

FONDEMENTS CONCEPTUELS DES PRATIQUES DE GRH EN PME : FORMALISATION, VISION ENTREPRENEURIALE ET MODELE CONTINGENTIEL

D.-J. GARAND

Université du Québec à Trois-Rivières

B. FABI

Membre associé du GREPME

Parmi les multiples facettes de la gestion d'une PME, la GRH demeure depuis plusieurs décennies une des plus importantes sources de problèmes pour les entrepreneurs et dirigeants de PME.

Historiquement, la GRH s'est développée comme fonction du management dans des contextes de grandes entreprises (GE) manufacturières et taylorisées, donc dans un environnement explicitement formalisé et hiérarchisé. Serait-il possible que l'application plus ou moins directe en PME des modèles de GRH traditionnels (créés pour la GE) ne produise pas toujours des résultats satisfaisants ?

Nous avons colligé et analysé la documentation empirique disponible en Amérique et en Europe, afin d'élaborer un cadre conceptuel portant sur l'existence et le niveau de formalisation des pratiques de GRH dans la PME.

Parmi les principales retombées conceptuelles, nous espérons élaborer un modèle contingenciel de la fonction RH en PME, modèle intégrant les principaux facteurs de contingence des pratiques de GRH en contexte de PME. Parmi ces facteurs, une attention particulière sera portée à la taille organisationnelle et à la vision entrepreneuriale.

INTRODUCTION

La gestion des ressources humaines (GRH) connaît depuis quelques décennies une progression ininterrompue. Cette discipline donne maintenant lieu à de nombreux développements académiques et praxéologiques, tant en Europe, en Amérique du Nord qu'en Asie. Dans un contexte économique international en rapide changement, les organisations n'ont d'autre choix que de favoriser l'harmonisation de leurs pratiques de GRH. Que l'on soit dans une société publique, une multinationale ou une petite entreprise de province, cette GRH s'aligne dorénavant sur des modèles universels, de complexité variable, mais accessibles à la vaste majorité des gestionnaires.

En fait, il est aujourd'hui possible d'affirmer que la GRH traverse une nouvelle phase d'expansion, cette fois-ci dans un milieu largement hétérogène et créateur d'emploi : les petites et moyennes entreprises (PME). Nombreuses et florissantes dans tous les pays industrialisés, les PME recueillent maintenant l'attention d'un plus grand nombre de chercheurs, de praticiens et de politiciens, mais bien peu d'informations paraissent disponibles en matière de GRH en PME.

En réalité, parmi les multiples facettes de la gestion d'une PME, la GRH demeure depuis plusieurs décennies (Baker, 1955) une des plus importantes sources de problèmes pour les entrepreneurs et dirigeants de PME. Bien qu'une majorité d'entre eux reconnaisse la nécessité fondamentale et l'importance de leurs ressources humaines, de nombreuses études démontrent que les dirigeants de PME éprouvent des difficultés persistantes à gérer convenablement et systématiquement leur personnel (Dun & Bradstreet, 1973 ; Hoy & Vaught, 1980 ; Roper Organization, 1980 ; d'Amboise & Gasse, 1980, 1981, 1982, 1984 ; Gasse, 1980, 1989 ; Mahé *et al.*, 1985 ; Capron, Durez & Lux, 1987 ; d'Amboise & Parent, 1989 et plus de dix autres études).

PROBLEMATIQUE

Au cours du xx^e siècle, la GRH s'est développée comme fonction du management dans des contextes de grandes entreprises (GE) manufacturières et taylorisées, donc dans un environnement formalisé et hiérarchisé. Serait-il possible que l'application indifférenciée en PME des modèles de GRH traditionnels (créés pour la GE) ne produise pas toujours de résultats satisfaisants ? Pour répondre entre autres à cette question, près d'une centaine de recherches académiques appliquées présentant un minimum de rigueur méthodologique et conceptuelle ont été réalisées sur ce thème depuis 1950.

Nous avons donc colligé et analysé cette documentation empirique afin d'élaborer un cadre conceptuel

portant sur l'existence et le niveau de formalisation des pratiques de GRH dans la PME. Parmi les principales retombées conceptuelles, nous proposons un modèle contingentiel de la fonction ressources humaines en PME, modèle intégrant les principaux facteurs de contingence des pratiques de GRH en contexte de PME. Parmi ces facteurs, une attention particulière est portée à la taille organisationnelle et à la vision entrepreneuriale. L'analyse tente enfin de vérifier et de compléter les hypothèses récentes qui prétendent à une différenciation notable dans la mise en œuvre, l'application et la gestion des activités de ressources humaines dans les PME (Mahé, 1988 ; Scott *et al.*, 1990). Toutefois, l'état d'avancement de nos travaux ne nous permet pas pour l'instant d'élaborer en profondeur sur l'état des pratiques réellement appliquées en PME. Cette importante partie de l'étude sera diffusée tout prochainement, au cours des premiers trimestres de 1992.

Globalement, la recherche s'appuie sur un canevas d'analyse emprunté à l'étude des structures organisationnelles : la théorie de la contingence. En fait, la PME n'échappe pas aux nombreuses influences externes de l'environnement commercial et sociétal, tout comme aux spécificités propres aux petites dimensions, qu'elles soient humaines ou organisationnelles. Cependant, avant d'aborder l'ensemble de ces inter-relations, nous devons définir les quelques concepts fondamentaux de cette démonstration. En outre, en proposant une vision adaptée de la GRH en PME, l'étude contribue substantiellement à la compréhension des problèmes de gestion du personnel des PME, d'autant que la majorité des recherches en GRH s'appuient généralement sur des échantillons de grandes entreprises.

DES CONCEPTS A DEFINIR

PME

Tout d'abord, qu'entend-on par PME ? La petite et moyenne entreprise - PME - n'est autre qu'une entreprise, société ou organisation juridiquement et financièrement indépendante, gérée de façon décentralisée et autonome, à but lucratif ou non, ayant une faible part de marché ou n'occupant pas une position dominante dans son secteur d'activité. Une PME compte généralement moins de 250 employés (500 en Allemagne, France, Japon et USA), œuvre dans un secteur commercial, de services, manufacturier ou industriel et réalise un volume de ventes inférieur à une certaine limite maximale, largement variable selon les secteurs d'activité et les pays (Julien, 1990). Cette catégorisation des PME s'appuie très souvent sur le nombre moyen d'employés travaillant dans une entreprise (taille organisationnelle) et inclut généralement les employés de production et d'administration, les cadres salariés, les dirigeants et actionnaires actifs, comme critère déterminant de la taille d'une organi-

sation. De plus, la PME se différencie de la grande entreprise par six points principaux, caractéristiques de l'univers hétérogène des petites et moyennes entreprises (Scott, 1986) : une taille organisationnelle réduite, une forte centralisation autour du propriétaire-dirigeant, une vision entrepreneuriale commune, un très faible niveau de formalisation des activités de gestion et de production, une flexibilité accrue face aux changements et une implacable vulnérabilité face à la concurrence, à tous les niveaux.

