on en sait encore peu sur les conséquences des pratiques d'organisation du travail, que ce soit l'aménagement des tâches, des lieux, ou du temps de travail. La question de la polyvalence n'a pas encore été explorée.

Plus nombreuses sont les études concernant la formation et le développement ainsi que la rémunération (directe et variable). Toutefois, la contribution de ces pratiques à la performance organisationnelle et financière des PME n'a pas été clairement établie, comme en témoigne la divergence des résultats.

**L'effet des systèmes de pratiques RH à haute performance.** En ce qui concerne les systèmes de pratiques RH à haute performance, les résultats sont contradictoires sur le plan de la performance opérationnelle (roulement de personnel, productivité), alors qu'ils sont généralement positifs en ce qui a trait à la performance organisationnelle et le profit. Il est intéressant de souligner que les pratiques que renferme l'indice global représentant le système RH à haute performance varient largement d'une étude à une autre. Par exemple, un certain nombre d'études n'inclut pas la sélection du personnel (Seong, 2011), l'évaluation du rendement (Chadwick *et al.*, 2013 ; Way, 2002), la sécurité d'emploi (Chadwick *et al.*, 2013 ; Fabi *et al.*, 2010 ; Messersmith et Wales, 2013) ou encore la participation (Teo, Le Clerc et Galang, 2011), pour ne donner que quelques exemples. En revanche, plusieurs chercheurs ont ajouté des pratiques RH particulières, par exemple, les programmes d'équité en matière d'emploi (Wu *et al.*, 2015), ou encore les politiques écrites en matière disciplinaire (Kaya, 2006 ; Klaas *et al.*, 2012). Il n'existerait donc pas un ensemble défini de « meilleures pratiques » dans les

PME. Compte tenu de la variabilité de l'indice global, les effets positifs observés semblent signifier qu'il suffit d'ajouter des pratiques RH pour obtenir une performance supérieure. Cela remet en question la synergie que l'on attribue à la cohérence des pratiques.

**Comprendre l'effet des pratiques RH sur la performance des PME.** Le processus par lequel les pratiques RH influencent la performance des PME a peu retenu l'attention jusqu'à maintenant. Seulement deux études ont été consacrées à l'effet indirect des pratiques RH sur la performance financière des PME à travers la performance opérationnelle (Faems *et al.*, 2005 ; Sels *et al.*, 2006). Et leurs résultats sont contradictoires. Une attention particulière devrait être portée aux logiques qui soutiennent les effets des pratiques RH en tenant compte des caractéristiques spécifiques des PME, notamment sur le plan de l'organisation du travail et des relations interpersonnelles. En effet, ces caractéristiques déterminent les pratiques RH pertinentes qui permettent d'assurer la double compatibilité (fit) travailleur-employeur (Figure 1). À ce jour, peu d'études inductives ont été réalisées sur le sujet et peu d'études hypothético-déductives ont tenu compte du contexte en utilisant des variables modératrices. Il semble également important de s'intéresser au coût des pratiques RH mises en œuvre dans les PME et leurs effets sur performance financière.

#### 4.2.9. ÉTUDES SUR LE CHANGEMENT DES PRATIQUES RH

Cette section regroupe huit études portant sur les mécanismes et les processus à travers lesquels les PME modifient leurs pratiques RH. On y traite de la manière, dont les changements de l'environnement externe et la croissance des PME incitent leur dirigeant à modifier leurs pratiques RH ainsi que de la façon, dont ces pratiques sont négociées au quotidien, étant assujetties à divers paradoxes et tensions. Comme le montre l'annexe 1, toutes les études répertoriées suivent une démarche inductive, la plupart reposant sur des études de cas.

**Changements de l'environnement externe.** Cinq études font ressortir que les pratiques RH subissent des modifications en raison de changements ou de pressions associés à l'environnement externe, notamment la transformation du marché du travail, telles que la pénurie de main-d'œuvre (Carroll, Smith, Oliver et Siring, 2008 ; Harney et Dundon, 2006 ; Loubès, Bories-Azeau et Fabre, 2012 ; Marchington, Carroll et Boxall, 2003 ; Nettle, Paine et Patheram, 2006). L'adoption de nouvelles pratiques RH se voudrait ainsi une solution aux problèmes d'attraction et de rétention auxquels sont confrontées les PME, à travers un processus d'apprentissage, que ce soit l'expérimentation (essai-erreur) ou le partage d'expertise grâce à l'affiliation à un réseau d'entreprises. D'autres perspectives théoriques ont été mobilisées conjointement : la perspective contingente (le principe de cohérence), la perspective basée sur les ressources de la firme (*RBV*) (le principe d'avantage compétitif), la perspective institutionnelle (la recherche de légitimité) et celle de la dépendance des ressources (le rapport de force et la négociation).

Par exemple, confrontés aux problèmes d'attraction et de rétention, les dirigeants de PME feraient l'essai de diverses pratiques RH et adopteraient celles qui produiraient les meilleurs résultats (Harney et Dundon, 2006). La modification des pratiques RH s'avère ainsi un processus émergent (non planifié) et représente une solution idiosyncrasique, soit une solution adaptée aux ressources et contraintes propres à la PME (style de gestion, organisation du travail, proximité sociale, etc.). À ce sujet, l'étude qu'ont réalisée Marchington, Carroll et Boxall (2003) a mis en évidence la pertinence de se tourner vers le recrutement de bouche-

à-oreille, après avoir expérimenté sans succès d'autres avenues, dans un secteur marqué par une pénurie de main-d'œuvre.

**Changements de l'environnement interne.** Un certain nombre d'études portent sur la manière, dont la croissance des PME est liée à l'adoption de nouvelles pratiques RH. Celles-ci seraient mises en place pour répondre au besoin de structuration qu'imposent les changements apportés à l'organisation du travail à la suite de la croissance ou de l'hypercroissance des PME (Defélix et Retour, 2003 ; Grimand, 2013 ; Marlow, Taylor et Thompson, 2010). De façon plus précise, l'augmentation des effectifs et la volonté d'optimiser le système de production entraîneraient une réorganisation qui se traduirait par une division accrue du travail, une standardisation des procédures de travail et l'embauche de cadres de premier niveau, ce qui concourrait alors à la redéfinition des pratiques RH et à leur formalisation (Defélix et Retour, 2003 ; Grimand, 2013 ; Marlow, Taylor et Thompson, 2010). Des PME en viennent, par exemple, à rédiger des descriptions d'emploi, à élaborer des profils de compétences, à adopter des politiques formelles de formation, et à offrir des régimes de rémunération collective (Defélix et Retour, 2003 ; Grimand, 2013).

**Négociation et dynamiques sociales.** Les dynamiques sociales en milieu de travail entraîneraient la modification des pratiques RH. Celles-ci s'inscriraient notamment dans la « gestion des paradoxes », à savoir la conciliation des aspects contradictoires d'un processus (Grimand, 2013). Le changement des pratiques permettrait de réduire les tensions liées à la croissance des PME et à la nécessité de structurer le rôle des superviseurs, par exemple : 1) mieux faire ce que l'on fait déjà (exploitation/routine/stabilité) ou le faire autrement (exploration/créativité/changement) ; 2) exercer un contrôle ou satisfaire le besoin d'autonomie, 3) maximiser la performance à court terme ou optimiser la performance à long terme. Comme le soulignent Defélix et Retour (2003) ainsi que Grimand (2013), le degré variable de formalisation des pratiques RH refléterait l'intensité des tensions (degré de divergence des intérêts) et le pouvoir de négociation des acteurs suivant un processus d'apprentissage par expérimentation.

Les résultats de l'étude de Grimand (2013) révèlent que le degré de formalisation des pratiques RH varie également selon la fonction RH qu'elles concernent. Ces fonctions peuvent ainsi être associées, à divers degrés, à une convention arbitraire (ou discrétionnaire) (absence de règles formelles, décisions fondées sur le jugement), une convention objectivante (règles et critères décisionnels standardisés) ou une convention individualisante (règles et critères décisionnels adaptés à la catégorie de personnel) (Pichault et Nizet, 2013). De surcroît, l'étude de Marlow, Taylor et Thompson (2010) a montré que le degré de formalisation variait d'une pratique à l'autre, et ce, pour une même fonction RH. Par exemple, le recrutement peut être effectué simultanément par des annonces dans les journaux et par le bouche-à-oreille.

