

---

## **GRH mobilisatrice et performance des PME : quelle causalité ?**

**Abdelwahab Aït Razouk**

Docteur en Sciences de Gestion  
Enseignant-chercheur ESC Bretagne Brest

**Mohamed Bayad**

Professeur des Universités  
Université Nancy 2

**Résumé.** Cette recherche examine le lien entre les pratiques mobilisatrices des ressources humaines et la performance des petites et moyennes entreprises françaises. Les pratiques mobilisatrices sont conçues dans cette étude comme un ensemble de pratiques complémentaires des ressources humaines mesuré sous forme d'un indice additif et non comme des pratiques individuelles. La performance est étudiée à travers son caractère multidimensionnel et mesurée par l'intermédiaire de la rentabilité et le climat social.

Nous avons relevé dans un échantillon de 275 PME françaises des associations simultanées et longitudinales entre l'indice de pratiques mobilisatrices et les deux indicateurs de performance. Pour appréhender la causalité, nous avons testé la causalité inversée en contrôlant l'effet de la performance passée. Cette dernière ne conduit pas à l'effritement des associations constatées entre l'indice des pratiques mobilisatrices et les indicateurs de rentabilité et de climat social actuels.

**Mots-clés:** approche configurationnelle, étude longitudinale, gestion stratégique des ressources humaines, performance, pratiques mobilisatrices, théorie des ressources.

## **GRH mobilisatrice et performance des PME : quelle causalité ?**

**Résumé.** Cette recherche examine le lien entre les pratiques mobilisatrices des ressources humaines et la performance des petites et moyennes entreprises françaises. Les pratiques mobilisatrices sont conçues dans cette étude comme un ensemble de pratiques complémentaires des ressources humaines mesuré sous forme d'un indice additif et non comme des pratiques individuelles. La performance est étudiée à travers son caractère multidimensionnel et mesurée par l'intermédiaire de la rentabilité et le climat social.

Nous avons relevé dans un échantillon de 275 PME françaises des associations simultanées et longitudinales entre l'indice de pratiques mobilisatrices et les deux indicateurs de performance. Pour appréhender la causalité, nous avons testé la causalité inversée en contrôlant l'effet de la performance passée. Cette dernière ne conduit pas à l'effritement des associations constatées entre l'indice des pratiques mobilisatrices et les indicateurs de rentabilité et de climat social actuels.

**Mots-clés:** approche configurationnelle, étude longitudinale, gestion stratégique des ressources humaines, performance, pratiques mobilisatrices, théorie des ressources.

## **GRH mobilisatrice et performance des PME : quelle causalité ?**

### **INTRODUCTION**

Les petites et moyennes entreprises (PME) font face aujourd'hui à un environnement instable. Ce dernier est caractérisé par une concurrence exacerbée, un changement de la consommation mondiale et une extraordinaire évolution technologique. Dans ce contexte, la compétitivité des PME dépend de leur capacité d'adaptation et de flexibilité. En effet, la mobilisation des ressources humaines est souvent citée comme une source d'avantage compétitif et de performance (Barraud-Didier et al. 2003). A l'image de la mobilisation des troupes en temps de guerre ou de l'engagement total de l'équipe sportive dans une compétition, les entreprises sont en quête de succès en cette période d'agressivité et de défis concurrentiels à l'issue souvent incertaine. En matière de gestion des ressources humaines (GRH), le modèle traditionnel de « contrôle », où le personnel est considéré comme un coût à minimiser, cède la place au modèle renouvelé de la « mobilisation », où le personnel est perçu comme un investissement favorisant la flexibilité et la création de valeur (Arthur, 1994). Pour Macky et Boxall (2007), l'engagement ou l'implication des salariés est indispensable à la réalisation des objectifs de l'organisation et doit relever, de fait, d'une démarche stratégique en GRH.

La littérature académique a mis l'accent depuis une vingtaine d'années sur le rôle de la GRH dans l'atteinte de l'avantage compétitif et l'amélioration de la performance (Barney, Wright, 1998 ; Lado, Wilson, 1994). Dans ce sens, plusieurs auteurs soutiennent les pratiques de GRH dites *mobilisatrices* comme un facteur clé de la performance (Becker, Huselid, 2006; Barraud-Didier et al. 2003 ; Combs et al. 2006; Gardner, Wright, 2009 ; Macky, Boxall, 2007). Selon Osterman (2006), les pratiques mobilisatrices visent la mobilisation, l'engagement et le développement des compétences des employés afin d'accroître les performances économique et sociale des entreprises (Barraud-Didier et al. 2003 ; Beaupré et Cloutier, 2007). Ces objectifs RH sont atteints par le biais de la transformation de la relation entre l'employeur et l'employé vers une relation de partenariat et de l'alignement des attentes des employés sur les buts stratégiques de l'entreprise (Arcand et al. 2004). Par conséquent, ces pratiques peuvent concerner, par exemple, l'investissement en formation, la mise en place d'une organisation de travail plus organique, l'encouragement de la participation, le partage de l'information ainsi que l'implémentation d'une rémunération liée à la performance (Beaupré et Cloutier, 2007; Ouadahi et Guérin, 2007).

Bien que la relation positive entre les pratiques mobilisatrices et la performance soit

suffisamment mise en évidence par la recherche (Appelbaum et al. 2000; Collins, Smith, 2006; Datta et al. 2005; Takeuchi et al. 2009; Yalabik et al. 2008), cette recherche antérieure reste limitée aux grandes entreprises et aux simples corrélations. Le champ des petites et moyennes entreprises et la question de *causalité* sont insuffisamment explorées par la littérature (Huselid, 2003 ; Fabi et al. 2007 ; Mahé de Boislandelle, 1998 ; Way, 2002; Wright et al. 2005). En effet, il existe un certain nombre de recherches qui s'intéressent aux pratiques de GRH en PME, mais elles sont le plus souvent descriptives (McEvoy, 1983 ; Hornsby et Kuratko, 1990) ou comparatives à ce qui existent dans les grandes entreprises (Deshpande et Golhar, 1994). Plusieurs raisons peuvent expliquer ce constat dont notamment la focalisation sur les aspects financiers pour étudier les PME (Marlow et Patton, 1993). D'autre part, la majorité de la recherche souffre de certaines faiblesses méthodologiques notamment l'utilisation de données en coupe instantanée pour vérifier la relation entre les pratiques de GRH et la performance des entreprises. Or, comme le reconnaissent les auteurs eux-mêmes, les données en coupe instantanée ne permettent pas d'analyser la causalité. Selon Igalens et Roussel (1998), la première condition pour analyser l'évolution de la performance en fonction des pratiques de GRH est évidemment la collecte de données longitudinales.

Dans cette recherche, nous allons essayer d'étudier la relation causale entre les pratiques mobilisatrices de GRH et la performance des PME françaises en termes de rentabilité et de climat social. Notre intérêt envers les PME est lié à leur capacité d'adaptation et de création des richesses (Commission Européenne, 2007). En plus, de récentes études ont montré la capacité des PME à investir dans les pratiques mobilisatrices de GRH malgré que l'on ait longtemps prétendu à leur faible formalisation (Aït Razouk, Bayad, 2009; Bacon, Hoque, 2005; Heneman et al. 2000; Hornsby, Kuratko, 2003; Katz et al. 2000). Nous testerons donc la *causalité inversée* à travers un échantillon longitudinal de 275 PME extrait de l'enquête REPONSE (RElations PrOfessionnelles et NégociationS d'Entreprise) dans ces deux versions 1998-1999 et 2004-2005.

## **1. CADRE CONCEPTUEL ET HYPOTHESES**

### **1.1. LIEN DE CAUSALITE ENTRE PRATIQUES RH ET PERFORMANCE**

Depuis les travaux d'Huselid (1995), plusieurs recherches ont trouvé des liens significatifs entre les pratiques RH et la rentabilité (Guerrero et Barraud-Didier, 2004; Gooderham et al. 2008), la productivité (MacDuffie, 1995; Ichniowski et al. 1997; Guthrie, 2001; Datta et al. 2005; Sun et al. 2007), la performance financière (Arcand et al. 2004 ; Akhtar et al. 2008; Delery et Doty, 1996; Collins et Allen, 2006), le climat social (Collins et Smith, 2006; Ngo et

al. 2008), et le turnover (Arthur, 1994, Shaw et al. 2005; Sun et al. 2007 ; Yalabik et al. 2008). Cependant, ces études sont restées muettes sur les liens de causalité. Ce qui peut remettre en question la portée de leurs résultats (Wright et al. 2005). Plusieurs auteurs estiment que la mise en évidence d'effets de covariance ne signifie en aucun cas que la GRH est la cause de la performance (Guest et al. 2003 ; Le Louarn et Wils, 2001 ; Wright et al. 2005). En d'autres termes, le fait d'observer qu'une variation des pratiques de GRH est associée à une variation de la performance ne signifie pas qu'il existe une relation causale entre les deux variables. En effet, Wright et al. (2005) pensent que trois conditions sont nécessaires pour observer la causalité entre les pratiques RH et la performance des organisations. Il s'agit de la causalité inversée, de l'effet médiateur et de la théorie implicite.