Formalisation

Quant au niveau de formalisation des activités de GRH, bien qu'il soit difficile à établir, il demeure observable sous divers aspects, tant en moyenne qu'en grande entreprise. Lorsqu'on parle de formalisme, il faut voir un ensemble d'engagements stricts envers des politiques, normes, règles, formulaires et spécifications formellement établis dans une organisation. Cet état d'esprit conduit généralement à un processus de formalisation cautionné par les dirigeants de l'entreprise, qui consiste à élaborer et mettre en place une réglementation et des procédures uniformes dans le but d'atteindre ou de maintenir des objectifs organisationnels ou systémiques au sein d'une entreprise ou d'un système. La synthèse de ce formalisme et du processus de formalisation en découlant conditionne la structure même de l'organisation formalisée. Idéalement, ce type d'organisation s'articule autour d'un regroupement rationnel, légitime et dynamique d'individus réunis dans un cadre planifié, structuré et coordonné formellement, sous le contrôle d'une certaine autorité ou hiérarchie. Ce regroupement recourt à des modes de communication bien définis, à la spécialisation et la division du travail, ainsi qu'à des procédures standardisées permettant l'atteinte des buts, objectifs ou finalités établis et décidés dans un commun accord (Banki, 1986).

Ainsi, le niveau de formalisation s'y traduit par une structuration et une sophistication des pratiques qui sont en partie déléguées par le dirigeant à un responsable administratif. Toutefois, les relations du travail (RLT) demeurent habituellement la chasse gardée du dirigeant. Avec la croissance de la PME, la fonction ressources humaines subit une formalisation progressive (souvent imprécise) et devient peu à peu une véritable GRH prise en charge par un spécialiste. Ultiment, la GRH s'intègre à la gestion stratégique de l'entreprise en s'éloignant des aspects administratifs de l'administration du personnel (Fabi & Garand, 1989).

Pratiques de GRH

Concept piège par excellence, les pratiques de GRH peuvent englober à peu de choses près tout ce que l'imagination des chercheurs peut décrire dans la gestion d'une organisation. De très nombreux auteurs se sont attardés sur ce sujet délicat, proposant à qui un schéma, à l'autre une typologie ou une liste de pratiques techniques et pointues, souvent en fonction

de leurs objectifs de recherche ou de leur vision de la GRH. En fait, Guérin & Wils (1990) précisent que l'expression "pratiques de gestion" sous-entend « habituellement un ensemble de "manières de faire" spécifiques à une organisation ou un ensemble d'organisations qui les appliquent. [...] L'ensemble des choix, délibérés ou implicites, qu'une organisation effectue en la matière, constitue ses pratiques de gestion des ressources humaines », celles-ci ayant une influence sur les effectifs (compétences et comportements), allant même jusqu'à modifier la culture organisationnelle.

Cependant, la description de l'ensemble des pratiques de GRH constitue une tâche particulièrement ardue car il faut admettre que l'univers conceptuel et opérationnel de la GRH s'avère encore mal circonscrit. A chaque pays, culture, philosophie de gestion ou catégorie d'entreprise, on peut identifier des pratiques de GRH particulières. De plus, la nomenclature des pratiques de gestion varie selon les hypothèses et les finalités de l'analyse, ce qui complique singulièrement la tâche lorsqu'il faut en effectuer un survol. Dans la même veine, il faut souligner que des efforts furent maintes fois entrepris pour inventorier les pratiques de GRH, mais leur nombre est tout simplement illimité (Guérin & Wils, 1990 ; Petit, 1990). Cependant, il est possible de dégager les principaux champs de pratiques parmi la multitude d'activités identifiées à la GRH. Traditionnellement, la majorité des auteurs ont regroupé les activités de GRH selon le type de compétence ou de connaissances exigées du spécialiste qui assumait ces tâches. Quelques autres ont plutôt choisi de regrouper ces activités selon les objectifs organisationnels qu'elles poursuivaient (Murray & Dimick, 1978). Plus récemment, certains chercheurs ont utilisé l'une ou l'autre approche pour placer l'emphase sur les champs d'activité les plus stratégiques pour le développement de l'organisation (Beer *et al.*, 1984 ; Devanna *et al.*, 1984 ; Besseyre des Horts, 1987 ; Schuler, 1987 ; Ulrich, 1987 ; Dyer & Holder, 1988).

Toutefois, il faut bien comprendre que les pratiques de GRH se sont le plus souvent implantées et développées de manière ad hoc, au gré des besoins et des défis qui assaillent l'organisation (Guérin & Wils, 1990). La taille des organisations, la conjoncture économique, la vision de l'entrepreneur, le professionnalisme des responsables du personnel et la mode ont largement influencé ce processus d'implantation. Ces pratiques sont à la base de la compétence distinctive de l'entreprise et de l'avantage concurrentiel qui peut en résulter (Porter, 1985). Cet outil peut être développé de bien des façons mais Guérin & Wils (1990) précisent qu'il faut rejeter toute idée de supériorité absolue d'une pratique ou d'un ensemble de pratiques de GRH par rapport à un autre. C'est pourquoi nous utilisons dans nos travaux le terme "pratiques de GRH" dans sa plus simple expression, en faisant référence à la dizaine d'activités principales de gestion des ressources humaines reconnues dans les milieux nord-américains et anglo-saxons, brièvement décrites au tableau 1.

De façon opérationnelle, cette typologie correspond aux activités principales de GRH exposées dans la grande majorité des traités académiques et pédagogiques en ressources humaines (cf. tableau ci-contre).

Cette typologie des pratiques de GRH, bien qu'elle paraisse indûment normative et restrictive sous certains aspects, comporte l'avantage non négligeable de fournir un canevas d'analyse adapté à l'étude des pratiques de GRH réellement appliquées en contexte de PME. Dans notre démarche de synthèse actuellement en voie de finalisation, nous recourons à ce canevas pour décrire les particularités de chaque pratique de GRH dans les PME nord-américaines et européennes. Malheureusement, le dépouillement et l'interprétation de toutes les tendances lourdes rattachées aux nombreuses facettes de chaque pratique requiert encore quelques mois de travail et les résultats ne seront disponibles qu'au début de 1992.

METHODOLOGIE DE RECHERCHE

Cette étude se veut d'abord exploratoire puisqu'elle constitue la première démarche structurée visant à synthétiser la documentation empirique consacrée aux pratiques de GRH en PME. En s'inspirant d'une préoccupation principalement descriptive, la recherche vise à dresser un bilan des connaissances relatives aux pratiques de GRH dans les PME. A cette fin, une recension systématique de la documentation en langue française et anglaise a été menée afin de colliger l'ensemble des publications de nature académique et professionnel portant sur les thèmes suivants : les pratiques de GRH en PME ; la formalisation des pratiques de gestion en PME ; la taille organisationnelle ; l'emploi et le marché du travail en PME. Au total, plus d'une centaine de périodiques, thèses et documents de recherche ont été consultés et analysés de façon à identifier tous les articles et travaux portant sur une ou plusieurs pratiques de GRH en contexte de PME.

