

Impact de l'environnement externe et interne sur la définition des politiques de gestion des ressources humaines dans les PME

Odile-Marie LE NY

Laboratoire Stratégie-Organisation
IAE - Poitiers

RESUME

Une attention nouvelle et croissante est portée à la GRH dans ce contexte particulier que représente la PME. Certaines études mettent en évidence le fait que la formalisation des activités, et plus précisément l'apparition d'un niveau politique (terme utilisé par MAHE), est fonction de la taille de l'organisation.

Il semble toutefois que cette variable ne soit pas le seul élément à prendre en considération, différents degrés de structuration des politiques de GRH pouvant être observés pour des entreprises de taille similaire.

L'objectif de notre recherche est d'évaluer les relations entre la gestion des ressources humaines et les caractéristiques environnementales et comportementales de l'entreprise.

De manière plus précise, cette contingence des politiques trouve son origine dans deux orientations majeures:

- la nature et la teneur de l'environnement technologique et économique (les facteurs de contexte externes) ;*
- le profil du dirigeant et le climat de l'entreprise (les facteurs de contexte internes).*

Des données collectées auprès de 42 entreprises industrielles de taille moyenne nous ont permis d'illustrer cet impact des contraintes environnementales sur la variété des politiques de GRH.

La discipline de gestion des ressources humaines (GRH) connaît depuis quelques années de nouveaux développements dans le contexte particulier de la PME. Le tissu industriel, commercial et de services étant de plus en plus composé de petites et moyennes entreprises (en 1992, les PME représentent plus de 90% des entreprises françaises), il convient d'adapter le système de GRH aux spécificités des PME. Les publications dans ce domaine sont essentiellement fondées sur des études empiriques décrivant les pratiques adoptées par ces entreprises.

Outre l'analyse descriptive des activités de GRH, la mise en relation de ces activités avec un ensemble de variables explicatives nous paraît essentiel pour comprendre la stratégie de GRH des entreprises de petite et moyenne taille. Cependant, la place occupée par les

ressources humaines dans la réflexion engagée sur la gestion des PME demeure limitée. Peu d'études empiriques proposent un cadre de référence qui permet de structurer le champ des ressources humaines et d'atteindre le niveau de compréhension du développement des pratiques dans des situations spécifiques de petites et moyennes entreprises (MAHE DE BOISLANDELLE, 1988).

En s'appuyant sur des échantillons de grandes entreprises, des chercheurs ont identifié des facteurs pouvant influencer et expliquer des pratiques de GRH, tels l'environnement de l'entreprise, la culture organisationnelle, la stratégie d'entreprise, le système de valeurs du dirigeant (BESSEYRE DES HORTS, 1988 ; WILS et alii, 1988).

Notre étude vise à préciser les liens existant entre le système de GRH et certains aspects de l'environnement externe et interne de l'organisation de petite et moyenne taille. Elle cherche à répondre à la question : à quoi pouvons-nous attribuer les différences de pratiques de GRH dans les PME ? A la philosophie des ressources humaines du dirigeant ? Aux caractéristiques de la technologie ? Au positionnement sur le marché ?...

Cette communication se propose de vous présenter le projet de recherche en cours et d'apporter des éléments de réponse à la question soulevée. Après avoir exposé le cadre de l'étude et défini de manière synthétique le système de GRH, nous présenterons quelques résultats préliminaires issus de l'enquête auprès d'un échantillon de petites et moyennes entreprises françaises.

I - LE CADRE DE L'ETUDE

1.1 : L'objet de l'étude

Les quelques études réalisées sur le sujet mettent en évidence l'existence de pratiques de GRH en milieu PME, ainsi qu'une grande diversité de comportements en la matière (UZAN, 1990). Pour justifier des pratiques différentes selon le contexte organisationnel, la théorie de la contingence s'impose : l'avenir d'une organisation se détermine tant par sa logique interne que par son environnement externe. Les programmes et activités des ressources humaines ne sont que rarement formulés dans l'abstrait, ils s'élaborent le plus souvent par le jeu d'interactions entre des variables internes et externes de l'entreprise.