Premièrement, la *causalité inversée* suppose que la performance des entreprises pourrait bien être la cause de la GRH. Ainsi, une meilleure performance en (t) pourrait être à l'origine d'une meilleure GRH qui conduit à une meilleure performance en (t+1). En effet, ce n'est pas la qualité de la GRH qui génère de la valeur mais le surplus de valeur économique qui permet à la firme d'investir dans son système de GRH (Le Louarn, 2004).

Deuxièmement, l'effet direct entre les pratiques de GRH et la performance est souvent contesté par les chercheurs. L'effet médiateur indique qu'il existe d'autres variables intermédiaires qui sont à l'origine de la performance plutôt que la GRH. Selon Becker et Gerhart (1996), la chaîne causale des modèles en gestion des ressources humaines constitue encore une boîte noire qu'il faut élucider.

Enfin selon l'hypothèse des *théories implicites*, une relation significative entre les pratiques de GRH et la performance pourrait résulter d'une information subjective des répondants. Autrement dit, les DRH (directeurs des ressources humaines) qui répondent aux enquêtes ont en tête une théorie implicite voulant qu'une plus grande abondance des pratiques de GRH soit associée à une meilleure performance organisationnelle et que la première cause la seconde. Selon Le Louarn (2004), la réponse surestimée des DRH du rapport entre la GRH et la performance de leurs entreprises pourrait provenir du fait que ces DRH sont eux-mêmes mal informés puisqu'ils reproduisent le même discours que celui des chercheurs qui les ont formés.

L'effort empirique en gestion stratégique des ressources humaines (GSRH) pour vérifier la causalité reste malheureusement limité par rapport à l'enjeu de la question. Wright et al (2005) ont, par exemple, listé 67 études empiriques qui se sont intéressées à l'étude du lien GRH-performance. Ils les ont réparties en quatre catégories d'études distinctes : post-prédictives, rétrospectives, contemporaines et prédictives. Les auteurs ont relevé que

seulement quelques études avaient une caractéristique prédictive et dont les résultats pourraient fournir des enseignements sur la causalité. Néanmoins, nous pouvons noter les études de Wright et al. (2005) et de Guest et al. (2003). Wright et al. (2005) ont mené une étude sur un échantillon de 45 unités d'affaires d'un grand traiteur aux Etats-Unis et au Canada. Les données ont été rassemblées sur deux exercices fiscaux (1998-2000). Ils ont testé la pertinence de chacune des situations (post-prédictive, rétrospective, contemporaine et prédictive) à consolider le lien causal entre les pratiques de GRH et la performance. Leurs résultats soutiennent que les pratiques de GRH sélectionnées sont liées à la performance financière actuelle et future. Ce résultat leur a permis de conclure que les études prédictives peuvent être un éventuel déterminant de la causalité. Toutefois, leur étude souffre de la limite de la taille de l'échantillon qui concerne une seule organisation. Comme le reconnaissent les auteurs eux-mêmes, les résultats émanant de cette étude ne peuvent donc être généralisés.

Dans une autre étude, Guest et al. (2003) ont vérifié sur un échantillon longitudinal de 336 entreprises anglaises le lien de causalité entre les pratiques de GRH et des indicateurs objectifs et subjectifs en matière de rentabilité et de productivité. Leurs résultats ont permis de montrer une relation positive entre les pratiques de GRH et la performance sauf lorsqu'ils ont contrôlé la performance passée. En effet, les effets positifs de la GRH n'ont pas résisté à l'introduction des indicateurs de rentabilité et de productivité des années antérieures. Par conséquent, les auteurs ont conclu qu'un lien de causalité est difficilement vérifiable dans le cas de leur étude.

Toutefois, malgré les résultats mitigés de ces études, d'autres études empiriques sont nécessaires pour comprendre le phénomène de causalité qui paraît complexe (Le Louarn, 2004 ; Wright et al. 2005). Selon Wright et al. (2005), l'évidence causale la plus convaincante ne vient pas d'une seule étude, mais d'un corps de recherche et d'une multitude de preuves.

## **1.2. PRATIQUES MOBILISATRICES ET PERFORMANCE DES PME : REVUE DE LITTÉRATURE**

Depuis deux décennies, la littérature en GSRH soutient l'hypothèse voulant que les ressources humaines et leur mode de gestion soient la source des meilleures performances (Becker et Huselid, 2006; Guérin et Wils, 2006 ; Schuler et Jackson, 2005). Inspirée essentiellement par la théorie des ressources (Barney, 1991; Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984) et associée aujourd'hui à l'approche configurationnelle des ressources humaines (Miller, 1987 ; Meyer et al, 1993), la vision stratégique des ressources humaines veut que la réalisation d'un système de pratiques RH mobilisatrices cohérentes en interne qui vise à faire des salariés une source d'avantage compétitif en stimulant leur engagement, en développant leurs compétences, et en leur donnant l'occasion de mettre en œuvre leurs compétences, est le seul moyen d'accroître

les performances économique et sociale des entreprises (Barraud-Didier et al. 2003 ; Beaupré et Cloutier, 2007 ; Ouadahi et Guérin, 2007).

En se basant sur les fondements théoriques de la GSRH, plusieurs chercheurs ont montré dans le contexte des grandes entreprises que les pratiques de GRH mobilisatrices aident à l'amélioration de la performance des entreprises en agissant non seulement sur les compétences mais également sur la motivation des employés (engagement, comportements discrétionnaires, etc.) (Guerrero et Barraud-Didier, 2004; Macky et Boxall, 2007; Takeuchi et al. 2009). Toutefois, ce résultat est étendu dans une moindre mesure aux PME par un certain nombre de travaux. En fait, la capacité des PME à atteindre des bons résultats en mobilisant leurs salariés est liée comme Lawler (1992) l'a souligné à leur taille. Celle-ci leur permet de mieux contrôler et impliquer les salariés dans la prise de décision, et par conséquent mettre en oeuvre des pratiques qui correspondent à l'approche de mobilisation. Lawler (1992) a soutenu que dans ces organisations où l'engagement et la participation sont encouragés, les employés se sentent responsables d'être impliqués dans leur succès parce qu'ils sont mieux informés et reconnus.

Les quelques recherches empiriques recensées dans ce domaine donnent raison aux affirmations de Lawler. Hayton (2003), par exemple, a constaté dans sa recherche sur un échantillon de PME américaines, une différence de performance entre les PME qui mettent en oeuvre des pratiques de GRH visant l'implication des salariés telles que la participation, les incitatifs et l'*empowerment* et celles qui ne le font pas. Dans la même veine, Way (2002) a relevé dans une autre étude sur 446 PME américaines de moins de 100 salariés, la présence de pratiques de haute performance. Ces pratiques sont liées à de meilleures performances en termes de productivité et de turnover. Fabi et al. (2007) ont étudié dans une récente recherche sur un échantillon de PME canadiennes le lien entre les pratiques mobilisatrices et leur performance. Les auteurs ont remarqué que l'alignement des pratiques de GRH (information, structuration, motivation, consultation et formation) de leurs trois groupes de PME (locales, mondiales et internationales) sur la stratégie de développement (réseaux, produits et marchés) a produit une amélioration de leurs performances financière, RH et opérationnelle. Enfin, Michie et Sheehan (2008) ont récemment relevé dans leur étude sur un échantillon de 189 petites manufactures de 10 à 100 salariés britanniques et américaines des effets positifs de pratiques mobilisatrices de GRH sur les indicateurs de performance d'innovation et de productivité.

En France, quelques études ont montré que l'adoption des pratiques mobilisatrices par les PME françaises relève de la réalité et pas seulement du discours (Bayad et al. 1995). Parmi

les études existantes, nous pouvons citer les recherches de Liouville et Bayad (1998), de Cerdin et Som (2005) et d'Aït Razouk et Bayad (2009). Liouville et Bayad ont analysé dans leur étude le lien entre deux configurations RH d'*engagement* et *technique* et la performance sur un panel de 300 PME manufacturières. Les pratiques choisies sont relatives à la formation, l'*empowerment*, la communication, la participation, la promotion et la gestion des carrières, et l'amélioration des conditions de travail. Le premier résultat de cette étude montre que les pratiques qui visent l'engagement sont bien implantées dans les PME par rapport aux pratiques techniques qui visent le contrôle. Le second résultat est que la configuration d'engagement permet des meilleures performances. Dans le même sens, Cerdin et Som (2005) ont analysé l'évolution des pratiques de GSRH dites innovantes (organisation du temps de travail, recrutement, formation et redéploiement, promotion, évaluation de la Performance, rémunération et *rightsizing*) auprès de 28 entreprises françaises (grandes et PME). Ces auteurs affirment une tendance vers les pratiques dites innovantes dans les entreprises étudiées et remarquent que ces pratiques ont des effets positifs sur leur performance. Enfin dans leur recherche, Aït Razouk et Bayad (2009) ont récemment relevé sur un échantillon longitudinal de 388 PME françaises une nette tendance de celles-ci à adopter des pratiques de GRH dites stratégiques et le recul des pratiques de GRH dites administratives.

