



12^{ème} Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME

29, 30 et 31 Octobre 2014, Agadir



La gestion des ressources humaines dans les PME et les nouvelles entreprises : un bilan

Geneviève Robert-Huot

Chargée de cours, Auxiliaire
d'enseignant et Assistante de
recherche, Université du
Québec, Montréal

Canada

Julie Cloutier

Professeure - Ph.D. en
administration, Université du
Québec, Montréal

Canada

Résumé :

Ce bilan des connaissances fait état de la littérature concernant les gestions des ressources humaines dans les PME. Cette recension de 101 articles empiriques répertoriés sur *ABI/Inform* et *Repere* divise la littérature en quatre tendances, soit les études comparatives entre les pratiques de GRH dans les PME et dans les grandes entreprises, l'étude des antécédents de la GRH en PME, des conséquences, et les articles descriptifs. Il ressort de ce bilan plusieurs questionnements, notamment quant à l'aspect formel et informel des pratiques en PME. Des voies de recherches futures sont discutées à cet effet.

Mots Clé :

Gestion des ressources humaines, PME, bilan des connaissances,
management

La gestion des ressources humaines dans les PME et les nouvelles entreprises : un bilan

INTRODUCTION

Au Canada, les PME représentent une source importante d'emplois et de développement économique. En 2012, Industrie Canada(2013) répertoriait que 92% des entreprises canadiennes comptaient moins de 100 employés et 1,6% entre 100 et 499 employés. Environ 10 millions de Canadiens seraient ainsi à l'embauche d'une PME. Ces constats démontrent bien l'importance de ce type d'entreprise pour l'économie canadienne. D'autant plus qu'entre 2002 et 2012, les petites entreprises ont été créatrices des près de 78% des nouveaux emplois dans le secteur privé, ce qui représente un peu plus de 100 000 emplois par année.

La PME présente un intérêt grandissant pour la communauté scientifique puisqu'elle se distingue de la grande entreprise, notamment du fait qu'il s'agit souvent de jeunes entreprises, dont la structure est moins formelle et complexe et présentant une distance hiérarchique plus courte entre les individus (Burke, 2011). Ce contexte organisationnel particulier influence inévitablement la façon dont les employés y sont gérés et rend ainsi pertinente la recherche sur la gestion des ressources humaines (GRH). Afin de favoriser le développement des connaissances concernant la GRH dans les PME, il s'avère primordial de faire le point sur ce que nous savons actuellement sur le sujet.

L'examen des écrits scientifiques révèle l'absence d'état systématique des connaissances sur la GRH dans les PME. Les recensions d'écrits scientifiques qui ont été publiées depuis les 10 dernières années présentent des limites importantes. Par exemple, Cunningham et Rowley (2010) se sont concentrés sur les travaux de recherche réalisés dans les PME en Chine. Pour leur part, Cardon et Stevens (2004) se sont intéressées 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-Martinez (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. Bref, les travaux publiés jusqu'à présent ne concernent pas de façon exclusive et exhaustive les PME (Cardon et Stevens; 2004; Hayton, 2005), Dabic, et al., 2011), se limite à certains aspects de la GRH (Jack et al., 2006), ou se restreignent à une région géographique particulière (Cunningham et Rowley; 2010).

Afin de combler les lacunes observées, 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 abordons brièvement les notions de PME et de gestion des ressources humaines (GRH) afin de conceptualiser et situer notre objet de recherche. Nous exposons ensuite le cadre méthodologique qui a permis d'opérationnaliser notre recension des écrits scientifiques. Nos résultats sont ensuite présentés en fonction d'axes d'analyse définis par la nature des connaissances produites. Pour chacun des axes d'analyse, les résultats sont discutés afin de faire ressortir les principaux résultats et les lacunes observées. Une discussion générale conclura cet article notamment en révélant des voies de recherche pertinente.

1. Définition de la PME

Au Canada, la définition officielle d'une PME inclut les entreprises de moins de 500 employés. En effet, une entreprise de 1 à 4 employés est considérée comme une microentreprise, celles de 5 à 99 employés sont considérées comme de petites entreprises et celles entre 100 et 499, comme de moyennes entreprises (Industrie Canada, 2013). La manière de définir la PME n'est toutefois pas universelle. Par exemple, la Commission Européenne stipule que le terme PME s'applique uniquement aux entreprises de moins de 250 employés. Par ailleurs, des données financières comme le chiffre d'affaires constituent des critères complémentaires de classification. Par conséquent, dans le cadre de notre étude, nous retenons tous les travaux de recherche qui affirment explicitement porter sur les PME ou ceux qui ont été réalisés auprès d'entreprise comptant moins de 500 employés.

2. Définition de la GRH

Dans sa plus large acception, la gestion des ressources humaines (GRH) est définie comme l'ensemble des pratiques relatives à la gestion des employés. Burke (2011) fait une synthèse des définitions fréquemment utilisées et nous retiendrons qu'il s'agit de l'ensemble des pratiques permettant de fournir à l'organisation du personnel en quantité suffisante et possédant les qualités nécessaires pour contribuer à la réalisation des objectifs de l'organisation. On regroupe généralement les pratiques en « fonction RH » : l'organisation du travail, la sélection, le recrutement, la formation et le développement, la gestion du rendement et la rémunération. Ces fonctions visent des objectifs spécifiques qui sont réalisés à l'aide de différents moyens que l'on désigne par l'expression « pratique RH ». Par exemple, le recrutement est une fonction RH qui vise à attirer le personnel de la qualité désirée. 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; St-Onge et al, 2013).

Depuis les dernières décennies, la conception que nous avons de la GRH n'a pas cessé d'évoluer. Passant d'une perspective opérationnelle à une perspective stratégique, elle est considérée aujourd'hui comme un avantage compétitif durable (Lengnick-Hall et al. 2009). La gestion stratégique des ressources humaines repose sur les principes selon lesquels 1) les pratiques RH doivent converger vers la réalisation des objectifs organisationnels de manière à contribuer à la

performance financière des organisations et ce, 2) à travers l'influence qu'elles exercent sur les attitudes et les comportements des employés, par exemple, l'attraction, la rétention, la motivation, la satisfaction au travail, l'engagement, l'absentéisme, et le roulement de personnel, pour ne nommer que ceux-là (Lengnick-Hall et al. 2009). Dans ce texte, nous désignons les attitudes et les comportements organisationnels par l'expression « performance sociale » par opposition à la performance financière des PME.

3. Cadre méthodologique

Afin de dresser le bilan des connaissances acquises concernant les pratiques RH dans les PME, seuls les articles empiriques sont retenus. Nous utilisons les bases de données ABI/Inform et Repère. Nous nous concentrons sur les articles empiriques publiés dans des revues académiques avec comité de lecture. Tous les résultats de recherche ayant été publiés uniquement sous la forme de volumes ou de chapitres de volumes 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 à la fois 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 ABI/Inform, nous avons utilisé les termes *humanresource*management*, *humanresource*practice**, *HRMet HR* pour cibler l'aspect GRH et les termes *small business*, *medium business*, *small entreprise**, *medium entreprise**, *smallfirm**, *medium firm** et *entrepre** pour cibler la PME et l'entrepreneuriat. Dans la base de données Repère, nous avons utilisé les termes *ressources humaines*, *petite* entreprise** et *moyenne* entreprise**.

La recherche des mots clés est limitée au résumé des articles. Cette stratégie pourrait représenter une limite, toutefois il semble improbable qu'un résumé ne mentionne pas les termes sélectionnés alors qu'il s'agit de l'objet de la recherche. En revanche, un article pourrait être omis s'il concerne une pratique RH spécifique ou une fonction RH en particulier, par exemple, la rémunération, et que l'expression « humanresource » ne figure pas dans le résumé. Afin de pallier cette limite, certains articles pertinents, répertoriés lors de recherches antérieures, ont été ajoutés à la banque d'articles soumis à l'analyse.

4. Résultats

Nos recherches à l'aide des deux bases de données ont fait ressortir près de 200 articles. Une première lecture des résumés et des cadres méthodologiques des articles a permis de réaliser une première sélection. Ainsi, les articles présentant les caractéristiques suivantes ont été exclus de notre analyse :

- Les articles théoriques, les revues de littérature, les méta-analyses, les notes éditoriales ou les actes de colloques;
- Les études ne précisant pas la taille des entreprises étudiées ou portant exclusivement sur des entreprises publiques ou de grande taille (plus de 500 employés);
- Les études portant sur une population d'étudiants;

- Les études ne portant pas sur des pratiques de GRH;
- Les articles publiés dans une autre langue que l'anglais ou le français;
- Les articles non accessibles via les accès de l'institution d'attache.

Dans un premier temps, les articles ont été analysés en fonction leur année de parution et des revues dans lesquelles ils ont été publiés. Nous poursuivrons avec une analyse des résultats de ces travaux, pour terminer avec une analyse de leur cadre méthodologique.

4.1. Description des résultats

Notre sélection c'est finalement arrêtée sur 101 articles abordant la GRH dans les PME. Les articles sélectionnés ont été publiés entre les années 1987 et 2013. Le tableau 1 présente les dates de parution des articles retenus. Notons qu'environ 75% des articles sélectionnés ont été publiés dans les dix (10) dernières années dont environ 40% dans les cinq (5) dernières.

Tableau 1. Nombre d'articles selon l'année de parution (n=101)

Période	AVANT 1990	1990 à 1994	1995 à 1999	2000 à 2004	2005 à 2009	2010 à 2013
Nb d'articles	2	4	7	12	38	38

Seulement trois (3) articles proviennent de la francophonie; ce qui est principalement attribuable à l'accès contrôlés de certaines revues. Tel que le montre le tableau 2, les revues qui ont publié le plus grand nombre d'articles sont les suivantes : *Human Resource Management*, *The International Journal of Human Resource Management*, *Journal of Small Business Management* et *International Small Business Journal*. Il est intéressant de constater que plusieurs revues du tableau 2 ne se spécialisent pas dans les PME

Tableau 2. Nombre d'articles selon la revue*

REVUE	N	REVUE	N
<i>Academy of Management Journal</i>	2	<i>Journal of Small Business and Enterprise Development</i>	2
<i>British Journal of Management</i>	2	<i>Journal of Small Business Management</i>	8
<i>Education & Training</i>	2	<i>New Zealand Journal of Employment Relations</i>	2
<i>Employee Relations</i>	4	<i>Revue Internationale PME</i>	3
<i>Human Resource Management</i>	11	<i>Small Business Economics</i>	5
<i>Human Resource Management Journal</i>	3	<i>The International Journal of Human Resource Management</i>	7
<i>International Journal of Business and Social Science</i>	2		
<i>International Journal of Manpower</i>	3		
<i>International Small Business Journal</i>	7		

*Seulement les revues qui ont publié plus d'un article (n=63/101)

4.2. Analyse des résultats

Les résultats des études sont organisés en fonction de la nature des connaissances produites, c'est-à-dire le « quoi », le « pourquoi », le « pour-quoi » et le « comment ». La première section regroupe les études portant sur la nature de la gestion des ressources humaines (le « quoi ») dans les PME. Cette section présente les résultats des études qui ont fait ressortir les caractéristiques distinctives des pratiques RH des PME en les comparant avec celles des grandes entreprises. Les deux sections suivantes portent respectivement sur les travaux qui mettent en lumière les déterminants de l'adoption des pratiques RH dans les PME (le pourquoi) et les conséquences des pratiques RH (le pour-quoi). La dernière section aborde les travaux de nature descriptive (le « comment »). Il s'agit des études qui ont fait ressortir les processus à travers lesquels la GRH prend forme ou les mécanismes psychologiques à travers lesquels les pratiques RH exercent une influence sur les comportements des employés.