Les recherches ont premièrement porté sur l'analyse manuelle des références et bibliographies des quelques articles et documents communément diffusés dans ce domaine (Amba-Rao & Pendse, 1982 ; McEvoy, 1983, 1984 ; Little, 1986 ; Mahé, 1988 ; Hornsby & Kuratko, 1990). Par la suite, nous avons effectué la revue complète d'une douzaine de périodiques dédiés à la PME ; d'une vingtaine de publications relatives aux relations industrielles et à la GRH ; ainsi que d'une quinzaine de périodiques généraux en administration, tous provenant d'Amérique du Nord et d'Europe (Allemagne, Angleterre, Autriche, Belgique, Canada, CEE, Espagne, Etats-Unis, France, Italie, Québec, Suisse et pays de l'O.C.D.E.). Les rapports et documents de recherche universitaires en sciences administratives et en relations industrielles ont aussi été dépouillés dans plusieurs universités. Quant à la "lit-

Tableau 1 - Canevas d'analyse des pratiques de GRH en PME

PRATIQUES DE GRH	SYNOPSIS DES PRINCIPALES ACTIVITES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	
Planification des ressources humaines	Organigrammes Politiques et procédures Prévisions de main-d'œuvre Décisions et planification stratégique	embauches et réductions ; formation ; rémunération
Analyse des emplois	Description de tâches Profil d'exigences Analyse des emplois en général	
Recrutement, sélection et accueil	Recrutement et sélection en général	politiques et procédures aperçu global : recrutement, sélection, accueil
	Recrutement	décisions et responsabilités de recrutement sources de recrutement efficacité et difficultés de recrutement
	Sélection	décisions et responsabilités de sélection techniques de sélection références tests et validation discrimination en sélection décision finale d'embauche
	Accueil	
Rémunération et avantages sociaux	Salaires et rémunération	aperçu général de la rémunération décisions et responsabilités de rémunération détermination des salaires : évaluation des emplois, enquêtes salariales et autres modes de rémunération augmentations de salaires régimes d'incitation, d'intéressement et de partage des gains
	Avantages sociaux	avantages sociaux en général services aux employés, activités sociales et récréatives
	Ecart de rémunération entre PME et GE	Rémunération des cadres et exécutifs de PME
Evaluation du rendement	aperçu général de l'évaluation du rendement objectifs et contenu de l'évaluation évaluateurs et responsabilité de l'évaluation fréquence de l'évaluation méthodes et procédures de l'évaluation information et formation à l'évaluation gestion et efficacité de l'évaluation	
	Promotions, mutations, transferts et rétrogradations	
	Problèmes de rendement au travail	absentéisme et retards motivation, satisfaction et attitudes stabilité, roulement et mobilité
Formation et développement	F & D nord-américain et anglo-saxon / F & D Français aperçu général analyse des besoins et objectifs responsabilité de la F & D et nature des formateurs méthodes et techniques thèmes de formation évaluation, efficacité et coûts difficultés liées à la F & D mesures favorisant la F & D en PME	
	Planification de carrière	
Organisation et participation	Organisation du travail Conditions de travail Information, communication et gestion participative	
Santé et sécurité au travail	Santé et sécurité en général	Programmes d'aide aux employés
Relations du travail	RLT et structures syndicales en général Niveau de syndicalisation Responsabilité des RLT en PME Négociation et conventions collectives	Licenciements et mises à pied Discipline, griefs et congédiements Action syndicale, conflits, grèves
Administration du personnel	Fonction ressources humaines Service des ressources humaines Gestionnaires des ressources humaines Budget accordé aux ressources humaines	Sous-traitance de la fonction personnel Contrôle et vérification de la GRH Informatisation des activités de GRH

térature souterraine" provenant des Etats-Unis, l'abondance des congrès et colloques et la grande disponibilité de leurs actes publiés nous ont permis d'amasser une quantité appréciable de communications spécialisées en GRH et PME. De plus, la recension des travaux universitaires de deuxième et troisième cycles a permis de dénicher près de trente documents inédits. Enfin, les volumes en gestion de PME et en gestion des ressources humaines, pour la plupart de niveau professionnel ou populaire, n'ont apporté que très peu d'information à caractère empirique.

D'autre part, nous avons fixé la borne chronologique inférieure à 1950 (U.S. Small Business Act). Notre ouvrage faisant figure de pionnier en la matière, il nous a semblé essentiel d'englober l'éventail complet des publications relatives aux pratiques de GRH en PME. Enfin, l'analyse comme telle ne porte que sur les études contenant des données empiriques explicites relatives aux pratiques de GRH et dont l'échantillon est tiré en totalité ou en partie d'un contexte de PME. Les critères de sélection suivants furent appliqués à l'ensemble des études : études publiées entre 1950 et 1990 ; contenant des données empiriques ; relatives aux pratiques de GRH ; ayant un échantillon tiré totalement ou partiellement d'un contexte de PME.

L'analyse de cette abondante documentation empirique s'appuie globalement sur la méthode d'analyse de contenu, sans toutefois verser dans ses technicalités d'outil linguistique et d'inférence. Concrètement, la documentation pertinente a été résumée et ses résultats compilés, portés en tableaux et interprétés en prenant bien soin d'effectuer un découpage du contenu en unités significatives, soit les pratiques de GRH et les concepts afférents : formalisation, taille, contingence. Cette synthèse exhaustive a permis de colliger une masse substantielle d'information par une description objective, systématique et quantitative du contenu analysé.

VISION ENTREPRENEURIALE ET GRH

Les fondements "existentiels" de la PME reposent sur l'entrepreneur, cette « personne imaginative, caractérisée par une capacité à fixer et à atteindre des buts [qui] maintient un niveau élevé de sensibilité en vue de déceler des occasions d'affaires [et prend] des décisions modérément risquées qui visent à innover [...] » (Filion, 1988). Présenté de cette façon, l'entrepreneur révèle sa finalité première : entreprendre une activité commerciale pour en tirer des bénéfices. En fait, ce rôle entrepreneurial origine d'un grand nombre de facteurs propres à chaque entrepreneur : ses caractéristiques individuelles, sa personnalité, son profil socio-démographique, etc. Ces facteurs, regroupés et résumés par divers chercheurs (Timmons, 1978 ; Hornaday, 1982 ; Filion, 1988, 1991) orientent l'analyse de l'agir entrepreneurial vers son besoin de réalisation (McClelland, 1961), son internalité (lieu de contrôle, *locus-of-control*) (Rotter, 1966 ; Brockhaus, 1975 ; Shapiro, 1975), sa stratégie d'entreprise et ultimement, sa vi-

sion et ses relations (Filion, 1988, 1991). Les concepts de vision et de relations s'avèrent très étroitement reliés à l'ensemble des questions de GRH, particulièrement en contexte de PME où l'entrepreneur occupe une position centrale en matière de GRH. Ces importantes notions, peu connues à ce jour dans l'étude des ressources humaines et des sciences de l'administration, valent la peine d'être approfondies.

La vision de l'entrepreneur serait donc une idée, ou parfois un ensemble d'idées, que l'entrepreneur désire voir se réaliser ; un état de fait ; une situation à laquelle il aspire. Sa vision prend la forme d'une image souhaitée, puis projetée dans le futur. Cette projection demeure abstraite tant qu'elle n'a pas été transformée en image dans l'imaginaire de l'entrepreneur (Filion, 1988, 1991). En outre, le fait de visionner provient davantage de l'imagination que d'une simple analyse des connaissances acquises en milieu scolaire ou lors d'un apprentissage professionnel. En effet, la vision s'appuie sur un ensemble homogène de réflexion et d'acquisition de connaissances sur le marché, ses opportunités et ses ressources, qui génère un rêve réaliste et concrètement réalisable. Ainsi, la naissance, le développement et la réalisation de visions exigent beaucoup de travail de la part de l'entrepreneur, celles-ci devant être continuellement reformulées dans une optique prospectiviste, sous forme d'une réflexion, d'une projection dirigée vers le futur, sous un angle réaliste et non comme un rêve éthéré. Enfin, le concept de vision offre à l'entrepreneur une ligne directrice et un cadre de référence pour orienter tant sa réflexion que son action, que ce soit sur la place occupée éventuellement par ses produits sur le marché, sur le type d'organisation dont il aura besoin pour atteindre ses objectifs ou sur le genre de personnel qu'il devra embaucher pour l'y aider (Filion, 1991).