### **1.3. SPECIFICITE DE LA GSRH EN PME ET HYPOTHESES DE RECHERCHE**

Au terme de la discussion théorique, nous pouvons avancer que les pratiques mobilisatrices sont une source d'une meilleure performance parce qu'elles constituent un ensemble de pratiques visant l'engagement et l'implication des employés (GSRH), sont une ressource interne capable d'offrir un avantage compétitif (théorie des ressources) et enfin forment un système de pratiques complémentaires en interne (approche configurationnelle). Mais pour les dirigeants de PME, le fait de saisir l'importance de la variable RH dans leur gestion courante et leur stratégie ne semble pas constituer un mobile suffisamment fort pour y consacrer le temps, l'attention et les efforts que cette prise de conscience supposerait : il existe un hiatus fort entre leur perception des RH et leurs pratiques de GRH. Bayad et Nebenhaus (1993) ont montré que l'importance de ce hiatus pouvait notamment s'expliquer en fonction de la vision stratégique du dirigeant.

En effet, cette vision conditionne largement la nature, la complexité, la diversité et le niveau de formalisation des activités de gestion en PME (Mahé de Boislandelle, 1988 ; Garand et Fabi, 1992; Bayad et Nebenhaus, 1993). Le propriétaire-dirigeant met en place son propre système de relations avec ses ressources humaines, système qui s'organise autour de lui sous une forme prismatique à sommet unique (structure organique), sans la présence de cadres

agissant comme intermédiaires avec les employés (structure mécanique ou bureaucratique). Il 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 donc identifier les ressources nécessaires au franchissement de chacune des étapes de son processus visionnaire (Bayad et Garand, 1998 ; Garand, 1993).

En fonction des individus, la vision s'étale donc sur un continuum bi-dimensionnel : opérationnel et stratégique. Entre ces pôles, un nombre indéfini d'options s'offrent par le mélange de l'une et de l'autre tendance, laissant ainsi émerger divers types de dirigeants. Cette notion acquiert toute son importance dans les actions courantes, entrant en synergie avec des facteurs comme les orientations de l'entreprise. 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 de Boislandelle, 1990). C'est dire que durant toute cette période initiale, le dirigeant dirige ses ressources humaines, qui lui doivent pleine loyauté, selon sa vision et son choix personnel de pratiques de GRH. Cette façon de gérer les ressources humaines évolue progressivement vers une structure plus définie, comparable à l'ensemble des organisations, mais le rythme et la nature de cette évolution dépendent en grande partie de cette vision stratégique (Bayad et Garand, 1998 ; Garand, 1993).

Cette vision, qu'il doit faire partager avec ses plus proches collaborateurs, conditionne l'ensemble du système relationnel et des pratiques de gestion en découlant. En effet, les mécanismes de mise en place d'une véritable politique stratégique RH devront d'abord passer en PME par le dirigeant. Mahé de Boislandelle (1990) l'exprime clairement par 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 se fondent parfois avec la vision stratégique du dirigeant. Si son influence tend à diminuer avec l'accroissement de la taille organisationnelle, la vision demeure fondamentale en contexte de PME. Cette prépondérance des représentations des dirigeants a d'ailleurs des impacts majeurs sur les choix stratégiques et la GRH de l'organisation (Bayad et Garand, 1998 ; Garand, 1993).

En effet, le propriétaire-dirigeant « à vision faible » ne placera pas les pratiques de GRH parmi ses priorités organisationnelles, favorisant peut-être les ventes dans un créneau bien précis ou tout autre élément commercial propre à sa vision. 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 mobilisatrices. On observe alors, par exemple en GRH, une vision réductrice de la fonction où il n'y a que des activités d'administration du personnel (Bayad et Garand, 1998 ; Garand, 1993).

Par contre, 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 et la rentabilité de son organisation, on retrouvera fréquemment un éventail diversifié et bien adapté de pratiques de GRH. Le dirigeant « à vision élevée » agira alors comme initiateur et catalyseur de pratiques mobilisatrices dans sa PME, en sensibilisant lui-même ses collaborateurs au besoin fondamental de gérer adéquatement les ressources humaines de l'entreprise. Il ne saurait alors être question d'espérer atteindre un certain niveau de performance sans la présence de pratiques mobilisatrices.

De fait, une première catégorie d'hypothèses de notre étude liée à la vérification des associations simultanées et longitudinales entre les pratiques mobilisatrices et la performance des PME françaises est émise :

*Hypothèse 1: les pratiques mobilisatrices en T1 sont positivement liées à la performance en T1*

*Hypothèse 2: les pratiques mobilisatrices en T1 sont positivement liées à la performance en T2*

Bien que nous ayons précédemment discuté les conditions de causalité, nous allons vérifier dans cette étude la causalité inversée entre les pratiques mobilisatrices et la performance des PME françaises. Ainsi, notre hypothèse est la suivante :

*Hypothèse 3: la relation positive entre les pratiques mobilisatrices en T2 et la performance en T2 est le résultat de la performance en T1*

## **2. METHODOLOGIE**

### **2.1. DESCRIPTION DE L'ECHANTILLON**

Pour vérifier nos hypothèses, nous avons exploité les données provenant de l'enquête REPONSE (RElations PrOfessionnelles et NégociationS d'Entreprise). Celle-ci a été menée pour la DARES (Direction d'Animation de la Recherche, des études et des statistiques) par l'institut BVA sous formes d'entretiens en face à face avec les responsables des établissements, les salariés et les représentants des salariés sur un échantillon représentatif de 2978 établissements français de plus de 20 salariés en 1998 et de 2930 établissements en 2005. Pour les fins de cette étude, nous avons utilisé uniquement le volet « employeur » des

deux enquêtes car il assure une meilleure vision d'ensemble de l'organisation de l'entreprise et contient la majorité de nos variables. Les deux autres volets salariés et syndicat n'ont pas été retenus pour éviter les biais d'interprétation (ex. faible nombre des salariés interrogés).

Pour analyser l'effet des pratiques mobilisatrices sur la performance, nous avons sélectionné à l'aide du numéro SIRET un panel de 275 PME françaises sur la période 1998-2005. La sélection de cet échantillon a été effectuée sur les deux critères que sont la taille et la propriété. Nous avons retenu les PME totalement indépendantes (l'entreprise n'appartient pas à un groupe, n'est pas une franchise, n'est pas liée à un groupement d'entreprises) et qui ont un nombre de salariés inférieur à 500 salariés. Les répondants appartiennent à des PME de tailles différentes : 40 % dans les PME comptant entre 20 et 49 salariés, 28 % dans les PME de 50 à 199 salariés et 32 % dans les PME de 200 à 499 salariés. Ces PME appartiennent à divers secteurs : 38 % à l'industrie manufacturière, 8 % à la construction et l'énergie, 19 % au commerce, 8 % au transport, 2 % aux activités financières et 25 % aux secteurs marchands (immobilier, services aux entreprises et aux particuliers).

## 2.2. MESURE DES VARIABLES EXPLICATIVES ET A EXPLIQUER

***Indice des pratiques mobilisatrices.*** Le but des pratiques mobilisatrices est non pas de contrôler mais de créer un fort engagement et de stimuler l'implication des employés. Suivant cette définition et en se basant sur les travaux liés à ce domaine, nous avons sélectionné 12 variables pour mesurer les pratiques de GRH : entretiens annuels, entretien lié à la formation, entretien lié à la promotion, augmentations individuelles de salaire, primes individuelles, action qualité, groupe de qualité, informations sur la situation économique, informations sur l'évolution de l'emploi, informations sur la stratégie, discussion collective, discussion d'information. Toutes les variables sont codées sous forme de dichotomiques (oui / non) : les répondants devaient répondre si la pratique RH est utilisée ou non dans leurs entreprises.

Le grand nombre de variables initiales nous a conduit à les résumer sous forme de dimensions synthétiques correspondant à la littérature. Ces dimensions RH sont obtenues en faisant la somme des variables correspondantes. Mais pour s'assurer de la fiabilité de ces dimensions, nous avons effectué une analyse en composantes principales (ACP) avec rotation de type Varimax (voir tableau 1). Le tableau 1 contient la structure des axes factoriels. L'axe 1 reflète une dimension d'*évaluation*. Il est composé de variables visant l'évaluation de la performance (entretiens individuels), des besoins en formation et enfin des attentes de promotion. L'axe 2 est lié aux pratiques de *participation*, à savoir, les pratiques d'action qualité et les groupes de qualité. L'axe 3 regroupe les pratiques liées à l'information sur la situation économique, sur l'évolution de l'emploi et sur la stratégie de l'entreprise. Cet axe a

---

été appelé facteur de *partage de l'information*. L'axe 4 correspond à la *rémunération* et est composé des variables d'augmentations individuelles de salaire et de primes individuelles. Enfin, l'axe 5 restitue des pratiques de *communication* avec les employés. Il inclut les discussions collectives et la communication verticale. Les valeurs des *alphas de Cronbach* dans le tableau 1 montrent que les variables initiales sont une mesure relativement fiable des dimensions RH.