4.1.1 Études comparatives

Dans cette section, nous retrouvons 8 études¹ dont l'objectif consiste à comparer les pratiques RH des PME avec celles des grandes entreprises. Ce type d'étude permet de préciser comment se distingue les pratiques d'une PME en les comparant à des entreprises ne faisant pas partie de notre objet d'étude. Les chercheurs ont privilégié une démarche hypothético-déductive à travers un devis à coupe-transversale dans lequel les données quantitatives ont été collectées à l'aide d'un questionnaire. L'étude de Day et Greene (2008) fait toutefois exception en utilisant également des données secondaires et des entretiens.

Les études répertoriées présentent des résultats divergents. D'une part, des études montrent que les pratiques RH sont moins formelles dans les PME que dans les grandes entreprises (Bartram, 2005; Storey et al., 2010). Par exemple, utilisant une banque de données nationales, Bartram (2005) a montré que, comparativement aux grandes entreprises, les entreprises de petites tailles avaient moins tendance à mettre en place des structures de participation, ainsi que des structures et des programmes de protection des droits des travailleurs. De plus, elles adoptaient moins fréquemment des pratiques formelles d'évaluation et de primes associées au rendement.

D'autre part, des études montrent qu'il existe peu de différences entre les pratiques RH des petites et des grandes entreprises (Tanova, 2003), notamment dans le secteur manufacturier (Golhar et Deshpande, 1997; Deshpande et Golhar, 1994) et spécifiquement en regard des pratiques de formation et développement (Banks, Bures et Champion, 1987). Par exemple, en ce qui concerne particulièrement le recrutement et la sélection, les petites et les grandes entreprises privilégieraient un marché interne de la main-d'œuvre où l'affichage demeurerait la principale source de recrutement et où la sélection reposerait principalement sur l'entrevue individuelle. Parmi les quelques exceptions, on note que les grandes entreprises utiliseraient plus fréquemment

¹Banks, Bures et Champion, 1987 ; Franklin, Gresham et Fontenot, 1992 ; Deshpande et Golhar, 1994; Golhar et Deshpande, 1997; Tanova, 2003 ; Bartram, 2005; Day et Greene, 2008; Storey et al., 2010

les services d'agences de placement comme source de recrutement externe et administreraient plus régulièrement des tests de sélection (Golhar et Deshpande, 1997).

Discussion sur la nature de la GRH dans les PME

Un nombre limité d'études a porté sur les pratiques RH qu'adoptent les PME pour acquérir, retenir, former et motiver leurs employés. De plus, les résultats qui en découlent sont divergents. Cela pourrait notamment s'expliquer par la manière dont les auteurs ont opérationnalisé l'adoption de pratiques RH. D'une part, Bartram (2005) et Storey *et al.* (2010) ont mesuré la présence de pratiques RH *formelles*, c'est-à-dire des procédures écrites et appliquées de façon régulière dans l'entreprise. D'autre part, Banks *et al.* (1987), Deshpande et Golhar (1994) ainsi que Tanova (2003) ont mesuré la *fréquence d'utilisation* des pratiques RH. Dans la même veine, Golhar et Deshpande, (1997) ont mesuré l'*importance* que prennent les pratiques RH pour la réalisation des opérations de la PME. Si l'on se réfère aux résultats de l'ensemble de ces études, les PME auraient tendance à utiliser les pratiques que l'on retrouve dans les grandes entreprises, mais ces pratiques resteraient plus informelles. De plus, les chercheurs se sont surtout attardés à *vérifier*, à travers une démarche hypothético-déductive, dans quelle mesure le modèle de gestion des ressources humaines des grandes entreprises correspond à celui des PME. L'étude de cas qu'ont réalisée Day et Greene (2008) fait exception. Toutefois, elle concerne uniquement les pratiques visant à éliminer la discrimination fondée sur l'orientation sexuelle.

4.1.2. Déterminants des pratiques RH

L'étude de la GRH dans les PME révèle une seconde tendance qui réside dans l'identification des déterminants de l'adoption de pratique RH. Presque la totalité des études répertoriées dans cette catégorie (21/25) s'inscrivent dans une démarche de recherche hypothético-déductive réalisée à travers un devis corrélationnel à coupe transversale. Les données quantitatives ont été collectées à l'aide de la technique du questionnaire ou de l'entrevue structurées. D'autres chercheurs ont opté pour une méthode mixte de type explicatif (Davila, 2005; de Kok et Uhlaner, 2001; Verheul, Risseuw et Bartelse, 2004) dans le cadre de laquelle des données qualitatives sont collectées afin de documenter les résultats découlant de la vérification des hypothèses de recherche (Brewer et Hunter, 1989; Creswell, 2014). Une étude fait toutefois exception, s'inscrivant dans une démarche inductive, soit celles de McPherson (2008). Ce chercheur a opté pour des études de cas multiples et les données ont été collectées à l'aide de plusieurs techniques, par exemple, l'entrevue, le questionnaire et les archives.

Parmi les déterminants étudiés, la structure des PME et leur environnement concurrentiel ont largement retenu l'attention. La plupart des études répertoriées ont ainsi mis en relation la présence de pratiques RH et la taille des PME² ainsi que l'adoption d'une stratégie axée sur la

²Barrett et Mayson, 2008; Davila, 2005; De Kok et Uhlaner, 2001; Hornsby et Kuratko, 1990; Kim et Gao, 2010; Kotey et Sheridan, 2004; Kroon, Van de Voorde et Timmers, 2013; Loan-Clarke et al. 1999; Pearson et al., 2006; Rodwell et Shadur, 1997; Singh et Vohra, 2009; Woodhams et Lupton, 2006b; Wagar, 1998

croissance³. De façon générale, ces études reposent sur l'hypothèse que la croissance de la PME - se traduisant par une complexité des processus et une augmentation de l'effectif - entraîne des problèmes de coordination et de contrôle. Sous cet angle, l'adoption de pratiques RH constituerait une réponse aux besoins d'adaptation structurelle. L'hypothèse des ressources a également été avancée. Selon cette hypothèse, les entreprises de petite taille ne possèderaient pas les ressources financières nécessaires pour mettre en œuvre des pratiques RH. De plus, la structure hiérarchique – qui traduit notamment la délégation des pouvoirs et la perte de contrôle – exercerait une influence sur la présence de pratiques RH dans les PME comme le montrent les études portant sur le nombre de cadres (Loan-Clarke et al. 1999), l'embauche d'un PDG (Davila, 2005; Loan-Clarke et al. 1999) et la présence d'un professionnel RH ou d'un service de gestion des ressources humaines (Osman et al., 2011; Woodhams et Lupton, 2006a).

Le nombre d'années d'opération des PME (c.-à-d. leur âge) figure parmi les déterminants de l'adoption de pratiques RH (Davila, 2005; Kroon, Van De Voorde et Timmers, 2013). Ces résultats suggèrent que les pratiques RH sont mises en œuvre lorsque les processus de production et de gestion ont atteint un certain niveau de maturité et que des routines satisfaisantes ont été établies (Davila, 2005). La présence d'un syndicat ne s'est pas avéré une variable significative (de Kok et Uhlaner, 2001) ou a montré peu d'effet sur l'adoption de pratique RH (Wagar, 1998).

Hornsby et Kuratko (2003) ont étudié l'évolution de l'adoption des pratiques RH dans le temps en comparant la fréquence d'utilisation d'une quarantaine de pratiques RH dans des PME à l'utilisation qu'en faisaient des PME en 1990. Les résultats montrent que, l'adoption de pratiques RH a peu progressé depuis 10 ans. Quelques pratiques sont plus populaires, alors que l'utilisation d'autres pratiques a régressé. Par exemple, les techniques de sélection comme les tests de dépistage de drogue et les tests psychologiques sont davantage utilisés. Les pratiques de détermination des objectifs de rendement et l'évaluation des emplois sont des pratiques en déclin. Aït Razouk et Bayad (2010) ont poursuivi une démarche similaire auprès de PME français au cours de la période de 1998 à 2005. Cette étude longitudinale dresse le portrait des pratiques de GRH dans les PME françaises. Les auteurs décèlent une augmentation des pratiques de GRH dites stratégiques et un recul de celles administratives. Le modèle hybride semble dominant.

En ce qui concerne l'environnement concurrentiel, les études ont montré que la présence des pratiques RH varient en fonction de l'industrie (Davila, 2005; Hornsby et Kuratko, 1990) et de l'internationalisation (Khavul, Benson et Datta, 2010). La présence de pratiques RH coïnciderait avec le contrôle exercé par des investisseurs (Davila, 2005) et l'appartenance à un groupe industriel (De Kok et Uhlaner, 2001) ou un réseau (Loubès, Fabre et Bories-Azeau(2012).

