

Les pratiques de GRH des très petites entreprises

Annabelle JAOUEN

Groupe Sup de Co Montpellier

a.jaouen@supco-montpellier.fr

Nathalie TESSIER

ESDES-Université Catholique de Lyon,

ntessier@univ-catholyon.fr

Résumé :

L'objet de cette communication est d'analyser les pratiques de GRH dans les très petites entreprises (moins de 15 salariés). Les auteurs partent du constat que si la littérature existe déjà depuis plusieurs années sur la GRH dans les PME, elle est en revanche peu diserte sur la GRH dans les très petites entreprises (TPE). Les TPE sont caractérisées par un certain nombre de spécificités de gestion, pouvant être synthétisées sous le concept de « management de proximité » (Jaouen et Torrès, 2008), ces particularités vont avoir un impact direct sur les modes de gestion des hommes. Dès lors, la présente recherche vise à s'interroger sur les facteurs influençant les pratiques de GRH en TPE. Pour cela, nous proposons d'adopter le modèle arbitraire de Nizet et Pichault (2000) comme grille d'analyse des pratiques de GRH dans les TPE. A partir de deux études de cas, les auteurs : d'une part décrivent les caractéristiques des différentes pratiques de GRH ; d'autre part proposent un modèle explicatif des facteurs influençant ces pratiques.

Mots clés : GRH, très petites entreprises, management de proximité, modèle arbitraire, contingence.

Introduction

L'objet de cette communication est d'analyser les pratiques de GRH dans les très petites entreprises (moins de 10 salariés). Il s'agit de comprendre les processus à l'œuvre, et de s'interroger sur les causes de ces pratiques. Les auteurs partent d'un double constat. D'une part, plus de 90% des firmes françaises sont des très petites entreprises, i.e. des entreprises de moins de 20 salariés. D'autre part, 87% des dirigeants de TPE déclarent leurs connaissances en management « incomplètes » ou « inexistantes » (Enquête Rivalis, 2007). Pourtant ces dirigeants sont, tout comme dans les grandes ou moyennes entreprises, amenés à recruter, former, motiver, mais aussi licencier du personnel. Les outils existants sont-ils connus et utilisés par ces dirigeants ? Quelles sont leurs pratiques en matière de GRH ? Un premier constat issu de la littérature tient à la relative absence d'outils de GRH formalisés, dus essentiellement à la méconnaissance de leur existence et/ou de leur utilisation. Par ailleurs, la majorité des recherches en GRH est réalisée sur des grandes ou moyennes entreprises. En effet, ces dernières sont outillées (de manière plus ou moins élaborée) et leurs pratiques de GRH sont généralement formalisées même s'il existe d'importantes variations dans le degré de formalisation. Il s'agit donc de s'intéresser dans cette recherche aux facteurs pouvant expliquer la « non-utilisation » de ces outils, ainsi qu'à leur pertinence.

Les TPE sont généralement caractérisées dans la littérature par un certain nombre de spécificités de gestion, pouvant être synthétisées sous le concept de « management de proximité » (Jaouen et Torrès, 2008) : proximité géographique des clients et fournisseurs, proximité relationnelle (en interne comme en externe), proximité hiérarchique (l'ensemble des collaborateurs étant directement reliés au dirigeant), et proximité fonctionnelle (frontières entre les fonctions floues). En effet, elles sont marquées par l'omniprésence du dirigeant, et l'entreprise devient la traduction directe de ses aspirations personnelles. Ainsi, les relations tant internes qu'externes sont fortement personnalisées et informelles. La prise de décision stratégique est quant à elle intuitive et rarement formalisée. Cette importance du contexte et la particularité de la situation semblent renvoyer à une contingence de la GRH (Mahé de Boislandelle, 1994).

Dès lors, la présente recherche vise à s'interroger sur les facteurs influençant les pratiques de GRH en TPE. Plus précisément, nous chercherons à répondre aux questions suivantes :

- Quelles sont les spécificités des TPE en matière de gestion des hommes ?
- Quels en sont les facteurs explicatifs ?

Pour cela, nous proposons d'une part une revue de littérature décrivant les particularités des TPE ainsi que les travaux sur la GRH dans les petites entreprises, le modèle arbitraire de Nizet et Pichault (2000) est retenu comme grille d'analyse ; d'autre part cette recherche, en cours, s'appuie sur deux études de cas. A partir d'une analyse de deux TPE, les auteurs examinent les différents processus qui rendent la gestion de la TPE systémique et complexe, et, par voie de conséquence, les outils adaptés à des firmes de plus grande taille inappropriés dans ce contexte. Les résultats de ces entretiens, croisés avec la littérature existante sur le sujet, nous conduisent à proposer une modélisation des facteurs influençant les pratiques de GRH des dirigeants de très petite entreprise.

1. Cadre conceptuel

L'objet de cette partie est tout d'abord de présenter les caractéristiques propres aux TPE ; puis de mettre en évidence les différentes études réalisées sur la GRH dans les petites entreprises ; enfin une grille d'analyse des pratiques de GRH dans la TPE sera proposée.

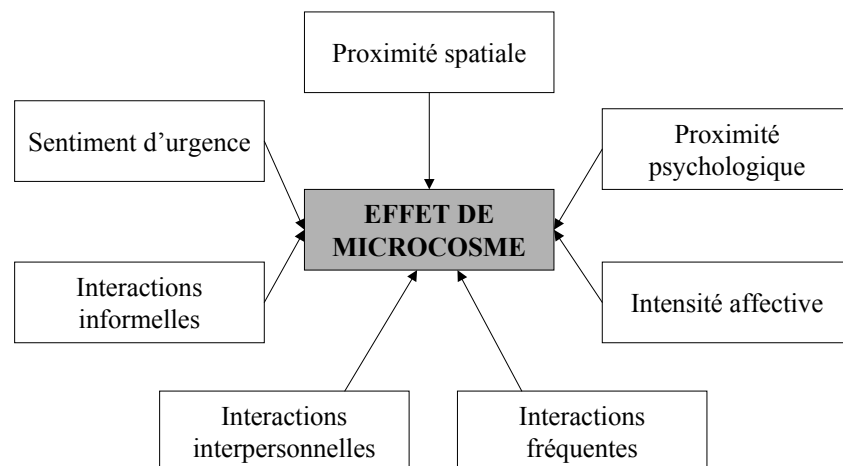
1.1. Les spécificités des TPE

1.1.1. Effet de grossissement et management des TPE

La petite taille implique un processus qui a été mis en avant par Mahé de Boislandelle (1996), puis approfondi par Torrès (2003) : l'effet de grossissement. Celui-ci indique qu'un problème, tel un phénomène de loupe, s'accroît avec la diminution de la taille de l'entreprise. Ainsi toute décision à caractère opérationnel pour une grande firme prend très vite un caractère stratégique au sein de la petite. Par exemple, une facture impayée entraînant une rupture de trésorerie. Si ce problème est facilement maîtrisable pour une grande firme, il peut engendrer la faillite d'une petite. Le concept d'effet de grossissement se décline en quatre effets : l'effet de nombre, l'effet de microcosme, l'effet de proportion (Mahé de Boislandelle, 1996), auxquels Torrès ajoute l'effet d'égotrophie.

- *L'effet de nombre* signifie que du fait des limites cognitives des individus, plus le nombre de relations d'un individu sera faible, plus la connaissance de chacun par le dirigeant sera grande, et réciproquement. Par conséquent, le poids de chaque membre de l'entreprise sera d'autant plus grand dans les petites structures, où le nombre de relations est faible.