#### 4.2.10. DISCUSSION SUR LE CHANGEMENT DES PRATIQUES RH

Très peu d'études ont porté sur le changement des pratiques RH dans les PME. Elles révèlent que la modification des pratiques RH a tendance à suivre un processus émergent. Les dirigeants de PME réagiraient ainsi aux transformations qu'ils perçoivent dans l'environnement externe ou interne de leur PME (problèmes d'attraction, de rétention, croissance de la PME), plutôt que de suivre une démarche planifiée visant à analyser systématiquement divers aspects prédéterminés de l'environnement. La modification des pratiques RH passerait par un

processus d'apprentissage fondé sur l'expérimentation, le partage d'expertise et la négociation.

L'étude des pratiques RH comme objet du changement consiste généralement à analyser leur degré de formalisation. En effet, la plupart des chercheurs ont étudié les pratiques RH en se focalisant principalement sur la rédaction de documents officiels et la mise en œuvre systématique des pratiques. Or, selon Harney et Dundon (2006), le degré de formalisation des pratiques RH n'est pas révélateur de leur nature : de ce que font les dirigeants de PME en matière de GRH.

La question de la perspective épistémologique mérite également d'être posée. Pour produire des connaissances concernant le changement des pratiques RH, il semble pertinent d'adopter une perspective interprétativiste qui permet d'explorer la pensée des dirigeants et de comprendre de quelle manière ils interprètent les événements et prennent leurs décisions.

## **5. DISCUSSION GÉNÉRALE ET CONCLUSION**

L'objectif de cette étude consistait à dresser un bilan des connaissances au sujet de la GRH dans les PME. Les 167 études répertoriées ont été classées selon qu'elles portent sur : 1) les pratiques RH utilisées dans les PME ; 2) les différences entre les pratiques RH des PME et celles des GE ; 3) les déterminants de l'adoption des pratiques RH dans les PME ; 4) l'effet des pratiques RH sur la performance des PME ; 5) les processus par lesquels les pratiques RH sont modifiées. Bien que l'on retrace les premières études sur la GRH dans les PME au début des années quatre-vingt-dix, force est de constater l'état embryonnaire des connaissances produites, ce qui explique les difficultés à tirer des conclusions. De façon générale, peu d'études portent sur les mêmes pratiques RH et les résultats sont discordants. De plus, les études ont surtout porté sur les pratiques formelles communément utilisées dans les grandes entreprises. Les pratiques plus typiques des PME ont moins retenu l'attention.

### **5.1. Résultats et pistes de recherche**

Quelles sont les pratiques RH utilisées dans les PME ? Il serait prématuré d'esquisser le portrait de ce que font les dirigeants de PME en matière de GRH. En effet, une même pratique RH est tantôt utilisée dans une faible proportion des PME, tantôt répandue à grande échelle. Dans la même veine, nous avons acquis peu de certitudes en ce qui concerne le caractère distinctif des pratiques RH dans les PME. Les études ont surtout porté sur l'utilisation de pratiques RH formelles. Or, le caractère formel des pratiques renseigne peu sur la manière, dont la GRH est pratiquée. Par exemple, l'absence de politique officielle concernant les entretiens d'embauche ne signifie pas que ces entretiens n'ont pas lieu.

Pourquoi les dirigeants de PME adoptent-ils certaines pratiques RH plutôt que d'autres ? Les études réalisées jusqu'à maintenant ne permettent pas de répondre de manière probante à cette question. À l'exception de la formation et de la rémunération, les diverses fonctions RH ont été relativement peu étudiées. Les résultats laissent toutefois penser que des déterminants différents influencent l'adoption des pratiques (formelles) d'une même fonction RH. Il

semble toutefois que le style de gestion des dirigeants soit associé au choix des pratiques RH. Cela dit, les résultats obtenus concernent généralement l'adoption de pratiques RH formelles et non l'utilisation proprement dite de pratiques RH. Par conséquent, les résultats, dont on dispose, portent le plus souvent sur les déterminants de la formalisation des pratiques RH.

De plus, on s'est généralement penché sur les facteurs explicatifs « objectifs » (la taille, l'industrie, la stratégie). Il semble intéressant de reprendre les hypothèses avancées par les chercheurs (la complexité des processus, les problèmes de coordination et de contrôle, le manque de ressources) et de les vérifier directement plutôt que d'utiliser des variables proxy comme la taille ou l'âge des PME. De plus, des efforts de recherche devraient viser à découvrir les représentations des dirigeants afin de mettre en lumière l'interprétation qu'ils font de leur environnement et le processus de prise de décision qui guide leurs actions en matière de GRH. Il pourrait être question, par exemple, de leurs objectifs sur le plan de la performance financière et sociale, de leurs représentations des besoins et des préférences de leurs employés, de leurs croyances au sujet des ressources et des contraintes, de ce qu'ils pensent de l'efficacité des diverses pratiques RH et leur rapport coûts-bénéfices.

Quels sont les effets que produisent les pratiques RH sur la performance des PME ? On en sait encore peu sur le sujet notamment en raison de la diversité des pratiques étudiées et de la variabilité des indicateurs de performance retenus. Notons encore ici que l'on s'est surtout attardé aux conséquences des pratiques RH formelles (pratiques formelles de recrutement et sélection, processus formel d'évaluation du rendement). En ce qui a trait aux indicateurs de performance, l'attraction et l'absentéisme mériteraient davantage d'attention. Par ailleurs, le processus à travers lequel les pratiques RH agissent sur la performance des PME reste un terrain de recherche à peine défriché. Une meilleure compréhension des logiques qui expliquent les effets des pratiques RH permettrait de tenir compte des spécificités des PME (notamment par l'introduction de variables modératrices) et de faire la lumière sur l'incohérence des résultats obtenus jusqu'à présent.

Les études portant sur l'effet des systèmes de pratique RH doivent être interprétées avec prudence, en raison des limites méthodologiques que présentent les instruments de mesure utilisés (diversité des indices globaux de systèmes RH). Soulignons également que ces résultats concernent surtout les pratiques formelles et les systèmes de pratiques RH communément utilisés dans les grandes entreprises. Dans la poursuite des recherches, il serait judicieux de vérifier l'effet des systèmes de pratiques RH en portant une attention spéciale à leur degré de cohérence avec les spécificités des PME.

Comment les pratiques RH des PME sont-elles modifiées ou remplacées ? Cette question a donné lieu à très peu de recherches jusqu'à présent, de sorte que nous disposons de peu de connaissances sur le sujet. Les études que nous avons répertoriées ont surtout abordé le changement des pratiques RH sous l'angle de leur formalisation, c'est-à-dire le processus par lequel les dirigeants de PME formalisent leurs pratiques RH pour résoudre des problèmes RH (attraction, rétention, contrôle/motivation). Ce bilan des connaissances met en évidence la nécessité de poursuivre la recherche sur la modification et le développement des pratiques RH dans les PME, en mobilisant davantage les théories du changement et en s'intéressant particulièrement à la manière, dont se transforment les « façons de faire » selon un paradigme processuel ou phénoménologique.

## 5.2. Résultats discordants et limites méthodologiques

Notre analyse a mis en évidence la divergence des résultats, que ce soit en ce qui concerne les pratiques, dont font usage les PME, les déterminants de leur adoption ou leur contribution à la performance des PME. Premièrement, ces incohérences semblent partiellement attribuables à la diversité des pratiques et des aspects étudiés. Par exemple, les pratiques de formation ont été analysées sous l'angle de l'offre de formation, du type, du nombre, de l'investissement et de la durée de la formation. Compte tenu du nombre limité d'études, les résultats concernant chacun des aspects sont souvent uniques et la synthèse des résultats est susceptible de faire ressortir des résultats contradictoires.

Deuxièmement, en ce qui concerne plus spécifiquement les conséquences des pratiques RH, la discordance des résultats pourrait s'expliquer par la variabilité des indicateurs de performance et par des effets d'interaction qui traduisent l'influence du contexte.

Troisièmement, les incohérences soulevées semblent attribuables aux limites méthodologiques que présentent les études. D'une part, la représentativité des échantillons utilisés est discutable pour plusieurs études. Au-delà du fait que plusieurs échantillons sont de taille modeste, la sélection des entreprises pourrait entraîner des biais. La plupart des échantillons ont été constitués uniquement en fonction de la taille des entreprises, sans égard à leur structure et à leur fonctionnement, lesquels participent à la définition des PME (Julien, 1990). Il est donc possible que ces échantillons ne renferment pas uniquement des PME selon les critères qualitatifs. L'approche qualitative devrait être privilégiée dans les recherches futures. Notons que notre étude souffre également de cette limite. Nous avons sélectionné les études qui sont tenues, selon leurs auteurs, pour porter sur des PME sur la base du critère quantitatif.