On peut donc soupçonner que la vision entrepreneuriale conditionne en grande partie la nature, la complexité, la diversité et le niveau de formalisation des pratiques de GRH dans la PME. Des recherches récentes (Mahé, 1988 ; Mintzberg, 1989) ont démontré que l'entrepreneur met en place son propre système de relations avec ses ressources humaines, système qui s'organise autour de l'entrepreneur sous une forme prismatique à sommet unique (structure organique), sans la présence de cadres agissant comme intermédiaires avec les employés (structure mécanique ou bureaucratique). L'entrepreneur doit s'orienter sur sa vision et utiliser à bon escient son système de relations pour mieux associer l'étape à laquelle il est rendu au besoin de relations nécessaires pour mieux la traverser. Celui-ci doit identifier les ressources humaines nécessaires au franchissement de chacune des étapes de son processus visionnaire. L'évolution de ce processus implique l'apport de ressources humaines nouvelles à des étapes subséquentes, ce qui requiert le renouvellement continu du système de relations de l'entrepreneur, sans quoi la vision ne pourra se réaliser entièrement, menant au déclin du projet entrepreneurial (Filion, 1991).

Il semble bien que ce schème relationnel persiste jusqu'à ce que l'entreprise atteigne un certain stade de développement ou une taille justifiant la délégation formelle des responsabilités et la mise en place de structures hiérarchiques formalisées (Mahé, 1990). C'est dire que durant toute cette période initiale, l'entrepreneur dirige ses ressources humaines, qui lui doivent pleine loyauté, selon sa vision et à l'aide de son choix personnel de pratiques de gestion, nommément en GRH. Le propriétaire-dirigeant agit selon son bon vouloir, ses valeurs et objectifs, tout en étant influencé par les mouvements extérieurs, particulièrement en GRH depuis une décennie. Cette façon de gérer les ressources humaines de son entreprise évolue progressivement vers une structure plus définie, davantage commune à l'ensemble des organisations, mais le rythme et la nature de cette évolution dépendent en grande partie de la vision de l'entrepreneur. Cette vision, qu'il doit faire partager avec ses plus proches collaborateurs, conditionne l'ensemble du système relationnel et des pratiques de GRH en découlant. En effet, en PME, la stratégie de mise en place d'une véritable politique de GRH devra d'abord passer par le dirigeant. Mahé (1990) l'exprime clairement dans son exposé sur le repérage de la fonction ressources humaines en PME, selon une approche en trois niveaux permettant de clarifier la diversité des pratiques de GRH en fonction de la taille organisationnelle et du poids accordé par les dirigeants aux ressources humaines. Ces niveaux sont parfois confondus avec la vision de l'entrepreneur, l'analyse de cette vision permettant de mesurer l'ambition et la délégation de responsabilités en GRH :

- I Niveau administratif : l'administration du personnel, qualifiée de vision réductrice de la fonction ressources humaines.
- II Niveau politique : les politiques du personnel, illustrant une vision enrichie de la GRH, conforme à la moyenne.
- III Niveau stratégique : la gestion stratégique des ressources humaines, où la GRH concerne tout l'espace relationnel de la firme. Mahé (1990) parle ici d'une vision ambitieuse et décloisonnée propice aux remises en cause affectant l'ensemble des niveaux.

Bref, il faut comprendre que toute la question des ressources humaines en PME dépend très largement du niveau de vision entrepreneuriale en matière de GRH. Dans les entreprises où le propriétaire-dirigeant favorise expressément la mise en valeur de ses ressources humaines dans le but d'améliorer le climat de travail, la productivité et la rentabilité de son organisation, on retrouvera fréquemment un éventail diversifié et bien adapté de pratiques de GRH. L'entrepreneur "à vision élevée" agira alors comme initiateur et catalyseur des pratiques de GRH développées et appliquées dans sa PME, en sensibilisant lui-même ses collaborateurs au besoin fondamental de gérer adéquatement les ressources humaines de l'en-

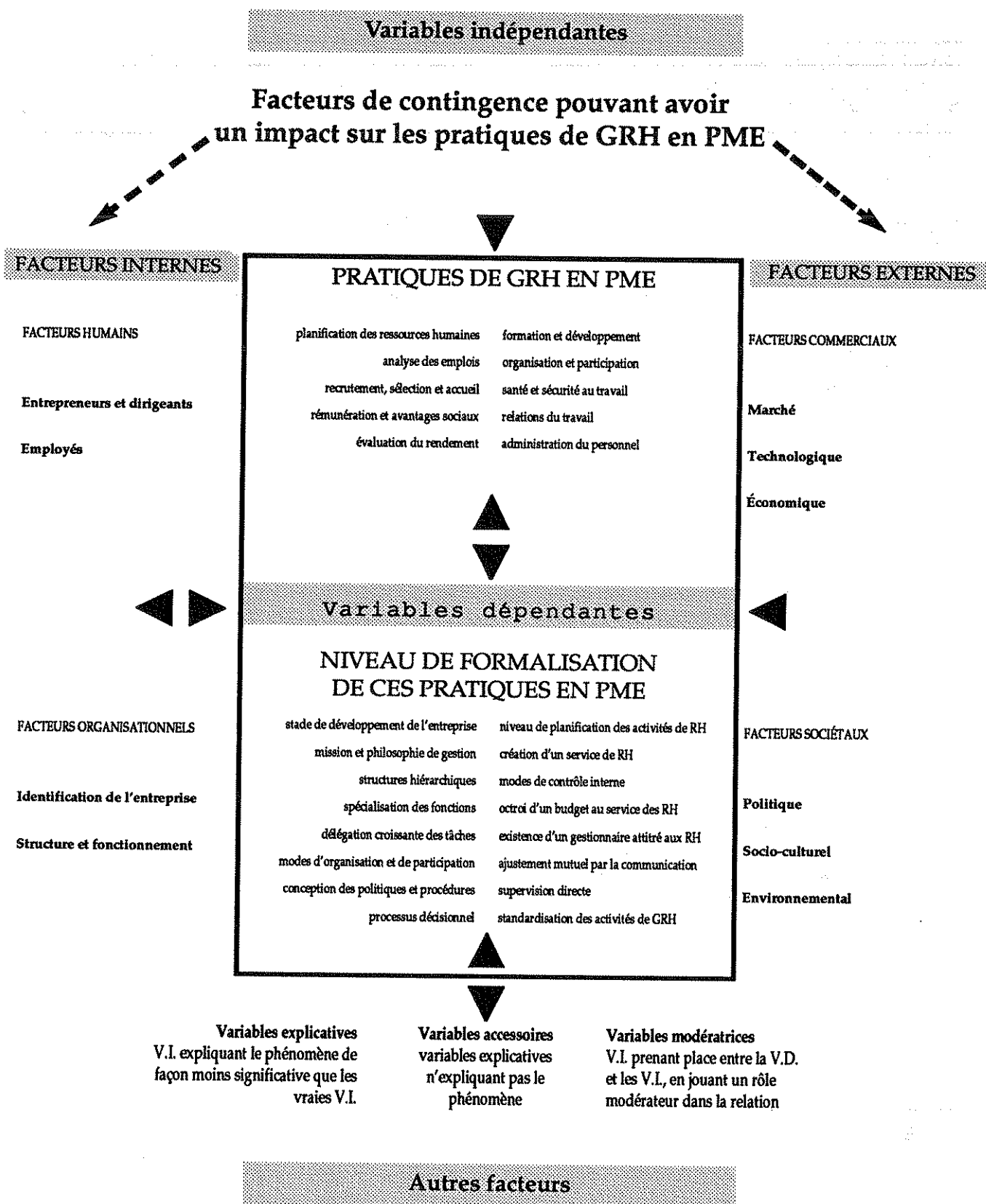
treprise, dans un objectif à la fois humain et corporatif. Par contre, l'entrepreneur "à vision faible" ne placera pas la GRH parmi ses priorités organisationnelles, favorisant peut-être les ventes dans un créneau bien précis, l'ouverture de franchises dans des emplacements stratégiques ou tout autre élément commercial propre à sa vision entrepreneuriale. Le propriétaire-dirigeant animé par une telle vision aura plutôt tendance à embaucher son personnel uniquement en fonction de ses finalités corporatives et utilisera sa main-d'œuvre au même titre que ses équipements et fournitures, sans trop se soucier d'améliorer le bien-être ou le climat organisationnel par des mesures que nous pouvons qualifier de "modernes" en GRH. En effet, on observe alors une vision réductrice de la fonction ressources humaines, où il n'y a que des activités d'administration du personnel : recrutement, rémunération, documents administratifs et congédiement.