- *L'effet de microcosme* sous-tend qu'un dirigeant va généralement concentrer son attention sur le court terme, sur l'immédiat dans le temps, mais aussi dans l'espace (proche physiquement et psychologiquement) (Torrès, 2003).



Source : Torrès, 2003, p 126.

Figure 1. Les déterminants de l'effet de microcosme

La gestion de la petite entreprise est alors souvent caractérisée de « gestion de proximité » (Torrès, 2003) : proximité hiérarchique, proximité spatiale, système d'information de proximité et proximité temporelle. En effet, le dirigeant de TPE privilégie souvent les solutions rapidement efficaces, parfois au détriment de solutions dont les effets seraient peut être plus grands mais moins immédiats. Torrès (2003) parle de « surestimation du présent sur le futur » (p. 126).

- *L'effet de proportion* implique que plus l'effectif pris en considération est réduit, plus la place d'un élément est proportionnellement élevée. Par exemple si sur une équipe de quatre personnes, un collaborateur est absent, cela induit un taux d'absentéisme de 25%. Cet effet de proportion peut être réappliqué à nombre d'autres phénomènes : départ d'un client important, démission d'un salarié, changement de fournisseur, etc.

- *L'effet d'égotrophie* signifie que la gestion de la TPE a tendance à être centrée sur le dirigeant : l'histoire de l'entreprise est liée à l'histoire de son dirigeant, les décisions prises sont étroitement liées à ses aspirations personnelles, les patrimoines sont souvent confondus. L'effet d'égotrophie renforce le sentiment aux yeux du dirigeant qu'il est indispensable, et accroît son implication.

1.1.2. La prise de décision du dirigeant de TPE : information, biais cognitifs, et influence des aspirations personnelles

Les petites entreprises font face à des contraintes d'accès et d'utilisation de l'information. Ces contraintes sont non seulement d'ordre technique (coût d'accès, difficulté à trouver l'information), mais aussi et surtout d'ordre cognitif (Chapus, Lesca et Raymond, 1999). La prise de décision est donc largement liée à la capacité du dirigeant à traiter et exploiter l'information disponible. En 1947, Simon soulignait que la rationalité du décideur est réduite par ses jugements, son système de valeurs, mais aussi par l'information disponible, l'incapacité à prévoir toutes les conséquences des choix envisageables ou plus simplement ses limites cognitives.

Il est également nécessaire de prendre en compte l'influence des biais cognitifs (fautes ou anomalies) liés au raisonnement humain sur les décisions. Les dirigeants ont plutôt tendance à favoriser l'information ou les signaux du marché qui confirment ceux qu'ils ont déjà enregistré, alors que dans le cas contraire, ils ont une certaine propension à les ignorer. Ceci a pour effet d'appauvrir et de rigidifier la réflexion. En effet, Tyler et Steensma (1995) montrent que les décideurs utilisent les informations qui entrent dans leur cadre de référence, et se basent sur leurs expériences passées pour évaluer les choix à prendre, ce qui induit des limites cognitives importantes qui influencent la prise de décision.

Dans la même logique, plusieurs profils de dirigeants coexistent en TPE : dirigeant hédoniste, carriériste, paternaliste et alimentaire, chacun étant mû par des objectifs stratégiques divergents : respectivement plaisir et qualité de vie, reconnaissance sociale et professionnelle, pérennité, et survie à court terme (Jaouen, 2008). Les principales caractéristiques de ces profils-types sont synthétisées dans le tableau ci-dessous.

| Profil | Carriériste | Hédoniste | Alimentaire | Paternaliste |
|--------------------------------------|---|--|--|---|
| Buts personnels | Réussite | Plaisir | Survie | Pérennité |
| Objectifs stratégiques | Recherche de croissance et de rentabilité | Recherche de projets nouveaux et épanouissants | Recherche de projet générateur de chiffre d'affaires | Recherche d'activité stable et peu risquée |
| Perception de l'environnement | Optimiste Opportunités à saisir | Optimiste Opportunités à saisir | Pessimiste Difficultés à surmonter | Pessimiste Difficultés à surmonter |
| Caractéristiques | <ul style="list-style-type: none"> - Prise de décision suivant un processus rationnel - Dirigeant pluri-compétent : compétences techniques, commerciales et en gestion administrative - Entrepreneur travaillant rarement seul et préférant s'entourer de collaborateurs | <ul style="list-style-type: none"> - Raisonnement et prise de décision fondés sur l'affect - Bonnes compétences techniques - Manque de compétences en gestion et management - Entrepreneur pouvant travailler seul ou accompagné | <ul style="list-style-type: none"> - Prise de décision dans l'urgence - Bonnes compétences techniques - Manque de compétences gestion et commercial - Absence de réseaux personnels ou professionnels, notoriété - Entreprises les plus jeunes gérées par les dirigeants les plus jeunes - Entrepreneur travaillant seul le plus souvent | <ul style="list-style-type: none"> - Raisonnement et prise de décision fondés sur l'affect - Dirigeant pluri-compétent : compétences techniques, commerciales et en gestion - Entreprises les plus âgées, 3 salariés minimum |

Tableau 1. Profils de dirigeants de très petites entreprises

Le dirigeant de TPE n'est pas rationnel au sens économique du terme, mais il adopte une rationalité « élargie » (Marchesnay, 2003), fondée sur des choix subjectifs et visant prioritairement sa satisfaction, en laissant au second plan la performance financière. Ainsi la performance de l'entreprise sera analysée non pas à partir de critères financiers, mais plutôt en observant la correspondance entre les objectifs personnels du dirigeant et les résultats obtenus. Ceci rejoint une étude menée précédemment par Marchesnay et Rudel (1985), montrant que l'un des traits caractéristiques de la TPE est, contrairement aux schémas répandus, de se fixer comme objectif de conserver une taille plafond. Ce plafond est en fait largement déterminé par le système d'opération : au delà d'une certaine échelle d'activité, la complexité est appelée à grandir brutalement, impliquant des risques stratégiques croissants. De plus, le dirigeant de TPE est avant tout animé d'un désir d'indépendance, ce qui accentue son souhait de ne pas grandir. La croissance peut également être associée à une perte de contrôle du dirigeant sur son entreprise et pose le problème de la délégation, le dirigeant ayant généralement du mal à déléguer (Marchesnay et Fourcade, 1997). Pacitto et Tordjman (1998) montrent que cette difficulté à déléguer résulte pour une bonne part de la façon dont se constituent les compétences des TPE. Peu formalisées et acquises progressivement, elles ne se distinguent pas ou très peu de l'exercice de l'activité de l'entrepreneur. En ce sens, toute perspective de délégation risque d'être ressentie comme une perte d'autonomie et d'identité.

L'ensemble de ces éléments mettent en évidence le fait qu'en très petite entreprise, les décisions, tant stratégiques qu'organisationnelles ou managériales, sont rarement le fruit d'une réflexion objective et délibérée. Bien au contraire, l'intuition, l'affect, l'irrationnel et l'arbitraire tiennent une place prépondérante dans les processus décisionnels du dirigeant. De fait, les pratiques de gestion des ressources humaines en sont imprégnées.