D'autre part, les instruments utilisés ne mesurent pas systématiquement l'utilisation de pratiques RH (présence de pratiques formelles, degré de formalisation, fréquence, etc.). La fiabilité des instruments a également été remise en question en raison de leur vocabulaire parfois équivoque. En vue de faire progresser les connaissances, il semble important de développer et de valider des instruments qui mesurent correctement les pratiques RH, c'est-à-dire ce que font les dirigeants de PME en matière de GRH.

## 5.3. Formalisation des pratiques RH

La plupart des études dénombrées suivent une démarche hypothético-déductive qui consiste à vérifier des hypothèses de recherche formulées à partir des connaissances acquises au sujet de la GRH dans les grandes entreprises. Les connaissances produites se limitent ainsi largement aux pratiques empruntées aux grandes entreprises. On s'est ainsi peu intéressé aux pratiques plus typiques des PME. Qui plus est, notre recension des écrits a fait ressortir l'intérêt marqué que suscite la formalisation des pratiques RH. En effet, les études ont surtout porté sur l'utilisation de pratiques RH formelles, leurs déterminants et leurs conséquences ainsi que sur le processus de formalisation de ces pratiques. La question de la formalisation des pratiques RH mérite donc d'être approfondie. Pourquoi étudier les pratiques RH en fonction

de leur caractère formel ? L'intérêt accordé à la formalisation des pratiques RH provient-elle du fait qu'elles représentent un idéal à atteindre en GRH ?

De façon générale, les pratiques RH formelles correspondent à des procédures écrites et appliquées de façon régulière dans la PME. Deux caractéristiques des pratiques RH prennent ainsi une importance de premier plan : leur caractère officiel et leur application uniforme. Le fait de consigner par écrit des procédures suppose qu'on aura préalablement précisé les éléments qu'elles renferment, par exemple, les techniques de collecte de données (*curriculum vitae*, analyse d'emploi, grille d'évaluation des besoins de formation, enquête de rémunération), les critères de décision et les normes (qualifications requises par l'emploi, critères d'évaluation du rendement, normes de qualification), les règles et les techniques d'évaluation des informations et de prise de décision (évaluation des candidatures, évaluation des emplois, évaluation de la formation). On peut alors penser que les pratiques formelles sont susceptibles d'être considérées comme un idéal à atteindre parce que leur caractère formel révèle leur logique et leur efficacité potentielle.

En revanche, les éléments des pratiques RH peuvent parfaitement avoir été déterminés et être appliqués rigoureusement sans être consignés par écrit. Par exemple, le dirigeant peut rechercher un profil de compétences précis pour un emploi à combler sans avoir rédigé un document sur le sujet. L'application de procédures informelles ne serait donc pas synonyme de décisions irrationnelles ou arbitraires. D'ailleurs, il a été montré que le caractère formel des pratiques RH n'est pas associé à leur contribution à la performance des PME (Dekker *et al.*, 2015 ; Hayton, 2003 ; Saridakis, Muñoz Torres et Johnstone, 2013). La rationalité n'étant pas exclusive aux pratiques formelles, il s'avère relativement peu utile de les catégoriser en fonction de la dichotomie informelle/formelle. Cette dichotomie serait d'ailleurs artificielle puisque, comme l'ont fait ressortir Marlow, Taylor et Thompson (2010), la formalisation est un concept dualiste supposant que les pratiques RH présentent, à la fois, des aspects formels et informels.

Enfin, l'étude des pratiques RH sous l'angle de leur caractère formel nous en apprend peu sur la nature des pratiques RH qui sont mises en œuvre dans les PME. Il semble donc pertinent de diriger notre attention sur les caractéristiques essentielles des pratiques RH, par exemple leur degré de cohérence et de sophistication/complexité, ainsi que leur degré d'adaptation aux caractéristiques des emplois et des employés, leur hétérogénéité à travers les catégories d'employés, etc. (Harney et Dundon, 2006). Il semble donc important de poursuivre la recherche sur l'utilisation des pratiques RH, les déterminants de leur adoption, leurs conséquences et leur processus de changement sans égard à leur caractère formel ou informel. Des études devraient également porter sur les effets des pratiques susceptibles d'être plus typiques des PME (recrutement de bouche-à-oreille, pratiques de récompense non monétaire, polyvalence).



ANNEXE 1. DÉMARCHES, DEVIS DE RECHERCHE ET TECHNIQUES DE COLLECTE DE DONNÉES  
(N = 167<sup>10</sup>)

<b>ÉTUDES DESCRIPTIVES DES PRATIQUES DE GRH EN PME (n = 21)</b>		
<b>Démarche</b>	<b>Devis</b>	<b>Articles par technique de collecte de données</b>
Hypothético-déductive (n = 10)	Descriptif (n = 7)	<b>Quest. (n = 7)</b> : Benoît et Rousseau (1990) ; Fabi, Garand et Petterson (1998) ; Hargis et Bradley (2011) ; Heneman et Berkley (1999) ; Lockyer et Scholarios (2007) ; Singh et Vohra (2009) ; Summers <i>et al.</i> (2005)
	Longitudinal (n = 3)	<b>Quest. (n = 3)</b> : Aït Razouk et Bayad (2010) ; Hornsby et Kuratko (2003) ; Wiesner et Innes (2010)
Inductive (n = 11)	Exploratoire (n = 4)	<b>Quest. et entrevue (n = 2)</b> : Kitching (2007) ; Kitching (2008). <b>Entrevue (n = 1)</b> : Marlow et Patton (1993). <b>Quest. (n = 1)</b> : Neiswander et Bird (1990)
	Étude de cas (n = 5)	<b>Entrevue (n = 1)</b> : Carroll <i>et al.</i> (1999). <b>Quest. et entrevue (n = 1)</b> : Cassell <i>et al.</i> , (2002). <b>Quest., entrevue, obs., archives (n = 3)</b> : Gordon (2014) ; Saini et Budhwar (2008) ; Virag et Albu (2014)
	Mixte (n = 2)	<b>Quest. et entrevue (n = 2)</b> : Birdthistle (2006) ; Matlay (1999)
<b>ÉTUDES COMPARATIVES : PME ET GRANDES ENTREPRISES (n = 19)</b>		
<b>Démarche</b>	<b>Devis</b>	<b>Articles par technique de collecte de données</b>
Hypothético-déductive (n = 16)	Coupe transversale (n = 15)	<b>Quest. (n = 15)</b> : Banks, Bures et Champion (1987) ; Barber <i>et al.</i> (1999) ; Bartram (2005) ; Brillet (2000) ; Castany (2010) ; Darrag, Mohamed et Aziz (2010) ; De Kok (2002) ; Deshpande et Golhar (1994) ; Franklin, Gresham et Fontenot (1992) ; Golhar et Deshpande (1997) ; Gray et Mabey (2005) ; Storey <i>et al.</i> (2010) ; Tanova (2003) ; Tanova et Nadiri (2005) ; Tansel et Gazıoglu (2014)
	Étude de cas (n = 1)	<b>Quest. et entrevue (n = 1)</b> : Tsai (2010)
Inductive (n = 3)	Explo. (n = 1)	<b>Quest. et entrevue (n = 1)</b> : Day et Greene (2008)
	Mixte : (n = 2)	<b>Quest. et entrevue (n = 2)</b> : MacMahon (1996) ; Matlay (1999)

10 Le total des études comprises dans chacun des tableaux est supérieur à 167 puisque plusieurs études portent sur plus d'un aspect à la fois, par exemple, les déterminants et les conséquences.