Se tournant vers des facteurs individuels, des chercheurs ont montré que la culture, les valeurs et les connaissances des entrepreneurs étaient intimement liées à l'adoption de pratiques RH. Par exemple, l'étude réalisée par Thach et Kidwell (2008) montre que les vignerons américains sont

³Barrett et Mayson, 2008; de Kok et Uhlaner, 2001; Loan-Clarke et al. 1999, Packham.

plus enclins à adopter des pratiques formelles d'évaluation du rendement et des régimes de rémunération au mérite que les vigneron australiens. En revanche, ces derniers offrent davantage de formation aux nouveaux employés que leurs homologues américains. Les études ont également révélé que la philosophie de gestion, et plus précisément les valeurs relatives à la participation, constituait un facteur explicatif de la motivation des entrepreneurs à mettre en œuvre des pratiques RH. Verheul, Risseuw et Bartelse (2002) n'ont toutefois pas trouvé de liens entre le sexe de l'entrepreneur et l'adoption de la plupart des pratiques RH investiguées. Enfin, le niveau de connaissances en gestion et en RH expliqueraient la présence de pratique RH dans les PME (Grigore, 2013; Kroon, Van De Voorde et Timmers, 2013). Sans établir de lien direct entre l'expertise des professionnels RH et la présence de pratiques RH au sein de leur entreprise, Pearson et ses collègues (2006) ont montré qu'il existait peu de différences entre les perceptions des professionnels RH des micro entreprises et des petites entreprises en ce qui concerne 15 domaines de la GRH. Enfin, Raymond et ses collègues (2012) ont montré que le type d'entrepreneur (fondateur, successeur, acquéreur) exerce une influence sur le développement des pratiques RH, postulant que l'importance accordée aux RH est tributaire du type d'entrepreneur. Dans la même veine, les pratiques RH seraient plus formelles dans les PME appartenant à des immigrants de deuxième génération que de première génération (McPherson, 2008).

Discussion sur les déterminants des pratiques RH

Il ressort des études répertoriées que la taille de la PME constitue la variable la plus étudiée en lien avec l'adoption de pratiques RH. Elle traduit à la fois, les besoins de coordination et de contrôle, et les ressources dont dispose la PME pour répondre à ses nouveaux besoins.

La plupart des études portent sur les différentes pratiques associées aux fonctions RH traditionnelles, à savoir, l'acquisition de la main-d'œuvre (recrutement, sélection, intégration), la formation et le développement des compétences, l'évaluation du rendement, la rémunération, ainsi que l'organisation du travail (analyse et descriptions des emplois, standardisation des méthodes de travail, équipes de travail, horaire et nombre d'heures de travail, etc.). Cependant, un certain nombre d'études portent uniquement sur une, deux ou trois des fonctions RH (De Kok et Uhlaner, 2001; Grigore, 2013; Kotey et Sheridan, 2004; Kroon *et al.*, 2013; Loan-Clarke et al 1999; Rodwell et Shadur, 1997). En revanche, quelques études ont plus spécialement porté sur la communication et le bien-être des employés à travers les pratiques de diffusion d'information, d'écoute des employés (sondage) et de participation à la prise de décisions (Kroon *et al.*, 2013, Wagar, 1998). Les pratiques d'équité en matière d'emploi (Whoodams et Lupton, 2006a; 2006b), les politiques contre le harcèlement sexuel et les programmes d'aide aux employés (Wagar, 1998) y ont également retenu l'attention.

Les chercheurs ont tendances à conceptualiser l'adoption de pratiques RH l'existence de procédures écrites et appliquées de façon régulière dans l'entreprise. L'étude qu'ont réalisée Khavulet *al.* (2010), celle menée par Kroon *et al.* (2013) ainsi que celle de Singh et Vohra (2009) font toutefois exceptions. Les premiers ont utilisé un indicateur de l'investissement dans les

pratiques RH, alors que les seconds ont mesuré la présence de systèmes RH en matière de motivation, de compétences et d'opportunités en utilisant un indicateur global fondé sur le nombre de pratiques à haute performancemises en œuvre pour chacun de ces systèmes. De plus, Singh et Vohra (2009) ont mesuré la formalisation des pratiques RH en fonction d'un continuum à quatre niveaux partant de l'absence de règles et de procédures RH jusqu'à la présence d'un professionnel RH. Par conséquent, il semble judicieux de considérer les résultats de ces études comme l'identification des déterminants de la *formalisation* des pratiques RH dans les PME.

Les résultats des études répertoriées montrent ainsi que la formalisation des pratiques RH se réalise très tôt dans le processus de croissance des PME (Kotey et Sheidan, 2004), mais à des rythmes différents selon les pratiques concernées, de sorte que des pratiques formelles et informelles coexistent. En d'autres termes, des déterminants différents expliquent la formalisation des pratiques RH. Par exemple, la présence d'une pratique formelle de détermination des objectifs de rendement varie en fonction de la taille de l'entreprise, alors que les PME de toutes tailles ont mis en œuvre des pratiques formelles de coaching (Horsby et Kuratko, 1990). Dans la même veine, l'âge de la PME est lié au nombre de pratiques offrant aux travailleurs la possibilité d'utiliser pleinement leurs compétences (pratiques liées aux opportunités), alors que le nombre de pratiques de développement des compétences ne varie pas en fonction de l'âge de la PME (Kroon et al., 2013).

Force est de constater que très peu d'études ont porté sur les représentations susceptibles d'expliquer la décision des entrepreneurs de formaliser leurs pratiques RH. Outre les valeurs relatives à la gestion, les études réalisées jusqu'à maintenant ont surtout mis l'accent sur les connaissances au sujet de l'efficacité des pratiques RH, c'est-à-dire les connaissances au sujet des solutions possibles aux besoins de la PME.

Finalement, les études soumises à l'examen s'inscrivent dans une démarche de recherche hypothético-déductive. Par conséquent, elles visent à *vérifier*, à travers des hypothèses formulées *a priori*, dans quelle mesure des variables indépendantes sont liées à la formalisation de pratiques RH *sélectionnées* en raison de leur *existence* dans les *grandes entreprises*. Bref, la démarche de recherche empruntée jusqu'ici par les chercheurs limite la production de connaissances à ce que l'on sait dans le contexte de la grande entreprises et ne permet donc pas de mettre en lumière les facteurs qui expliqueraient la formalisation de pratiques RH qui seraient propres aux PME. Qui plus est, aucune étude jusqu'à maintenant ne s'est penchée sur les déterminants de l'*adoption* de pratiques RH dans les PME.

4.1.3 Conséquence des pratiques RH

Nous dénombrons 44 articles s'étant intéressés à l'effet des pratiques RH. La grande majorité de ces études ont opté pour une démarche hypothético-déductive empruntant un devis de recherche corrélationnel à coupe transversale. Parmi les exceptions figurent l'étude longitudinale qu'a menée Sundbo (1999) et l'étude de cas réalisé par Drummond et Stone (2007). Les auteurs ont pratiquement tous utilisé le questionnaire comme technique de collecte de données. De Kok

(2002) et Kiwell et Fish (2007) ont également collecté des données qualitatives à l'aide de la technique de l'entrevue. Enfin, Sundbo (1999). Et Welbourne et Cyr (1999) ont utilisé, respectivement, des données secondaires et des données d'archive. Par ailleurs, seulement deux études sont de nature inductive (Drummond et Stone, 2006; Verreynne, Parket et Wilson, 2013).

L'ensemble des études répertoriées porte sur les effets des pratiques RH sur la performance des PME, à l'exception d'une étude qui concerne plutôt l'effet de l'impartition d'activités RH (Klaas et al., 2005). On peut regrouper les études en fonction des indicateurs retenus pour mesurer la performance organisationnelle. Parmi les études, la moitié a utilisé des indicateurs de performance financière, le quart des indicateurs de performance sociale et le dernier quart, des indicateurs des deux types de performance à la fois.

Les pratiques RH et la performance financière des PME

Parmi les études qui ont mis en évidence le lien entre les pratiques RH et la performance financière des PME, près des trois quart (15/36) ont retenu plus d'un indicateur financier. La productivité du travail est la mesure objective la plus prisée par les chercheurs (12 études)⁴, suivie par la profitabilité (9 études)⁵ et le volume des ventes (5 études)⁶. Quatorze (14) études ont opté pour des mesures subjectives telles que la perception du dirigeant en ce qui concerne la performance financière de la PME, en conjonction ou non avec des mesures objectives (Annexe 2).

En ce qui concerne la mesure des pratiques RH, la majorité des études présentent un indice global représentant l'ensemble des pratiques RH (18 études), alors que les autres études vérifient l'effet indépendant de chacune des pratiques retenues (14 études) (Annexe 2). Les études portent sur des pratiques RH diversifiées⁷ ou se concentrent sur les pratiques relatives à une seule fonction RH : la formation (Sundbo, 1999 ; de Kok, 2002 ; Van Gelderen, van der Sluis et Janson, 2005; Bonett et al., 2011; Ubeda-Garcia et al., 2013) et la rémunération (Bamberger et Bacharach, 1989; Muse et al., 2005).

Dans une perspective contingente, 12 études⁸ ont mis à l'épreuve l'effet des pratiques RH sur la performance financière en fonction de variables liées au contexte organisationnel. La majorité des chercheurs ont vérifié le rôle modérateur qu'est susceptible de jouer : 1) la stratégie concurrentielle (Chadwick et al., 2013; Fabi et al., 2010; Georgiadis et Pitelis, 2012; Rosli et

⁴ Chadwick et al (2013), De Grip et Sieben (2005), De Grip et Sieben (2009); Fabi et al (2010); Faems et al (2005); Muse et al (2005); Roca-Puig, et al. 2012; Sels et al (2006a,b); Ubeda-Garcia et al (2013); Way (2002).

⁵ Chandler et McEvoy (2000); Faems et al (2005); Georgiadis et Pitelis (2012); Kaya (2006); Muse et al (2005); Omolo et al. (2013); Sels et al (2006a,b); Seong (2011)

⁶ Altinay et al.(2008); Bamberger et Bacharach (1989); Kaya (2006); Omolo et al. (2013); Ubeda-Garcia et al (2013)

⁷ Altinay et al. (2008); Bonett et al. (2011); De Grip et Sieben (2005); Faems et al (2005); Menefee et al. (2006); Omolo et al. (2013); Roca-Puig, et al. (2012); Schmelter et al (2010)

⁸ Altinay et al. (2008); Chadwick et al (2013); Chandler et McEvoy (2000); Fabi et al (2010); Georgiadis et Pitelis (2012); Hayton (2003); Messermitch et Wales (2013); Nasution et al (2011); Patel et Cardon (2010); Roca-Puig, et al. (2012); Rosli et Mahmood (2013); Seong (2011).

Mahmood, 2013), 2) les facteurs liés à l'industrie (Altinay et al., 2008; Chadwick et al., 2013; Hayton, 2003), 3) l'entrepreneuriat (Messermitch et Wales, 2013; Nasution et al., 2011), 4) la proportion des coûts de main-d'œuvre dans les coûts d'exploitation (Chadwick et al., 2013; Roca-Puig, et al., 2012), et 5) la culture organisationnelle (Patel et Cardon, 2010; Seong, 2011). Les chercheurs se sont également intéressés au rôle d'un certain nombre de variables médiatrices, c'est-à-dire à la chaîne de valeur ajoutée de la GRH (Katou, 2012; Sels et al., 2006 a,b). Ils ont ainsi vérifié les effets des pratiques RH sur la performance financière à travers la performance sociale.