Les changements technologiques, économiques et sociaux ont obligé les organisations à dépendre de plus en plus des ressources humaines pour atteindre leurs objectifs. La pression de l'automatisation, la turbulence de l'environnement, les contraintes concurrentielles provoquent des changements au sein de l'organisation auxquels la GRH doit répondre. Les pratiques et systèmes de GRH doivent être alignés sur les besoins organisationnels. L'importance accordée aux ressources humaines dans le succès de l'entreprise est également fonction du profil et des aspirations du dirigeant. La forte implication du dirigeant et sa vision entrepreneuriale sont déterminantes en matière de GRH en PME. Pour expliquer la diversité des activités de GRH, certains auteurs (WILS et alii, 1988) prennent en compte le système de valeurs du dirigeant, indissociable de ce qu'ils appellent "la dimension sociale" de l'entreprise. Ils considèrent que "l'alignement social" est complémentaire de "l'alignement économique", et concilient les rôles économique et social de la GRH. Si la taille organisationnelle conditionne le niveau de formalisation

et la diversité des pratiques, il semble que ce ne soit pas le seul facteur à étudier dans l'analyse des systèmes de GRH en PME. Face à ce constat, l'objet de notre étude est de préciser les relations entre les caractéristiques comportementales et environnementales de la PME et ses activités de GRH.

A partir des enseignements tirés d'études portant le plus fréquemment sur la grande entreprise, nous avons construit notre modèle conceptuel. Ce modèle comprend comme variable principale les activités de GRH, et comme variables explicatives les caractéristiques liées à l'environnement externe et interne de l'entreprise. Il vise à illustrer certaines variables qui entrent en jeu dans les mécanismes d'implantation des politiques de GRH dans les PME.

La figure 1 schématise l'ensemble de ces variables.

Les pratiques de GRH retenues pour notre recherche sont celles du recrutement, de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, de l'évaluation des performances, de la rémunération et de la formation. Dans cette étude, nous avons tenu compte du degré de formalisation, ou de structuration, de chaque pratique comme dimension des activités de GRH. Pour caractériser l'environnement externe, nous avons privilégié le marché et la technologie avec des variables telles que la perception de la concurrence et de la clientèle, la position sur le marché, la diffusion de nouvelles technologies de production... Les facteurs internes pouvant influencer les pratiques de GRH sont définis par le profil et la personnalité du dirigeant, la stratégie d'entreprise...

1.2 : La méthodologie de l'étude

Malgré notre volonté de considérer les petites et moyennes entreprises, une sélection a dû être faite. Comme nous l'avons précédemment précisé, il semble établi que le niveau de formalisation des activités de GRH s'accroît directement avec la dimension de l'organisation (MAHE DE BOISLANDELLE, 1988). Afin de maîtriser l'influence de la taille, nous avons considéré une catégorie d'entreprises, celle dont les effectifs sont compris entre 200 et 499 salariés¹.

L'étude s'appuie sur une enquête, par entrevue directe, au moyen d'un questionnaire administré auprès de dirigeants d'entreprises ou de personnes responsables de la gestion des ressources humaines.

Figure 1 : Influence de l'environnement externe et interne sur les activités de GRH

ENVIRONNEMENT INTERNE

ENVIRONNEMENT EXTERNE

Facteurs humains :
profil du dirigeant
personnalité du dirigeant

Facteurs commerciaux :
perception du marché
(concurrence, clientèle
et fournisseurs)

ACTIVITES DE GRH

recrutement
gestion de l'emploi
formation
évaluation
rémunération

Facteurs organisationnels :
stratégie d'entreprise
philosophie de gestion

Facteurs
technologiques

L'échantillon est constitué de 42 entreprises du secteur privé qui se répartissent de la manière suivante : 13 entreprises appartiennent au secteur de la parachimie-

pharmacie, 16 entreprises au secteur de l'agro-alimentaire et 13 entreprises au secteur du bâtiment et des travaux publics.