<b>DÉTERMINANTS DES PRATIQUES DE GRH EN PME (n = 69)</b>		
<b>Démarche</b>	<b>Devis</b>	<b>Articles par technique de collecte de données</b>
Hypothético-déductive (n = 49)	Coupe transversale (n = 47)	<b>Quest. (n = 41) :</b> Aragón-Sánchez et Sánchez-Marín (2005) ; Bacon et Hoque (2005) ; Barrett et Mayson (2007) ; Bayad (1997) ; Benoît et Rousseau (1990) ; Carroll et Wagar (2010) ; Chi, Wu et Lin (2008) ; De Kok, Ulhaner et Thurik (2006) ; Grigore (2013) ; Heyes et Gray (2003) ; Hooi (2006) ; Hornsby et Kuratko (1990) ; Jayawarna, Macpherson et Wilson (2007) ; Jung et Takeuchi (2010) ; Katou (2012) ; Khavul, Benson et Datta (2010) ; Kim et Gao (2010) ; Kotey et Folker (2007) ; Kotey et Sheridan (2004) ; Kroon, Van de Voorde et Timmers (2013) ; Loan-Clarke, Boocock et Smith (1999) ; Mahe de Boislandelle (1990) ; Nguyen et Bryant (2004) ; Ojokuku, Sajuyigbe et Ogunwoye (2014) ; Osman, Ho et Galand (2011) ; Patel et Cardon (2010) ; Pearson, Stringer, Mills et Summers (2006) ; Raguseo, Neirrotti et Paolucci (2015) ; Raymond et Cadieux (2012) ; Reid et Adams (2001) ; Reid et Harris, (2002) ; Rodwell et Shadur (1997) ; Saha et Banerjee (2014) ; Singh et Vohra (2009) ; Teo, Le Clerc et Galang (2011) ; Thach et Kidwell (2009) ; Verheul, Risseeuw et Bartelse (2002) ; Wagar (1998) ; Woodhams et Lupton (2006a) ; Woodhams et Lupton, 2006b ; Wu, Bacon et Hocque (2014). <b>Quest. et entrevue (n = 5) :</b> Cassell <i>et al.</i> (2002) ; Davila (2005) ; De Kok et Uhlaner (2001) ; Lingard, Turner et Charlesworth (2015) ; Thassanabanjong, Miller et Marchant (2008). <b>Entrevue (n = 1) :</b> Susomrith et Coetzer (2015)
	Longi. (n = 2)	<b>Quest. (n = 2) :</b> Jones (2005) ; Aït Razouk et Bayad (2010)
Inductive (n = 20)	Explo. (n = 7)	<b>Quest. et entrevue (n = 3) :</b> Barrett (2015) ; Kitching (2007) ; Kitching (2008). <b>Entrevue (n = 3) :</b> Barrett et Mayson (2008) ; Coetzer, Redmond et Sharafizad (2012) ; Qiao, Wang et Wei (2015). <b>Entrevue de groupe (n = 1) :</b> Packham, Miller, Thomas et Welsh (2005)
	Étude de cas (n = 10)	<b>Entrevue (n = 7) :</b> Keogh, Mulvie et Cooper (2005) ; Mankelow (2008) ; Olander, Hurmelinna-Laukkanen et Heilmann (2011) ; Saini et Budhwar (2008) ; Singh et Vohra (2005) ; Tsai (2010) ; Werner et Herman (2012). <b>Entrevue, obs., archives (n = 1) :</b> Bishop (2008). <b>Quest., entrevue et archives (n = 1) :</b> Ho, Wilson et Chen (2010). <b>Entrevue et archives (n = 1) :</b> Ahlgren et Engel (2011)
	Recherche-action (n = 2)	<b>Entrevue (n = 1) :</b> Barrett, Neeson et Billington (2007). <b>Entrevue et obs. (n = 1) :</b> Doherty et Norton (2014)
	Mixte (n = 1)	<b>Entrevue et archives (n = 1) :</b> McPherson (2008)

---

**CONSÉQUENCES DES PRATIQUES DE GRH EN PME (n = 70)**

---

<b>Démarche</b>	<b>Devis</b>	<b>Articles par technique de collecte de données</b>
Hypothético-déductive (n = 60)	Coupe transversale (n = 58)	<b>Quest. (n = 56)</b> : Allen, Ericksen et Collins (2013) ; Appelbaum et Kamal (2000) ; Atan, Raghavan et Mahmood (2015) ; Bamberger, Bacharach et Dyer (1989) ; Barel, Dion et Fremeaux (2010) ; Carlson, Upton et Seaman (2006) ; Chadwick <i>et al.</i> (2013) ; Chelius et Smith (1990) ; Chi, Wu et Lin (2008) ; De Grip et Sieben (2005) ; De Grip et Sieben (2009) ; De Kok (2002) ; Dekker <i>et al.</i> (2015) ; Fabi <i>et al.</i> (2010) ; Faems <i>et al.</i> (2005) ; Georgiadis et Pitelis (2012) ; Hayton (2003) ; Heneman et Berkley (1999) ; Hooi et Ngui (2014) ; Huang (2001) ; Jayawarna, Macpherson et Wilson (2007) ; Jung et Takeuchi (2010) ; Kasturi, Orlov et Roufagalas (2006) ; Katou (2012) ; Kaya (2006) ; King-Kauanui, Ngoc et Ashley-Colteur (2006) ; Klaas <i>et al.</i> (2012) ; Lacoursière <i>et al.</i> (2005) ; Messersmith et Wales (2013) ; Muse <i>et al.</i> (2005) ; Nguyen et Bryant (2004) ; O'Regan, Stainer et Sims (2010) ; Ojokuku, Sajuyigbe et Ogunwoye (2014) ; Paradas (1998) ; Patel et Cardon (2010) ; Patel, Messersmith et Lepak (2013) ; Roman, Ruiz et Munuera (2002) ; Rosli et Mahmood (2013) ; Saridakis Muñoz Torres et Johnstone (2013) ; Sels <i>et al.</i> (2006) ; Seong (2011) ; Tan, Smyrnios et Xiong (2014) ; Teck-hong et Yong-Kean (2012) ; Teo, Kristal Kira et Ly (2014) ; Teo, Le Clerc et Galang (2011) ; Thach et Kidwel (2009) ; Ubeda-García <i>et al.</i> (2013) ; Ugheoke, Isa et Noor (2014) ; Wagar et Rondeau (2006) ; Way (2002) ; Whyman et Petrescu (2015) ; Wood (2006) ; Wu <i>et al.</i> (2015) ; Yu (2010) ; Zhang et Jia (2010) ; Zhang, Wan et Jia (2008). <b>Quest. et entrevue (n = 2)</b> : Altinay, Altinay et Gannon (2008) ; Zheng, Morrison et Neill (2006)
	Longi. (n = 2)	<b>Quest. (n = 2)</b> : Bryan (2006) ; Sheehan (2014)
Inductive (n = 10)	Explo. (n = 1)	<b>Entrevue (n = 1)</b> : Panagiotakopoulos (2011)
	Étude de cas (n = 8)	<b>Entrevue et archives (n = 2)</b> : Barringer et Greening (1998) ; Guadamillas, Donate et Sanchez de Pablo (2008). <b>Entrevue et observation (n = 2)</b> : Davies et Crane (2010). <b>Entrevue, obs. et archives (n = 2)</b> : Castrogiovanni, Urbano et Loras (2011) ; Rowden (1995). <b>Entrevue et Quest. (n = 2)</b> : Drummond et Stone (2007) ; Verreyne, Parker et Wilson (2011). <b>Quest. et archives (n = 1)</b> : Curado et Teixeira (2014)
	Étude de cas longi. (n = 1)	<b>Entrevue et archives (n = 2)</b> : Sundbo (1999)

---

<b>CHANGEMENT EN GRH (n = 8)</b>		
<b>Démarche</b>	<b>Devis</b>	<b>Articles par technique de collecte de données</b>
Inductive (n = 8)	Explo. (n = 1)	<b>Entrevue (n = 1)</b> : Carroll <i>et al.</i> (2008)
	Étude de cas (n = 3)	<b>Entrevue (n = 2)</b> : Harney et Dundon (2006) ; Marlow, Taylor et Thompson (2010). <b>Entrevue et archives (n = 1)</b> : Loubès Bories-Azeau et Fabre (2012)
	Étude de cas longi. (n = 3)	<b>Entrevue (n = 2)</b> : Marchington, Carroll et Boxall (2003). <b>Entrevue et archives (n = 2)</b> : Defélix et Retour (2003) ; Grimand (2013)
	R.-action (n = 1)	<b>Observation participante (n = 2)</b> : Nettle, Paine et Patheram (2006)