1.2. La GRH dans les petites entreprises

1.2.1. Une formalisation faible et des pratiques diverses

Tout comme les autres organisations les TPE sont amenées à utiliser des pratiques de GRH. Or, la majorité des recherches en GRH est réalisée sur des grandes entreprises. Dès la fin des années 1980, Mahé de Boislandelle (1988, 1990) s'attachait à démontrer l'existence de la GRH dans les PME. En effet, il s'opposait au principe que la GRH n'existait que dans des entreprises ayant un effectif important, au contraire la GRH apparaît, selon lui, avec le tout premier salarié d'une organisation et ceci indépendamment de toute formalisation. A partir du début des années 1990, des auteurs commencent à s'inquiéter d'une absence notoire de travaux sur les petites entreprises alors qu'elles occupent une place majeure dans le paysage économique (Hornsby et Kuratko, 1990 ; Deshpande et Golhar, 1994 ; Wagar, 1998 ; Wilkinson, 1999). Il apparaît que les pratiques RH utilisées dans les grandes entreprises ne sont pas nécessairement les plus adéquates pour les petites qui ont leurs propres spécificités. Fabi et Lacoursière (2008) expliquent que les pratiques RH sont différenciées en raison de facteurs de contingence tels que des facteurs internes : personnalité du dirigeant, style de leadership, niveau de formation des employés, caractéristiques des entreprises et structure organisationnelle ; et des facteurs externes : marché du travail, aspects légaux et culturels, degré de technologie etc.

La majorité des travaux atteste que la GRH des petites entreprises fonctionne davantage sur des modes informels. En effet, la taille des entreprises a un impact sur la sophistication des pratiques et outils de GRH (Koch et McGrath, 1996). En définitive, la GRH dans les TPE semble circonscrite à certaines pratiques visibles et formalisées qui correspondent à la gestion administrative courante : la rémunération ou les cotisations aux fonds de formation (Mahé de Boislandelle, 1993). Madou (2002) par exemple s'intéresse au recrutement dans les petites entreprises mais sur l'aspect juridique : formes de contrats de travail et modalités de règlements des conflits. Il n'existe pas, en revanche, d'outils formalisés concernant le management des hommes : recruter ; évaluer et gérer les compétences ; former. Pearson et al. (2006) s'accordent également sur le fait que, d'une manière générale, les petites entreprises mettent en place les pratiques RH les plus courantes toutefois, ils soulignent l'existence de pratiques de GRH variées entre la micro-entreprise (de 0 à 10 salariés) et la PME (10 à 250 salariés). Plus spécifiquement, la standardisation des procédures et des pratiques est liée à l'augmentation du nombre de salariés dans une organisation ; dans les micro-entreprises les individus sont davantage habitués à une individualisation des pratiques dépendant de la situation et des besoins individuels.

De Kok et Uhlaner (2001) analysent, quant à eux, les relations entre certaines variables contextuelles (taille de l'entreprise, existence ou non d'accords collectifs, association avec une grande entreprise) et les pratiques de RH dans les petites entreprises. Leur échantillon comporte des entreprises dont l'effectif va de 10 à 40 salariés. Ils soutiennent notamment que la taille de l'entreprise est associée avec le degré de formalisation des pratiques RH : plus la taille de l'entreprise est grande, plus les pratiques RH en matière de formation et d'évaluation des performances sont formalisées. Ils précisent aussi que les petites entreprises peuvent avoir des pratiques RH variées. D'ailleurs certaines études mettent en lumière que contrairement à ce qui pourrait être attendu dans une petite entreprise, certaines pratiques de RH s'avèrent formalisées voire même assez sophistiquées (Hornsby et Kuratko, 1990 ; Deshpande et Golhar, 1994 ; Hill et Stewart, 1999). La taille de l'entreprise est donc un facteur explicatif mais non suffisant ; d'autres variables de contingence comprenant l'environnement de l'entreprise et sa stratégie sont à prendre en compte (De Kok et Uhlaner, 2001)

Cette absence générale de formalisation dans les petites entreprises ont conduit certains auteurs à proposer de gérer les RH dans la petite entreprise par la confiance (Couteret, 1998). En effet, la confiance apparaît comme un concept majeur dans la relation entre le dirigeant et ses salariés : d'une part les décisions et actions en matière de management sont attribuées à la seule personne du dirigeant ; d'autre part il existe une véritable personnification de la TPE autour du dirigeant. Pour impliquer et motiver les salariés le dirigeant doit dynamiser la confiance (Couteret, 1998) en optimisant la communication au travail et en renforçant le pouvoir et le rôle attribué aux collaborateurs notamment par la participation aux décisions et l'autonomie dans le travail.

1.2.2. Le modèle arbitraire : grille d'analyse des pratiques de GRH dans la TPE

D'autres travaux tels que ceux de Mintzberg (1982) proposent d'identifier différentes configurations organisationnelles chacune possédant ses propres caractéristiques. Parmi les cinq catégories présentées, la structure simple renvoie à la firme « entrepreneuriale », souvent de petite taille : les modes de gestion sont centralisés, la hiérarchie réduite et le contrôle est exercé par la seule personne du dirigeant. La formalisation est faible et le degré de contrôle ainsi que la planification sont limités. La centralisation du pouvoir est dans ce type de structure très importante. Etant donné la taille réduite de l'entreprise, la fidélité du personnel est en générale assez forte. Cette structure correspond à la configuration entrepreneuriale élaborée par Nizet et Pichault (1995) s'appuyant d'une part sur la typologie de Mintzberg (1982) d'autre part sur les concepts de pouvoir dans les organisations de Crozier et Friedberg (1977). La coordination s'opère par supervision directe ce qui conduit à une centralisation du pouvoir dans les mains du « sommet stratégique » c'est-à-dire le dirigeant.

En outre, Nizet et Pichault (2000), montrent qu'il existe des pratiques de GRH distinctes (de recrutement, de rémunération, d'appréciation, de communication, de temps de travail...) selon les formes d'organisation du travail. Cette perspective permet de mettre en évidence les spécificités de chaque modèle pour les différentes dimensions de la GRH : culture ; formation ; évaluation ; recrutement ; rémunération ; communication etc. Parmi les cinq modèles proposés par ces auteurs le « modèle arbitraire » correspond au mode de gestion de la TPE. En effet, les processus mis en avant précédemment montrent la prédominance de l'informel où le mode de communication est direct, la culture est plutôt familiale (« esprit-maison »), la gestion des effectifs n'est pas planifiée et va être tributaire de la conjoncture économique, les promotions sont limitées en raison d'un faible nombre d'échelons hiérarchiques. Dans ce type de modèle, l'acteur dominant est le dirigeant ou le « sommet stratégique », le pouvoir est fortement centralisé.

Nous proposons, dans le tableau suivant, de reprendre les dimensions RH du modèle arbitraire proposé par Nizet et Pichault (2000).

| Dimensions RH | Modèle arbitraire |
|----------------------------------|---|
| Gestion des effectifs (Entrées) | Peu de planification, importance des échos informels et des recommandations à l'intérieur des réseaux de connaissances |
| Gestion des effectifs (Départs) | Renvois arbitraires |
| Culture/Identité professionnelle | Loyalisme, esprit-maison, prégnance des cultures professionnelles |
| Formation | Centrée sur les savoirs et les savoir-faire, faible institutionnalisation, transmission sur le tas, importance dans la masse salariale, centrage sur le court-terme |
| Evaluation | Base imprécise, mode informel, intervention dans la vie privée, critères implicites, effets peu perceptibles |
| Promotion | Arbitraire, peu de possibilités |
| Rémunération | Salaires à la pièce ou à la tâche autonome, salaire au temps aléatoire |
| Gestion du temps de travail | Heures supplémentaires compensées par des arrangements informels, assouplissement travail/temps libre |
| Communication | Informelle, ascendante et descendante par contact direct, réseau centralisé |
| Participation des salariés | Faible (exécution des instructions) |
| Relations professionnelles | Inexistantes |

Tableau 2. Caractéristiques RH du modèle arbitraire selon Nizet et Pichault (2000)

Nous choisissons d'utiliser les caractéristiques du modèle arbitraire comme grille d'analyse descriptive dans la deuxième partie de notre travail : d'une part elle est exhaustive car elle permet de reprendre l'ensemble des variables de la GRH (évaluation, recrutement, communication etc.) ; d'autre part la structure du modèle arbitraire (entreprise de petite taille avec comme acteur principal le « sommet stratégique ») correspond à celle des TPE (cf. supra).