Pour construire notre indice de pratiques mobilisatrices, nous avons emprunté la méthode de Sun et al. (2007), Wright et al. (2005) et Youndt et al. (1996). Un score a été calculé pour chacun des indices de pratiques mobilisatrices en 1998 et en 2005. En fait, le score d'une entreprise pour l'indice correspond à la somme des valeurs prises par les cinq dimensions RH (évaluation, rémunération, participation, information, communication). La création de l'indice global de pratiques mobilisatrices a nécessité de vérifier que les dimensions RH sont à priori corrélées positivement. L'utilisation d'un indice additif repose sur l'hypothèse que la performance est le résultat de pratiques mobilisatrices additives et substituables (Delery, 1998). De plus, cette approche additive permet, contrairement à l'approche multiplicative, d'éliminer la nullité du résultat en cas d'absence d'une pratique (Liouville et Bayad, 1998). La fiabilité des indices de pratiques mobilisatrices a été testée par l'alpha de Cronbach. La valeur de cohérence interne est respectivement de 0.78 et 0.75 pour les indices en 1998 et en 2005. Ces valeurs sont semblables à celle obtenue par Sun et al. (2007) (alpha=0.76).

**Tableau 1. Analyse factorielle en rotation varimax en 1998**

<b>Items</b>	<b>Evaluation</b>	<b>Participation</b>	<b>Information</b>	<b>Rémunération</b>	<b>Communication</b>
Entretiens annuels cadres	0.68				
Entretiens annuels non cadres	0.81				
Liens avec la formation	0.75				
Liens avec promotion	0.77				
Augmentations individuelles				0.65	
Primes individuelles				0.81	
Information sur la stratégie			0.54		
Information sur l'économie			0.70		
Information sur l'emploi			0.67		
Discussion d'information					0.67
Discussion collective					0.75
Action qualité		0.78			
Groupes qualité		0.92			
Alpha Cronbach	0.85	0.89	0.69	0.74	0.69

**Tableau 1. Analyse factorielle en rotation varimax en 2005**

<b>Items</b>	<b>Evaluation</b>	<b>Participation</b>	<b>Information</b>	<b>Rémunération</b>	<b>Communication</b>
Entretiens annuels cadres	0.78				
Entretiens annuels non cadres	0.74				
Liens avec la formation	0.74				
Liens avec promotion	0.74				
Augmentations individuelles				0.53	
Primes individuelles				0.89	
Information sur la stratégie			0.69		
Information sur l'économie			0.71		
Information sur l'emploi			0.72		
Discussion d'information					0.63
Discussion collective					0.73
Action qualité		0.86			
Groupes qualité		0.73			
Alpha Cronbach	0.83	0.81	0.71	0.83	0.66

**Performance.** En se référant à la théorie des parties prenantes (Freeman, 1984), il est devenu possible d'interpréter la performance selon les enjeux des différents acteurs qui composent l'organisation ou qui y détiennent un intérêt. Malgré que la notion de performance a longtemps été réduite aux seules mesures financières, tels que la rentabilité économique, la rentabilité des fonds propres, la mesure des profits, le prix des actions ou Tobin's Q (Rogers et Wright, 1998 ; Wright, 1998), un certain nombre de chercheurs jugent cette mesure unidimensionnelle réductrice des indicateurs de performance au regard de la diversité des intérêts au sein de l'organisation (Rogers et Wright, 1998). Dans cette perspective, des auteurs comme Dyer et Reeves (1995), Paauwe (2009) et Wright et al. (2005) ont distingué trois dimensions pour mesurer la performance des organisations : dimension sociale, dimension

organisationnelle, dimension économique. A l'instar de ces auteurs, nous penchons pour la mesure multidimensionnelle de la performance. Ainsi, nous choisissons d'évaluer la performance à travers la rentabilité et le climat social dans les PME françaises.

Pour mesurer la rentabilité, les répondants devaient indiquer sur une échelle de Likert à 5 points le niveau de leur rentabilité par rapport à leurs concurrents (1 : très inférieur ; 5 : très supérieur). La mesure de l'indicateur du climat social repose sur une échelle allant de 1 à 4. Les répondants au questionnaire de la DARES devaient qualifier sur cette échelle l'état du climat social dans leurs établissements (1 : tendu ; 4 : très calme). Cette mesure perceptuelle du climat social s'inspire de la définition largement retenue par les auteurs en sciences de gestion en France. Ces auteurs considèrent que le climat social mesure généralement la qualité des relations sociales et professionnelles et sa définition peut être associée à l'atmosphère générale qui prévaut sur le lieu du travail (Payne et Pugh, 1976, Dastmalchian et al, 1989, cités par Laroche et Schmidt, 2004).

**Variables de contrôle.** Nous avons contrôlé l'effet de la stratégie et de la structure des établissements. D'autres variables dites environnementales sont également introduites dans nos analyses. Il s'agit de l'envergure du marché de l'établissement (régional, national ou international) et de la structure de propriété illustrée par la cotation de l'établissement en bourse. Ces variables influencent les pratiques de GRH et la performance (Huselid, 1995 ; Jackson et Schuler, 1995).

Enfin, une régression non linéaire de type *logit* est utilisée pour expliquer la rentabilité et le climat social par l'indice de pratiques mobilisatrices. Le choix des logits relève de la nature qualitative et perceptuelle de nos deux variables dépendantes. Celles-ci ont été recodées sous forme de dichotomiques (1 : le niveau de rentabilité est jugé très supérieur et supérieur par rapport aux concurrents ; 1: climat calme). L'interprétation des résultats se fera sur la base des coefficients de régression mais également sur la base des *odds ratio*. Cette dernière mesure est le rapport entre la probabilité qu'un événement survienne et la probabilité qu'il ne survienne pas ( $P / 1-P$ ). En d'autres termes, il est égal à l'exponentiel du coefficient de régression ( $e^{\beta}$  ;  $\beta$  étant le coefficient de régression non-linéaire).

### 3. RESULTATS

Le protocole statistique retenu pour les fins de notre étude est décomposé en trois étapes successives. Premièrement, nous avons procédé par l'identification d'une association simultanée entre l'indice des pratiques mobilisatrices et les indicateurs de rentabilité et de climat social en 1998. Deuxièmement, nous avons établis une analyse chronologique par la

prise en compte du décalage temporel. Cette étape nous permet de vérifier si les associations simultanées sont durables dans le temps ou pas. Mais, elle peut également nous aider à comprendre la précédence temporelle (Cook et Campbell, 1979, cité par Wright et al. 2005). Finalement, nous avons testé l'hypothèse rivale, c'est-à-dire la primauté de la performance (rentabilité et climat social de l'année 1998). Cette dernière hypothèse consiste à tester la causalité inversée qui nous intéresse dans cette recherche.

Le tableau 2 montre certaines caractéristiques descriptives des relations sous forme de corrélations entre les variables de l'étude. Nous pouvons constater à travers les coefficients de corrélation de *Pearson* que les variables de contrôle montrent de faibles liens avec la rentabilité et le climat social mais également avec les indices de pratiques mobilisatrices. En revanche, les corrélations entre ces derniers et les indicateurs de performance sont significatives.

**Tableau 2. Moyennes, écarts-types (SD) et matrice de corrélations.**

Variables	Moyennes	SD	2	3	4	5	6	8	9	10	11
1. Indice RH98	7.77	0.17	0.52	0.19	0.10	0.08	0.18	0.60	0.48	0.60	0.67
2. Indice RH05	6.58	0.19		0.21	0.14	0.15	0.21	0.54	0.41	0.40	0.35
3. Stratégie	0.82	0.02			0.04	0.01	0.07	0.01	0.09	0.05	0.03
4. Marché	0.18	0.02				0.03	0.02	0.03	0.12	0.06	0.04
5. Structure	0.57	0.03					0.11	0.04	0.01	0.02	0.08
6. Bourse	0.03	0.01						0.08	0.07	0.07	0.07
8. Rentabilité98	0.72	0.02							0.35	0.62	0.33
9. Climat social98	0.86	0.02								0.29	0.52
10. Rentabilité05	0.65	0.02									0.30
11. Climat social05	0.87	0.02									

Les corrélations entre l'indice RH et les indicateurs de performance et entre les indicateurs de performance sont significatives,  $p < 0.01$   
 Les corrélations entre l'indice RH et les variables de contrôle sont significatives,  $p < 0.05$

### 3.1. EFFETS INSTANTANES DE L'INDICE DE PRATIQUES MOBILISATRICES SUR LA RENTABILITE ET LE CLIMAT SOCIAL

L'hypothèse 1 propose une relation positive entre les pratiques mobilisatrices et la performance. Les résultats vérifiant cette hypothèse sont résumés dans le tableau 3. Les résultats de l'analyse logistique effectuée sous *SAS version 9.1* montrent, toutes choses égales par ailleurs, que l'indice de pratiques mobilisatrices est significativement et positivement lié à l'amélioration de la rentabilité et le climat social des PME françaises. Les coefficients de régression de l'indice de pratiques mobilisatrices ( $\beta_{1998} = 0.43$ ,  $p < 0.01$ ;  $\beta_{1998} = 0.73$ ,  $p < 0.01$ ) indique que les PME qui adoptent des pratiques mobilisatrices complémentaires sont celles qui sont capables de maximiser leur rentabilité et d'améliorer leur climat social. L'odds ratio prévu de maximiser la performance (odds ratio = 1.54; odds ratio = 2.07) s'accroît

respectivement pour la rentabilité et le climat social de 54 % et 107 % lorsque l'indice de pratiques mobilisatrices s'accroît d'une unité.