MODELE CONTINGENTIEL DE LA GRH EN PME

Notre schème conceptuel (fig. 1) expose les étroites relations entre les variables indépendantes, les facteurs externes (commerciaux et sociétaux) et internes (humains et organisationnels) et les variables dépendantes, les dix principales pratiques de GRH en PME, ou plutôt, le niveau de formalisation de ces pratiques dans chaque PME. Cependant, il faut bien comprendre que quelques-uns de ces facteurs, même s'ils entrent en jeu dans cet ensemble interactif, peuvent éventuellement être classés dans la catégorie "autres facteurs" (variables explicatives, accessoires, modératrices). Toutefois, les objectifs exploratoires de notre étude et la méthodologie utilisée n'en permettent pas l'identification précise (fig. 1 - page suivante).

D'autre part, il importe de préciser dans cette démarche la véritable signification du concept de contingence, tel qu'utilisé dans l'analyse des processus de gestion. Principalement présenté sous forme schématique, ce modèle d'analyse de l'organisation (facteurs internes) et de l'environnement (facteurs externes) des entreprises est dit "contingentiel" parce qu'il prend en compte la multitude de facteurs pouvant éventuellement avoir un effet sur l'entreprise, sur une de ses activités ou fonctions, ou sur un ensemble de paramètres particuliers. Le caractère propre d'un modèle de contingence s'exprime par la probabilité qu'un élément interne ou externe à l'organisation ait une influence directe ou indirecte sur une ou plusieurs de ses composantes administratives (structure ou fonctionnement).

Figure 1 - Schème conceptuel : PME, contingences, GRH et formalisation



Cette théorie de la contingence, énoncée par Lawrence & Lorsch (1967), stipule qu'il n'existe pas d'absolu dans les sciences de gestion, qu'il faut respecter une certaine relativité dans l'utilisation des théories existantes et, conséquemment, qu'il faut reconnaître qu'il n'y a pas de pratiques ou de méthodes applicables à tous les contextes. En fait, il y aurait "autant d'ensembles de pratiques appropriées qu'il y a de contextes particuliers, c'est-à-dire de contingences" (Guérin & Wills, 1990). Ce courant de pensée a donc été utilisé par de nombreux chercheurs, mais il a surtout été illustré à l'aide du design structurel (Mintzberg, 1979), des facteurs liés à l'environnement externe, de la technologie, des besoins et attentes des employés, ainsi que de la stratégie de développement.

Ce n'est qu'au milieu des années 70 que l'approche contingentielle fut reliée à la GRH, particulièrement en matière de gestion stratégique. Dans un même temps, les préoccupations des chercheurs se sont étendues à l'alignement des pratiques de GRH, puis à l'harmonisation de ces pratiques au contexte stratégique (Guérin & Wils, 1990; Petit, 1990). Quant aux études empiriques vérifiant la théorie de la contingence appliquée à la GRH, elles sont peu nombreuses et ne mesurent généralement que l'importance de la GRH en termes stratégiques, « sous-entendant ainsi que le choix de certaines pratiques est critique à ce niveau de management ». Seuls De Béjar & Milkovich (1985) sont allés plus loin en trouvant un lien modérément significatif entre certaines pratiques et stratégies de développement, ainsi qu'entre certaines pratiques et indicateurs de performance. Toutefois, leurs indicateurs s'appuient sur les perceptions de cadres supérieurs plutôt que sur des mesures objectives.

En outre, il faut aussi préciser que le recours aux modèles de contingence ne permet habituellement pas d'exprimer autre chose « que des relations bivariées entre les déterminants du contexte stratégique et les pratiques de GRH », risquant alors de simplifier à l'extrême une réalité qui laisserait de côté « les nombreuses inter-relations entre les déterminants des pratiques, [en plus] de masquer le fait que ces pratiques originent du processus décisionnel et non du contexte stratégique » (Guérin & Wils, 1990). Malgré cela, ceux-ci notent que la théorie de la contingence semble maintenant « s'imposer en GRH et justifier des pratiques différentes selon le contexte organisationnel ». Bien que cette approche n'ait été vérifiée empiriquement que par quelques recherches portant sur les pratiques de GRH (De Béjar & Milkovich, 1985 ; Jackson, Schuler & Rivero, 1989), nous avons choisi de l'utiliser pour le degré élevé d'analyse et d'inter-relations qu'elle procure dans un contexte largement ouvert aux influences externes et si différencié à l'interne, celui des PME.

En effet, les PME s'avèrent directement affectées par ces facteurs et notre analyse des études empiriques

pertinentes a permis de compiler les facteurs de contingence (variables indépendantes) ayant un impact sur les pratiques de GRH en PME (variables dépendantes). L'interprétation de ces compilations (fréquences et classements d'importance) a donné naissance au modèle contingentiel suivant (figure 2), qui laisse entrevoir l'impact substantiel des facteurs internes et externes sur la nature, la diversité et la complexité de cette GRH.