2. Méthodologie de recherche

Pour appréhender la réalité des pratiques de GRH dans les TPE, nous avons choisi de nous appuyer sur deux études de cas. Dans un premier temps, nous décrivons le choix pour cette méthode ; dans un deuxième temps nous présentons les entreprises étudiées ainsi que leurs spécificités.

2.1. Le choix de la méthode des cas

Cette recherche est exploratoire et descriptive. Elle se fonde sur une démarche qualitative basée sur des études de cas. En effet, l'étude de cas permet selon Eisenhardt (1989) de se concentrer sur la compréhension des dynamiques présentes dans des environnements organisationnels. Pour Yin (1994) l'intérêt de l'étude de cas est la prise en compte des variables contextuelles étant donné qu'il s'agit d'une enquête empirique qui examine un phénomène contemporain dans son contexte réel. Pour Wacheux (1996) les études de cas permettent notamment de comprendre une situation afin d'en donner une représentation. Selon Bournois, Livian et Thomas (1993) l'utilisation des études de cas est notamment justifiée dans les cas suivants : d'une part pour aborder des thèmes peu analysés, élaborer des hypothèses ou des théories nouvelles ; d'autre part pour associer les acteurs au processus de recherche (Wacheux, 1996) notamment par la restitution des principaux résultats et l'intérêt ou l'importance que leur accordent les acteurs. En ce qui nous concerne, nous avons souligné dans la revue de littérature, l'importance du contexte des TPE ainsi que leurs particularités sur les modes de gestion des hommes.

Selon Yin (1994) il existe différents types d'études de cas : soit l'étude de cas peut être unique soit elle peut être multiple. Une des difficultés de l'étude de cas unique est la généralisabilité des résultats (Yin, 1984 ; Eisenhardt, 1989). A contrario les études de cas multiples permettent d'accroître la généralisabilité des résultats obtenus mais chaque cas doit avoir un objectif spécifique à l'intérieur de l'enquête globale. Le nombre de cas à examiner dépend des objectifs de la recherche. Wacheux (1996) explique qu'un seul cas peut être suffisant lorsqu'il s'agit d'explorer des pratiques ou des phénomènes nouveaux. Notre objectif n'est pas de généraliser des résultats mais au contraire nous souhaitons explorer des pratiques de GRH dans la TPE et les expliquer en proposant une modélisation.

Pour ce faire, deux études de cas sont en cours de réalisation. Plus précisément, le mode de collecte des données retenu est l'entretien individuel semi-directif auprès des dirigeants et leurs salariés, l'objectif étant de récolter des données discursives reflétant notamment l'univers mental conscient ou inconscient des personnes interrogées. Pour limiter les biais et favoriser la spontanéité, nous avons porté une attention particulière aux mots utilisés dans les questions (questions ouvertes essentiellement), et employé parfois deux à trois formulations différentes pour une même question afin de bien cerner toutes les dimensions du thème étudié. Les entretiens ont été enregistrés sur magnétophone, afin d'éviter la prise de notes et de rendre les données collectées exhaustives et donc plus fiables, permettant des analyses de contenu plus fines.

La méthode d'analyse des données retenue est une analyse de discours, fondée sur une analyse de contenu thématique. Lorsque cela s'avérait utile, nous avons complété ces données discursives par des données d'ordre secondaire, issues des sites Internet, plaquettes, et catalogues des firmes. L'approche interprétative, qui consiste à interpréter les discours pour en retirer un sens, et pour percevoir ce qui est important aux yeux du dirigeant, semble particulièrement appropriée dans ce contexte. Selon la conception traditionnelle concernant la progression de la recherche scientifique, le processus de recherche débute avec la réalisation d'études exploratoires, puis se poursuit avec des designs plus « solides » : expérimentations et enquêtes quantitatives (Royer et Zarlowski, 1999, p 145). Les études exploratoires ont alors pour objet de favoriser l'émergence de théories et l'identification de nouveaux concepts dans des domaines où les connaissances sont encore peu développées. Les modèles et hypothèses ainsi élaborés doivent ensuite être confirmés ou infirmés, testés, dans un cadre méthodologique plus « rigoureux ». Ce travail vise par conséquent à proposer une modélisation qu'il s'agira ensuite de vérifier. « *L'hypothèse, à partir du moment où elle est formulée, remplace la question de départ et se présente comme une réponse provisoire* » (Grenier et Josserand, 1999, p 64).

2.2. Présentation des cas

Le cas Presses du Sud

L'entreprise *Presses du Sud* a été créée en septembre 2003. Daniel, alors entrepreneur individuel, travaille à son compte et loue des bureaux dans les locaux d'un ami imprimeur : Nicolas. Un jour, Nicolas propose à Daniel de racheter un journal avec lui, mais l'affaire n'aboutit pas. Toutefois, cette opportunité avait permis aux futurs associés d'identifier un créneau potentiel à saisir dans le département du Gard, sur le thème de l'actualité économique et de l'annonce légale. Ils décident alors de créer *Presses du Sud*, qui croît assez rapidement pour atteindre la taille actuelle de sept personnes, et la position de leader sur le marché de l'annonce légale et de l'actualité économique locale.

Le cas Plastival

En 1977, Henri est recruté par les *Chantiers Navals Rigo*, en tant que chef de production. Alors en pleine explosion de l'activité de la vente de bateau, les responsables de l'entreprise parviennent mal à gérer la croissance et déposent le bilan. Ne voulant pas laisser une entreprise à fort potentiel sombrer dans des mains étrangères, Henri décide de racheter l'entreprise en association avec la comptable. L'entreprise retrouve un rythme de croisière, avec une trentaine de salariés, jusqu'à ce qu'un incendie criminel détruise la quasi-totalité des bâtiments en 1990. L'entreprise ne s'en remettra pas et déposera le bilan. Henri souhaitant poursuivre tout de même l'activité, crée une nouvelle société, avec seulement une dizaine de salariés. Il élargit l'activité à la plasturgie, et fabrique aujourd'hui des containers pour poubelles enterrées, des coques de manèges pour les parcs de loisirs, et encore quelques bateaux. Ce dernier marché est toutefois en déclin car l'entrepreneur n'a pas renouvelé sa gamme qui n'est quasiment plus compétitive. L'entreprise compte aujourd'hui quinze salariés à temps plein.