**Tableau 3. Analyse en coupe instantanée**

Determinants	Rentabilité		Climat social	
	$\beta$	Odds ratio	$\beta$	Odds ratio
<b>Indice RH</b>	0.43***	1.54	0.73***	2.07
<b>Stratégie</b>				
Coût	Ref	Ref	Ref	Ref
Innovation et qualité	n.s		0.86***	2.36
<b>Marché</b>				
Local, Regional et National	Ref	Ref	Ref	Ref
Européen et International	0.48***	1.62	0.93***	2.53
<b>Structure</b>				
Mono-établissement	Ref	Ref	Ref	Ref
Multi-établissements	0.30***	1.35	n.s	
<b>Bourse</b>				
Oui	1.45***	4.26	n.s	
Non	Ref	Ref	Ref	Ref

$\chi^2$ : \*\*\* pour 1 %, \*\* pour 5 % et \* pour 10% ; n.s. signifie que le coefficient est non significatif.

Après avoir mis en évidence les associations simultanées entre l'indice des pratiques mobilisatrices et les deux indicateurs de performance des PME françaises, nous essayons dans le point suivant de vérifier la longévité de ces associations. Les tests statistiques tiendront ici compte du décalage temporel auquel nous soumettrons les associations synchrones déjà déterminées.

### 3.2. EFFETS LONGITUDINAUX DE L'INDICE DE PRATIQUES MOBILISATRICES SUR LA RENTABILITE ET LE CLIMAT SOCIAL

Pour tester la durabilité des associations simultanées entre l'indice de pratiques mobilisatrices et la performance, nous avons régressé l'indice des pratiques mobilisatrices de l'année 1998 sur les indicateurs de rentabilité et de climat social de l'année 2005. Cette démarche répond à la définition large des études longitudinales et permet d'identifier le caractère prédictif de l'indice de pratiques mobilisatrices.

Les résultats de l'analyse économétrique reportés dans le tableau 4 montrent des effets significatifs de l'indice de pratiques mobilisatrices sur la rentabilité et le climat social. Cette significativité indique que les liens entre l'indice de pratiques mobilisatrices et les deux indicateurs de performance sont durables même après l'introduction d'un décalage temporel. En effet, l'amélioration de la rentabilité et du climat social des PME françaises semblent être soutenue à long terme tant que celles-ci réussiront à investir dans des pratiques mobilisatrices ( $\beta_{2005} = 0.50, p < 0.01$ ;  $\beta_{2005} = 0.71, p < 0.01$ ). Ce résultat est soutenu par celui des odds ratio.

En effet, un accroissement d'une unité de l'indice de pratiques mobilisatrices implique un accroissement de 64 % et de 103 % de l'odds ratio estimé d'améliorer respectivement la rentabilité et le climat social des PME françaises.

**Tableau 4. Associations longitudinales**

Determinants	Rentabilité		Climat social	
	$\beta$	Odds ratio	$\beta$	Odds ratio
<b>Indice RH</b>	0.50***	1.64	0.71***	2.03
<b>Stratégie</b>				
Coût	Ref	Ref	Ref	Ref
Innovation et qualité	n.s		0.86***	2.36
<b>Marché</b>				
Local, Regional et National	Ref	Ref	Ref	Ref
Européen et International	0.48***	1.62	0.93***	2.53
<b>Structure</b>				
Mono-établissement	Ref	Ref	Ref	Ref
Multi-établissements	0.30***	1.35	n.s	
<b>Bourse</b>				
Oui	1.45***	4.26	n.s	
Non	Ref	Ref	Ref	Ref

$\chi^2$ : \*\*\* pour 1 %, \*\* pour 5 % et \* pour 10% ; n.s. signifie que le coefficient est non significatif.

### 3.3. CAUSALITE INVERSEE

L'estimation du modèle économétrique, résumée dans le tableau 5, souligne, toutes choses égales par ailleurs, que les liens entre l'indice de pratiques mobilisatrices et la performance en 2005 sont significatifs avant et après avoir contrôlé la performance de l'année 1998. Plus précisément, les coefficients de régression liant l'indice de pratiques mobilisatrices à la rentabilité ( $\beta_{2005} = 0.49$ ,  $p < 0.01$ ) et au climat social ( $\beta_{2005} = 0.55$ ,  $p < 0.01$ ) sont significatifs en 2005 même après l'introduction de la rentabilité et du climat social de 1998 comme variables de contrôle. Ces résultats statistiques peuvent signifier que des pratiques mobilisatrices sont capables d'influencer la performance actuelle et future.

**Tableau 5. Causalité inversée**

	<i>Avant contrôle</i>	<i>Odds ratio</i>	<i>Après contrôle</i>	<i>Odds ratio</i>
	$\beta_{2005}$		$\beta_{2005}$	
<b>Rentabilité</b>	0.48***	1.63	0.49***	1.64
<b>Climat social</b>	0.49***	1.63	0.55***	1.73

$\chi^2$ : \*\*\* pour 1 %, \*\* pour 5 % et \* pour 10% ; n.s. signifie que le coefficient est non significatif.

## 4. DISCUSSION ET CONCLUSION

Le but de cette recherche est de vérifier si les pratiques mobilisatrices des ressources humaines influencent la performance des PME françaises en termes de rentabilité et de climat

social. Se basant sur un indice de pratiques mobilisatrices, synonyme de complémentarité interne entre les pratiques de GRH, nous avons testé trois hypothèses. La première hypothèse correspond aux effets synchrones des pratiques mobilisatrices sur la rentabilité et le climat social actuels des PME. La seconde hypothèse suppose que ces effets sont durables dans le temps. Enfin, la troisième hypothèse introduit l'effet de la causalité inversée.

Les résultats de l'analyse économétrique montrent, toutes choses égales par ailleurs, que les effets de l'indice de pratiques mobilisatrices sur les indicateurs de performance sont significatifs. Ce résultat confirme ceux déjà trouvés par d'autres chercheurs (Arthur, 1994; Guthrie, 2001; Ichniowski et al. 1997; MacDuffie, 1995). Il permet par ailleurs de valider la première hypothèse voulant que les pratiques mobilisatrices soient liées à une meilleure performance instantanée.

D'autre part, les résultats de l'analyse longitudinale montrent que les PME qui adoptent des pratiques mobilisatrices sont non seulement capables d'obtenir une meilleure performance instantanée, mais elles peuvent également prétendre à améliorer leur performance à long terme. Ces résultats confirment implicitement les hypothèses de la théorie des ressources et de l'approche configurationnelle qui supposent qu'un système de GRH cohérent est capable d'offrir un avantage compétitif durable et une performance à long terme. Les résultats longitudinaux constituent un apport de notre étude et un appui considérable aux résultats des études antérieures. Cette dimension longitudinale longtemps réclamée par les chercheurs (Delery et Doty, 1996; Huselid, 1995 ; Youndt et al. 1996), constitue une étape importante dans la compréhension du lien à long terme entre les pratiques de GRH et la performance organisationnelle. En plus, Becker et Huselid (2006) soutiennent que les analyses longitudinales permettent d'éliminer tous les biais de simultanéité et de spéculation dans l'interprétation de la relation entre les pratiques RH et la performance.

Toutefois, si ces deux analyses permettent de confirmer notre hypothèse concernant l'effet positif de l'indice de pratiques mobilisatrices sur la rentabilité et le climat social en simultané et dans le temps, elles ne prouvent pas que la GRH en est la cause. Plusieurs auteurs pensent qu'une corrélation n'est pas synonyme de causalité. Pour cela, nous avons vérifié la causalité inversée dans la troisième partie de nos résultats. Cette hypothèse rivale veut que les entreprises les plus performantes disposent de meilleurs indicateurs sociaux (systèmes de GRH) et par conséquent obtiennent une meilleure performance future.

Notre recherche infirme l'hypothèse de causalité inversée. Nos résultats ont indiqué qu'une relation causale existe entre les pratiques de GRH complémentaires et les deux indicateurs de performance. Le sens de causalité a pu partiellement être déterminé, comme

nous pouvons le voir dans le tableau 5, puisque le contrôle de la performance de l'année 1998, conformément à la méthode préconisée par Wright et al. (2005) et Guest et al. (2003), n'a pas conduit à l'effritement en 2005 des corrélations entre l'indice de pratiques mobilisatrices et les indicateurs de performance (rentabilité et climat social).

La validité de nos résultats est tirée de leur cohérence avec d'autres résultats déjà trouvés par certains théoriciens tels que Koys (2001), et praticiens tels que la multinationale du conseil en GRH Watson Wyatt (2002). Koys (2001), par exemple, a examiné le lien entre les résultats en matière de ressources humaines (satisfaction, turnover) et les résultats organisationnels (satisfaction des clients) dans un échantillon de 28 filiales d'une chaîne de restauration. Il a constaté que la satisfaction des salariés et la réduction du turnover de l'année ( $t_1$ ) ont permis une meilleure satisfaction des clients en année ( $t_2$ ). Alors que la satisfaction des clients de l'année ( $t_1$ ) n'a aucun effet sur les résultats RH de l'année ( $t_2$ ).