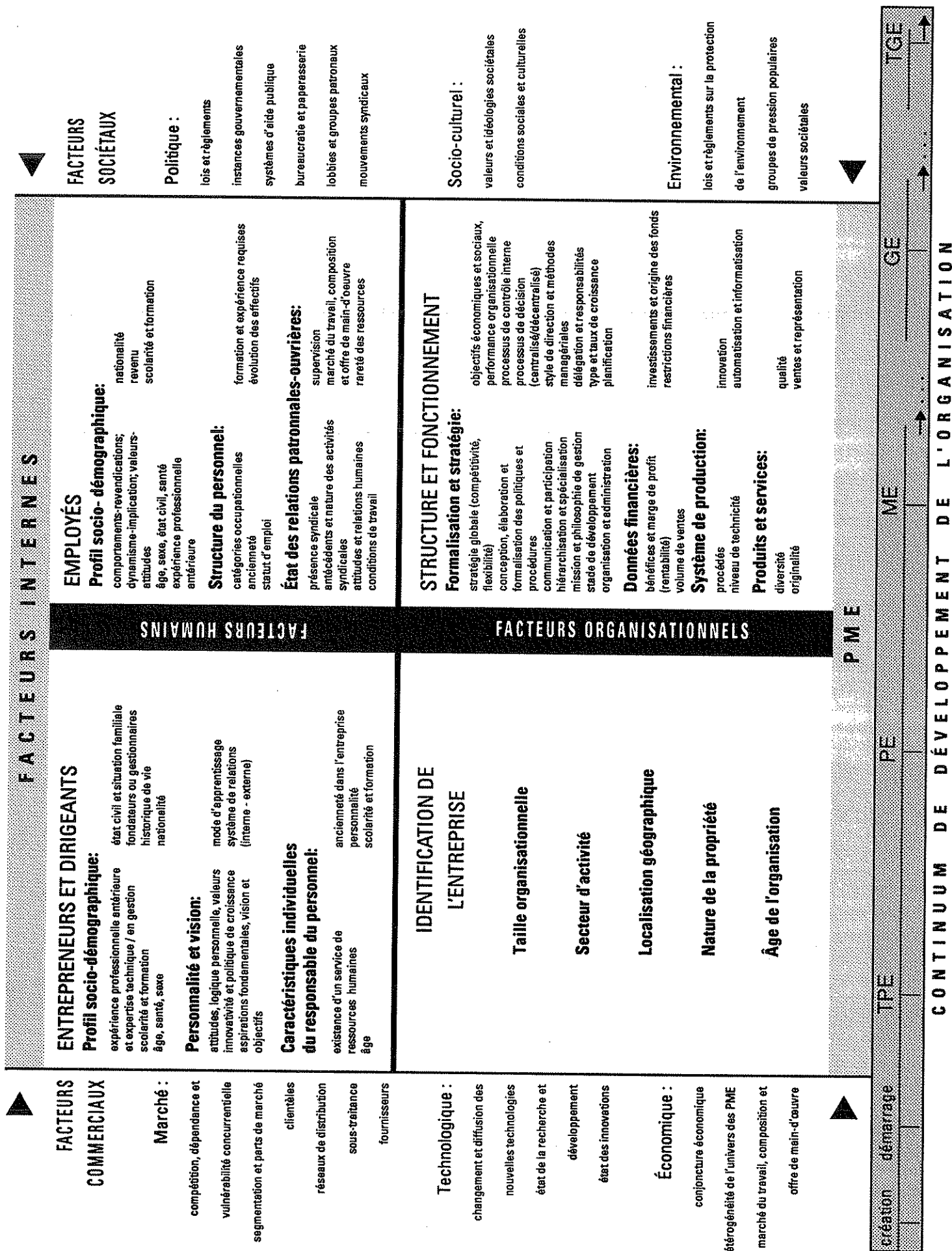
De plus, il faut nécessairement comprendre que ces nombreux facteurs n'exercent pas tous la même pression sur les pratiques de GRH. Leur poids se voit modifié au fur et à mesure que l'entreprise accroît ses activités, que ce soit en taille (nombre d'employés), en volume de ventes ou par la diversité de ses produits et services. Cette croissance, non désirée pour certains, souhaitée pour d'autres, peut être imagée par un continuum de développement de l'organisation dans lequel on peut situer l'entreprise de sa création jusqu'à son déclin, son revirement ou son passage à un niveau supérieur de taille. Toutefois, ce continuum n'indique aucunement que toutes les très petites entreprises (TPE) deviennent inévitablement des petites (PE), puis des moyennes (ME) ou des grandes (GE), pour se transformer ultimement en très grandes entreprises (TGE). Chaque firme poursuit ses propres objectifs de croissance et toutes les organisations opèrent dans un contexte de contingence qui place au premier plan les éléments stratégiques liés au développement de l'organisation, incluant la taille, le secteur d'activité, la vision du dirigeant et les autres variables présentées aux figures 1 et 2.

Enfin, nous tenons à préciser que ce modèle contingentiel ne vise qu'à illustrer l'ensemble des variables qui entrent en jeu dans les mécanismes d'implantation et de formalisation des pratiques de GRH en PME. A chaque sous-facteur, nous présentons les variables recensées dans la documentation empirique, celles-ci étant placées par ordre décroissant de fréquence. Dans des communications ultérieures, nous reviendrons plus en profondeur sur le poids de chacune de ces variables dans le phénomène de contingence affectant la GRH en PME.

(Cf. figure 2)

DISCUSSION DES RESULTATS PRELIMINAIRES ET RECOMMANDATIONS

A cette étape de notre recherche, il est possible de formuler certaines interprétations globales à propos des pratiques de GRH réellement appliquées en PME. Le dépouillement d'une centaine d'études empiriques portant sur une ou plusieurs pratiques a permis de constater un niveau appréciable de diversification et de sophistication de ces activités en contexte de PME. En fait, celles-ci semblent plus variées et déve-



loppées que l'on croyait, contrairement à certains préjugés persistants véhiculés par des intervenants en GRH dans les milieux académiques et corporatifs.

Premièrement, nous sommes en mesure de reconnaître que l'utilisation du concept de contingence permet une meilleure compréhension des différents niveaux de formalisation de la GRH en PME. L'analyse des facteurs de contingence utilisés dans les études empiriques retenues dans cette recherche soulève l'impact substantiel des variables internes et externes sur les processus de gestion en PME. La vulnérabilité concurrentielle, le faible pouvoir socio-politique et la forte hétérogénéité des PME apparaissent déterminants dans le fonctionnement des mécanismes organisationnels et commerciaux.

Deuxièmement, l'interprétation préliminaire des résultats permet de constater que le niveau de formalisation des pratiques de GRH s'accroît directement avec la taille des entreprises, jusqu'à un plateau généralement atteint entre 400 et 600 employés. À ce stade, on retrouve la quasi-majorité des pratiques présentes au tableau 1, sous la gouverne d'une équipe de professionnels de la GRH et dans un contexte beaucoup plus élaboré qu'en petite ou très petite entreprise. Cette formalisation peut d'ailleurs être illustrée par un bon nombre d'éléments qui s'entremêlent les uns aux autres dans un cheminement graduel vers une structure organisationnelle plus complexe. En effet, on peut recourir à plusieurs indicateurs pour évaluer le niveau de formalisation des pratiques de GRH dans une organisation, quelle que soit sa taille : le stade de développement de l'entreprise, les structures hiérarchiques et le style de supervision, la spécialisation des fonctions et la délégation des tâches, le niveau de planification des activités de ressources humaines, l'existence d'un service et l'octroi d'un budget attribué à la GRH, etc. (voir les variables dépendantes de la figure 1). De ces divers indicateurs, la responsabilité du propriétaire-dirigeant en matière de GRH s'inscrit comme un des éléments catalyseurs de tout le processus de formalisation.

Troisièmement, il importe de signaler l'existence de liens directs et peu verbalisés entre la vision entrepreneuriale et la stratégie d'entreprise, dès l'instant où l'on étudie la GRH dans un contexte de petites dimensions. En réalité, la taille de l'entreprise, le niveau de formalisation des pratiques de gestion, l'importance fondamentale du propriétaire-dirigeant dans tout le processus décisionnel et stratégique de l'entreprise, ainsi que le poids particulier des autres facteurs de contingence sur la PME affectent à des degrés divers et non négligeables les pratiques de GRH réellement appliquées dans l'organisation.