Tableau 1 - La répartition sectorielle et régionale des entreprises

REGIONS SECTEURS	Aquitaine	Bretagne	Ile-de-France	Pays-de-Loire	Poitou- Charentes
Parachimie et Pharmacie	1	1	10	1	-
Agro- alimentaire	2	6	5	1	2
Bâtiments et travaux publics	2	2	5	4	-
Total par région	5	9	20	6	2

Le discours que tiennent les dirigeants de petites et moyennes entreprises ainsi que les résultats d'enquêtes (BOURNOIS et COMBES, 1991 ; FRANCK, 1979 ; SCHULER et JACKSON, 1987) tendent à démontrer que les caractéristiques des politiques de GRH diffèrent selon le niveau hiérarchique. Des attentions particulières sont accordées aux cadres et non-cadres, dues entre autres au marché du travail et à l'offre de main d'oeuvre. Par conséquent, pour tenir compte de la réalité spécifique des PME, une distinction a été établie entre l'encadrement et les autres salariés de l'entreprise lors de la description des activités de GRH.

La faiblesse de l'échantillon nous incite à éviter toute tentative de modélisation, en considérant les conclusions avec prudence. Il convient de conserver les résultats obtenus dans leur cadre.

II - RESULTATS PRELIMINAIRES DE L'ETUDE

L'étude étant en cours de réalisation, la description sommaire du système de GRH dans les PME, ainsi que son analyse, ne portent que sur les activités du personnel non-cadre.

2.1 : Des degrés de formalisation variables

Un regard sur les activités de GRH des entreprises interrogées, la base de notre analyse, nous amène à constater que le niveau de formalisation diffère selon la pratique considérée.

De manière générale, les entreprises ne mènent pas de politique de recrutement : le recrutement se fait au coup par coup pour 32 d'entre elles (soit plus de 75% des entreprises de l'échantillon). Si le recrutement est rarement anticipé, les entreprises établissent cependant, dans leur grande majorité (30 entreprises sur les 42 interrogées), des prévisions quantitatives. Les

mouvements internes des ressources humaines sont précisés dans 17 entreprises (41,50% de la population étudiée), mais cette réflexion aboutit peu souvent à l'identification des besoins quantitatifs (l'existence d'un plan de recrutement). Cette rareté de plan de recrutement peut aussi s'expliquer par la faiblesse des prévisions qualitatives : les compétences souhaitées n'ont été mises en évidence que par 20% des entreprises questionnées. La gestion prévisionnelle de l'emploi est peu développée dans les PME de notre échantillon.

La formation semble être au centre des préoccupations des entreprises si l'on considère les 80% de l'échantillon (soit 33 entreprises) qui estiment avoir un plan détaillé et approfondi. Le système d'évaluation des performances, défini entre autres comme un moyen de détection des besoins en formation, existe de manière formalisée dans environ une entreprise sur deux.

En ce qui concerne les rémunérations, nous observons une légère tendance à la flexibilité : moins de 5% des entreprises de l'échantillon avouent n'accorder aucune stimulation financière, et pour environ 70% d'entre elles, les stimulations de cette nature sont en nombre limité. Dans la majorité des entreprises faisant usage de primes variables, les résultats individuels représentent l'essentiel de la partie flexible de la rémunération.

2.2 : L'influence dominante de l'environnement externe

Une segmentation nous a permis de mettre en valeur la variable explicative principale (le 1er niveau de l'arbre) de chaque activité de GRH précédemment décrite. Ces variables définissent essentiellement l'environnement externe, et plus particulièrement la technologie et la clientèle. Pour des raisons variées, la PME fait souvent face à l'incertitude, à une situation de dépendance et de vulnérabilité. Son développement est alors fonction de l'évolution des contraintes extérieures.

L'importance des relations de la petite et moyenne entreprise avec son environnement externe trouve ici une signification : les caractéristiques de cet environnement paraissent déterminantes dans la définition de la plupart des politiques de GRH.