Watson Wyatt ont mené une recherche pour analyser les corrélations entre un indice des ressources humaines nommé ICH (Indice du Capital Humain) et la performance financière de 51 entreprises nord-américaines. Les données concernant les pratiques de GRH et la performance ont été recueillies en 1999 et en 2001. Les résultats de cette recherche ont montré que les pratiques de GRH de 1999 sont corrélées de manière très significative à la performance financière de 2001 (coefficient de corrélation = 0,41), alors que la corrélation entre la performance financière de 1999 et les pratiques de GRH de 2001 n'est que de 0,19. Ces résultats les ont conduits à conclure que les pratiques de GRH étaient le principal indicateur de la performance financière future.

Bien que nos résultats apportent une lumière supplémentaire à la compréhension de la question de la causalité, ils n'en constituent néanmoins qu'une réponse partielle. Ainsi, il est important de rester modeste et de relativiser la portée de nos résultats au regard de la complexité de la question. Le Louarn et Wils (2001) estiment que la réponse à cette question n'est pas simple et nécessite une démarche méthodologique pour le moins complexe et impossible dans beaucoup d'entreprise. En effet, ces auteurs pensent que pour tester les relations causales, *au minimum, il faut introduire la dimension temporelle, c'est-à-dire observer l'évolution des résultats RH et organisationnels pendant quelques années avec un ensemble de pratiques RH, puis modifier ces pratiques et observer ces modifications pendant quelque temps, puis enfin remesurer les résultats RH et organisationnels pendant quelques années. De plus, il faut au moins deux unités organisationnelles dans la même entreprise, l'une dans laquelle on modifie les pratiques de RH et l'autre dans laquelle on ne change rien afin de réduire les chances que d'éventuels changements dans les résultats RH, puis*

---

*organisationnels, soient dus à autre chose qu'aux changements dans les pratiques RH.*

Malgré les apports de cette recherche, elle n'est pas exempte d'un certain nombre de limites. Premièrement, nous pouvons mentionner l'utilisation de données secondaires provenant d'une enquête destinée à l'étude des relations professionnelles. Bien que l'enquête REPONSE ait fait l'objet de plusieurs études sur les problématiques de GRH, telles que les recherches de Bayad et al. (2001, 2007), Barreau et Brochard (2003), Colin et Grasser (2003, 2007), Laroche (2002, 2004, 2007), Petit et al. (2001), elle ne répond pas directement à l'objet de l'étude menée. Par conséquent, il serait judicieux à l'avenir de construire une base de données adaptée à notre problématique de recherche. En effet, les données primaires qui émanent d'une base de données propres au chercheur donnent une sûreté quant à la fiabilité des construits (Baumard et Ibert, 2003).

Deuxièmement, le choix de l'unique répondant pour cette étude comporte un risque relatif à la subjectivité. Ce risque peut nuire d'une part à la fiabilité de la mesure des concepts mobilisés dans cette recherche, remettre en cause l'objectivité des réponses et la fiabilité des résultats. Une triangulation des réponses des dirigeants et des salariés par exemple serait souhaitable dans les prolongements futurs de notre recherche. Troisièmement, même si nos résultats témoignent d'un lien causal entre la GRH et la performance, notamment à travers le test de la causalité inversée, la question de la causalité reste encore à éclaircir notamment à travers des variables médiatrices (Becker et Gerhart, 1996). Dans cette perspective, il existe un nombre important d'auteurs qui appellent à vérifier le rôle des comportements, des compétences des salariés, du capital social, des relations de travail, des groupes de salariés, du contrat psychologique, etc. (Batt et Moynihan, 2006 ; Datta et al. 2005 ; Gardner et al. 2001 ; Guest et al. 2005 ; Lepak et Snell, 1999, 2002; Paauwe et al. 2001 ; Schuler et Jackson, 2005 ; Wright et al. 2005). L'hypothèse des *théories implicites* est également à prendre en compte. Cette dernière veut qu'une relation significative entre les pratiques de GRH et la performance puisse résulter d'une information subjective des répondants. Autrement dit, les DRH (directeurs des ressources humaines) qui répondent aux enquêtes ont en tête une théorie implicite voulant qu'une plus grande abondance des pratiques de GRH soit associée à une meilleure performance organisationnelle et que la première cause la seconde. Selon Le Louarn (2004), la réponse surestimée des DRH du rapport entre la GRH et la performance de leurs entreprises pourrait provenir du fait que ces DRH sont eux-mêmes mal informés puisqu'ils reproduisent le même discours que celui des chercheurs qui les ont formés. Enfin, un nombre limité de pratiques de GRH a été sélectionné dans cette recherche et les mesures effectuées, si elles ont le mérite d'appréhender l'application ou pas d'une pratique, ne permettent cependant

pas de nuancer l'étendue, la nature et la façon dont les pratiques sont adoptées.

Finalement, nous souhaitons que nos résultats puissent aider les dirigeants des PME. Ces derniers peuvent s'appuyer sur les pratiques mobilisatrices afin de dépasser leurs difficultés d'attirer et de fidéliser leurs ressources humaines. Comme nos résultats le démontrent, la mobilisation des ressources humaines conduit à l'amélioration des performances économique et organisationnelle des PME. Ce qui va dans le même sens que les études menées dans ce domaine par des chercheurs francophones (Liouville et Bayad, 1998 ; Cerdin et Som, 2005 ; Fabi et al. 2007) ou anglo-saxons (Deshpande et Golhar, 1994 ; Hornsby et Kuratko, 2003 ; Huselid, 2003 ; Way, 2002). L'adoption des pratiques mobilisatrices par les PME de notre échantillon est également un apport non négligeable de notre recherche pour comprendre la GRH dans ce type d'entreprises. Ce résultat signifie que les PME s'engagent comme les grandes entreprises dans l'investissement en capital humain qui est leur atout d'affronter leur environnement concurrentiel. Cependant, compte-tenu de la centralité du propriétaire-dirigeant, il s'avère primordial de considérer à sa juste valeur l'influence de sa vision stratégique sur la variété, la formalisation et la sophistication des pratiques de GSRH dans les PME. Telle est notre future perspective de recherche pour une meilleure compréhension de la GSRH en entrepreneuriat et PME.

### **Bibliographie :**

- Aït Razouk A., Bayad, M. (à paraître). Evolution of the practices of human resource management in France towards a strategic model: rhetoric or reality? *International Journal of Human Resource Management*.
- Aït Razouk A., Bayad, M. (2009). Investigating the use of strategic human resource management in French Small and Medium-Sized Enterprises: longitudinal study. *Human Systems Management*, vol. 28 n° 1/2, p.47-56.
- Akhtar S., Ding D.Z., Ge G.L. (2008). Strategic HRM practices and their impact on company performance in Chinese enterprises, *Human Resource Management*, Volume 47 Issue 1, Pages 15 - 32
- Amit, R., Schoemaker, P. (1993). Strategic Assets and organizational rent, *Strategic Management Journal*, 14 (1): 33-46
- Appelbaum, E., Th. Bailey, P. Berg, A.L. Kalleberg. (2000). *Manufacturing Advantage: Why High-Performance Work Systems Pay Off*. Ithaca, NY, Cornell University Press.
- Arcand M., Arcand G., Bayad M. et Fabi B. (2004). Systèmes de gestion des ressources humaines et performance organisationnelle : le cas des coopératives du secteur financier canadien. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 75:3 2004
- Arcand, M., Arcand, G., Bayad, M. (2004). Le regroupement stratégique des pratiques mobilisatrices de gestion des ressources humaines, *Gestion* 2000 n° 2.
- Arcimoles (d') Ch-H. (1997). Human resource policies and company performance: A quantitative approach using longitudinal data. *Organization Studies*, 18, 857-874.
- Arthur, J.B. (1994). Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover, *Academy of Management Journal*, 37: 670-687.