## RÉFÉRENCES

- ABRAHAM, M., KALIANNAN, M., MOHAN, A.V. et THOMAS, S. (2015). A review of SMEs recruitment and selection dilemma : finding a « fit ». *The Journal of Developing Areas*, 49(5), 335-342.
- AHLGREN, L. et ENGEL, L.C. (2011). Lifelong learning through SMEs : exploring workplace learning in the UK. *Journal of Workplace Learning*, 23(5), 331-348.
- AÏT RAZOUK, A. et BAYAD, M. (2010). La gestion stratégique des ressources humaines dans les PME françaises. *Revue internationale PME*, 23(2), 131-157.
- ALLEN, M., ERICKSEN, J. et COLLINS, C. (2013). Human resource management, employee exchange relationships, and performance in small business. *Human Resource Management*, 52(2), 153-174.
- ALTINAY, L., ALTINAY, E. et GANNON, J. (2008). Exploring the relationship between the human resource management practices and growth in small service firms. *The Service Industries Journal*, 28(7), 919-937.
- APPELBAUM, S.H. et KAMAL, R. (2000). An analysis of the utilization and effectiveness of non-financial incentives in small business. *The Journal of Management Development*, 19(9-10), 733-763.
- ARAGÓN-SÁNCHEZ, A. et SÁNCHEZ-MARÍN, G. (2005). Strategic orientation, management characteristics, and performance : a study of spanish SMEs. *Journal of Small Business Management*, 43(3), 287-308.
- ATAN, J., RAGHAVAN, S. et MAHMOOD, N.H.N. (2015). Impact of training on employees' job performance : a case study of Malaysian small medium enterprise. *Review of Management*, 5(1-2), 40-51.
- BACON, N. et HOQUE, K. (2005). HRM in the SME sector : valuable employees and coercive networks. *International Journal of Human Resource Management*, 44(novembre), 1976-1999.
- BAMBERGER, P., BACHARACH, S. et DYER, L. (1989). Human resources management and organizational effectiveness : high technology entrepreneurial startup firms in Israel. *Human Resource Management*, 28(3), 349-366.
- BAMBERGER, P.A. et MESHOUAM, I. (2000). *Human resource strategy : formulation, implementation et impact*. Thousand Oaks, Sage Publications.
- BANKS, M.C., BURES, A.L. et CHAMPION, D.L. (1987). Decision making factors in small business : training and development. *Journal of Small Business Management*, 25(1), 19-25.
- BARBER, A.E., WESSON, M.J., ROBERSON, Q.M. et TAYLOR, S.M. (1999). A tale of two job markets : organizational size and its effects on hiring practices and job search behavior. *Personnel Psychology*, 52(4), 841-867.
- BAREL, Y., DION, E. et FREMEAUX, S. (2010). Autonomie des salariés, participation aux décisions et sentiment d'insécurité. *Revue internationale PME*, 23(2), 43-64.
- BARRETT, R. (2015). Small firm training : meeting the day-to-day needs of the business. *Employee Relations*, 37(5), 547-567.
- BARRETT, R. et MAYSON, S. (2007). Human resource management in growing small firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 14(2), 307-320.
- BARRETT, R. et MAYSON, S. (2008). Small firms, the paid maternity leave debate in Australia and the business case. *Equal Opportunities International*, 27(3), 276-291.

- BARRETT, R., NEESON, R. et BILLINGTON, L. (2007). Finding the « right staff » in small firms. *Education + Training*, 49(8-9), 686-697.
- BARRINGER, B.R. et GREENING, D.W. (1998). Small business growth through geographic expansion : a comparative case study. *Journal of Business Venturing*, 13, 467-492.
- BARTRAM, T. (2005). Small firms, big ideas : the adoption of human resource management in Australian small firms Timothy Bartram. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 43(1), 137-154.
- BAYAD, M. (1997). Internationalisation et pratiques de gestion des ressources humaines en PME. *Revue internationale PME*, 10(3-4), 57-80.
- BENOÎT, C. et ROUSSEAU, M. (1990). La gestion des ressources humaines dans les petites et moyennes entreprises au Québec. *Revue internationale PME*, 3(1), 39-55.
- BIRDTHISTLE, N. (2006). Training and learning strategies of family businesses : an Irish case. *Journal of European Industrial Training*, 30(7), 550-568.
- BISHOP, D. (2008). The small enterprise in the training market. *Education + Training*, 50(8), 661-673.
- BRILLET, F. (2000). La PME, terrain d'innovations salariales ? De l'importance de l'effet taille dans le management des rémunérations. *Revue internationale PME*, 13(2), 11-44.
- BRYAN, J. (2006). Training and performance in small firms. *International Small Business Journal*, 24(6), 635-660.
- BURKE, R.J. (2011). Human resource management in small- and medium-sized enterprises : benefits and challenges. Dans C.L. Cooper et R.J. Burke (dir.), *Human resource management in small business. Achieving peak performance* (p. 10-67). Cheltenham, Edward Elgar.
- CARDON, M.S. et STEVENS, C.E. (2004). Managing human resources in small organizations : what do we know ? *Human Resource Management Review*, 14(3), 295-323.
- CARLSON, D.S., UPTON, N. et SEAMAN, S. (2006). The impact of human resource practices and compensation design on performance : an analysis of family-owned SMEs. *Journal of Small Business Management*, 44(4), 531-543.
- CARROLL, M., MARCHINGTON, M., EARNSHAW, J. et TAYLOR, S. (1999). Recruitment in small firms processes, methods and problems. *Employee Relations*, 21(3), 236-250.
- CARROLL, M., SMITH, M., OLIVER, G. et STRING, S. (2008). Recruitment and retention in front-line services : the case of childcare. *Human Resource Management Journal*, 19(1), 59-74.
- CARROLL, W.R. et WAGAR, T.H. (2010). Is there a relationship between information technology adoption and human resource management ? *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 17(2), 218-229.
- CASSELL, C., NADIN, S., GRAY, M. et CLEGG, C. (2002). Exploring human resource management practices in small and medium sized enterprises. *Personnel Review*, 31(5-6), 671-692.
- CASTANY, L. (2010). The role of size in firms' training : evidence from Spain. *International Journal of Manpower*, 31(5), 563-584.
- CASTROGIOVANNI, G.J., URBANO, D. et LORAS, J. (2011). Linking corporate entrepreneurship and human resource management in SMEs. *International Journal of Manpower*, 32(1), 34-47.
- CHADWICK, C., WAY, S.A., KERR, G. et THACKER, J.W. (2013). Boundary conditions of the high-investment human resource systems-small-firm labor productivity relationship. *Personnel Psychology*, 66(2), 311-343.

- CHELIUS, J. et SMITH, R.S. (1990). Profit sharing and employment stability. *Industrial & Labor Relations Review*, 43(3), 256-273.
- CHI, N., WU, C. et LIN, C.Y. (2008). Does training facilitate SME's performance ? *The International Journal of Human Resource Management*, 19(10), 1962-1975.
- COETZER, A., REDMOND, J. et SHARAFIZAD, J. (2012). Decision making regarding access to training and development in medium-sized enterprises : an exploratory study using the critical incident technique. *European Journal of Training and Development*, 36(4), 426-447.
- CUNNINGHAM, L.X. et ROWLEY, C. (2010). Small and medium-sized enterprises in China: a literature review, human resource management and suggestions for further research. *Asia Pacific Business Review*, 16(3), 319-337.
- CURADO, C. et TEIXEIRA, S.M. (2014). Training evaluation levels and ROI : the case of a small logistics company. *European Journal of Training Development*, 38(9), 845-870.
- DABIC, M., ORTIZ-DE-URBINA-CRIADO, M. et ROMERO-MARTÍNEZ, A.M. (2011). Human resource management in entrepreneurial firms: a literature review. *International Journal of Manpower*, 32(1), 14-33.
- DARRAG, M., MOHAMED, A. et AZIZ, H.A. (2010). Investigating recruitment practices and problems of multinational companies (MNCs) operating in Egypt. *Education Business and Society*, 3(2), 99-116.
- DAVIES, I.A. et CRANE, A. (2010). Corporate social responsibility in small-and medium-size enterprises : investigating employee engagement in fair trade companies. *Business Ethics : A European Review*, 19(2), 126-139.
- DAVILA, T. (2005). An exploratory study on the emergence of management control systems : formalizing human resources in small growing firms. *Accounting, Organizations and Society*, 30(3), 223-248.
- DAY, N.E. et GREENE, P.G. (2008). A case for sexual orientation diversity management in small and large organizations. *Human Resource Management*, 47(3), 637-654.
- DEFÉLIX, C. et RETOUR, D. (2003). La gestion des compétences dans la stratégie de croissance d'une PME innovante : le cas Microtek. *Revue internationale PME*, 16(3-4), 31-52.
- DE GRIP, A. et SIEBEN, I. (2005). The effects of human resource management on small firms' productivity and employees' wages. *Applied Economics*, 37(9), 1047-1054.
- DE GRIP, A. et SIEBEN, I. (2009). The effectiveness of more advanced human resource systems in small firms. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(9), 1914-1928.
- DEKKER, J., LYBAERT, N., STEIJVERS, T. et DEPAIRE, B. (2015). The effect of family business professionalization as a multidimensional construct on firm performance. *Journal of Small Business Management*, 53(2), 516-538.
- DEKKER, J., LYBAERT, N., STEIJVERS, T. et DEPAIRE, B. (2015). The effect of family business professionalization as a multidimensional construct on firm performance. *Journal of Small Business Management*, 53(2), 516-538.
- DE KOK, J. (2002). The impact of firm-provided training on production : testing for firm-size effects. *International Small Business Journal*, 20(3), 271-295.
- DE KOK, J. et UHLANER, L.M. (2001). Organization context and human resource management in the small firm. *Small Business Economics*, 17(4), 273-291.
- DE KOK, J., UHLANER, L.M. et THURIK, A.R. (2006). Professional HRM practices in family owned-managed enterprises. *Journal of Small Business Management*, 44(3), 441-460.