Les pratiques RH et la performance sociale des PME

Parmi les études qui ont porté sur l'effet des pratiques RH sur la performance sociale des PME, le tiers ont retenu plusieurs indicateurs à la fois (7/20⁹). Les indicateurs les plus souvent utilisés sont : 1) la satisfaction au travail (Appelbaum et Rammie, 2000; Van Gelderen, van der Sluis et Janson, 2005 ; Giannikis et Nikandrou, 2013; Katou, 2012; Kaya, 2006; Peters, 2005), 2) l'intention de quitter et le roulement de personnel (Faems et al., 2005; Heneman et Berkley, 1999; Katou, 2012; Kickul, 2001; Sels et al., 2006a,b; Way, 2002), 3) l'engagement organisationnel (Giannikis et Nikandrou, 2013; Katou, 2012; Kickul, 2001; Saridakis et al., 2013) et 4) la motivation (Katou, 2012; Peters, 2005; Ubeda-Garcia et al., 2013).

De plus, deux fois plus d'études ont privilégié un indice global de pratiques RH plutôt que de mesurer individuellement chacune des pratiques. Ainsi, trois études ont vérifié l'effet indépendant d'une diversité de pratiques (Appelbaum et Rammie, 2000; Faems et al., 2005; Peters, 2005). D'autres études ont concerné des pratiques RH d'une fonction RH spécifique : 1) l'organisation du travail (Barel et al., 2010), 2) l'attraction et la sélection du personnel (Heneman et Berkley, 1999), et 3) la formation (Ubeda-Garcia et al., 2013). Finalement, deux études ont privilégié la mesure des attitudes des employés à l'égard des pratiques RH, à savoir, le contrat psychologique (Kickul, 2001) et la satisfaction au travail (Roca-Puig et al., 2012).

Seulement 5 études¹⁰ portent sur les effets du contexte, c'est à titre le rôle modérateur qu'est susceptible de jouer certaines variables dans la relation entre les pratiques RH et la performance sociale de la PME. Parmi les variables modératrices étudiées figurent notamment le niveau du salaire (Appelbaum et Rammie, 2000), la culture organisationnelle (Zhang et Jia, 2010) et la taille de la PME (Barel et al., 2010).

Des chercheurs se sont également penchés sur l'effet indirect des pratiques RH sur la performance sociale en mettant à l'épreuve un certain nombre de variables médiatrices, notamment le contrat psychologique (Giannikis et Nikandrou, 2013), le support organisationnel

⁹(Faems et al., 2005; Giannikis et Nikandrou, 2013; Heneman et Berkley, 1999; Katou, 2012; Kickul, 2001; Peters, 2005; Ubeda-Garcia et al., 2013)

¹⁰Appelbaum et Rammie (2000); Barel et al. (2010); Klaas et al. (2012); Saridakis et al. (2013); Zhang et Jia (2010).

perçu (Zhang et Jia, 2010), les comportements de citoyenneté organisationnelle (Zhang et al., 2008)

Discussion sur les effets des pratiques RH sur la performance des PME

Les études qui ont mis en relation les pratiques RH et la performance des PME ont le plus souvent privilégié des indicateurs de performance financière par opposition aux indicateurs de performance sociale. De plus, pour la majorité des études, les pratiques RH ont été mesurées à l'aide d'un indice global représentant un système RH (une configuration particulière de pratiques RH). De façon générale, les études montrent que les systèmes RH exercent une influence positive sur la performance financière et la performance sociale des PME. Cinq (5) études révèlent l'absence de relation entre les pratiques RH et 1) le roulement de personnel (Sels et al., 2006a; 2006b) et 2) la productivité mesurée de façon objective (De Grip et Sieben, 2009; Way, 2002) et subjective (Patel et Cardon, 2010; Rosli et Mahmood, 2013), notamment parce que l'effet des pratiques RH dépend du contexte de la PME (Patel et Cardon, 2010; Rosli et Mahmood, 2013).

À ce chapitre, les résultats des études soutiennent la perspective contingente. La stratégie concurrentielle (Chadwick et al., 2013; Fabi et al., 2010; Georgiadis et Pitelis, 2012; Rosli et Mahmood, 2013), la proportion des dépenses d'exploitation que représentent les coûts de main-d'œuvre (Chadwick et al., 2013; Roca-Puig, et al., 2012), les facteurs liés à l'industrie (Altinay et al., 2008; Chadwick et al., 2013; Hayton, 2003) et l'entrepreneuriat (Messersmith et Wales, 2013; Nasution et al., 2011) accroissent ou réduisent l'effet des pratiques RH sur la performance financière. En revanche, les résultats ne convergent pas en ce qui concerne la culture organisationnelle (Patel et Cardon, 2010; Seong, 2011). Dans le même ordre d'idées, il a été démontré que le salaire (Appelbaum et Rammie, 2000), la culture organisationnelle (Zhang et Jia, 2010) et la taille de la PME (Barel et al., 2010) modèrent la relation entre les pratiques RH et la performance sociale des PME.

En ce qui concerne particulièrement l'effet indépendant des pratiques RH, les résultats sont généralement significatifs, à l'exception des résultats obtenus pour les pratiques de rémunération (compétitivité, équité, rémunération variable et avantages sociaux). Parmi les 10 études réalisées sur le sujet, la majorité a montré qu'une ou l'autre de ces pratiques n'exerçait pas d'influence sur la performance financière (Altinay et al., 2008; Bamberger et Bacharach, 1989; De Grip et Sieben, 2005; Muse et al., 2005; Omolo et al., 2013) ou la performance sociale (Appelbaum et Rammie, 2000; De Grip et Sieben, 2005, Kickul, 2001).

En somme, ces résultats tendent à montrer que : 1) les pratiques RH exercent une influence variable selon leur nature, certaines présentant une valeur ajoutée supérieure aux autres, 2) les pratiques agissent différemment sur les attitudes et les comportements des employés ainsi que sur la performance financière de l'organisation, certaines pratiques étant davantage liées à l'attraction et à la rétention, d'autres au rendement, 3) l'effet des pratiques est tributaire de leur degré de cohérence avec le contexte de la PME, 4) le contexte est plus important pour certaines pratiques

que d'autres, et 5) l'effet de certaines pratiques dépend de leur cohérence avec les autres pratiques RH.

Toutefois, les connaissances acquises au sujet des effets que produisent les pratiques RH sur la performance des PME ne concernent que les pratiques ou les systèmes RH qui sont communément adoptés dans les entreprises de grande taille. Par exemple, les systèmes RH étudiés concernent presque exclusivement les pratiques à haute performance (*High Performance Work System*). Il s'agit d'un ensemble de pratiques visant à maximiser l'acquisition, le développement, l'utilisation et la conservation des compétences des employés pour en faire un avantage compétitif à long terme. Ainsi, d'autres systèmes RH qui pourraient être propres aux PME et mieux adaptés à leur contexte n'ont pas reçu d'attention jusqu'à maintenant.

4.1.4 Études descriptives

Les 22 études figurant dans cette section portent sur les mécanismes et les processus à travers lesquels les pratiques RH se modifient et exercent une influence sur les employés. Il est donc question de la manière dont 1) le contexte façonne les pratiques RH, 2) les responsabilités en matière de ressources humaines sont partagées; 3) les pratiques RH évoluent en fonction des obstacles rencontrés lors de leur application 4) les pratiques RH influencent les comportements des employés.

Près de la moitié (10/21) des articles de cette section présentent un devis de recherche à coupe transversale¹¹. Le tiers (8/21) des études de cette section ont un devis d'étude de cas et décrivent en profondeur divers processus entourant les pratiques RH d'un petit nombre d'entreprises¹². Marhington, Carrol et Boxal (2003) et Lockyer et Scholarios (2007) ont plutôt opté pour des études longitudinales. La recherche-action a été utilisée par Barret, Neeson et Bellington (2007) alors que Nettle, Paine et Petherman (2005) ont plutôt opté pour la théorisation ancrée.

En ce qui a trait aux techniques de collecte de données, la plupart de ces études ont opté pour des entretiens (individuelles ou de groupe). Guadamillas, Donate et de Pablo (2008) ont également utilisé des données secondaires, alors que Lockyer et Scholarios (2007) ainsi que Arasti, Zandi et Talebi (2012) ont collecté des données quantitatives à l'aide de la technique du questionnaire. Rutherford, Buller, Mc Mullen (2003), Summers et al (2005) ainsi que Hargis et Bradley (2011) ont utilisé uniquement le questionnaire. Nettle, Paine et Petherman (2006) ont utilisé une méthode s'apparentant à l'ethnographie.

¹¹Marlow et Patton (1993) ; Rutherford, Buller, McMullen (2003) ; Packham et al. (2005) ; Summers et al (2005) ; Bulter, Reed et Le Grice (2007) ; Nadin et Cassel (2007) ; Saini et Plowman (2008) ; Carroll, Smith et Oliver (2008) ; Hargis et Bradley (2011) ; Arasti, Zandi et Tabeli (2012)

¹²Nettle, Paine et Petherman (2006) ; Guadamillas, Donate et de Pablo (2008) ; Mankelow (2008) ; Marlow, Taylor et Thompson (2010) ; Castrogiovanni, Urbano et Loras (2011) ; Olander, Hurmelinna-Laukkanen et Heilmann (2011) ; Nadin et Williams (2012)

Parmi les études répertoriées (5/21)¹³ le quart concerne la manière dont les problèmes RH (ex. recrutement, compétence, rétention) conduisent à l'ajustement des pratiques RH. Les auteurs y abordent notamment le rôle que jouent les qualités recherchées chez les candidats et la rareté de la main-d'œuvre sur le marché du travail (Carroll, Smith et Oliver, 2008; Hargis et Bradley, 2001) ainsi que les caractéristiques particulières des pratiques RH, par exemple, la durée de la formation et son coût (Hargis et Bradley, 2001). Rutherford, Buller et McMullen (2002) ont fait ressortir les problèmes RH en fonction du stade de croissance des PME.

Deux des études répertoriées portent sur les responsabilités des acteurs dans la conception et l'application des pratiques RH dans les PME (Summer et al., 2005; Lockyer et Scholorios, 2007). Alors que Summers et al (2005) dressa un portrait quantitatif des pratiques de GRH, Lockyer et Scholorios (2007) ont combiné une approche quantitative et qualitative ce qui leur ont permis d'observer notamment plusieurs pratiques informelles dans les activités de recrutement.