Nous indiquons dans le tableau suivant les principales caractéristiques des deux TPE.

| Entreprise | <i>Presses du Sud</i> | <i>Plastival</i> |
|---------------------------------|--|---|
| Activité | Journal d'actualités économiques et d'annonces légales | Plasturgie Fabrication de produits en polyester |
| Date de création | 2003 | 1990 |
| Effectif | 7 | 15 |
| CA 2007 | 450 000 € | 545 000 € |
| CA 2006 | 300 000 € | 570 000 € |
| Personnes interviewées | Dirigeant 2 salariés | Dirigeant 2 salariés |
| Description de l'équipe | 1 gérant 1 assistante de direction à mi-temps 1 relations clients et fournisseurs à temps plein 1 infographiste à temps plein 1 rédactrice à mi-temps 2 commerciaux | 1 gérant 1 comptabilité – administratif 2 ouvriers spécialisés (1 menuisier, 1 serrurier-ferronnier) 11 ouvriers de fabrication Tous à temps plein |
| Constitution de l'équipe | Constituée petit à petit, un recrutement tous les 6 mois environ Turnover moyen à faible | Démarrage avec 10 salariés Fort turnover chez les ouvriers peu qualifiés |

Tableau 3. Présentation synthétique des entreprises étudiées

3. Résultats et proposition de modélisation

En reprenant l'ensemble des discours, et en replaçant ces derniers dans la grille d'analyse du modèle arbitraire de Nizet et Pichault (2000), nous avons pu aboutir à un premier résultat : les deux cas d'entreprises correspondent au modèle arbitraire, ce qui renforce la validité de ce dernier. Seule la rubrique du licenciement, que nous développerons plus loin, mérite à notre sens quelques approfondissements. De plus, nous avons intégré une nouvelle rubrique dans ce tableau « Auto-évaluation du mode de management du dirigeant » car lors de nos entretiens les personnes interrogées ont évoqué les modes de management comme un élément important de la GRH. Les profils des dirigeants (Jaouen, 2008) ont également été précisés afin d'observer l'influence de chaque profil sur les pratiques de GRH. Nous présentons dans le

tableau ci-dessous les caractéristiques, type d'entrepreneur et pratiques de GRH, de chaque cas.

| Pratiques de GRH | <i>Presses du Sud</i> | <i>Plastival</i> |
|---|--|---|
| Type d'entrepreneur | Carriériste Recherche permanente d'opportunités de marché et de croissance de l'entreprise. Cherche la taille critique, et souhaite s'entourer de collaborateurs compétents et proactifs. | Paternaliste Vision pessimiste de l'environnement, souhait de pérennisation de l'activité avec peu de prise de risque. Développement de l'activité et perspectives d'évolution du personnel restreints. |
| Recrutement | L'essentiel des recrutements se fait par connaissances personnelles (anciens élèves, approche par les réseaux professionnels et personnels). Pas d'annonce auprès de l'ANPE ou cabinet de recrutement. Pas de technique de recrutement spécifique lors de l'entretien. Entrevue rapide et informelle de validation, mais sans véritable effet car la personne sera recrutée de toutes façons. Choix affectifs et totalement intuitifs. « Je peux vous dire ce que je ne fais pas : pas de profil de poste, pas de mise en concurrence... [...], je n'ai que des postes bâtarde : soit je n'ai pas les moyens de prendre des postes complets, soit il faut faire plusieurs tâches différentes. Donc je suis toujours bien content de trouver quelqu'un qui rentre dans la case ». « [Les collaborateurs] ont tous quelque chose d'atypique. Je cherche un peu le mouton à cinq pattes, donc je fais des entretiens mais c'est juste pour la forme, car je sais que je vais le prendre... ». « En plus c'est souvent dans l'urgence, donc l'investissement en temps pour mettre en concurrence des candidats et faire passer cinq entretiens, je ne l'ai jamais pris. Je n'ai jamais pris le temps. » | Difficultés à recruter, à trouver les gens motivés et compétents. Passe par des annonces auprès de l'ANPE (peu efficaces) et par le bouche à oreille. « N'importe qui passe et je l'embauche. Je lui dis tu viens demain et tu es à l'essai ». Pas d'entretien de sélection, mise à l'essai immédiate. |
| Culture / identité professionnelle | Conscience générale de la position de leader sur le marché, mais peu d'attachement à l'entreprise de la part des salariés. Esprit assez individualiste. « C'est un peu une culture de la débrouille et du bricolage, de l'entreprise qui démarre, et j'aimerais en sortir, mais je n'y parviens pas ». « Il y a autant de cas particuliers que de personnes dans l'entreprise ». | Le métier est difficile et ingrat, activité à fort turnover. Faible culture d'entreprise. Seule la moitié de l'effectif est dans l'entreprise depuis 5 ans ou plus, l'autre moitié tourne en permanence. |
| Formation | Deux types de formation : la formation des tâches se fait sur le tas, par les collaborateurs, ou seul. Le dirigeant a très peu de temps à y consacrer. La formation à visée évolutive dans l'entreprise est en général acceptée aux salariés qui en font la demande. Mais c'est au salarié de s'occuper de l'ensemble des démarches. | Formation sur le tas par les collègues. Le dirigeant n'intervient pas. Pas de fiche de poste. |
| Evaluation | Aucun critère objectif d'évaluation. « Je les évalue aux problèmes qu'ils me créent ou pas. Si les choses ne se passent pas trop mal, si la tâche est faite, c'est déjà bien. Je ne peux pas en attendre plus ». | Pas d'évaluation des effectifs. « Je fais remarquer quand les gars font des erreurs, mais c'est tout. Je leur fait confiance. Quand ils font des erreurs je suis là, mais de toutes façons ils n'ont pas envie de prendre des responsabilités ». Pas de critères de performance ou d'évaluation. |
| Promotion | Perspectives de carrières restreintes. Au cas par cas, en général en réaction à une demande. | Pas de perspective de carrière. Le métier n'est pas évolutif. « De toutes façons, c'est tellement difficile de trouver des gens qui ont envie d'évoluer... » |
| Rémunération | Chaque salarié a une situation spécifique : | Rémunération fixe, sur la base de 35h/semaine. |

| | | |
|---|---|---|
| | Rémunération fixe pour la secrétaire, rédaction (mi-temps), administratif et graphiste (temps plein). 1 commerciale avec petit salaire fixe et commissions importantes. 1 commercial uniquement à la commission. | Heures supplémentaires basées sur le volontariat et payées au taux normal. Pas de prime ni d'intéressement. Salaires jugés satisfaisants comparativement au niveau d'études. |
| Gestion du temps de travail | Horaires aménageables. Grande souplesse d'organisation, chacun aménage son temps de travail. Pas d'heures supplémentaires. | Heures fixes, sans aménagement possible. Du lundi 8h au vendredi midi. « Par contre, l'entreprise est ouverte le vendredi après-midi. Ceux qui veulent travailler viennent et sont payés au taux horaire normal. Mais très peu viennent ». |
| Communication | Communication descendante, directe et très informelle. Communication ascendante relativement formelle. | Communication verticale descendante, directe et orale. Peu de formalisation, et de remontée d'information. |
| Participation des salariés | Motivation et participation fluctuantes. Peu d'initiatives. La prise de décision est le fruit du dirigeant, mais après une demande d'information et une consultation des collaborateurs. | Pas de participation. Exécution des ordres et peu d'initiatives. La prise de décision est unilatérale et sans consultation. |
| Relations professionnelles | Inexistantes, revendication ou expression directe en cas de désaccord. | Inexistantes. |
| Licenciement | Moment difficile, assez traumatisant. Laps de temps important entre le moment où la décision de licencier est prise et où elle est communiquée au collaborateur (4 à 6 mois). « Parce que je ne me sens pas de dire à quelqu'un que je ne veux plus travailler avec lui sans mettre les conditions autour. Annoncer ça brutalement je n'y arrive pas ». « ça va de mieux en mieux, mais j'ai beaucoup de mal à dire 'je ne veux plus de toi' ». | Evitement du licenciement. « [Le dirigeant] préfère garder quelqu'un qui travaille mal que le virer ». Il y a beaucoup plus de gens qui partent d'eux-mêmes que de licenciements « [...] car le boulot est vraiment difficile, physique. On est dans la poussière toute la journée ce n'est vraiment pas marrant ». |
| Auto-évaluation du mode de management du dirigeant | Mode de management participatif et qui cherche l'autonomie des collaborateurs. « Je le trouve très mauvais, car l'entreprise a grossi sans que je prenne le temps de structurer les ressources humaines. Donc mes RH se sont adaptées à l'entreprise qui grandit, mais je n'ai pas la structure qui leur est adaptée ». « Moi j'ai besoin que les gens se prennent en charge. Je fais confiance. Je ne peux fonctionner que comme ça. J'ai besoin de gens qui prennent des initiatives, et qui chacun sur leur poste, sont autonomes, responsables ». « Aujourd'hui les gens travaillent mal mais ils travaillent ! Ils travaillent 100 alors qu'on devrait produire 200 ! Mais je n'ai pas les moyens de trouver mieux ». | Très « horizontal ». Aucun encadrement intermédiaire, les gens ont des compétences peu spécifiques et rendent des comptes directement au dirigeant. Mode de management autoritaire. « Je ne peux pas faire autrement. Je travaille avec des gens sous-qualifiés, sur un boulot qui est dur et pas fondamentalement intéressant. Donc forcément les gens ne sont pas intéressés et le champ d'expression est réduit. Si je ne suis pas dirigeant c'est ingérable. Moi j'aimerais avoir des discussions, que les gens soient force de proposition. Mais les discussions s'arrêtent là où leur intérêt s'arrête ». |