- DESHPANDE, S.P. et GOLHAR, D.Y. (1994). HRM practices in large and small manufacturing firms : a comparative study. *Journal of Small Business Management*, 32(2), 49-56.
- DOHERTY, L. et NORTON, A. (2014). Making and measuring « good » HR practice in an SME : the case of a Yorkshire bakery. *Employee Relations*, 36(2), 128-147.
- DRUMMOND, I. et STONE, I. (2007). Exploring the potential of high performance work systems in SMEs. *Employee Relations*, 29(2), 192-207.
- FABI, B., GARAND, D.J. et PETTERSEN, N. (1998). Acquisition et conservation des ressources humaines en PME : diagnostic dans le domaine du génie-conseil. *Revue internationale PME*, 11(2-3), 49-74.
- FABI, B., LACOURSIÈRE, R., RAYMOND, L. et ST-PIERRE, J. (2010). HRM capabilities as a determinant and enabler of productivity for manufacturing SMEs. *Human Systems Management*, 29, 115-125.
- FAEMS, D., SELS, L., DE WINNE, S. et MAES, J. (2005). The effect of individual HR domains on financial performance : evidence from Belgian small businesses. *International Journal of Human Resource Management*, 16(5), 676-700.
- FRANKLIN, G.M., GRESHAM, A.B. et FONTENOT, G.F. (1992). AIDS in the workplace : current practices and critical issues. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 30(2), 61-73.
- GEORGIADIS, A. et PITELIS, C.N. (2012). Human resources and SME performance in services : empirical evidence from the UK. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(4), 808-825.
- GOLHAR, D.Y. et DESHPANDE, S.P. (1997). HRM practices of large and small Canadian manufacturing firms. *Journal of Small Business Management*, 35(3), 30-38.
- GORDON, C.E. (2014). Flexible workplace practices : employees' experiences in small IT firms. *Relations industrielles*, 69(4), 766-784.
- GRAY, C. et MABEY, C. (2005). Key differences between small and large business in Europe. *International Small Business Journal*, 23(5), 467-485.
- GRIGORE, A. (2013). Highlights on the HRM in SME's – A Romanian study case. *International Journal of Business and Social Science*, 4(3), 73-78.
- GRIMAND, A. (2013). PME en hypercroissance : frein ou levier ? *Revue internationale PME*, 26(3-4) 89-115.
- GUADAMILLAS, F., DONATE, M.J. et SANCHEZ DE PABLO, J.D. (2008). Knowledge management for corporate entrepreneurship and growth : A case study. *Knowledge and Process Management*, 15(1), 32-44.
- HARGIS, M.B. et BRADLEY, D.B. (2011). Strategic human resource management in small and growing firms : aligning valuable resources. *Academy of Strategic Management Journal*, 10(2), 105-126.
- HARNEY, B. et DUNDON, T. (2006). Capturing complexity : developing an integrated approach to analysing HRM in SMEs. *Human Resource Management Journal*, 16(1), 48-73.
- HAYTON, J.C. (2003). Strategic human capital management in SMEs : an empirical study of entrepreneurial performance. *Human Resource Management*, 42(4), 375-391.
- HAYTON, J.C. (2005). Promoting corporate entrepreneurship through human resource management practices : a review of empirical research. *Human Resource Management Review*, 15(1), 21-41.
- HENEMAN, H.G. et BERKLEY, R.A. (1999). Applicant attraction practices and outcomes among small businesses. *Journal of Small Business Management*, 37(1), 53-74.



- HEYES, J. et GRAY, A. (2003). The implications of the national minimum wage for training in small firms. *Human Resource Management Journal*, 13(2), 76-86.
- HO, M., WILSON, M. et CHEN, S. (2010). HRM in New Zealand biotechnology SMEs : emergence of employment systems through entrepreneurship. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(3), 313-336.
- HOOI, L.W. (2006). Implementing e-HRM : the readiness of small and medium sized manufacturing companies in Malaysia. *Asia Pacific Business Review*, 12(4), 465-485.
- HOOI, L.W. et NGUI, K.S. (2014). Enhancing organizational performance of Malaysian SMEs. The role of HRM and organizational learning capability. *International Journal of Manpower*, 35(7), 973-995.
- HORNSBY, J. et KURATKO, D.F. (1990). Human resource management in small business : critical issues for the 1990's. *Journal of Small Business Management*, 28(3), 9-18.
- HORNSBY, J. et KURATKO, D.F. (2003). Human resource management in US small businesses : a replication and extension. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 8(1), 73-92.
- HUANG, T.C. (2001). The relation of training practices and organizational performance in small and medium size enterprise. *Education + Training*, 43(8-9), 437-444.
- HUSELID, M.A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672.
- INNOVATION, SCIENCES ET DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE CANADA (2019). Principales statistiques relatives aux petites entreprises. Récupéré le 27 février 2020 sur le site : [https://www.ic.gc.ca/eic/site/061.nsf/vwapj/KSBS\\_Nov-2019\\_Fr\\_Final\\_4.pdf/\\$file/KSBS\\_Nov-2019\\_Fr\\_Final\\_4.pdf](https://www.ic.gc.ca/eic/site/061.nsf/vwapj/KSBS_Nov-2019_Fr_Final_4.pdf/$file/KSBS_Nov-2019_Fr_Final_4.pdf)
- JACK, S., HYMAN, J. et OSBORNE, F. (2006). Small entrepreneurial ventures culture, change and the impact on HRM : a critical review. *Human Resource Management Review*, 16(4), 456-466.
- JAYAWARNA, D., MACPHERSON, A. et WILSON, A. (2007). Training commitment and performance in manufacturing SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 14(2), 321-338.
- JONES, J. (2005). The determinants of training in Australian manufacturing SMEs. *Education + Training*, 47(8-9), 605-610.
- JULIEN, P.-A. (1990). Vers une typologie multicritère des PME. *Revue internationale PME*, 3(3-4), 411-425.
- JUNG, Y. et TAKEUCHI, N. (2010). Performance implications for the relationships among top management leadership, organizational culture, and appraisal practice : testing two theory-based models of organizational learning. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(11), 1931-1950.
- KASTURI, P., ORLOV, A.G. et ROUFAGALAS, J. (2006). HRM systems architecture and firm performance : evidence from SMEs in a developing country. *International Journal of Commerce et Management*, 16(3-4), 178-196.
- KATOU, A.A. (2012). Investigating reverse causality between human resource management policies and organizational performance in small firms. *Management Research Review*, 35(2), 134-156.
- KAYA, N. (2006). The impact of human resource management practices and corporate entrepreneurship on firm performance : evidence from Turkish firms. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(12), 2074-2090.

