

## LES PRATIQUES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ET LES PERFORMANCES DES PME AU TOGO : APPROCHE CONFIGURATIONNELLE IDEAL-TYPE

**Kodjovi SEDO, Docteur en Science de Gestion**  
**Laboratoire de Recherche en Management des Organisations**  
**(LAREMO)**

**Université de Lomé**  
**BP. 1515 Lomé-Togo**  
**(+228) 90 20 59 48/ 90 34 32 28**  
[kodjo014@yahoo.fr](mailto:kodjo014@yahoo.fr)

### Résumé

Bien que de nombreux auteurs aient étudié le lien entre la gestion des ressources humaines (GRH) et la performance des petites et moyennes entreprises (PME) en Afrique, une question reste sans réponse : comment et quand la GRH agit sur la performance des PME en Afrique francophone ? Adoptant une démarche méthodologique quali-quantitative et utilisant la méthode de corrélation logistique multivariable, cette contribution cherche à démontrer les effets positifs que peuvent engendrer l'alignement des pratiques ressources humaines (RH) entre elles et sur la stratégie en contexte PME. La partie quantitative de cette recherche a été conduite sur un échantillon de 103 petites et moyennes entreprises du Togo.

**Mots clés** : pratiques GRH ; approche configurationnelle, idéal-type.

### 1. Introduction

Depuis quelques années la recherche en Afrique francophone commence par s'intéresser à la PME. Pour preuve on peut citer les travaux de Boadam (2003) qui a expliqué les options stratégiques qui s'offrent aux PME. Mentionnons aussi les intéressants travaux de Nkakleu (2002a, 2002b) qui ont traité de la délégation dans les PME camerounaises. Cependant force est de constater qu'on ne sait toujours pas quand et comment la GRH agit sur les performances des PME en Afrique. Trois raisons permettent d'expliquer cette situation.

D'abord certains chercheurs en Afrique préfèrent étudier les grandes entreprises et feignent d'oublier qu'un nombre important de ces entreprises sont des filiales d'entreprises étrangères, dont la majorité des pratiques RH sont décidées et déterminés hors du continent (Edoh, 2009 ; Gnissa, 2012). Ces chercheurs semblent aussi ignorer le fait que les PME constituent en Afrique les entreprises les plus nombreuses et pourvoyeuses d'emplois.

Outre ces chercheurs, d'autres se cantonnent sur l'étude des pratiques ressources humaines (RH) existantes dans les PME et montrent en quoi elles sont déterminées ou influencées par des facteurs culturels, sans clairement établir le lien avec les performances (Hernandez, 1997 ; Nkakleu, 2002a, 2002b ; Nkakleu et al, 2010). Eux aussi, semblent ignorer que le défi actuel de la mondialisation oblige à chercher rapidement les facteurs pouvant assurer la performance des PME.

Enfin, un nombre important d'études portant sur la relation GRH et performance des PME en Afrique francophone restent à l'étape exploratoire ou se limitent à l'approche universaliste (Diouf, 2008 ; Doh, 2007). Ces études ne montrent pas suffisamment quand et comment les

pratiques de GRH se combinent pour influencer les performances des PME. A notre avis, la GRH dans les PME en Afrique francophone doit à présent avancer et répondre à d'autres questions importantes relatives à la relation GRH performances.

Les prémisses théoriques d'arrimage interne et externe des activités de GRH (Delery et Doty, 1996) peuvent-elles être aussi validées dans la PME en Afrique ? Existe-t-il une logique configurationnelle propre aux entreprises de petite et moyenne dimensions en Afrique francophone ? Dans quelles mesures et quels types de performance l'arrimage interne et l'arrimage externe accroissent-ils ? Voilà des questions qui restent encore non répondues.

Dans la suite de ce travail nous présentons le cadre conceptuel retenu, la méthodologie adoptée et les principaux résultats auxquels nous sommes parvenus à l'issue de cette recherche.

## **2. Cadre théorique**

### **2.1. Définition de la PME**

Selon la Commission Economie et Développement<sup>1</sup>, le rôle des PME dans les stratégies de développement économique n'est plus à démontrer tant sur le plan de leur aptitude à créer des emplois que de leur flexibilité face aux changements et de leur création de valeur (Girard, 1997 ; Torrès, 1998). Malgré ces rôles importants joués par les PME en Afrique (Diouf, 2010 ; Etcheu, 2009), il demeure à ce jour toujours difficile de définir la PME ou de la circonscrire dans un cadre précis (Choueke et Armstrong, 1998, Torrès, 1997).