Trois (3) des 21 études portent sur la manière dont les pratiques RH s'adaptent au contexte interne de la PME sous l'effet des obstacles rencontrés lors de leur application (Barrett et Myson 2008; Lockyer et Scholorios, 2007; Marlow, Taylor et Thompson, 2010). Par exemple, Barrett et Myson (2008) ont mis en évidence la manière dont les contraintes organisationnelles mènent à différents aménagements dans le cadre de la gestion des congés de maternité. Pour leur part, Marlow, Taylor et Thompson (2010) se sont intéressés à la manière dont se déroule l'application des pratiques RH afin de mettre en évidence l'influence du contexte sur leur formalité. Ils ont notamment montré que les pratiques RH peuvent présenter, à la fois, des aspects formels et informels. À titre d'exemple, les auteurs rapportent qu'un dirigeant de PME, souhaitant embaucher les membres de sa famille (pratique informelle), leur demandait de poser leur candidature en suivant le processus officiel (pratique formelle), alors que sa décision était déjà prise.

Plus de la moitié des études (12 /21)¹⁴ s'est attardée aux processus par lesquels les pratiques RH agissent sur les comportements des employés, notamment la formation des perceptions et des attitudes. Un certain nombre de chercheurs ont porté une attention particulière au développement de la relation d'emploi (Mankelov, 2008; Nettle et al. 2005; Nettle et al. 2007; Packham et al., 2005; Saini et Plowman, 2008). Par exemple, l'étude qu'a réalisée Mankelov (2008) présente les pratiques RH liées à la responsabilité sociale comme mécanisme de développement des perceptions d'obligation mutuelle et de réciprocité favorisant l'adoption de comportements productifs. D'autres ont mis en évidence les caractéristiques particulières du contrat

¹³Carroll, Smith et Oliver, 2008; Hargis et Bradley, 2001; Rutherford, Buller et McMullen (2002); Marchington, Carrol et Boxall, 2003; Barrett, Neeson et Billington, 2007.

¹⁴Castrogiovanni, Urbano et Loras (2011); Guadamillas, Donate et de Pablo (2008); Mankelov (2008); Marchington et al. (2003); Marlow et al. (2010); Nadin et Williams (2012); Nadin et Cassel (2007); Nettle, Paine et Petherman (2005); Nettle, Paine et Petherman (2006); Olander, Hurmelinna-Laukkanen et Heilmann (2011); Packham et al. (2005); Saini et Plowman (2008).

psychologique dans les PME(ex. : caractère intangible, informel et implicite), son développement ainsi que les effets que sont susceptibles de produire les brèches (Nadin et Cassel, 2007; Nadin et Williams; 2012).Finalement, des chercheurs ont fait ressortir les mécanismes à travers lesquels les pratiques RH permettent aux PME d’être innovantes. Il est notamment question du lien entre, d’une part, des pratiques de recrutement, de sélection, de formation et de gestion des connaissances, et d’autre part, la production et l’intégration des nouvelles connaissances (Guadamillas, Donate et de Pablo, 2008), la création d’innovations (Castrogiovanni, Urbano et Loras, 2011) et la conservation et la protection du savoir et du savoir-faire (Olander, Hurmelinna-Laukkanen et Heilmann, 2011) et le développement de réseaux (Butler, Reed et Le Grice, 2007).

Discussion sur les processus et mécanismes

Au-delà des objectifs de ces études, il ressort de ces articles la présence incontournable des pratiques informelles de GRH dans les PME (p.e. :Lockyer et Scholarios, 2007 ; Nadin et Cassel, 2007 ; Barrett et Mayson, 2008 ; Hargis et Bradley, 2011). On y apprend également que l’informalité des pratiques peut-être positive pour les entreprises puisqu’elles favorisent la flexibilité ainsi que des relations harmonieuses (Marlow et Patton, 1993 ; Mankelow, 2008) et peuvent être tout à fait adaptées aux objectifs stratégiques de l’entreprise (Marchington, Carrol et Boxall, 2003); bien que cela ne soit pas un avis partagé de tous. Selon Hargis et Bradley (2011), ce genre de pratique ne permettrait pas un alignement stratégique entre la GRH et les objectifs organisationnel. Par ailleurs, Barret, Neeson et Billington (2007) souligne que lorsqu’il est question de sélectionner un candidat, les pratiques formelles sont plus susceptibles de mener à un candidat ayant les compétences et l’attitude recherché.

5. Discussion générale

L’objectif de cette recherche consistait à faire états des connaissances acquises jusqu’à présent concernant la GRH dans les PME. Sous ce rapport, quatre tendances ont été identifiées; 1) les études comparant les PME aux grandes entreprises pour faire ressortir dans quelle mesure le modèle RH des PME se calque sur celui des grandes entreprises,2) les études portant sur les déterminants de la formalisation des pratiques RH dans les PME, 3) les études concernant l’effet de certaines pratiques RH et des systèmes de pratiques à haute performance sur la performance sociale et financière des PME et 4) les études qui décrivent les processus en amont et en aval des pratiques RH.

Nous débuterons cette section en discutant des principaux résultats et des pistes de recherche qu’ils ouvrent. Finalement,nous poseront les jalons d’une réflexion concernant la formalisation des pratiques RH dans les PME.

5.1. Les résultats et les pistes de recherche

Quelles sont les pratiques RH dans les PME ? Notre recension des écrits a montré que les pratiques RH des grandes entreprises sont également utilisés dans les PME quoiqu’elles soient moins formelles, c’est-à-dire qu’elles ne font pas l’objet de procédures écrites. Il semble donc

intéressant de poursuivre la recherche en empruntant une démarche inductive de manière à *découvrir* les pratiques RH propres aux PME, c'est-à-dire ce que *font* les dirigeants de PME pour recruter, sélectionner, développer les compétences et motiver leurs employés.

Pourquoi les dirigeants de PME adoptent certaines pratiques plutôt que d'autres ? Les études répertoriées portent essentiellement sur les déterminants de la *formalisation* des pratiques RH. Or, il serait intéressant de se pencher sur le processus de formalisation afin de comprendre pourquoi certaines pratiques se formalisent plutôt que d'autres. De plus, afin de mieux comprendre la formalisation des pratiques, les hypothèses avancées par les chercheurs (i.e. la complexité des processus, problème de coordination et de contrôle, manque de ressources, la maturité des processus) devraient être vérifiées directement plutôt que d'utiliser des variables proxy comme la taille ou l'âge de la PME. Enfin, les efforts de recherche devraient s'orienter vers les représentations des dirigeants afin de mettre en lumière la lecture qu'ils font de la situation de leur PME et leur processus de prise de décision qui guide leur décision de formaliser leurs pratiques RH. Par ailleurs, il se révèle d'une importance de premier plan d'identifier les déterminants de l'*adoption* des pratiques RH dans les PME de manière à répondre à la question suivante : Pourquoi les dirigeants de PME font ce qu'ils font pour recruter, sélectionner, développer les compétences et motiver leurs employés et pourquoi ces façons de faire font du sens à leurs yeux.

Quels sont les effets que produisent les pratiques RH sur la performance des PME ? Les études montrent, que selon le contexte, les systèmes de pratiques RH à haute performance exercent une influence positive sur la performance financière et la performance sociale des PME. En ce qui concerne les pratiques individuelles, il s'avère qu'elles présentent une valeur ajoutée variable et certaines sont plus sensibles au contexte que d'autres. Il paraît judicieux de poursuivre la recherche dans cette veine en vérifiant l'effet d'autres systèmes de pratiques RH qui pourraient être mieux adaptés aux PME et des pratiques individuelles propres aux PME. De plus, jusqu'à présent peu de recherches ont porté sur l'effet que produisent les pratiques RH sur la performance financière des PME à travers leur performance sociale. Il serait pertinent de poursuivre les études en ce sens en incluant des perceptions, par exemple les perceptions de justice organisationnelle, le support organisationnel perçu, ainsi que des états psychologiques, tels que la confiance à l'égard du dirigeant et le devoir de réciprocité.

5.3. Formalité et informalité des pratiques RH

Notre recension des écrits a fait ressortir l'intérêt marqué des chercheurs pour la formalisation des pratiques RH. Cette thématique soulève deux questions importantes : D'abord, doit-on considérer les pratiques formelles comme un idéal à atteindre ? Puis, les pratiques formelles et informelles doivent-elles vraiment être étudiées sous la forme d'une dichotomie ?

La prémisse qui sous-tend certaines recherches est à l'effet que les PME devraient calquer leur manière de gérer les ressources humaines sur celle des grandes entreprises, en adoptant des pratiques RH formelles et ce, compte tenu de leur effet positif avéré sur la performance des

entreprises (p.e. : Verreynne, Parker et Wilson, 2007 ; Rosli et Mahmood, 2013). Medcof et Song (2013) affirment d'ailleurs que bien que les pratiques informelles permettraient une plus grande flexibilité, elles produiraient des effets négatifs parce qu'elles nuiraient à la communication, à la transparence, et à la qualité du feedback. Or, des études descriptives citées précédemment semblent au contraire appuyer la présence de pratiques informelles en montrant comment celles-ci servent les objectifs organisationnels (Marlow et Patton, 1993; Marchington, Carrol et Boxall, 2003). L'adoption de pratiques formelles constitue-t-elle un idéal à atteindre ? Cette question reste sans réponse en l'absence d'études portant sur l'effet des pratiques RH informelle sur la performance des PME. De plus, les hypothèses contradictoires formulées par les chercheurs pourraient révéler le caractère unique de chaque PME et l'importance d'adopter une approche de contingence. Drummond et Stone (2007) concluent d'ailleurs de leurs travaux qu'il ne s'agit pas que d'une question de cohérence de pratique, tel que l'aborde la gestion stratégique des RH, mais que les pratiques formelles et informelles doivent être considérées comme un tout.

Un autre constat qui ressort de cette recension des écrits est que la notion de pratiques formelles et informelles est surtout abordée comme une dichotomie (formelle ou informelle). On observe donc que très peu de nuance quant à la signification de pratiques formelles ou non. Singh et Vohar (2009) abordaient plusieurs façons d'aborder la formalité des pratiques. Or, cette typologie, bien que plus détaillée qu'une simple dichotomie implique quand même une vision sous forme de continuum et d'évolution. Seulement quelques études descriptives mettent en lumière la présence juxtaposée de pratique formelle et informelle dans une même entreprise; et parfois même pour une même pratique RH. Marlow, Taylor et Thompson (2010) sont les seuls auteurs à se détacher complètement de cette conception de dichotomie et expliquent en profondeur comment une entreprise vit au quotidien avec les pratiques formelles et informelles. Ceux-ci démontrent que la formalité et l'informalité prendraient place dans les organisations sous forme de dualisme plutôt que de dichotomie.