- KEOGH, W., MULVIE, A. et COOPER, S. (2005). The identification and application of knowledge capital within small firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 12(1), 76-91.
- KHAVUL, S., BENSON, G.S. et DATTA, D.K. (2010). Is internationalization associated with investments in HRM ? A study of entrepreneurial firms in emerging markets. *Human Resource Management*, 49(4), 693-713.
- KIM, Y. et GAO, F.Y. (2010). An empirical study of human resource management practices in family firms in China. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(12), 2095-2119.
- KING-KAUANUI, S., NGOC, S.D. et ASHLEY-COLTEUR, C. (2006). Impact of human resource management : SME performance in Vietnam. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 11(1), 79-95.
- KITCHING, J. (2007). Regulating employment relations through workplace learning : a study of small employers. *Human Resource Management Journal*, 17(1), 42-57.
- KITCHING, J. (2008). Rethinking UK small employers' skills policies and the role of workplace learning. *International Journal of Training and Development*, 12(2), 100-121.
- KLAAS, B.S., SEMADENI, M., KLIMCHAK, M. et WARD, A.K. (2012). High-performance work system implementation in small medium enterprises : a knowledge-creation perspective. *Human Resource Management*, 51(4), 487-510.
- KOTEY, B. et FOLKER, C. (2007). Employee training in SMEs : effect of size and firm type-family and nonfamily. *Journal of Small Business Management*, 45(2), 214-238.
- KOTEY, B. et SHERIDAN, A. (2004). Changing HRM practices with firm growth. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 11(4), 474-485.
- KROON, B., VAN DE VOORDE, K. et TIMMERS, J. (2013). High performance work practices in small firms : a resource-poverty and strategic decision-making perspective. *Small Business Economics*, 41(1), 71-91.
- LACOURSÈRE, R., FABI, B., ST-PIERRE, J. et ARCAND, M. (2005). Effets de certaines pratiques de GRH sur la performance de PME manufacturières : vérification de l'approche universaliste. *Revue internationale PME*, 18(2), 43-73.
- LEPAK, D.P., LIAO, H., CHUNG, Y. et HARDEN, E.E. (2006). A conceptual review of human resource management systems in strategic human resource management research. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 25, 217-271.
- LINGARD, H., TURNER, M. et CHARLESWORTH, S. (2015). Growing pains : work-life impacts in small-to-medium sized construction firms. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 22(3), 312-326.
- LOAN-CLARKE, J., BOOCOCK, G. et SMITH, A. (1999). Investment in management training and development by small businesses. *Employee Relations*, 21(3), 296-310.
- LOCKYER, C. et SCHOLARIOS, D. (2007). The « rain dance » of selection in construction : rationality as ritual and the logic of informality. *Personnel Review*, 36(4), 528-548.
- LOUBÈS, A., BORIES-AZEAU, I. et FABRE, C. (2012). Les enjeux du capital social pour l'émergence d'une GRH de réseau. Le cas d'un système productif local constitué de PME. *Revue internationale PME*, 25(3-4), 195-228.
- MACMAHON, J. (1996). Employee relations in small firms in Ireland : an exploratory study of small manufacturing firms. *Employee Relations*, 18(5), 66-80.

MAHE DE BOISLANDELLE, H. (1990). Repérage de la fonction des ressources humaines en P.M.E. *Revue internationale PME*, 3(1), 27-37.

MANKELOW, G. (2008). Social responsibility paradox of small business human resource management practices. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(12), 2171-2181.

MARCHINGTON, M., CARROLL, M. et BOXALL, P. (2003). Labour scarcity and the survival of small firms : a resource-based view of the road haulage industry. *Human Resource Management Journal*, 13(4), 5-22.

MARLOW, S. et PATTON, D. (1993). Managing the employment relationship in the smaller firm : possibilities for human resource management. *International Small Business Journal*, 11(4), 57-64.

MARLOW, S., TAYLOR, S. et THOMPSON, A. (2010). Informality and formality in medium-sized companies : contestation and synchronization. *British Journal of Management*, 21, 954-966.

MATLAY, H. (1999). Employee relations in small firms, a micro-business perspective. *Employee Relations*, 21(3), 285-295.

MCPHERSON, M. (2008). HRM practices and systems within south-asian small businesses. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 14(6), 414-439.

MESSERSMITH, J.G. et WALES, W.J. (2013). Entrepreneurial orientation and performance in young firms : the role of human resource management. *International Small Business Journal*, 31(2), 115-136.

MUSE, L.A., RUTHERFORD, M.W., OSWALD, S.L. et RAYMOND, J.E. (2005). Commitment to employees : does it help or hinder small business performance ? *Small Business Economics*, 24, 97-111.

NEISWANDER, K. et BIRD, B.J. (1990). Embauche et gestion des premiers employés d'une petite entreprise. *Revue internationale PME*, 3(1), 7-25.

NETTLE, R., PAINE, M. et PATHERAM, J. (2006). Improving employment relationships : findings from learning interventions in farm employment. *New Zealand Journal of Employment Relations*, 31(1), 17-36.

NGUYEN, T.V. et BRYANT, S. (2004). A study of the formality of human resource management practices in small and medium-size enterprises in Vietnam. *International Small Business Journal*, 22(5), 595-618.

OJOKUKU, R.M., SAJUYIGBE, A.S. et OGUNWOYE, A.B. (2014). Human resource management practices and small scale business performance : evidence from Ogun State, South Western Nigeria. *Journal of Emerging Trends in Economics and Management Sciences*, 5(7), 1-6.

OLANDER, H., HURMELINNA-LAUKKANEN, P. et HEILMANN, P. (2011). Do SMEs benefit from HRM-related knowledge protection in innovation management ? *International Journal of Innovation Management*, 15(3), 593-616.

O'REGAN, N., STAINER, L. et SIMS, M. (2010). Training in SMEs and its relationship to profitability. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 10(2), 166-181.

OSMAN, I., HO, T. et GALANG, M.C. (2011). Are human resource departments really important ? An empirical study on Malaysian small and medium enterprises (SMEs) in the service sector. *International Journal of Business and Management*, 6(2), 147-154.

PACKHAM, G., MILLER, C.J., THOMAS, B.C. et WELSH, D.B. (2005). An examination of the management challenges faced by growing SMEs in South Wales. *Construction Innovation*, 5, 13-25.

- PANAGIOTAKOPOULOS, A. (2011). Workplace learning and its organizational benefits for small enterprises. *The Learning Organization*, 18(5), 364-374.
- PARADAS, A. (1998). Évaluer la formation dans des PME françaises : résultats d'une étude empirique. *Revue internationale PME*, 11(2-3), 31-48.
- PATEL, P.C. et CARDON, M.S. (2010). Adopting HRM practices and their effectiveness in small firms facing product-market competition. *Human Resource Management*, 49(2), 265-290.
- PATEL, P.C., MESSERSMITH, J.G. et LEPAK, D.P. (2013). Walling the tightrope : and assessment of the relationship between high-performance work systems and organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 56(5), 1420-1442.
- PEARSON, T.R., STRINGER, D.Y., MILLS, L.V.H. et SUMMERS, D.F. (2006). Micro vs small enterprises : a profile of human resource personnel, practices and support systems. *Journal of Management Research*, 6(2), 102-112.
- PFEFFER, J. (1998). *The human equation : building profits but putting people first*. Boston, Harvard Business Press.
- PICHAULT, F. et NIZET, J. (2013). *Les pratiques de gestion des ressources humaines : conventions, contextes et jeux d'acteurs*. Paris, Édition du Seuil.
- QIAO, K., WANG, X. et WEI, L. (2015). Determinants of high-performance work systems in small and medium-sized private enterprises in China. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 53, 185-203.
- RAGUSEO, E., NEIROTTI, P. et PAOLUCCI, E. (2015). Exploring the tensions behind the adoption of mobile work practices in SMEs. *Business Process Management Journal*, 21(5), 1162-1185.
- RAYMOND, L. et CADIEUX, L. (2012). Implications of the SME owner-manager's business venturing mode : comparing founders, acquirers and successors. *Journal of Enterprising Culture*, 20(1), 57-81.
- REID, R.S. et ADAMS, J.S. (2001). Human resource management, a survey of practices within family and non-family firms. *Journal of European Industrial Training*, 25(6-7), 310-320.
- REID, R.S. et HARRIS, R.I.D. (2002). The determinants of training in SMEs in Northern Ireland. *Education + Training*, 44(8-9), 443-450.
- RODWELL, J. et SHADUR, M. (1997). What's size got to do with it ? Implications for contemporary management practices in IT companies. *International Small Business Journal*, 15(2), 51-62.
- ROMAN, S., RUIZ, S. et MUNUERA, J.L. (2002). The effects of sales training on sales force activity. *European Journal of Marketing*, 36(11-12), 1344-1366.
- ROSLI, M.M. et MAHMOOD, R. (2013). Moderating effects of human resource management practices and entrepreneur training on innovation and small-medium firm performance. *Journal of Management and Strategy*, 4(2), 60-69.
- ROWDEN, R.W. (1995). The role of human resource development in successful small to mid-sized manufacturing businesses : a comparative case study. *Human Resource Development Quarterly*, 6(4), 355-373.
- SABA, T. et DOLAN, S. (2013). *La Gestion des ressources humaines* (5<sup>e</sup> édition). Saint-Laurent, ERPI.
- SAHA, M. et BANERJEE, S. (2014). Training and development of employees of SMEs : a social capital perspective. *Review of HRM*, 3(avril), 196-211.
- SAINI, D.S. et BUDHWAR, P.S. (2008). Managing the human resource in Indian SMEs : the role of indigenous realities. *Journal of World Business*, 43(4), 417-434.