- Bacon N., K. Hoque, (2005), HRM in the SME Sector: Valuable Employees and Coercive Networks, *International Journal of Human Resource Management*, Vol.16 (11), pp.1978-1999.
- Baird, L., Meshoulam, I. (1988). Managing two fits of strategic human resource management, *Academy of Management Review*, vol. 13(1), pp. 116-128.
- Barney, J., Wright, P.M. (1998). On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management*, 37 (1): 31-46.
- Barney, J., Wright, M., Ketchen, Jr., David, J. (2001). The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. *Journal of Management*, Vol. 27 Issue 6.
- Barney, J.B. (1991). Firm Resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17: 99-120.
- Barraud-Didier, V., Guerrero, S. et Igalens, J. (2003). « L'effet des pratiques de GRH sur la performance des entreprises : le cas des pratiques de mobilisation », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°47, janvier-février-mars 2003
- Baron, J.N., Kreps, D.M. (1999). *Strategic human resources: Frameworks for general manager*. New York: John Wiley.
- Batt, R., Moynihan, L. (2006). Human Resource Management, Service Quality, and Economic Performance in Call Centers. CAHRS working paper Cornell University.
- Baumard, P., Ibert, J. 2003. Quelles approches avec quelles données ? In : R.A. Thiétart (Ed), *Méthodologie de la recherche en gestion*, Nathan.
- Bayad, M., Garand, D.J. (1998). Vision du propriétaire-dirigeant de PME et processus décisionnel : de l'image à l'action. *Actes du 4<sup>o</sup> Congrès international francophone de la PME, Metz, France*.
- Bayad, M., H. Mahé De Boislandelle, D. Nebenhaus, P. Sarnin. (1995). Paradoxe et spécificités des problématiques de GRH en PME. *Gestion 2000*, vol. 11, no 1, p. 95-108.
- Bayad, M et Nebenhaus, D (1993), Les préoccupations de GRH des dirigeants de P.M.E. et leur profil. Ivème congrès de l'AGRH. F JOUY-EN-JOSAS.
- Beaupré D., Cloutier J. (2007). La gestion à haute performance dans la fonction publique québécoise: Pratiques mobilisatrices et cohérence. *Relations Industrielles*, 62 (3), 516-539.
- Becker, B. & Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: Progress & prospects. *Academy of Management Journal*, 39: 779-802.
- Becker, B., Huselid, M. (1998). *High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications*. *Research in Personnel and Human Resources Journal*, 16, (1), 53-101.
- Becker, B., Huselid, M. (2006). Strategic Human Resources Management: Where Do We Go From Here? *Journal of Management*, Vol. 32 No. 6, December 2006 898-925
- Boon C., Boselie P., Paauwe J., Den Hartog D. (2007). Measuring strategic and internal fit in HRM: an alternative approach, *Academy of Management Proceedings*, 1-6.
- Boselie, P., Dietz, G., Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in research on Human Resource Management & Performance. *Human Resource Management Journal* 15 (3).
- Burns, T., Stalker, G.M. (1961). *The Management of Innovation*. Tavistock, london
- Carrière, J., Barrette, J. (2005). Gestion des ressources humaines et performance de la firme à capital intellectuel élevé: une application des perspectives de contingence et de configuration. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, Dec2005, Vol. 22 Issue 4
- Cerdin J., Som A. (2005). Vers quelles innovations RH dans les entreprises françaises ? Une étude exploratoire. *Gestion 2000*, janv. 2005, Numéro 2, p. 143-159
- Chandler, A.D. (1962). *Strategy and Structure: chapters in the history of the industrial enterprise*. MIT Press, Cambridge, Massachusetts.

- Colbert, B. A. (2004). The complex resource-based view: Implications for theory and practice in strategic human resource management. *Academy of Management Review*, 28(3): 341-358.
- Collins, C.J., Smith, K.G. (2006). Knowledge exchange and combination: the role of human resource practices in the performance of high-technology firms. *Academy of Management Journal*, Vol. 49 No.3, pp.544-60.
- Collins, C. J., Allen, M. (2006). Human resource management practices and firm performance in small businesses: A look at the effects of hr practices on financial performance and turnover (CAHRS Working Paper #06-10). Ithaca, NY: Cornell University, School of Industrial & Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies.
- Combs, J., Liu, Y., Hall, A., Ketchen, D. (2006). How much do high-performance work practice matter: A meta-analysis of their effects on organizational performance. *Personnel Psychology*, 59, 501-528.
- Datta, D.K., Guthrie, J.P., Wright, P.M. (2005). Human resource management and labor productivity: Does industry matter? *Academy of Management Journal*, 48(1): 135-145.
- Delaney, J. T., Huselid, M. A. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management Journal*, 39: 949-970.
- Delery, J.E, Doty, D.H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions, *Academy of Management Journal*, 39: 802-835.
- Delery, J.E. (1998). Issues of fit in strategic human resource management: Implications for research. *Human Resource Management Review*, 8: 289-309.
- Den Hartog, D.N., Boselie, J.P., Paauwe, J. (2004) Performance Management: A model & research agenda. *Applied Psychology: An International Review*, 53(4), 556-569.
- Dierickx, I., Cool, K. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*, vol. 35, n° 12, p. 1504-1511.
- Doty, D., Glick, W., (1994). Typologies as a unique form of theory building: Toward improved understanding and modelling. *Academy of Management Review*, 19, 230-251.
- Doty, D., Glick, W. & Huber, G. (1993). Fit, equality and organizational effectiveness: a test of two configurational theories. *Academy of Management Journal*, 36, 1196-1250.
- Drazin, R., Van de Ven, A.H. (1985). Alternate forms of fit in contingency theory. *Administrative Science Quarterly*
- Dyer, L., Reeves, T., (1995). HR strategies and firm performance: what do we know and where do we need to go? *International Journal of Human Resource Management*, Vol.6.
- Fabi, B., Raymond, L., Lacoursière, R. (2007). La GRH, levier du développement stratégique des PME. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, no 65, p. 41-56.
- Freeman, R.E. (1984). *Strategic management: a stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- Garand, D.J. (1993), Les pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) en petites et moyennes entreprises (PME) : une synthèse conceptuelle et empirique, Rapport de recherche, Groupe de recherche en économie et gestion des PME (GREPME), Département d'administration et d'économique, Université du Québec à Trois-Rivières, mars, 386 p.
- Garand, D.J. et B. Fabi (1992), État de la recherche. Les pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) en PME. *Revue Organisation*, 2, 1, 61-99.
- Gardner, T.M., Wright, P.M. (2009). Implicit human resource management theory: a potential threat to the internal validity of human resource practice measures *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 20 Issue 1, p57-74
- Godard, J. (2004), A Critical Assessment of the High-Performance Paradigm, *British Journal of Industrial Relations*, 42 (2), 349-378.
- Gooderham, P., Parry, E., Ringdal, K. (2008). The impact of bundles of strategic human resource management practices on the performance of European firms. *International Journal*

*of Human Resource Management*, Vol. 19 Issue 11, p2041-2056

Grant, R.M. (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*, spring, p. 114-135.

Guerrero, S., Barraud-Didier, V. (2004). High-involvement practices and performance of French firms. *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 15 No.8, pp.1408-23.

Guest, D. E., Michie, J., Conway, N., Sheehan, M. (2003). Human resource management and corporate performance in the UK. *British Journal of Industrial Relations*, 41(2): 291-314.

Guérin, G., Wils, T. (2006). La gestion stratégique des Ressources Humaines : la perspective nord américaine. In *Encyclopédie des Ressources Humaines* dirigée par Allouche J. Paris (France) : Vuibert.

Guthrie, J.P. (2001). High involvement work practices, turnover, and productivity: Evidence from New Zealand. *Academy of Management Journal*, 44: 180-190.

Guzzo, R. A., Noonan, K. A., Elron, E. (1994). Expatriate managers and the psychological contract. *Journal of Applied Psychology*, 79: 617-626.

Helfer JP., M. Kalika, Orsoni J. (2006), *Management : stratégie et organisation*. Paris: Vuibert.

Heneman R.L., J.W. Tansky, S.M. Camp, (2000). Human resource management practices in small and medium-sized enterprises: unanswered questions & future research perspectives, *Entrepreneurship Theory & Practice*, vol. 25, no 1, p. 11-26.

Hornsby J., D.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.

Hornsby, J.S., Kuratko, D.F., (1990), HRM in small business : critical issues for the 1990's, *Journal of Small Business Management*, Vol.28 n°3, p. 1-8.

Huselid, M. (2003). Special issue on small and medium-sized enterprises: A call for more research, *Human Resource Management*, Volume 42 Issue 4

Hiltrop, J. (1999). The quest for the best: Human resource practices to attract and retain talent. *European Management Journal*, 17, 422-430.

Huselid, M.A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38: 635-672.

Huselid, M.A., Jackson, S.E., Schuler, R.S. (1997). Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance, *Academy of Management Journal*, 40 (1), 171-188.

Ichniowski, C., Shaw, K., Prennushi, G. (1997). The effects of human resource management practices on productivity: A study of steel finishing lines. *American Economic Review*, 87: 291-312.

Jackson, S.E., Schuler, R.S. (1995). Understanding human resource management in the context of organizations and their environments, *Annual Review of Psychology*, 46, 237-264.

Katz J.A., H.E. Aldrich, T.M. Welbourne, P.M. Williams, (2000), Guest editor's comments: Special issue on human resource management and the SME: Toward a new synthesis, *Entrepreneurship Theory & Practice*, vol. 25, no 1, p. 7-10.

Kepes S., J. Delery, N. Gupta (2008). Strategic human resource management: a systems perspective. *Academy of Management Proceedings*, 1-6.

Klarsfeld, A., F. Lozier-Leroux (2002), *Stratégie et ressources humaines : quelles conceptions pour quelle articulation ?* In *Gestion des Ressources Humaines et Stratégie* Nantes, Actes du 13<sup>ème</sup> congrès de l'AGRH, T2, p.269-280.

Koys D. (2001). The effects of employee satisfaction, organizational citizenship behavior, and turnover on organizational effectiveness: A unit-level, longitudinal study. *Personnel psychology*, 54, 1101-1114.