5.3. CONCLUSION

En conclusion, nous avons fait état de la littérature et mettant en évidence quatre tendances dans la façon d'étudier la GRH dans les PME. Toutefois, il semblerait que plusieurs études s'étant penchées sur ce sujet aient été influencées par deux postulats implicites. D'abord, celui voulant que la formalisation des pratiques soit un idéal à atteindre et celui voulant que la formalité soit un concept qui s'étudie de façon dichotomique. Il serait donc pertinent de se pencher sur la question en se détachant de la conception générale des pratiques formelles/informelles. Nous pourrions ainsi mettre en lumière comment la pratique RH se transforme et émerge au fil de la vie d'une PME. Pour arriver à dresser un tel portrait de l'émergence des pratiques, un paradigme processuel ou phénoménologique serait tout à fait approprié.

Annexe 1. Classification des articles

ÉTUDES COMPARATIVES

Coupe transversale : Banks, Bures et Champion (1987) ; Franklin, Gresham et Fontenot (1992) ; Deshpande et Golhar (1994) ; Golhar et Deshpande (1997) ; Tanova (2003) ; Bartram (2005) ; Day et Greene (2008) ; Storey et al (2010) ;

CONSÉQUENCES DES PRATIQUES RH

À coupe transversale : Bamberger et Bacharach (1989) ; Heneman et Berkley (1999) ; Welbourne et Cyr (1999) ; Appelbaum et Rammie (2000) ; Chandler et McEvoy (2000) ; Kickul (2001) ; de Kok (2002) ; Faems et al (2005) ; Hayton (2003) ; De Grip et Sieben (2005) ; Klaas et al (2005) ; Peters (2005) ; Way (2002) ; Muse et al (2005) ; Van Gelderen, van der Sluis et Janson (2005) ; Kaya (2006) ; Menefee et al (2006) ; Sels et al (2006a) ; Sels et al (2006b) ; Altinay, Altinay et Gannon (2008) ; Zhang, Wan et Jia (2008) ; De Grip et Sieben (2009) ; Barel, Dion et Fremeaux (2010) ; Fabi et al (2010) ; Patel et Cardon (2010) ; Yu (2010) ; Zhang et Jia (2010) ; Schmelter et al (2010) ; Nasution et al (2011) ; Bonett et Armengot et Martin, (2011) ; Seong (2011) ; Georgiadis et Pitelis (2012) ; Katou (2012) ; Klaas et al (2012) ; Roca-Puig, Beltran-Martin et Segarra-Ciprés (2012) ; Giannikis et Nikandrou (2013) ; Chadwick et al (2013) ; Messermitch et Wales (2013) ; Omolo, Oginda et Otengah (2013) ; Rosli et Mahmood (2013) ; Saridakis, Torres et Johnstone (2013) ; Ubeda-Garcia et al (2013) ; Verreynne, Parker et Wilson (2013) ; Yu (2013)

Étude de cas : Drummond et Stone (2007) ; Sundbo (1999)

ANTÉCÉDANTS DES PRATIQUES RH

À coupe transversale : Hornsby et Kuratko (1990) ; Rodwell et Shadur (1997) ; Wagar (1998) ; de Kok et Uhlaner (2001) ; Verheul, Risseeuw et Bartelse (2002) ; Kotey et Sheridan (2004) ; Packham et al. (2005) ; Davila (2005) ; Pearson et al (2006) ; Woodhams et Lupton (2006a) ; Woodhams et Lupton, (2006b) ; Barrett et Mayson (2007) ; Loan-Clarke et al (1999) ; Singh et Vohra (2009) ; Thach et Kidwell (2009) ; Khavul, Benson et Datta (2010) ; Kim et Gao (2010) ; Osman et al., (2011) ; Raymond, Cadieux et St-Pierre (2012) ; Grigore (2013) ; Kroon, Van de Voorde et Timmers (2013)

Étude de cas : McPherson (2008) ; Loubès, Fabre et Bories-Azeau (2012)

Longitudinale : Hornsby et Kuratko (2003) ; Aït Razouk et Bayad (2010)

ÉTUDES DESCRIPTIVES

Coupe transversale : Marlow et Patton (1993) ; Rutherford, Buller, McMullen (2003) ; Summers et al (2005) ; Bulter, Reed et Le Grice (2007) ; Nadin et Cassel (2007) ; Barrett et Mayson (2008) ; Carroll, Smith et Oliver (2008) ; Saini et Plowman (2008) ; Hargis et Bradley (2011) ; Arasti, Zandi et Tabeli (2012)

Étude de cas : Nettle, Paine et Petherman (2006) ; Guadamillas, Donate et de Pablo (2008) ; Mankelow (2008) ; Marlow, Taylor et Thompson (2010) ; Castrogiovanni, Urbano et Loras (2011) ; Olander, Hurmelinna-Laukkanen et Heilmann (2011) ; Nadin et Williams (2012)

Théorisation ancré : Nettle, Paine et Petherman (2005)

Recherche action : Barret, Neeson et Bellington (2007)

Longitudinale : Marhington, Carrol et Boxal (2003) ; Lockyer et Scholarios, 2007

Annexe 2. Études portant sur la performance financière des PME

	Auteurs	Perform- ance financière et sociale	Indicateurs financiers multiples	Indicateurs financiers objectifs	Indicateurs financiers subjectifs	Indice global de pratiques RH
1.	Altinay et al. (2008)			X		
2.	Bamberger et Bacharach (1989)		X	X		
3.	Bonett et al. (2011)			X		
4.	Chadwick et al (2013)			X		X
5.	Chandler et McEvoy (2000)			X		
6.	De Grip et Sieben (2005)	X	X	X		
7.	De Grip et Sieben (2009)	X		X		X
8.	De Kok (2002)			X		
9.	Drummond et Stone (2006)	X	X	X	X	
10.	Fabi et al (2010)			X		X
11.	Faems et al (2005)	X	X	X		
12.	Georgiadis et Pitelis (2012)			X		
13.	Hayton (2003)				X	X
14.	Katou (2012)	X			X	X
15.	Kaya (2006)	X	X	X		X
16.	Menefee et al (2006)			X		
17.	Messermitch et Wales (2013)				X	X
18.	Muse et al (2005)		X	X		
19.	Nasution et al (2011)		X	X	X	X
20.	Omolo et al. (2013)		X	X		
21.	Patel et Cardon (2010)			X		X
22.	Roca-Puig, et al. (2012)			X		
23.	Rosli et Mahmood (2013)				X	
24.	Schmelter et al (2010)				X	
25.	Sels et al (2006a)	X	X	X		X
26.	Sels et al (2006b)	X	X	X		X
27.	Seong (2011)		X	X		X
28.	Sundbo (1999)				X	
29.	Ubeda-Garcia et al (2013)	X	X	X	X	X
30.	Van Gelderen, van der Sluis et Janson (2005)	X			X	
31.	Verreynne, Parker et Wilson (2013)	X			X	
32.	Way (2002)	X	X	X	X	X
33.	Yu (2010)		X	X		X
34.	Yu (2013)		X	X		X
35.	Zhang et Jia (2010)	X			X	X
36.	Zhang, Wan et Jia (2008)	X			X	X

Bibliographie

- *AïtRazouk, Abdelwahab , et Mohamed Bayad. 2010. «La gestion stratégique des ressources humaines dans les PME français». *Revue Internationale PME*, vol. 23, no 2, p. 131-157.
- *Altinay, Levent, EserAltinay et JudieGannon. 2008. «Exploring the relationship between the human resource management practices and growth in small service firms». *The Service Industries Journal*, vol. 28, no 7, p. 1.
- *Appelbaum, Steven H., et Kamal Rammie. 2000. «An analysis of the utilization and effectiveness of non-financial incentives in small business». *The Journal of Management Development*, vol. 19, no 9/10, p. 733-763.
- *Arasti, Zahra, FahimehZandietKambeizTalebi. 2012. «Exploring the Effect of Individual Factors on Business Failure in Iranian New Established Small Businesses». *International Business Research*, vol. 5, no 4, p. 2-11
- *Bamberger, Peter, Samuel Bacharach et Lee Dyer. 1989. «Human Resources Management and Organizational Effectiveness: High Technology Entrepreneurial Startup Firms in Israel». *Human Resource Management*, vol. 28, no 3, p. 349.
- *Banks, McRae C., Allen L. Bureset Donald L. Champion. 1987. «Decision Making Factors in Small Business: Training and Development». *Journal of Small Business Management*, vol. 25, no 1, p. 19-25.
- *Barel, Yvan, Emmanuel Dion et Sandrine Fremeaux. 2010. «Autonomie des salariés, participation aux décisions et sentiment d'insécurité». *Revue Internationale PME*, vol. 23, no 2, p. 43-64.
- *Barrett, Rowena, Robyn Neesonet Leo Billington. 2007. «Finding the "right staff" in small firms». *Education & Training*, vol. 49, no 8/9, p. 686-697
- *Barrett, Rowena, et Susan Mayson. 2007. «Human resource management in growing small firms». *Journal of Small Business and Enterprise Development*, vol. 14, no 2, p. 307-320.
- *Barrett, Rowena, et Susan Mayson. 2008. «Small firms, the paid maternity leave debate in Australia and the business case». *Equal Opportunities International*, vol. 27, no 3, p. 276-291.
- *Bartram, Timoth. 2005. «Small firms, big ideas: The adoption of human resource management in Australian small firms». *Asia Pacific Journal of Human Resources*, vol. 43, no 1, p. 137-154.
- *Bonet, Fernando Peris, Carlos Rueda Armengotet Miguel Ángel Galindo Martín. 2011. «Entrepreneurial success and human resources». *International Journal of Manpower*, vol. 32, no 1, p. 68-80.
- Brewer, John et Hunter, Albert. 1989. *Multimethod research: A synthesis of styles*. Sage Publication, 209 p.
- Burke, Ronald J. 2011 « Human resource management in small- and medium-sized enterprises: benefits and challenges » Chapitre 2 dans «Human Resource Management in Small Business, Achieving Peak Performance.» Sous la direction de Cary L. Cooper et Ronald J. Burke. p.10-67.

*Butler, Allan, Matt Reed et Grice Phil Le. 2007. «Vocational training: trust, talk and knowledge transfer in small businesses». *Journal of Small Business and Enterprise Development*, vol. 14, no 2, p. 280-293

Cardon, Melissa S., et Christopher E. Stevens. 2004. «Managing human resources in small organizations: What do we know?». *Human Resource Management Review*, vol. 14, no 3, p. 295

*Carroll, Marilyn, Mark Smith, Gwen Oliver et Sirin Sung. 2008. «Recruitment and retention in front-line services: the case of childcare». *Human Resource Management Journal*, vol. 19, no 1, p. 59.