Une première constatation s'impose dès lors : le contexte interne semble jouer un rôle moins capital que le contexte externe dans la caractérisation du système de GRH, son impact se limitant à quelques activités. En effet, les facteurs humains, soit les variables définissant le profil du dirigeant (âge, formation, expérience professionnelle) et sa personnalité (système de valeurs), n'apparaissent pas de manière principale dans les différentes segmentations réalisées. Seuls quelques facteurs organisationnels (stade de développement, stratégie) émergent. Il semblerait ainsi que ces facteurs humains se rapportant au dirigeant ne soient pas prépondérants dans la définition des activités de GRH dans les PME de notre échantillon.

Une seconde remarque porte sur les variables caractérisant la concurrence et les fournisseurs. Celles-ci ne figurent nullement comme variables liées de manière significative aux politiques de GRH. Si le défi de la concurrence a permis la mise en évidence du caractère stratégique des ressources humaines et de leur gestion, les caractéristiques concurrentielles n'ont pas un impact décisif sur les activités de GRH des PME questionnées.

Afin de préciser ces résultats, nous allons considérer indépendamment chaque activité.

La politique de recrutement

En ce qui concerne la politique de recrutement, le critère de différenciation des entreprises est l'instabilité de la clientèle. Une constance de la demande, c'est-à-dire de l'activité, favorise la mise en place d'une politique de recrutement. Les entreprises interrogées semblent avoir des difficultés à maintenir leur demande à moyen terme : pour 83,33% d'entre elles, une évolution de la clientèle est à prévoir dans les trois années. 80% de ces entreprises étant soumises à une demande relativement instable ne développent pas de politique de recrutement. Cette instabilité de la demande crée une situation d'incertitude qui conduit les responsables à mener une gestion au coup par coup du recrutement. A l'inverse, moins de 15% (14,30%) des entreprises évoluant dans un environnement où la clientèle est changeante, disposent d'une politique de recrutement. Ainsi, une faible variation de l'activité dans les années futures semble faciliter l'établissement d'une gestion anticipée du recrutement. Cette influence de l'environnement externe sur l'activité de recrutement est évoquée par SCHULER (1988) qui considère que les contraintes du marché (une concurrence accrue entraînant de fréquentes fluctuations du marché et de l'activité) jouent un rôle dans la détermination des besoins en ressources humaines de l'organisation.

La gestion prévisionnelle des effectifs et des compétences

La gestion prévisionnelle de l'emploi est analysée sous les aspects quantitatif et qualitatif. **La qualité des prévisions quantitatives** est liée à la stratégie de développement suivie par l'entreprise. Pour identifier les

besoins en main d'oeuvre et évaluer les effectifs dans un avenir prévisible, l'entreprise doit connaître les conséquences de la réalisation de ses orientations stratégiques sur les emplois. Parmi les entreprises interrogées, environ 25% (23,33%) de celles qui ont opté pour une stratégie de développement externe ou une stratégie de développement interne établissent des prévisions quantitatives détaillées. Par contre, plus de 80% (83,33%) des entreprises ayant une stratégie de développement combinant les deux types de croissance (stratégie d'analyste) approfondissent leurs prévisions quantitatives. Il semble donc que les entreprises élaborant une stratégie "combinée" soient plus à même d'harmoniser leurs flux de ressources humaines avec la stratégie organisationnelle. Pour expliquer ce résultat, il convient d'associer à la stratégie de développement l'intensité de la politique de diversification. En effet, les entreprises questionnées ayant une stratégie d'analyste ont tendance à peu se diversifier, alors que celles qui définissent une stratégie de croissance externe ou de croissance interne cherchent à intensifier leur diversification. Au fur et à mesure que ces entreprises se diversifient, elles deviennent de plus en plus hétérogènes. La tâche de prévisions des effectifs est alors rendue plus complexe, et les organisations manifestent une réticence à la planification quantitative de leurs ressources humaines (WILS et alii, 1991).