Tableau 4. Résultats

Ces deux dirigeants, aux profils forts différents (carriériste pour l'un, paternaliste pour l'autre), ont pourtant tendance à adopter des comportements proches dans leurs pratiques de recrutement, licenciement, et communication notamment. En effet, s'ils n'ont pas les mêmes modes de fonctionnement, ils sont confrontés aux mêmes difficultés : recrutement assez aléatoire, licenciement difficile, participation restreinte des salariés. Quels sont les facteurs explicatifs de ces problèmes ? Pourquoi la TPE, quel que soit son dirigeant, et donc son mode de management, répond aux caractéristiques du modèle arbitraire ?

La grille d'analyse de Nizet et Pichault (2000) est de nature descriptive. Si le modèle arbitraire proposé par les auteurs correspond parfaitement à l'entreprise de très petite taille, en revanche il ne permet pas d'en comprendre pas les raisons. Cette recherche a donc une visée explicative, les résultats nous amenant à tenter de modéliser les causes de ce phénomène. Ainsi, les résultats des entretiens, croisés avec la littérature existante sur le sujet, nous

conduisent à proposer une modélisation des facteurs influençant les pratiques de GRH des dirigeants de très petite entreprise comme l'indique la figure ci-dessous.

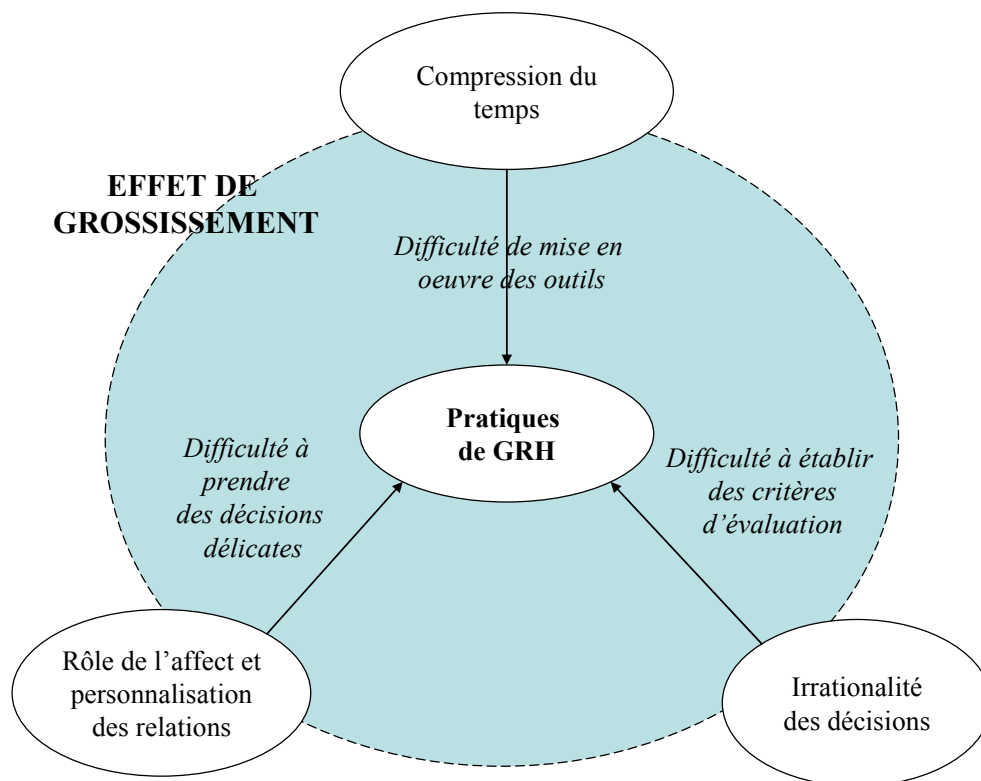


Figure 2. Les pratiques de GRH en TPE : pistes pour une modélisation

La figure 2 propose une vision synthétique et analytique des facteurs pouvant influencer les pratiques RH des TPE. Les résultats de notre étude exploratoire confirment la validité du modèle arbitraire de Nizet et Pichault (2000), et nous permettent d'aller plus loin en développant des pistes d'explication de celui-ci. Trois facteurs majeurs influent sur les pratiques RH du dirigeant de TPE : un phénomène de compression du temps, des décisions plus ou moins irrationnelles, et le rôle de l'affect dans la prise de décision.

Premièrement, la compression du temps donne aux acteurs un sentiment d'urgence permanent. Ceci a pour effet principal que le dirigeant accorde peu de temps à concevoir ou à mettre en œuvre des outils, réfléchir à des techniques d'évaluation ou de recrutement, ou plus simplement à rechercher les informations correspondantes. Par exemple, les dirigeants interrogés témoignent de l'inexistence de fiches de postes, due au manque de temps, mais aussi à la nécessaire polyvalence du personnel. Comme le souligne le dirigeant de *Presses du Sud*, les ressources financières limitées de l'entreprise ne permettent pas de rémunérer des personnes à temps plein sur une seule fonction. Bien souvent les besoins sont plus transversaux, et un collaborateur nouvellement recruté se verra demander de réaliser des tâches administratives, de la prospection téléphonique et de la gestion des relations clients (c'est le cas de *Presses du Sud*). De fait, la polyvalence, la réactivité du personnel, la complexité et la transversalité des tâches font que la définition des postes est floue. Si l'on ajoute à cela la rareté de la ressource « temps », il devient fort difficile de concevoir des outils (de recrutement, procédures...) et critères (de contrôle ou d'évaluation).

Deuxièmement, une certaine irrationalité, ou en tous cas intuition dans les décisions et la vision de l'entreprise font que le dirigeant a de grandes difficultés à établir des critères d'évaluation *objectifs*, et à justifier ses choix à partir d'arguments *logiques*. Ceci est d'autant plus prégnant que le dirigeant subit des biais cognitifs et une insuffisance d'information qui réduisent sa capacité à prendre « la bonne décision ». Comme nous l'avons vu dans la revue de littérature, les objectifs stratégiques ne sont pas formalisés, la performance financière n'est pas toujours recherchée, et la stratégie est bien souvent intuitive et opportuniste, liée aux aspirations personnelles du dirigeant. De plus, bien souvent, le dirigeant a tendance à chercher des « reproductions de lui-même » lorsqu'il recrute, plutôt que de rechercher des compétences complémentaires aux siennes. L'ensemble de ces éléments accentuent la difficulté à établir des critères d'évaluation objectifs et/ou mesurables. Ceci est d'autant plus frappant lorsque les dirigeants n'ont pas d'objectifs clairs pour l'entreprise (c'est notamment le cas de *Plastival*).