En dernier lieu, notre étude a permis de déceler, ou du moins de pressentir, la priorité devant être accordée à l'entrepreneur lui-même quant à l'ouverture de

sa vision vers l'intégration et la délégation de la GRH dans l'ensemble de son entreprise. Dès que l'entrepreneur commence à déléguer ses responsabilités liées aux ressources humaines, même s'il ne le fait qu'en partie, on observe une nette différenciation positive dans la diversité et la sophistication des pratiques de GRH. Ce transfert de responsabilités s'effectue d'abord à un commis administratif, puis à un responsable du personnel, pour ensuite mener à la création d'un service des ressources humaines et à l'intégration systémique de la GRH dans la stratégie globale de la PME. Bien entendu, ce dernier niveau de formalisation ne peut survenir que dans l'organisation "à vision élevée", quelle que soit sa taille, son secteur d'activité ou son stade de développement.

Dans ce contexte, notre recherche révèle l'urgent besoin d'adapter les pratiques de GRH aux particularités des PME. Il importe de considérer au premier plan les pratiques fondamentales de GRH, avant de passer en PME à des pratiques plus sophistiquées. Que l'on parle d'analyse des emplois, de recrutement, de sélection, de rémunération, d'évaluation du rendement, de formation ou de toute autre pratique de GRH (voir tableau 1), il s'avère nécessaire de limiter la complexité des activités et des tâches réellement appliquées afin d'adapter la GRH à la vision de l'entrepreneur, au contexte particulier, aux besoins restreints et aux ressources limitées des PME.

Une telle adaptation de la GRH aux besoins réels des PME doit s'appuyer sur une base d'information davantage étoffée, à partir d'études empiriques ciblées et explicitement menées dans des secteurs d'activité comparables et homogènes, sur des échantillons d'entreprises de même taille et sans chercher à trop généraliser les résultats obtenus. En fait, le risque de dispersion des résultats demeure très élevé dans ce genre d'analyse : la trop forte diversité des entreprises enquêtées peut fréquemment réduire à néant toute forme d'interprétation significative des données recueillies. Il s'avère donc primordial de contrer ces difficultés par l'administration de questionnaires en entrevues directes, dans des entreprises d'un même sous-secteur d'activité, d'un même groupe dimensionnel et auprès du propriétaire-dirigeant ou du responsable du personnel, lorsqu'il y en a un.

En outre, nous soulignons la nécessité d'approfondir la question de la GRH en PME parce que le tissu industriel, commercial et de services devient de plus en plus hétérogène et composé de très petites, de petites, de quelques moyennes entreprises et d'une proportion décroissante de grandes et très grandes organisations. Il apparaît d'une importance capitale d'adapter l'enseignement de la GRH au contexte spécifique des PME afin d'éviter la confrontation perpétuelle entre entrepreneurs, cadres de production et gestionnaires des ressources humaines, tous ces intervenants étant formés depuis des lustres en fonction des be-

soins de grandes sociétés qui embauchent dorénavant de moins en moins de personnel. Le marché évolue depuis une décennie vers des organisations de plus petite taille, dans une conjoncture internationale de forte concurrence et d'instabilité économique persistante. Pourquoi ne pas adapter la GRH à ces nouvelles contraintes et réalités ?

CONCLUSIONS ET LIMITES

Il existe réellement des pratiques de GRH appliquées en PME. Ces activités demeurent généralement à un très faible niveau de sophistication mais elles apparaissent davantage diversifiées et relativement élaborées dans quelques PME, démontrant à nouveau le caractère hétérogène des entreprises de petites et moyennes dimensions. Ainsi, le niveau de formalisation de ces pratiques s'accroît directement avec la taille organisationnelle et l'on retrouve dans les organisations de plus grande taille un éventail relativement étendu de pratiques de GRH. Toutefois, il faut reconnaître que l'hétérogénéité du milieu des PME interdit toute autre forme de généralisation à ce sujet. La taille des entreprises, leur secteur d'activité, la vision du dirigeant et plusieurs autres facteurs de contingence exercent des impacts radicalement différents d'une entreprise à l'autre, rendant d'autant plus complexe l'analyse des pratiques de GRH. D'ailleurs, que les autres fonctions du management, la GRH en PME repose principalement sur des facteurs humains : un propriétaire-dirigeant, quelques cadres,

des employés et quelquefois, un syndicat. Les interrelations entre ces intervenants réunis dans un milieu relativement clos renferment encore une bonne part d'inconnu pour les chercheurs et les praticiens de la GRH.

Cet objectif d'approfondissement des connaissances en GRH dans un environnement de PME comporte de nombreuses implications concrètes pour les théoriciens, les praticiens et les intervenants actifs au sein des PME. La mise en place de pratiques de GRH adaptées aux exigences de chaque secteur d'activité et de chaque catégorie dimensionnelle ne pourra qu'améliorer le bien-être, la performance et la stabilité des ressources humaines dans les PME. Entre temps, un inventaire exhaustif des pratiques de GRH en PME ouvrira la porte à l'élaboration de solutions et de stratégies favorables au développement intégré des ressources humaines en PME. En effet, en augmentant le degré d'intégration de la GRH aux éléments visionnaires des propriétaires-dirigeants et, éventuellement, aux politiques stratégiques de leur entreprise, il deviendra possible d'accroître l'implantation réelle et la reconnaissance organisationnelle de la GRH en PME. Dans cette optique, notre recherche, actuellement en voie de finalisation, apportera une masse considérable d'informations sur les pratiques réellement appliquées dans les PME au cours des dernières décennies. Cette analyse de l'ensemble de la documentation empirique pourra dès lors servir de point de départ aux enquêtes "adaptées" dont nous avons précédemment souligné les paramètres essentiels.