Les prévisions qualitatives, quant à elles, sont fonction de l'environnement technologique, et plus particulièrement de sa volatilité. Les entreprises pouvant anticiper les changements technologiques disposent d'une base de réflexion pour définir les compétences nécessaires dans le futur. Ainsi, 50% des entreprises de l'échantillon ayant un environnement technologique non volatile (faible incertitude) détaillent leurs prévisions qualitatives. La perspective des changements technologiques que l'entreprise devra effectuer l'incite à rechercher les compétences qui s'imposeront. A contrario, un nombre limité de PME faisant face à un environnement technologique volatile ont des prévisions qualitatives précises (1 entreprise sur les 26 considérées). Cette capacité d'anticipation, qui permet une réflexion sur l'évolution de l'entreprise et de ses ressources humaines, est à l'origine des prévisions sur les compétences. De la certitude et de la précision de l'information disponible sur les technologies du futur dépend la qualité des prévisions qualitatives.

La politique de formation

Au regard de la politique de formation, le paramètre dominant la segmentation est la volatilité de la clientèle. Pour définir leur plan de formation, les entreprises utilisent les données sur l'incertitude de la demande. Environ 86,50% des entreprises questionnées ayant une bonne connaissance de la demande future, soit une clientèle peu volatile, ont un plan de formation détaillé. Cette faible incertitude de l'activité permet une estimation des besoins qualitatifs à moyen terme, pour satisfaire le carnet de commandes. Il est à noter que pour la quasi-totalité des entreprises interrogées, l'échéance des plans n'excède pas les deux, trois ans, et la formation dispensée porte principalement sur la maîtrise des savoirs techniques (une consolidation de l'existant).

A l'opposé, 20% des entreprises dont la demande est volatile, développent leur plan de formation. Ainsi, les entreprises évoluant sur un(des) marché(s) relativement certain(s) mettent en place des plans de formation précis, tandis que les quelques entreprises soumises à la demande se limitent à des plans imprécis. A propos du choix réalisé en matière d'organisation de la formation, MILKOVICH et GLUECK (1985) estiment que les entreprises dont le marché est certain et stable ont tendance à "investir dans le développement de leurs propres ressources humaines" (par le biais de la formation), tandis que les entreprises faisant face à un marché dynamique s'orientent vers le recrutement d'un personnel expérimenté ("l'acquisition de talent").

Le système d'évaluation

L'établissement d'un système formel d'évaluation est lié, de manière significative, au degré de complexité de l'environnement technologique. Les entreprises faisant face à une forte complexité technologique, ont tendance à évaluer leurs salariés à l'aide de procédures formelles : 50% des responsables qui considèrent que leur environnement est technologiquement complexe, utilisent des méthodes formalisées pour l'évaluation. Nous avons constaté également que moins de 30% (27,78%) des entreprises évoluant dans un environnement de faible complexité ont mis en place un système formel d'évaluation. Un environnement technologique complexe correspond généralement à des technologies internes sophistiquées, celles-ci nécessitant des systèmes de procédures : la complexité de la technologie s'accompagne d'un développement de la structuration organisationnelle (KALIKA, 1988). Or, un système formel d'évaluation est défini comme une série d'instruments planifiés et organisés en vue de mesurer et d'améliorer la contribution de chaque employé aux objectifs de l'entreprise (BELANGER et alii, 1988). La mise en place d'un système formel d'évaluation illustre ainsi l'effet structurant de la complexité technologique sur l'organisation, et plus spécifiquement sur la gestion des ressources humaines.