- Lawler III, E.E. (1992). *The Ultimate Advantage: Creating the High-Involvement Organization*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Lawrence, P.R., Lorsch, J.W. (1973). *Organization and environment: Managing differentiation and integration*. Boston: Harvard Business School Press.
- Le Louarn JY. (2004). Gestion des ressources humaines et performance de la firme. In : *Gestion des ressources humaines : regards croisés en l'honneur de Bernard Galambaud*, coord. Par Frank Bournois et Pierre Leclair, Paris, Economica, p. 51-60.
- Le Louarn, JY, Wils, T. (2001). *L'évaluation de la gestion des ressources humaines*. Rueil-Malmaison, Ed. Liaisons.
- Lepak, D.P., Snell, S.A. (1999). The human resources architecture: toward a theory of human capital allocation and development *Academy of management Review*, 24, 1, 31-48.
- Lepak, D.P., Snell, S.A. (2002). Examining the human resource architecture: The relationship among human capital, employment, and human resource configurations *Journal of Management*, 28: 517-543.
- Liouville, J. & Bayad, M. (1998). Human resource management and performances: Proposition and test of a causal model *Human Systems Management*, 17 (3).
- MacDuffie, J.P. (1995). Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry *Industrial and Labor Relations Review*, 48: 197-221.
- MacEvoy, G.M., (1983), Personnel practices in smaller firms. *American Journal of Small Business*, Vol.8, n°2, p. 32-39.
- Macky, K., Boxall, P. (2007). The relationship between high performance work practices & employee attitudes: An investigation of additive and interaction effects. *International Journal of Human Resource Management*, 18, 537-567.
- Mahé de Boislandelle H. (1990), Repérage de la fonction ressources humaines en P.M.E. *Revue Internationale P.M.E.*, 3, 1, 27-37.
- Mahé de Boislandelle H. (1998), *Gestion des Ressources Humaines dans les PME*, 2ème édition, Economica.
- Marlow, S., Patton, D. (1993) Managing the Employment Relationship in the Smaller Firm: Possibilities for Human Resource Management, *International Small Business Journal*, 11, 4, 57-64.
- Martin-Alcazar, F., Romero-Fernandez, P., Sanchez-Gardey, G., (2005). Strategic human resource management: integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives, *International Journal of Human Resource Management*, 16(5), 633-659.
- Martinet AC., RA. Thiétart (2001), *Stratégies : actualité et futurs de la recherche*, Paris : Vuibert.
- Mayson S., R. Barrett, (2006). The 'science' and 'practice' of HRM in small firms, *Human Resource Management Review*, Vol. 16, No. 4, pp. 447-455.
- McMahan, G., M.Virik, P.M. Wright. (1999). Theoretical perspectives for SHRM, *Research in personnel and human resources management*, Sup. 4, p. 99-122.
- Meyer, A.D., Tsui, A. S., Hinings, C. R., (1993). Guest co-editors' introduction: Configurational approaches to organizational analysis. *Academy of Management Journal*, 36: 1175-1195.
- Michie J, et M, Sheehan (2008), «Human Resource Management and Corporate Performance in the UK: evidence from UK and US small firm », in *International Handbook on Entrepreneurshi and HRM*, R, Barrett et S, Mayson, Edward Elgar Publishing (July 8, 2008),
- Milgrom, P. et Roberts, J. (1995). Complementarities and fit strategy, structure, and organizational change in manufacturing. *Journal of Accounting & Economics*, Elsevier, vol. 19(2-3), pages 179-208, April

- Miller, D. (1987). The Genesis of Configuration. *Academy of Management Review*, Oct87, Vol. 12 Issue 4.
- Ngo H., Lau C., Foley S. (2008). Strategic human resource management, firm performance, and employee relations climate in China, *Human Resource Management*, Volume 47 Issue 1, Pages 73 - 90
- Osterman, P. (2006). The Wage Effects of High Performance Work Organization in Manufacturing. *Industrial & Labor Relations Review*, 59(2), 187.
- Ouadahi J., Guérin G. (2007). Pratiques de gestion mobilisatrices et implantation d'un système d'information: Une évaluation qualitative. *Relations Industrielles*, 62 (3), 540-564.
- Paauwe, J. (2009). HRM and Performance: Achievements, Methodological Issues and Prospects. *Journal of Management Studies*, 46 (1), pp 129-142.
- Paauwe, J., Boselie, P., Jansen, P.G.W. (2001). Human resource management and performance: lessons from the Netherlands. *International Journal of Human Resource Management*, Vol.12, No.7, pp.1107-1125.
- Penrose E. (1959), *The theory of the growth of the firm*, London, Oxford University Press.
- Pettigrew, A.M. (1985). *The awakening giant: Continuity and change in imperial chemical industries*. Oxford/New York, Blackwell.
- Pfeffer, J. (1998). Seven practices of successful organizations *California Management Review*, 40 (2), pp. 96-123.
- Reed R., R. DeFillippi, Causal ambiguity, barriers to imitation, and sustainable competitive advantage. *Academy of Management Review*, 15, (1990), pp. 88-102.
- Rogers, E.W. and Wright, P.M., (1998). Measuring Organizational Performance in Strategic Human Resource Management: Problems, Prospects, and Performance Information Markets. *Human Resource Management Review*, Vol.8, no3.
- Shaw, J., N. Gupta, J. Delery (2005). Alternative Conceptualization of the Relationship between Voluntary Turnover & Organizational Performance. *Academy of Management Journal* 46: 50–68.
- Schuler, R.S., Jackson, S.E., (2005). A Quarter-Century Review of Human Resource Management in the U.S.: The Growth in Importance of the International Perspective. *Management Review*, 16, 1-25.
- Schuler, R.S., Jackson, S.E., (1987). Linking competitive strategies with human resource management practices. *Academy of Management Executive*, 1, 207-219.
- Schneider B., Hanges P.J., Smith D.B., Salvaggio A.N. (2003). Which Comes First: Employee Attitudes or Organizational Financial & Mark& Performance? *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88, No. 5, 836–851.
- Shore, L. M., Shore, T. H. (1995). Perceived organizational support and organizational justice. In R. S. Cropanzano & K. M. Kacmar (Eds.), *Organizational politics, justice, and support: Managing the social climate of the workplace* (pp. 149–164). Westport, CT: Quorum Books.
- Sirmon D., M.A. Hitt, Ireland R.D. (2007). Managing Firm Resources in Dynamic Environments to create value: Looking inside the Black Box, *Academy of Management Review*, 32: 1, pp. 273-292.
- Stavrou, E., Brewster, C. (2005). The Configurational Approach to Linking Strategic Human Resource Management Bundles with business Performance: Myth or Reality? *Management Review*, vol. 16, No. 2, pp. 186-201.
- Sun, L-Y., Aryee, S., Law, K.S. (2007). High-performance human resource practices, citizenship behaviour, and organizational performance: A relational perspective. *Academy of Management Journal*, 50, 558-577.
- Takeuchi R., Chen G., Lepak D. (2009). Through the looking glass of a social system: cross-level effects of high-performance work systems on employees' attitudes. *Personnel*

Psychology, Vol. 62 Issue 1, p1-29

Truss C. et al. (2005). The HR department's role in organizational performance. *Human Resource Management Journal*, Vol. 15 Issue 3, p49-66, 18p

Tsui, A. S., Pearce, J. L., Porter, L. W., Tripoli, A. A. (1997). Alternative approaches to the employee-organization relationship: Does investment in employee payoff ? *Academy of Management Journal*, 40: 1089-1121.

Tzafrir A. (2006). A universalistic perspective for explaining the relationship between HRM practices and firm performance at different points in time, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 21 Issue 2, p109-130.

Verburg, R., Hartog, D., Koopman, P. (2007). Configurations of human resource management practices: a model and test of internal fit. *International Journal of Human Resource Management*, Volume 18, Number 2, pp. 184-208.

Walton, R.A., (1985). From Control to Commitment in the Workplace. *Harvard Business Review*, Vol.63, no2, 77-84.

Watson Wyatt, (2002). *Human Capital Index: Human Capital as a Lead Indicator of Shareholder Value*.

Way S. (2002). High performance work systems and intermediate indicators of firm performance within the US small business sector, *Journal of Management*, vol. 28, no 6, 765-785.

Wayne, S. J., Shore, L. M., Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40: 82-111.

Welbourne, T.M., Andrews, A.O. (1996). Predicting performance of initial public offerings: Should human resource management be in the equation? *Academy of Management Journal*, 39(4), 891-919.

Wernerfelt, B. (1984). A Resource-Based View of the firm. *Strategic Management Journal*, vol. 5, p. 171-180.

Wood S. et al. 2006, Human Resource Management and Performance in UK Call Centers, *British Journal of Industrial Relations*, Vol. 44 Issue 1, (2006).

Wright, P.M. (1998). Strategy -- HR Fit: Does It Really Matter? *Human Resource Planning*, 1998, Vol. 21 Issue 4, p56-57

Wright, P. M., McMahan, G. C., et McWilliams, A. (1994). Human Resources and Sustained Competitive Advantage: A Resource-Based Perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 5(2), 301-326.

Wright, P.M, McMahan, G.C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18: 292-320.

Wright, P., Dunford, B. et Snell, S. (2001). Contributions of the Resource Based View of the Firm to the Field of Strategic HRM: Convergence of two Fields. *Journal of Management*, 27, 701-721.

Wright, P.M., Gardner, T.M., Moynihan, L.M., Allen, M.R. (2005). The relationship between HR practices and firm performance: Examining causal order. *Personnel Psychology*, 58: 409-446.

Yalabik Z., S. Chen, J. Lawler, Kim K. (2008). High-performance work system and organizational turnover in east and southeast Asian countries, *Industrial Relations: a journal of economy and society*, volume 47 issue 1, p 145-152

Youndt, M.A., Snell, S.A., Dean, J.W., Lepak, D.P. (1996). Human resource management, manufacturing strategy and firm performance. *Academy of Management Journal*, 39: 836-867.