Au sens de la charte des PME/PMI du Togo (adoptée le 30 Décembre 2009), sont considérées comme PME/PMI, « toute entité productrice de biens ou services marchands répondant à un certain nombre de critères économiques » (2009 ; p. 6). Ces critères permettent de définir les PME et PMI selon les secteurs d'activités et des paramètres économiques. Les paramètres économiques intègrent à la définition le nombre de salariés permanents, le chiffre d'affaires et le total bilan.

Suivant Doh (2007), par souci de simplicité et de clarté, nous retiendrons dans le cadre de notre recherche, comme PME, toute entreprise juridiquement indépendante, qui n'est pas une filiale d'une multinationale et dont l'effectif est compris entre 10 et 100 salariés. Ce choix se justifie par le fait que les données récentes sur le chiffre d'affaires, le total du bilan des entreprises au Togo ne sont pas disponibles. Et donc, nous nous sommes limités dans cette recherche, au critère "effectif" de la charte des PME/PMI du Togo finalisée en 2008. Selon cette charte, toutes les entreprises dont l'effectif est inférieur à 100 sont des PME.

En outre selon la littérature en GSRH, il est difficile de repérer les axes de la politique GRH dans une structure ayant un effectif inférieur à 10 salariés. La raison évoquée est que dans ces structures la GRH sera présente mais beaucoup plus floue et informelle fondée sur des mécanismes sensoriels et intuitifs déclinés dans l'urgence (Fourcade et Polge, 2010).

### **2.2. La gestion stratégique en contexte PME**

Dans cette partie nous présentons le modèle de GRH et les dimensions de la stratégie qui seront considérées dans ce travail.

---

<sup>1</sup> Rapport et Projet de proposition de la Commission Economie et Développement sur le thème « Proposition pour favoriser le développement de la PME africaine » Mars 2008.

### **2.2.1. La GRH en contexte PME**

La littérature sur la GRH en PME propose peu de modèles d'analyse qui permettent d'identifier les composantes de la politique des ressources humaines et en comprendre la dynamique (Bayad et Chanal, 1998). Dans cette recherche nous faisons le choix d'utiliser le modèle du Mix social<sup>2</sup> généralement utilisé en PME pour repérer les axes de la politique RH.

### **2.2.2. La stratégie en contexte PME**

Face aux difficultés d'application des modèles traditionnelles de stratégie aux PME, plusieurs auteurs ont élaboré des stratégies adaptées à la PME (Etrillard, 2004, Guegen, 2009). Bernardes (2008) regroupe ces stratégies de PME en trois approches qui sont : l'approche classique (Robison, 1979 ; Morris et al, 2005) à laquelle on reproche de négliger la spécificité de la PME ; l'approche écologique (Javalgi, Culter et Todd, 2004) dont on critique la conception déterministe ; l'approche entrepreneuriale (Filion et Toulouse, 1995 ; Wiklund et Shepherd, 2005) auquel on reproche de minimiser l'effet de l'environnement.

Au vu de ces limites, de nombreux auteurs en GSRH préfèrent se référer à Segev (1989) dont les dimensions de la stratégie sont : innovation technologique, offre de produits et services, innovations de produits, qualité, prix, marketing, ressources, processus stratégique, risque et proactivité de gestion. Ces dimensions se retrouvent à la fois dans les stratégies de Porter et de Miles et Snow (1978). Voilà pourquoi nous les utilisons dans ce travail.

## **2.3. La relation GRH performance dans les PME**

### **2.3.1. Performance des PME**

« L'étude des indicateurs de performance dans la PME est un sujet sur lequel on connaît peu de choses puisque les recherches sont presque inexistantes » (Bergeron, 2000, p. 1). Selon Marchand (2009), les approches préconisées se révèlent incapables en pratique de prendre en compte les caractéristiques des PME. Néanmoins, les quelques rares études sur la performance des PME s'accordent sur la présence d'une multitude de critères ou d'indicateurs de mesure de la performance (Jarvis, 1996 ; Sogbossi, 2009) en relation avec les objectifs ou la stratégie des PME (Goodman et Pennings, 1977 ; Jarvis, 1996).