Troisièmement, l'affect a une part prépondérante dans les relations sociales. La subjectivité étant omniprésente, cela peut donner un climat plus convivial à l'entreprise, mais cela peut également poser des problèmes lors d'une décision délicate (licenciement notamment). Torrès (2008) a récemment parlé du « traumatisme du licencié » en petite entreprise. Les dirigeants étant en contact direct, affectif et personnel avec les salariés, le licenciement est très mal vécu dans la mesure où il est perçu comme une trahison envers un collaborateur, mais au-delà, comme un déni de ses propres choix : le dirigeant ayant recruté une personne qu'il doit maintenant licencier, accepter le licenciement c'est accepter de s'être trompé, d'avoir commis une erreur. En conséquence, la proximité des relations biaise les décisions managériales.

Enfin, ces trois facteurs s'intègrent dans un phénomène d'accentuation, l'effet de grossissement, qui implique que plus la taille de l'entreprise est réduite, plus ces problèmes sont importants : absentéisme, licenciement, départ à la retraite, motivation, etc. Ces difficultés, qui peuvent expliquer le mode de GRH arbitraire des TPE, sont renforcées par l'existence de ressources limitées, tant financières que temporelles, qui bloquent les voies de résolution de ces problèmes. Ainsi les très petites entreprises sont-elles dans ce que nous pourrions caractériser « d'impasse managériale », dans la mesure où d'une part elles n'ont pas les compétences et l'objectivité en interne pour concevoir et mettre en œuvre des outils concrets et formalisés de GRH, et d'autre part elles n'ont pas les ressources financières et temporelles pour les acquérir en externe.

D'un point de vue général, les résultats tentent d'apporter des pistes explicatives au modèle arbitraire de Nizet et Pichault (2000). En effet, celui-ci apporte une grille de lecture descriptive des pratiques RH des petites entreprises, sans pour autant argumenter sur les origines ou raisons de ces phénomènes. Le tableau ci-après vise ainsi à croiser des dimensions de la grille de Nizet et Pichault aux résultats de cette recherche et propose quelques éléments explicatifs des pratiques de GRH des TPE.

| Dimensions RH | Modèle arbitraire (Nizet et Pichault, 2000) | Eléments explicatifs |
|----------------------------------|--|--|
| Gestion des effectifs (Entrées) | Peu de planification Importance des échos informels et des réseaux de connaissances | Compression du temps Personnalisation des relations |
| Gestion des effectifs (Départs) | Renvois arbitraires | Irrationalité des décisions |
| Culture/Identité professionnelle | Loyalisme, esprit-maison | Rôle de l'affect |
| Formation | Faible institutionnalisation, transmission sur le tas, centrage sur le court-terme | Compression du temps |
| Evaluation | Base imprécise, mode informel Intervention dans la vie privée, critères implicites, effets peu perceptibles | Compression du temps Rôle de l'affect, personnalisation des relations |
| Gestion du temps de travail | Heures supplémentaires compensées par des arrangements informels, assouplissement travail/temps libre | Compensation des lacunes en termes de promotion et de rémunération |
| Communication | Informelle, ascendante et descendante par contact direct, réseau centralisé | Personnalisation des relations |

Tableau 5. Eléments explicatifs au modèle arbitraire

Ainsi les pratiques de gestion des ressources humaines peuvent-elles être en partie expliquées par les phénomènes de compression de temps, d'irrationalité et d'affect. Toutefois, il semble important à ce stade de retirer quelques pistes prescriptives à partir des résultats de cette recherche exploratoire. Nous avons pu mettre en évidence les impacts de la petite taille sur les modes de management des entreprises. Le tableau suivant résume les forces et faiblesses majeures des TPE en matière de GRH.

| Forces | Faiblesses |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> _ Communication directe et échanges personnalisés _ Réactivité plus forte et meilleur soutien du dirigeant _ Importance et force du réseau (notamment pour le recrutement) _ Horaires aménageables, flexibilité dans l'organisation du temps de travail _ Développement de la polyvalence | <ul style="list-style-type: none"> _ Pas (ou très faible) d'expertise en RH _ Management centralisé, peu de place pour la prise d'initiatives, la créativité et l'innovation _ Manque de formalisation ; postes mal définis, fonctions floues _ Rémunérations et avantages restreints _ Moins de possibilités de formations et de carrière _ Absence de motivation sur le long terme et faible attachement à l'entreprise de la part des salariés |

Tableau 6. Forces et faiblesses de la gestion des hommes dans les TPE

Dès lors, l'investissement dans certaines pratiques de GRH pourrait avoir des effets bénéfiques sur la motivation, la satisfaction, l'implication et la fidélisation autant de variables qui représentent un enjeu majeur d'amélioration du mode de management et de la performance RH pour les TPE comme soulignés par Fabi et Lacoursière (2008).

Plus précisément, il est possible de faire les préconisations managériales suivantes :

- _ Externaliser le recrutement pour pallier le manque de temps et la part d'irrationnel
- _ Développer un management de type participatif :
 - développer des réunions de travail formalisées,
 - améliorer la communication ascendante (meilleur partage des informations, remontées d'idées, encourager la participation, la créativité et les innovations),
 - davantage responsabiliser les collaborateurs
- _ Valoriser la polyvalence et les compétences acquises
- _ Favoriser la reconnaissance au travail soit par la communication soit en proposant des récompenses
- _ Proposer des avantages non monétaires (type avantages en nature)
- _ Renforcer la souplesse dans la conciliation travail et vie personnelle

Les TPE ont des avantages à se positionner dans une logique « gagnant-gagnant » : dirigeant et collaborateurs vont s'engager ensemble sur des objectifs communs (pour une durée variable) et les gains vont être différents pour chacun mais réels, pour le dirigeant (financièrement, son entreprise fonctionne, croissance, pérennisation de l'activité) et pour le collaborateur (une expérience, un réseau, de l'employabilité etc.).

Conclusion

D'une façon générale, cette recherche vise à améliorer la connaissance des petites et toutes petites structures, particulièrement de leurs problèmes et modes de fonctionnement en matière de GRH. Nous avons pu mettre en évidence que les pratiques RH du dirigeant de TPE sont marquées par plusieurs phénomènes : une compression du temps, des décisions plus ou moins irrationnelles, et le rôle de l'affect dans la prise de décision. C'est la conjonction de ces trois dimensions qui rend les pratiques empreintes d'arbitraire, ou tout au moins fort complexes à analyser. Le temps et le manque de ressources financières freinent les possibilités d'acquérir des outils ou d'externaliser certaines fonctions (recrutement notamment). De plus, l'objectivité des décisions est fortement altérée par un grand nombre de facteurs : la prépondérance de l'affect, les relations personnelles, les aspirations personnelles du dirigeant, ses biais cognitifs et l'insuffisance d'informations rendent la prise de décision difficile (évaluation, licenciement notamment).

En conséquence, les préconisations sont difficiles, car des dimensions aussi différentes que l'absence de temps, la rareté des ressources financières, et la partialité du dirigeant doivent être prises en compte pour proposer des issues aux TPE. Cette approche renvoie à la « gestion des contradictions » de Brabet et al. (1993). Ces auteurs soulignent que pour comprendre les pratiques RH des entreprises il est possible soit d'adopter un point de vue « universaliste » consistant à postuler que les pratiques de RH sont assez similaires et standards (en matière de recrutement, d'évaluation) ; soit de prendre une option plus contingente soulignant que les méthodes de RH utilisées dépendent fortement du contexte local et des spécificités des situations rencontrées. Cette tension va donner lieu à certaines oscillations au niveau des décisions prises par les dirigeants, des comportements adoptés par les collaborateurs. Il ne s'agit pas dans ce cadre d'occulter les tensions, les ambivalences mais au contraire tenter de les accepter afin de mieux les appréhender pour la recherche et pour l'action.