*Castrogiovanni, Gary J., David Urbano et Joaquín Loras. 2011. «Linking corporate entrepreneurship and human resource management in SMEs». *International Journal of Manpower*, vol. 32, no 1, p. 34-47

*Chadwick, Clint, Sean A. Way, Gerry Kerr et James W. Thacker. 2013. «Boundary Conditions of the High-Investment Human Resource Systems-Small-Firm Labor Productivity Relationship». *Personnel Psychology*, vol. 66, no 2, p. 311.

*Chandler, Gaylen N., et Glenn M. McEvoy. 2000. «Human resource management, TQM, and firm performance in small and medium-sized enterprises». *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 25, no 1, p. 43-57

Commission européenne. 2006 « la nouvelle définition des PME, Guide de l'utilisateur et modèle de déclaration » Entreprises et industrie publications [En ligne] (consulté le 22 mars 2013) http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/sme_definition/sme_user_guide_fr.pdf

Creswell, John W. 2014. *Research design : qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage publication. 273 p.

Cunningham, Li Xue, et Chris Rowley. 2010. «Small and Medium-sized enterprises in China: a literature review, human resource management and suggestions for further research». *Asia Pacific Business Review*, vol. 16, no 3, p. 319-337.

Dabic, Marina, Marta Ortiz-De-Urbina-Criado et Ana M. Romero-Martinez. 2011. «Human resource management in entrepreneurial firms: a literature review». *International Journal of Manpower*, vol. 32, no 1, p. 14-33.

*Davila, Tony. 2005. «An exploratory study on the emergence of management control systems: formalizing human resources in small growing firms». *Accounting, Organizations and Society*, vol. 30, no 3, p. 223-248.

*Day, Nancy E., et Patricia G. Greene. 2008. «A case for sexual orientation diversity management in small and large organizations». *Human Resource Management*, vol. 47, no 3, p. 637

*De Grip, Andries, et Inge Sieben. 2005. «The effects of human resource management on small firms' productivity and employees' wages». *Applied Economics*, vol. 37, no 9, p. 1047-1054.

*De Grip, Andries, et Inge Sieben. 2009. «The effectiveness of more advanced human resource systems in small firms». *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 20, no 9, p. 1914

- *De Kok, Jan, et Lorraine M. Uhlaner. 2001. «Organization context and human resource management in the small firm». *Small Business Economics*, vol. 17, no 4, p. 273-291.
- *De Kok, Jan. 2002. «The impact of firm-provided training on production». *International Small Business Journal*, vol. 20, no 3, p. 271-295.
- *Deshpande, Satish P., et Damodar Y. Golhar. 1994. «HRM practices in large and small manufacturing firms: A comparative study». *Journal of Small Business Management*, vol. 32, no 2, p. 49.
- *Drummond, Ian, et Ian Stone. 2007. «Exploring the potential of high performance work systems in SMEs». *Employee Relations*, vol. 29, no 2, p. 192-207.
- *Fabi, Bruno, Richard Lacoursière, Louis Raymond et Josée St-Pierre. 2010. «HRM capabilities as a determinant and enabler of productivity for manufacturing SMEs». *Human Systems Management*, vol. 29, no 3, p. 115.
- *Faems, Dries, Luc Sels, Sophie De Winne et Johan Maes. 2005. «The effect of individual HR domains on financial performance: evidence from Belgian small businesses». *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 16, no 5, p. 676-700
- *Franklin, GERALYN McClure, Alicia Briney Gresham et Gwen F. Fontenot. 1992. «AIDS in the Workplace: Current Practices and Critical Issues». *Journal of Small Business Management*, vol. 30, no 2, p. 61.
- *Georgiadis, Andreas, et Christos N. Pitelis. 2012. «Human resources and SME performance in services: empirical evidence from the UK». *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 23, no 4, p. 808.
- *Giannikis, Stefanos, et Irene Nikandrou. 2013. «The impact of corporate entrepreneurship and high-performance work systems on employees' job attitudes: empirical evidence from Greece during the economic downturn». *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 24, no 19, p. 3644
- *Golhar, Damodar Y., et Satish P. Deshpande. 1997. «HRM practices of large and small Canadian manufacturing firms». *Journal of Small Business Management*, vol. 35, no 3, p. 30-38.
- *Grigore, Ana-Maria. 2013. «Highlights on the HRM in SME'S - A Romanian Study Case». *International Journal of Business and Social Science*, vol. 4, no 3, p. 73-77.
- *Guadamillas, Fátima, Mario J. Donate et Jesús D. Sánchez de Pablo. 2008. «Knowledge management for corporate entrepreneurship and growth: a case study». *Knowledge and Process Management*, vol. 15, no 1, p. 32-44.
- *Hargis, Michael B., et Don B. Bradley, III. 2011. «Strategic Human Resource Management in Small and Growing Firms: Aligning Valuable Resources». *Academy of Strategic Management Journal*, vol. 10, no 2, p. 105-125.
- *Hayton, James C. 2003. «Strategic Human Capital Management in SMEs : an Empirical Study of Entrepreneurial Performance». *Human Resource Management*, vol. 42, no 4, p. 375-391
- Hayton, James C. 2005. «Promoting corporate entrepreneurship through human resource management practices : A review of empirical research». *Human Resource Management Review*, vol. 15, p. 21-41.

- *Heneman, Herbert G., III, et Robyn A. Berkley. 1999. «Applicant attraction practices and outcomes among small businesses». *Journal of Small Business Management*, vol. 37, no 1, p. 53-74.
- *Hornsby, Jeffrey S., et Donald F. Kuratko. 1990. «Human Resource Management As Small Businesses Grow». *Mid - American Journal of Business*, vol. 5, no 1, p. 31-38
- *Hornsby, Jeffrey S., et Donald F. Kuratko. 2003. «Human resource management in U.S. small businesses: A replication and extension». *Journal of Developmental Entrepreneurship*, vol. 8, no 1, p. 73-92.
- Industrie Canada.2013. «Principales statistiques relatives aux petites entreprises. Août 2013. » Direction générale de la petite entreprise. 27 pages.
- Jack, Sarah, Jeff Hyman et Fraser Osborne. 2006. «Small entrepreneurial ventures culture, change and the impact on HRM: A criticalreview». *Human Resource Management Review*, vol. 16, no 4, p. 456.
- *Katou, Anastasia A. 2012. «Investigating reverse causality between human resource management policies and organizational performance in small firms». *Management Research Review*, vol. 35, no 2, p. 134-156.
- *Kaya, Nihat. 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*, vol. 17, no 12, p. 2074.
- *Khavul, Susanna, George S. Benson et Deepak K. Datta. 2010. «Is internationalization associated with investments in HRM? A study of entrepreneurial firms in emerging markets». *Human Resource Management*, vol. 49, no 4, p. 693.
- *Kickul, Jill. 2001. «Promises made, promises broken: An exploration of employee attraction and retention practices in small business». *Journal of Small Business Management*, vol. 39, no 4, p. 320-335.
- *Kim, Youngok, etFei Yi Gao. 2010. «An empirical study of human resource management practices in family firms in China». *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 21, no 12, p. 2095.
- *Klaas, Brian S., Hyeuksueng Yang, Tom Gaineyet John A. McClendon. 2005. «HR in the Small Business Enterprise: Assessing the impact of PEO Utilization». *Human Resource Management*, vol. 44, no 4, p. 433-448.
- *Klaas, Brian S., Matthew Semadeni, MalaykaKlimchaket Anna-Katherine Ward. 2012. «High-performance work system implementation in small and medium enterprises: A knowledge-creation perspective». *Human Resource Management*, vol. 51, no 4, p. 487.
- *Kotey, Bernice, et Peter Slade. 2005. «Formal Human Resource Management Practices in Small Growing Firms*». *Journal of Small Business Management*, vol. 43, no 1, p. 16-40.
- *Kroon, Brigitte, Karina Van De Voordeet Jules Timmers. 2013. «High performance work practices in small firms: a resource-poverty and strategic decision-making perspective». *Small Business Economics*, vol. 41, no 1, p. 71-91

Lengnick-Hall, Mark L., Cynthia A. Lengnick-Hall, Laticia S. Andrade et Brian Drake. 2009. «Strategic human resource management: The evolution of the field». *Human Resource Management Review*, vol. 19, p. 64-85.

*Loan-Clarke, John, Grahame Boocock, Alison Smith et Whittaker John. 1999. «Investment in management training and development by small businesses». *Employee Relations*, vol. 21, no 3, p. 296-310.

*Lockyer, Cliff, et Dora Scholarios. 2007. «The "rain dance" of selection in construction: rationality as ritual and the logic of informality». *Personnel Review*, vol. 36, no 4, p. 528-548.

*Loubès, Anne, Claude Fabre et Isabelle Bories-Azeau. 2012. «Les enjeux du capital social pour l'émergence d'un GRH de réseau : le cas d'un système productif local constitué de PME». *Revue Internationale PME*, vol. 25, no 3-4, p. 195-228.

*Mankelow, Gary. 2008. «Social responsibility paradox of small business human resource management practices». *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 19, no 12, p. 2171.

*Marchington, Mick, Marilyn Carroll et Peter Boxall. 2003. «Labour scarcity and the survival of small firms: A resource-based view of the road haulage industry». *Human Resource Management Journal*, vol. 13, no 4, p. 5-22.

*Marlow, Sue, et Dean Patton. 1993. «Research note - Managing the employment relationship in the». *International Small Business Journal*, vol. 11, no 4, p. 57.

*Marlow, Susan, Scott Taylor et Amanda Thompson. 2010. «Informality and Formality in Medium-sized Companies: Contestation and Synchronization.». *British Journal of Management*, vol. 21, p. 954-966.

*McPherson, Mark. 2008. «HRM practices and systems within South-Asian small businesses». *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, vol. 14, no 6, p. 414-439

Medcof, John W., et Lynda J. Song. 2013. «Exploration, exploitation and human resource management practices in cooperative and entrepreneurial HR configurations». *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 24, no 15, p. 2911.

*Menefee, Michael L., John A. Parnell, Ed Powers et Chris Ziemnowicz. 2006. «The Role of Human Resources in the Success of New Businesses». *Southern Business Review*, vol. 32, no 1, p. 23-32

*Messersmith, Jake G., et William J. Wales. 2013. «Entrepreneurial orientation and performance in young firms: The role of human resource management». *International Small Business Journal*, vol. 31, no 2, p. 115.

*Muse, Lori A., Matthew W. Rutherford, Sharon L. Oswald et Jennie E. Raymond. 2005. «Commitment to Employees: Does It Help or Hinder Small Business Performance?». *Small Business Economics*, vol. 24, no 2, p. 97-111

*Nadin, Sara, et Catherine Cassell. 2007. «New Deal for Old? Exploring the Psychological Contract in a Small Firm Environment». *International Small Business Journal*, vol. 25, no 4, p. 417-443.