- SARIDAKIS, G., MUÑOZ TORRES, R. et JOHNSTONE, S. (2013). Do human resource practices enhance organizational commitment in SMEs with low employee satisfaction ? *British Journal of Management*, 24(3), 445-458.
- SELS, L., DE WINNE, S., MAES, J., DELMOTTE, J., FAEMS, D. et FORRIER, A. (2006). Unravelling the HRM – Performance link : value-creating and cost-increasing effects of small business HRM. *Journal of Management Studies*, 43(2), 319-342.
- SEONG, J.Y. (2011). The effects of high performance work systems, entrepreneurship and organizational culture on organizational performance. *Seoul Journal of Business*, 17(1), 3-36.
- SHEEHAN, M. (2014). Human resource management and performance : evidence from small and medium-sized firms. *International Small Business Journal*, 32(5), 545-570.
- SINGH, M. et VOHRA, N. (2005). Strategic human resource management in small enterprises. *The Journal of Entrepreneurship*, 14(1), 57-70.
- SINGH, M. et VOHRA, N. (2009). Level of formalisation of human resource management in small and medium enterprises in India. *Journal of Entrepreneurship*, 18(1), 95-116.
- STOREY, D.J., SARIDAKIS, G., SEN-GUPTA, S., EDWARDS, P.K. et BLACKBURN, R.A. (2010). Linking HR formality with employee job quality : the role of firm and workplace size. *Human Resource Management*, 49(2), 305-329.
- SUMMERS, D., PEARSON, T., MILLS, L. et SUMMERS, C. (2005). Human resource management activities and practices in micro enterprises in the Texas Panhandle. *Journal of Business and Entrepreneurship*, 17(1), 59-70.
- SUNDBO, J. (1999). Empowerment of employees in small and medium-sized. *Employee Relations*, 21(2), 105-127.
- SUSOMRITH, P. et COETZER, A. (2015). Employees' perceptions of barriers to participation in training and development in small engineering businesses. *Journal of Workplace Learning*, 27(7), 561-578.
- TAN, C.S.L., SMYRNIOS, K.X. et XIONG, L. (2014). What drives learning orientation in fast growth SMEs ? *International Journal of Entrepreneurial Behaviour et Research*, 20(4), 324-350.
- TANOVA, C. (2003). Firm size and recruitment : staffing practices in small and large organisations in north Cyprus. *Career Development International*, 8(2), 107-114.
- TANOVA, C. et NADIRI, H. (2005). Recruitment and training policies and practices : the case of Turkey as an EU candidate. *Journal of European Industrial Training*, 29(8-9), 694-711.
- TANSEL, A. et GAZIOGLU, S. (2014). Management-employee relations, firm size and job satisfaction. *International Journal of Management*, 35(8), 1260-1275.
- TECK-HONG, T. et YONG-KEAN, L. (2012). Organizational commitment as a moderator of the effect of training on service performance : an empirical study of small- to medium-sized enterprises in Malaysia. *International Journal of Management*, 29(1), 65-77.
- TEO, S.T.T., KRISTAL KIRA, R. et LY, K. (2014). Human resource involvement in developing intellectual capital. *The Service Industries Journal*, 34(15), 1219-1233.
- TEO, S.T.T., LE CLERC, M. et GALANG, M.C. (2011). Human capital enhancing HRM systems and front-line employees in Australian manufacturing SMEs. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(12), 2522-2538.

- THACH, L. et KIDWELL, R.E. (2009). HR practices in US and Australian family wineries : cultural contrasts and performance impact. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 5(2), 219-240.
- THASSANABANJONG, K., MILLER, P. et MARCHANT, T. (2008). Training in Thai SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 16(4), 678-693.
- TORRÈS, O. (1997) Pour une approche contingente de la spécificité de la PME. *Revue internationale PME*, 10(3), p. 9-43.
- TORRÈS, O. (2003). Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité. *Revue française de gestion*, (144), 119-138.
- TSAI, C. (2010). HRM in SMEs : homogeneity or heterogeneity ? A study Taiwanese high-tech firms. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(10), 1689-1711.
- UBEDA-GARCÍA, M., MARCO-LAJARA, B., SABATER-SEMPERE, V. et GARCÍA-LILLO, F. (2013). Does training influence organisational performance ? Analysis of the Spanish hotel sector. *European Journal of Training and Development*, 37(4), 380-413.
- UGHEOKE, S.O., ISA, M.F.M. et NOOR, W.S.W.M. (2014). Assessing the impact of strategic human resource management on tangible performance : evidence from Nigerian SMEs. *International Review of Management and Business Research*, 3(2), 1163-1174.
- VERHEUL, I., RISSEEUW, P. et BARTELSE, G. (2002). Gender differences in strategy and human resource management : the case of Dutch real estate brokerage. *International Small Business Journal*, 20(4), 443-476.
- VERREYNNE, M.-L., PARKER, P. et WILSON, M. (2011). Employment systems in small firms : a multilevel analysis. *International Small Business Journal*, 31(4), 405-431.
- VIRAG, C.E. et ALBU, R.G. (2014). Human resource management in micro and small enterprises. *Bulletin of the Transilvania University of Brasov. Series V : Economic Sciences*, 7(2), 165-172.
- WAGAR, T.H. (1998). Determinants of human resource management practices in small firms : some evidence from Atlantic Canada. *Journal of Small Business Management*, 36(2), 13-23.
- WAGAR, T.H. et RONDEAU, K.V. (2006). Retaining employees in small and medium-sized firms : examining the link with human resource management. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 11(2), 3-16.
- WAY, S. (2002). High performance work systems and intermediate indicators of firm performance within the US small business sector. *Journal of Management*, 28(6), 765-785.
- WERNER, H. et HERMAN, L. (2012). Adoption of human resource practices within a South African small business : a case study. *Journal of Enterprising Culture*, 20(4), 459-480.
- WHYMAN, P.B. et PETRESCU, A.I. (2015). Workplace flexibility practices in SMEs : relationship with performance via redundancies, absenteeism, and financial turnover. *Journal of Small Business Management*, 53(4), 1097-1126.
- WIESNER, R. et INNES, P. (2010). Bleak house or bright prospect ? HRM in Australian SMEs over 1998-2008. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 48(2), 151-184.
- WOOD, E.H. (2006). The internal predictors of business performance in small firms. A logistic regression analysis. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13(3), 441-453.

- WOODHAMS, C. et LUPTON, B. (2006a). Gender-based equal opportunities policy and practice in small firms : the impact of HR professionals. *Human Resource Management Journal*, 16(1), 74-97.
- WOODHAMS, C. et LUPTON, B. (2006b). Does size matter ? Gender-based equal opportunity in UK small and medium enterprises. *Women in Management Review*, 21(4), 143-169.
- WRIGHT, P.M. et BOSWELL, W.R. (2002). Desegregating HRM : a review and synthesis of micro and macro human resource management research, *Journal of Management*, 28(3), 247-276.
- WRIGHT, P.M. et SNELL, S.A. (1998). Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management. *Academy of Management Review*, 23(4), 756-772.
- WU, N., BACON, N. et HOQUE, K. (2014). The adoption of high performance work practices in small businesses : the influence of markets, business characteristics and HR expertise. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(8), 37-41.
- WU, N., HOQUE, K., BACON, N. et LLUSAR, J.C.B. (2015). High-performance work systems and workplace performance in small, medium-sized and large firms. *Human Resource Management Journal*, 25(4), 408-423.
- YU, M. (2010). High-performance human resource practices, entrepreneurship and entrepreneurial performance : a study in Taiwanese SMEs. *The Business Review*, Cambridge, 15(2), 117-125.
- ZHANG, Z. et JIA, M. (2010). Using social exchange theory to predict the effects of high-performance human resource practices on corporate entrepreneurship : evidence from China. *Human Resource Management*, 49(28), 743-765.
- ZHANG, Z., WAN, D. et JIA, M. (2008). Do high-performance human resource practices help corporate entrepreneurship ? The mediating role of organizational citizenship behavior. *The Journal of High Technology Management Research*, 19(2), 128-138.
- ZHENG, C., MORRISON, M. et NEILL, G.O. (2006). An empirical study of high performance HRM practices in Chinese SMEs. *International Journal of Human Resource Management*, 17(10), 1772-1803.