C'est dans cette optique que nous envisageons d'approfondir ces travaux. Le programme de recherche qui s'ensuit aura une vocation prescriptive, managériale. Quels outils proposer aux dirigeants pour pallier leurs problèmes ? Quelles solutions mettre en œuvre face à ces contraintes spécifiques ? Pour cela, nous préconisons des méthodes de recherche de type recherche-action qui pourrait s'avérer intéressante étant donné la spécificité de notre objet de recherche tout en étudiant les limites épistémologiques et méthodologiques propres à ce type de recherche (Plane, 1995).

Bibliographie

- BOURNOIS F., LIVIAN Y.F., THOMAS J. (1993), « les nouvelles perspectives de la recherche », dans BRABET J. (coord.) (1993), *Repenser la gestion des ressources humaines*, Economica, Paris.
- BRABET J. (coord.) (1993), *Repenser la gestion des ressources humaines*, Economica, Paris.
- CHAPUS E., LESCA H. et RAYMOND L. (1999), “Collective learning within an environmental scanning coalition of small regional firms: toward a modelization”, *Proceedings of the 44th Annual World Conference of the International Council of Small Business*, Naples, Italie.
- COUTERET P. (1998), « Gérer les ressources humaines de la petite entreprise par la confiance », *Revue Internationale PME*, Vol.11 n°2-3.
- CROZIER M. et FRIEDBERG E. (1977), *L’acteur et le système*, Seuil, Paris.
- DE KOK J., UHLANER L.M. (2001), “Organization Context and Human Resource Management in the Small Firm”, Tinbergen Institute Discussion Paper, <http://www.tinbergen.nl>.
- DESHPANDE S.P., GOLKAR D.Y. (1994), “HRM Practices in Large and Small Manufacturing Firms: a Comparative Study”, *Journal of Small Business Management*, April, pp.49-56.
- EISENHARDT K.M. (1989), “Building theories from case study research”, *Academy of Management Review*, vol. 14, n°4, pp. 532-550.
- FABI B., LACOURSIERE R. (2008), « Gestion des Ressources Humaines dans un contexte de PME », dans FILION L.J. (2008), *Management des PME. De la création à la croissance*, Pearson Education, Québec, Canada.
- GRENIER C. et JOSSERAND E. (1999), « Recherches sur le contenu et recherches sur le processus », in Thiétart R-A. (ed), *Méthodes de recherche en management*, Dunod, Paris : 104-136.
- HILL, R. et STEWART J., (1999), ‘Human Resource Development in Small Organizations’, *Human Resource Development International*, vol. 2, n°2, pp. 103-123.
- HORNSBY J.S., KURATKO D.F. (1990), “Human Resource Management in Small Business: Critical Issues for the 1990’s”, *Journal of Small Business Management*, July, pp.9-18.
- JAOUEN A. (2008), « Dirigeants de TPE et construction des alliances stratégiques : une analyse par les liens », dans GUNDOLF K. et A.JAOUEN (eds), *Les relations interorganisationnelles de PME*, Hermès Lavoisier, London.
- JAOUEN A. et TORRES O. (2008), *Les très petites entreprises : un management de proximité*, Hermès Lavoisier, London.
- KOCH M. J. et McGRATH R. G (1996), ‘Improving Labor Productivity: Human Resource
- MADOU G. (2002), *Le recrutement et la gestion du personnel dans les petites entreprises*, Editions Du Puits Fleury, France.
- MAHE DE BOISLANDELLE H. (1988), *La GRH dans les PME*, Economica, Paris.
- MAHE DE BOISLANDELLE H. (1990), « Le repérage de la fonction ressources humaines en PME », *Revue Internationale PME*, vol.3, n°1, pp. 27 à 37.
- MAHE DE BOISLANDELLE H. (1993), *Gérer les hommes de la jeune entreprise*, Paris, Chotard.
- MAHE DE BOISLANDELLE H. (1994), « Esquisse d’une théorie de la GRH en PME », *Actes du 5^e Congrès de l’AGRH*, Montpellier, pp. 259-269.
- MAHE DE BOISLANDELLE H. (1996), « L’effet de grossissement chez le dirigeant de PME : ses incidences sur le plan du management des hommes et de la GRH », *3^{ème} Congrès International Francophone de la PME*, Trois Rivières, Québec.
- Management Policies Do Matter’, *Strategic Management Journal*, vol. 17, pp. 335-354

- MARCHESNAY M. (2003), « La petite entreprise : sortir de l'ignorance », *Revue Française de Gestion*, 29(144) : 107-118.
- MARCHESNAY M. et FOURCADE C. (1997), *Gestion de la PME / PMI*, Nathan, Paris.
- MARCHESNAY M. et RUDEL S. (1985), « La gestion du risque dans les TPE : faits et théories », *Economies et Sociétés*, série Sciences de Gestion, 6 : 43-76.
- MINTZBERG H. (1982), *Structure et dynamique des organisations*, Paris, Editions d'Organisation.
- NIZET J., PICHAULT F. (1995), *Comprendre les organisations. Mintzberg à l'épreuve des faits*, Gaëtan Morin Europe, Paris.
- PACITTO J-C. et TORDJMAN F. (1998), « Peut-on parler de marketing dans la TPE ? », *4^{ème} Congrès International Francophone sur la PME*, Metz.
- PEARSON T.R., STRINGER D.Y., MILLS L.V.H., SUMMERS D.F. (2006), "Micro vs Small Enterprises: A Profile of Human Resource Personnel, Practices and Support Systems", *Journal of Management Research*, vol. 6, n°2, pp.102-112.
- PICHAULT F., NIZET J. (2000), *Les pratiques de gestion des ressources humaines - Approches contingente et politique*, Paris, Editions du Seuil.
- PLANE J.M. (1995), "Ethnométhodologie et méthodes d'observation des pratiques de GRH", Actes de l'AGRH, Poitiers, 822 pages, pp. 576-585.
- ROYER I. et ZARLOWSKI P. (1999), « Echantillons », in Thiétart R-A. (ed), *Méthodes de recherche en management*, Dunod, Paris : 188-223.
- SIMON H.A. (1947), *Administrative behavior*, Mac Millan. Traduit en français en 1983, *Administration et processus de décision*, Economica, Paris.
- TORRES O. (2003), « Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité », *Revue Française de Gestion*, 29(144) : 119-138.
- TORRES O. (2008), « La proximité comme fondement d'une théorie de gestion de la TPE », dans JAOUEN A. et TORRES O. (eds), *Les très petites entreprises, un management de proximité*, Hermès Lavoisier, London.
- TYLER B.B. et STEENSMA H.K. (1995), "Evaluating technological collaborative opportunities: a cognitive modeling perspective", *Strategic Management Journal*, 16(5) : 43-70.
- WACHEUX F. (1996), *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Economica, Paris.
- WAGAR T.H. (1998), "Determinants of Human Resource Management Practices in Small Firms: Some Evidence from Atlantic Canada", *Journal of Small Business Management*, April, pp. 13-23.
- WILKINSON A. (1999), "Employment relations in SMEs", *Employees Relations*, vol.21 n°3, pp. 206-217.
- YIN R.K. (1994), *Case study research, design and methods*, Sage, Newbury Park, Ca, 2nd Edition.