- Amba-Rao, S.C. & Pendse, D., (1985), "Human re-source compensation and maintenance practices", *American Journal of Small Business*, vol. 10, n° 2, automne, p. 19-29.
- Baker, A.W., (1955), *Personnel management in small plants: A study of small manufacturing establishments in Ohio*, Bureau of Business Research, College of Commerce & Administration, The Ohio State University, Colombus, OH, 288 p.
- Banki, I.S., (1986), *Dictionary of administration and management*, Systems Research Institute, 1369 p.
- Beer, M., Spector, B., Lawrence, P.R., Quinn Mills, D. & Walton, R.E., (1984), *Managing human assets*, The Free Press, New York, NY.
- Besseyre des Horts, C.-H., (1987), "Typologies des pratiques de gestion des ressources humaines", *Revue Française de Gestion*, no. 65-66, nov-déc, p. 149-155.
- Brockhaus, R.H. Sr., (1975), "I-E locus of control scores as prediction of entrepreneurial intention", *Proceedings, Academy of Management*, New Orleans, dans Kent et al., (éds.), (1982), *Encyclopedia of entrepreneurship*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ, p. 44.
- Capron, H., Durez, M. & Lux, B., (1987), "Les problèmes de gestion des P.M.E. en Belgique : résultats d'une enquête", *Revue P.M.O.*, vol. 3, n° 1, p. 26-36, 60-61.
- d'Amboise, G. & Gasse, Y., (1980), Performance in small firms and the utilization of formal management techniques, Document spécial, Faculté des sciences de l'administration, Université Laval, Québec, mai, n° 80-17.
- d'Amboise, G. & Gasse, Y., (1981), "Small business managerial difficulties and success factors in four industrial sub-sectors in Québec", *Proceedings of the International Council for Small Business*, Canadian Conf., 10-11 avril.
- d'Amboise, G. & Gasse, Y., (1982), Managerial difficulties as perceived by small business owner-managers: Where are the similarities and differences?, Document de travail, Faculté des sciences de l'administration, Université Laval, Québec, mai, n° 82-13 A.
- d'Amboise, G. & Gasse, Y., (1984), "Les défis administratifs quotidiens dans les PME québécoises", dans d'Amboise & Gasse, *La P.M.E. manufacturière : 12 cas québécois*, G. Morin Ed., Chicoutimi, QC, p. 115-137.
- d'Amboise, G. & Parent, A., (1989), Les problèmes des petites entreprises : ce que révèlent des études nord-américaines, Document de travail, Faculté des sciences de l'administration, Université Laval, Québec, février, n° 89-07.
- De Béjar, G. & Milkovich, G., (1985), "Human resource strategy at the business level: Description and correlates", communication au Strategic Human Resource Planning Symposium, Warton School, Philadelphie, MA.
- Devanna, M.A., Fombrun, C.J. & Tichy, N.M., (1984), "A framework for strategic human resource management", dans Fombrun, Tichy & Devanna, *Strategic human resource management*, John Wiley & Sons, New York.
- Dun & Bradstreet, (1973), "1970 President's task force on improving the prospects of small business", *Journal of Small Business Management*, vol. 11, été, juillet, p. 6.
- Dyer, L. & Holder, G.W., (éds.), (1988), "A strategic perspective of human resource management", dans Dyer & Holder, *Human resource management: Evolving roles and responsibilities*, ASPA-BNA Series #1, The Bureau of National Affairs inc., Washington, D.C.
- Fabi, B. & Garand, D.J., (1989), A propos de l'ouvrage d'Henri Mahé de Boislandelle : "Gestion des ressources humaines dans les PME", *Revue Internationale P.M.E.*, vol. 2, n° 1, p. 99-108.
- Filion, L.J., (1988), The strategy of successful entrepreneurs in small business: Vision, relationships and anticipatory learning: (Small-medium sized manufacturing enterprises). (Volumes 1 and 2), Ph.D. Dissertation, University of Lancaster, UK.
- Filion, L.J., (1991), Vision et relations : clefs du succès de l'entrepreneur, Les éditions de l'entrepreneur, Filion & Associés, Montréal, QC, 272 p.
- Gasse, Y., (1980), "Financing practices and problems of small manufacturing firms in Canada: An empirical study", *Proceedings of the 25° Annual Conference of the International Council for Small Business*, juin.
- Gasse, Y., (1989), "L'utilisation de diverses techniques et pratiques de gestion dans la P.M.E.", *Revue P.M.O.*, vol. 4, n° 1, p. 3-11.
- Guérin, G. & Wils, T., (1990), "L'harmonisation des pratiques de gestion des ressources humaines au contexte stratégique : une synthèse", dans R. Blouin, (éd.), *Vingt-cinq ans de pratique en relations industrielles au Québec*, Editions Yvon Blais, Cowansville, QC, p. 667-715.
- Hornaday, J.A., (1982), "Research about living entrepreneurs", dans Kent et al., (éds.), *Encyclopedia of entrepreneurship*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ, p. 20-34.
- Hornsby, J.S. & Kuratko, D.F., (1990), "Human resource management in small business: Critical issues for the 1990's", *Journal of Small Business Management*, juillet, p. 9-18.
- Hoy, F. & Vaught, B.C., (1980), "The rural entrepreneur — A study in frustration", *Journal of Small Business Management*, vol. 18, n° 1, janvier, p. 19-24.
- Jackson, S.E., Schuler, R.S. & Rivero, J.C., (1989), "Organizational characteristics as predictors of personnel practices", *Personnel Psychology*, vol. 42, n° 4, hiver, p. 727-786.
- Julien, P.-A., (1990), "Vers une typologie multicritère des PME", Notes de lecture, *Revue Internationale P.M.E.*, vol. 3, n° 3/4, p. 411-425.
- Lawrence, P.R. & Lorsch, J.W., (1967), "Differentiation and integration in complex organizations", *Administrative Science Quarterly*, n° 12, p. 1-47.
- Little, B.L., (1986), "The performance of personnel duties in small Louisiana firms: A research note", *Journal of Small Business Management*, vol. 24, n° 4, octobre, p. 66-69.
- Mahé de Boislandelle, H., (1988), "Gestion des ressources humaines dans les P.M.E.", *Economica*, Collection Techniques de Gestion, Paris, 322 p.
- Mahé de Boislandelle, H., (1990), "Repérage de la fonction ressources humaines en P.M.E.", *Revue Internationale P.M.E.*, vol. 3, n° 1, automne, p. 27-37.
- Mahé, H. et al., (1985), "La pratique de la gestion du personnel dans les petites et moyennes entreprises", Rapport de recherche, CEGERH/FNEGE / IUT - Montpellier, janvier, 150 p.
- McClelland, D.C., (1961), *The achieving society*, Van Nostrand, Princeton, NJ.
- McEvoy, G.M., (1983), "Personnel practices in smaller firms: A survey and recommendations", *American Journal of*

- Small Business, vol. VIII, n° 2, oct.-déc., p. 32-39.
- McEvoy, G.M., (1984), "Small business personnel practices", *Journal of Small Business Management*, vol. 22, n° 4, octobre, p. 1-8.
- Mintzberg, H., (1979), *The structuring of organizations*, Prentice-Hall inc., Englewood Cliffs, NJ.
- Mintzberg, H., (1990), *Le management. Voyage au centre des organisations*, Les Editions d'Organisation, Paris & Les éditions Agence d'Arc inc., Montréal, 570 p.
- Murray, V.V. & Dimick, D.E., (1978), "Contextual influences on personnel policies and programs: An explanatory model", *Academy of Management Review*, octobre, p. 750-761.
- Petit, A., (1990), "Emergence de nouvelles pratiques de GRH : le cadre théorique", dans J. Igalens et al., (éd.), *Perspectives de l'entreprise et recherche en G.R.H. : les défis des années 1990*, Actes du 1er Congrès de l'Association française de gestion des ressources humaines (AGRH), Groupe ESC Bordeaux, 27-28 novembre, p. 573-587.
- Porter, M., (1985), *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*, Free Press, New York, NY.
- Roper Organization, (1980), *The Wall Street Journal*, 20 mars, p.1.
- Rotter, J.B., (1966), *Generalised expectations for internal versus external control of reinforcement*, American Psychological Association (Psychological Monographic, General and applied, vol. 80, n° 1, whole n° 609).
- Schuler, R.S., (1987), "Human resource management practice choices", *Human Resource Planning*, mars, p. 1-19.
- Scott, M.G., (1986), "The dangers of assuming homogeneity in small firms", dans W.M. Thompson, (éd.), *Scottish Enterprise Foundation — Part 1, Ninth National Small Firms Policy and Research Conference*, Univers. of Stirling, Stirling, Scotland, 20-22 nov., 10 p.
- Scott, M.G., Roberts, I., Holroyd, G. & Sawbridge, D., (1990), *Management and industrial relations in small firms*, Research Paper, UK Department of Employment, London, UK, n° 70.
- Shapiro, A., (1975), "The displaced uncomfortable entrepreneur", *Psychology Today*, vol. 7, n° 11, p. 83-89.
- Timmons, J.A., (1978), "Characteristics and role demands of entrepreneurship", *American Journal of Small Business*, vol. III, n° 1, p. 5-17.
- Ulrich, D., (1987), "Strategic human resource planning: Why and how", dans S. Dolan & R. Schuler, (éds.), *Canadian readings in personnel and human resource management*, West Publishing, St. Paul, MN.