*Nadin, Sara J., et Colin C. Williams. 2012. «Psychological contract violation beyond an employees' perspective. The perspective of employers». *Employee Relations*, vol. 34, no 2, p. 110-125.

*Nasution, Hanny N., Felix T. Mavondo, Margaret JekanyikaMatandaet Nelson OlyNdubisi. 2011. «Entrepreneurship: Its relationship with market orientation and learning orientation and as antecedents to innovation and customer value». *Industrial Marketing Management*, vol. 40, no 3, p. 336.

*Nettle, Ruth, Mark Paine et John Petheram. 2005. «The Employment Relationship - a conceptual model developed from farming case studies». *New Zealand Journal of Employment Relations*, vol. 30, no 2, p. 19-35.

*Nettle, Ruth, Mark Paine et John Petheram. 2006. «Improving Employment Relationships: findings from learning interventions in farm employment». *New Zealand Journal of Employment Relations*, vol. 31, no 1, p. 17-36.

*Olander, Heidi, PiaHurmelinna-LaukkanenetPiaHeilmann. 2011. «Do SMEs Benefit from HRM-Related Knowledge Protection in Innovation Management». *International Journal of Innovation Management*, vol. 15, no 3, p. 593.

*Omolo, Jonathan William, Moses N. Ogindaet Wilson A. Otengah. 2013. «Influence of Human Resource Management Practices on the Performance of Small and Medium Enterprises in Kisumu Municipality, Kenya». *International Journal of Business and Social Science*, vol. 4, no 1

*Osman, Intan, Theresa C. F. Ho et Maria Carmen Galang. 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*, vol. 6, no 2, p. 147-153.

*Packham, G., C. J. Miller, B. C. Thomas et D. Brooksbank. 2005. «An examination of the management challenges faced by growing SCEs in South Wales». *Construction Innovation*, vol. 5, no 1, p. 13-25.

*Patel, Pankaj C., et Melissa S. Cardon. 2010. «Adopting HRM practices and their effectiveness in small firms facing product-market competition». *Human Resource Management*, vol. 49, no 2, p. 265.

*Pearson, Terry R., Donna Y. Stringer, La Velle H. Mills et David F. Summers. 2006. «Micro vs Small Enterprises: A Profile of Human Resource Personnel, Practices and Support Systems». *Journal of Management Research*, vol. 6, no 2, p. 102-112

*Patel, Pankaj C., et Melissa S. Cardon. 2010. «Adopting HRM practices and their effectiveness in small firms facing product-market competition». *Human Resource Management*, vol. 49, no 2, p. 265.

*Pearson, Terry R., Donna Y. Stringer, La Velle H. Mills et David F. Summers. 2006. «Micro vs Small Enterprises: A Profile of Human Resource Personnel, Practices and Support Systems». *Journal of Management Research*, vol. 6, no 2, p. 102-112

- *Peters, Mike. 2005. «Entrepreneurial skills in leadership and human resource management evaluated by apprentices in small tourism businesses». *Education & Training*, vol. 47, no 8/9, p. 575-591
- *Raymond, Louis, Louise Cadieux et Josée St-Pierre. 2012. «Implications of the SME Owner-Manager's Business Venturing mode: Comparing Founders, Acquirers and Successors». *Journal of Enterprising Culture*, vol. 20, no 1, p. 57.
- *Roca-Puig, Vicente, Inmaculada Beltrán-Martín et Mercedes Segarra-Ciprés. 2012. «Commitment to employees, labor intensity, and labor productivity in small firms». *International Journal of Manpower*, vol. 33, no 8, p. 938-954.
- *Rodwell, John, et Mark Shadur. 1997. «What's size got to do with it? Implications for contemporary management practices in IT companies». *International Small Business Journal*, vol. 15, no 2, p. 51-62.
- *Rosli, M. Mohd, et Rosman Mahmood. 2013. «Moderating Effects of Human Resource Management Practices and Entrepreneur Training on Innovation and Small-Medium Firm Performance». *Journal of Management and Strategy*, vol. 4, no 2, p. 60
- *Rutherford, Matthew W., Paul F. Buller et Patrick R. McMullen. 2003. «Human Resource Management Problems over the life Cycle of Small to Medium-Sized Firms». *Human Resource Management*, vol. 42, no 4, p. 321-335.
- Saba, Tania et Dolan, Simon L., La gestion des ressources humaines. 2013. Tendances, enjeux et pratiques actuelles, 5^{ème} édition, Éditions du Renouveau pédagogique inc, Saint-Laurent, 647 pages.
- *Saini, Sonia, et Kenneth Plowman. 2008. «Effective Communications in Growing Pre-IPO Start-Ups». *Journal of Promotion Management*, vol. 13, no 3/4, p. 203.
- *Saridakis, George, Rebeca Muñoz Torres et Stewart Johnstone. 2013. «Do Human Resource Practices Enhance Organizational Commitment in SMEs with Low Employee Satisfaction?». *British Journal of Management*, vol. 24, no 3, p. 445.
- *Schmelter, Ralf, René Mauer, Christiane Börschet et Malte Brettel. 2010. «Boosting corporate entrepreneurship through HRM practices: Evidence from German SMEs». *Human Resource Management*, vol. 49, no 4, p. 715.
- *Sels, Luc, Sophie de Winne, Maes Johan et et al. 2006. «Unravelling the HRM-Performance Link: Value-Creating and Cost-Increasing Effects of Small Business HRM». *The Journal of Management Studies*, vol. 43, no 2, p. 319-342
- *Sels, Luc, Sophie De Winne, Jeroen Delmotte, Johan Maes, Dries Faemset et Anneleen Forrier. 2006b. «Linking HRM and Small Business Performance: An Examination of the Impact of HRM Intensity on the Productivity and Financial Performance of Small Businesses». *Small Business Economics*, vol. 26, no 1, p. 83.
- *Seong, Jee Young. 2011. «The Effects of High Performance Work Systems, Entrepreneurship and Organizational Culture on Organizational Performance*». *Seoul Journal of Business*, vol. 17, no 1, p. 3-36.

- *Singh, Manjari, etNeharika Vohra. 2009. «Level of Formalisation of Human Resource Management in Small and Medium Enterprises in India». *The Journal of Entrepreneurship*, vol. 18, no 1, p. 95.
- *Storey, David J., George Saridakis, Sukanya Sen-Gupta, Paul K. Edwards et Robert A. Blackburn. 2010. «Linking HR formality with employee job quality: The role of firm and workplace size». *Human Resource Management*, vol. 49, no 2, p. 305.
- St-Onge, Sylvie; Guerrero, Sylvie, Haines, Victor, Brun, Jean-Pierre. 2013. *Relever les défis de la gestion des ressources humaines*, 4e édition, Gaëtan Morin Éditeur, 461 pages.
- *Summers, David F., Terry Pearson, LaVelle Mills et Cynthia Summers. 2005. «Human Resource Management Activities and Practices in Micro Enterprises in the Texas Panhandle». *Journal of Business and Entrepreneurship*, vol. 17, no 1, p. 59-70.
- *Sundbo, Jon. 1999. «Empowerment of employees in small and medium-sized service firms». *Employee Relations*, vol. 21, no 2, p. 105.
- *Tanova, Cem. 2003. «Firm size and recruitment: Staffing practices in small and large organisations in north Cyprus». *Career Development International*, vol. 8, no 2, p. 107-114.
- *Thach, Liz, et Roland E. Kidwell. 2009. «HR practices in US and Australian family wineries: cultural contrasts and performance impact». *International Entrepreneurship and Management Journal*, vol. 5, no 2, p. 219-240.
- *Thakur, Sanjay Prasad. 1999. «Size of investment, opportunity choice and human resources in new venture growth: Some typologies». *Journal of Business Venturing*, vol. 14, no 3, p. 283-309.
- *Ubeda-García, Mercedes, Bartolomé Marco-Lajara, Vicente Sabater-Sempere et Francisco García-Lillo. 2013. «Does training influence organisational performance?». *European Journal of Training and Development*, vol. 37, no 4, p. 380-413.
- *van Gelderen, Marco, SluisLidewey van de et Paul Jansen. 2005. «Learning Opportunities and Learning Behaviours of Small Business Starters: Relations with Goal Achievement, Skill Development and Satisfaction». *Small Business Economics*, vol. 25, no 1, p. 97.
- *Verheul, Ingrid, Peter Risseuwet Gaby Bartelse. 2002. «Gender differences in strategy and human resource management». *International Small Business Journal*, vol. 20, no 4, p. 443-476.
- *Verreynne, Martie-Louise, Polly Parker et Marie Wilson. 2011. «Employment systems in small firms: A multilevel analysis». *International Small Business Journal*, vol. 31, no 4, p. 405.
- *Wagar, Terry H., et Morgan Ross. 1998. «Recruitment, performance appraisal and workplace practices in small Nova Scotian businesses». *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, vol. 15, no 1, p. 69-82.
- *Way, Sean A. 2002. «High performance work systems and intermediate indicators of firm performance within the US small business sector». *Journal of Management*, vol. 28, no 6, p. 765-785
- *Welbourne, Theresa M., et Linda A. Cyr. 1999. «The human resource executive effect in initial public offering firms». *Academy of Management Journal*, vol. 42, no 6, p. 616-629.

- *Woodhams, Carol, et Ben Lupton. 2006. «Gender-based equal opportunities policy and practice in small firms: the impact of HR professionals». *Human Resource Management Journal*, vol. 16, no 1, p. 74-97.
- *Woodhams, Carol, et Ben Lupton. 2006b. «Does size matter? Gender-based equal opportunity in UK small and medium enterprises». *Women in Management Review*, vol. 21, no 2, p. 143-169.
- *Yu, Ming-Chu. 2013. «The Influence of High-Performance Human Resource Practices on Entrepreneurial Performance : The Perspective of Entrepreneurial Theory». *International Journal of Organizational Innovation (Online)*, vol. 6, no 1, p. 18-42.
- *Yu, Ming-Chu. 2010. «High-performance Human Resource Practices, Entrepreneurship and Entrepreneurial Performance: A Study in Taiwanese SMEs». *The Business Review, Cambridge*, vol. 15, no 2, p. 117-124.
- *Zhang, Zhe, et Ming Jia. 2010. «Using social exchange theory to predict the effects of high-performance human resource practices on corporate entrepreneurship: Evidence from China». *Human Resource Management*, vol. 49, no 4, p. 743.
- *Zhang, Zhe, Difang Wan et Ming Jia. 2008. «Do high-performance human resource practices help corporate entrepreneurship? The mediating role of organizational citizenship behavior». *Journal of High Technology Management Research*, vol. 19, no 2, p. 128.