L'établissement de la rémunération

Les caractéristiques de la dernière activité de GRH retenue, la rémunération, sont expliquées principalement par la variable précisant le stade de développement de l'entreprise². En se développant, l'entreprise limite ses stimulations financières. Ainsi, 80% des entreprises se considérant en phase III - phase de délégation, de croissance contrôlée ou de rationalisation selon les auteurs (GREINER, 1972) - disposent de nombreux stimulants financiers. Cette phase de développement se caractérise par une concurrence accrue et une recherche d'opportunités, par de nouveaux investissements et une diversification des produits. L'accent est alors mis sur la productivité (BAIRD et MESHOULAM, 1987). Un système de rémunération basé sur les stimulations monétaires aiguise la compétition entre les salariés et encourage traditionnellement la productivité. En phases IV et V - phase d'intégration fonctionnelle ou de coordination, et phase d'intégration stratégique ou de collaboration - 16,22% des entreprises diversifient leurs stimulations financières. A ces stades de développement,

les entreprises concentrent leurs attentions sur la flexibilité, la capacité d'adaptation, le travail en équipe... Des rétributions monétaires, fonction de l'effort de chacun, ne facilitent pas la polyvalence et la cohésion de groupe. De plus, une rémunération, en partie fondée sur la performance individuelle, incite le salarié à s'investir sur des objectifs personnels de court terme, et risque de le détourner des objectifs organisationnels de plus long terme (DEBSKI-SAMIER, 1991). Les entreprises ayant atteint ces phases de développement vont réduire leurs stimulations financières et s'orienter vers d'autres formules d'encouragement. Ainsi, les objectifs du système de rémunération doivent être en accord avec les objectifs et la stratégie de l'entreprise.

III - CONCLUSION

Ces résultats, quoique fragmentaires, nous permettent de préciser l'hypothèse de l'influence de l'environnement externe et interne sur le système de GRH en entreprises de petite et moyenne taille. L'enquête nous le montre : la gestion des ressources humaines en PME ne relève pas d'un modèle unique de comportement. Selon le degré de contrainte et d'incertitude qui va s'exercer sur l'entreprise, selon les relations entretenues avec les principaux partenaires (les clients plus spécifiquement), les choix réalisés en matière de GRH peuvent apparaître sous des formes différenciées. Il semble ainsi qu'un environnement peu turbulent favorise la mise en place de politiques de GRH. Les données nous suggèrent également que des facteurs se rapportant aux caractéristiques stratégiques des PME sont à même d'expliquer les différences de comportement dans certaines activités (gestion des effectifs et système de rémunération).

Cette adaptation ex-post des pratiques aux contraintes environnementales et aux orientations stratégiques est le signe d'une gestion réactive des ressources humaines : les entreprises modifient leurs pratiques en réponse à un changement, à une crise. Un tel ajustement vise plus à corriger des symptômes plutôt que de réels problèmes. Il est fort probable, dans de telles conditions, que les entreprises ne puissent harmoniser leurs activités de GRH et se doter d'un plan d'action cohérent.

L'un des traits distinctifs majeurs des PME réside dans la forte implication du dirigeant à la gestion de l'entreprise, ainsi que dans la place centrale qu'il occupe en matière de GRH. Si les aspirations fondamentales du dirigeant conditionnent largement ses conduites, elles ne semblent pas exercer un rôle discriminant sur la formalisation des activités de GRH. Cette constatation ne remet nullement en question la responsabilité du chef d'entreprise dans l'adéquation entre les décisions stratégiques et les activités de GRH.

Le développement d'une gestion cohérente des ressources humaines suppose que le dirigeant soit directement lié aux décisions affectant la gestion de leur ressource considérée stratégique, les ressources humaines. Bien que le tableau ne puisse être considéré comme représentatif de la situation des PME françaises, des tendances intéressantes émergent de cette analyse qu'il conviendrait de développer. Un complément d'informations est également souhaitable sur le poids du secteur d'activité dans la différenciation des activités de GRH, ainsi que sur le comportement des entreprises à l'égard de l'encadrement. Il n'existe pas de réponse toute faite aux nombreux défis qui se posent à l'organisation. Chaque entreprise devra élaborer sa propre approche de la gestion des ressources humaines, compte tenu de sa situation spécifique.

NOTES

1 Cette étude fait partie d'une recherche doctorale qui vise également à tracer le portrait de certaines politiques de GRH. H. Mahé de Boislandelle définit le seuil d'effectifs des 200 salariés comme un seuil-plancher pour une prise de conscience et une vision prévisionnelle au niveau du dirigeant, des activités de GRH.

2 Pour identifier les différents stades de développements de l'entreprise, nous nous sommes basés sur le modèle de Baird et Meshoulam qui présente cinq phases : l'initiation, la croissance fonctionnelle, la croissance contrôlée, l'intégration fonctionnelle et l'intégration stratégique.

BIBLIOGRAPHIE

BAIRD, L. et MESHOUAM, I. (1987) - Proactive human resource management, *Human Resource Management*, vol. 26 n°4, 483 - 502.

BAIRD, L. et MESHOUAM, I. (1988) - Managing two fits of human resource management, *Academy of Management Review*, vol. 13 n°1, 116 - 128.

BELANGER, L. et alii (1988) - Gestion stratégique des ressources humaines, Montréal, Gaétan Morin éditeur, 622 p.

BENOIT, C. et ROUSSEAU, M-D. (1990) - La gestion des ressources humaines dans les petites et moyennes entreprises au Québec, *Revue Internationale P.M.E.*, vol.3 n°1, 39 - 55.

BOURBONNAIS, J-P. et GOSSELIN, A. (1988) - Les défis de la gestion des ressources humaines dans les années 90 : un tour d'horizon, *Gestion*, Février, 23 - 29.

BOURNOIS, F. et COMBES, J-E. (1991) - Radioscopie des pratiques de gestion des ressources humaines de 6 000 entreprises européennes, *Personnel*, n°322, 44 - 50.

BESSEYRE-DES-HORTS, C-H. (1988) - Vers une gestion stratégique des ressources humaines, Paris, Les Editions d'Organisation, 224 p.

NEBSKI-SAMIER, N. (1991) - Appréciation des performances et rémunération : une vision plus globale, Actes du 2ème congrès de l'AGR, Cergy, 153 - 160.

GARAND, D-J? et FABI, B. (1991) - Fondements conceptuels des pratiques de GRH en PME : formalisation, vision entrepreneuriale et modèle conceptuel, Actes du 2ème congrès de l'AGR, Cergy, 324 - 336.

GREINER, L. (1972) - Evolution and revolution as organizations grow, *Havard Business Review*, vol. 50 n°4, 37 - 46.

GUERIN, G. et BOUTEILLER, D. (1988) - La philosophie de gestion des ressources humaines : un outil de gestion ?, Département des relations industrielles, Université de Montréal, document 88-08, 36 p.

KALIKA, M. (1988) - Structures d'entreprises : Réalités - Déterminants - Performance, Paris, Ed. Economica, 428 p.

MAHE DE BOISLANDELLE, H. (1988) - Gestion des ressources humaines dans les PME, Paris, Ed. Economica, 322 p.

MILKOVICH, G. et GLUECK, W. (1985, fourth edition) - Personnel / Human resource management : a diagnostic approach, Plano, Business Publications Inc., 740 p.

SCHULER, R. (1987, third edition) - Personnel and human resource management, St Paul, West Publishing Company, 736 p.

SCHULER, R. et JACKSON, S. (1987) - Organizational strategy and organizational level as determinants of human resource management practices, *Human Resource Planning*, vol. 10 n°3, 125 - 141.

SHORTELL, S. (1977) - the role of environment in a configuration theory of organizations, *Human Relations*, vol. 30 n°3, 275 - 302.

UZAN, O. (1990) - La gestion des ressources humaines en PME : quelques repères pour la recherche..., *Revue Internationale P.M.E.*, vol. 3 n°1, 105 - 116.

WILS, T. et alii (1989) - La gestion stratégique des ressources humaines. Un reniement du rôle social de l'entreprise ?, *Relations Industrielles*, vol. 44 n°2, 354 - 375.

WILS, T. et alii (1991) - La planification stratégique des ressources humaines, Montréal, Les Presses de l'Université de Montréal, 318 p.