Pour ce qui est du modèle théorique, Germain (2001) montre que « *les tableaux de bord sont, parmi les outils de contrôle de gestion, ceux qui présentent théoriquement les caractéristiques les plus à même d'intégrer les spécificités des petites et moyennes organisations* » (p. 4).

Rharmili (2007), a montré que les axes du TDB peuvent être ramenés à plusieurs dimensions de la performance des PME. Entre autre dimensions, l'auteur cite la légitimité auprès des groupes externes (relation fournisseur) et les dimensions financière, commerciale, économique, et sociale. La légitimité auprès des groupes externes suppose la satisfaction de divers acteurs à savoir : les bailleurs de fonds, les clients, les organismes régulateurs et la communauté (Morin et al, 1996).

La performance financière est généralement définie à travers ses indicateurs de mesure. Selon Morin et al (1994), la performance financière s'évalue à travers la rentabilité générale : Bénéfice net après impôt/Actif total (Morin et al, 1994). Néanmoins, il n'est pas rare de

---

<sup>2</sup>Le modèle du « Mix social » est présenté dans l'ouvrage intitulé *GRH dans les PME*, Edition Economica, 1988 (2ème édition en 1998). Le Mix social représente une combinaison spécifique de pratiques de GRH dans quatre grands domaines d'action : les politiques d'emploi, de rémunération, de valorisation et de participation.

retrouver dans la littérature en GSRH des auteurs qui ont utilisé des échelles de Likert pour mesurer de manière qualitative la performance économique et financière (Arcand, 2000 ; Razouk, 2007).

La performance économique se mesure par la productivité au travail (Arcand, 2000), la productivité et la qualité (Dyer et Reeves, 1995), la productivité des employés et la satisfaction des clients et la performance financière par la rentabilité, la profitabilité et le rendement des actions (Arcand, 2006).

La performance commerciale encore appelée performance marketing est la performance qui est liée à la satisfaction des clients de l'entreprise. La performance commerciale peut être mesurée par des critères quantitatifs tels que le profit, le chiffre d'affaires, la part de marché ou qualitatifs tels que la capacité à innover pour le client, la fidélité des consommateurs, leur satisfaction, leur perception de la qualité et de la réputation de l'entreprise (Kaplan et Norton, 2001 cités par Sogbossi, 2009).

La performance sociale ou la performance RH traduit la capacité d'attention de l'entreprise au domaine social. Pour mesurer cette performance, une variété d'indicateurs est utilisée. A titre d'exemple, citons les études empiriques réalisées par Lacourssièrre et al (2002) où ces auteurs ont mesuré la performance sociale par le taux de départ des employés. Chrétien et al (2005) ont quant à eux utilisé la satisfaction des employés, le taux de roulement et l'absentéisme.

Une autre dimension de la performance utilisée en GSRH est la performance organisationnelle. Cependant compte tenu de la confusion qu'elle engendre entre la performance de l'organisation et la performance opérationnelle (Ali, 2007), elle ne sera pas prise en compte dans ce travail. Ainsi nous considérons que les objectifs de bon fonctionnement de la structure organisationnelle ne constituent pas une fin en soi et ce qui importe est le résultat du processus (Ali, 2007).

### 2.3.2. L'approche configurationnelle

#### ✓ **Eléments théoriques**

Parler d'approche configurationnelle c'est avant tout comprendre ce qu'est une configuration. Selon Pichault et Nizet les configurations sont des « *constellations de variables qui constituent des types théoriques* » (Pichault et Nizet, 2000 ; p.48) ou des « *types idéaux d'organisations* » (Nizet et Pichault, 2001 ; p.129). Mintzberg (1990), l'un des pionniers en théorie des configurations dit de considérer chacune des variables d'une configuration comme autant de pièces d'un puzzle.

Le jeu de puzzle met l'accent sur la cohérence, sur les éléments d'association existant entre les différentes variables. Ainsi quand les variables dans une entreprise s'agencent bien comme dans un puzzle, on parlera de configuration. La nécessité des idéaux-types peut être démontrée par l'exemple suivant : lorsqu'une entreprise recrute un personnel qualifié et le forme régulièrement, mais ne le rémunère pas bien ; elle risque de connaître un taux de départ élevé et donc ne pas être performante (le personnel connaissant sa compétence et sachant qu'elle est élevée ; ira le vendre à une entreprise plus rémunératrice).

Dans l'exemple cité, la configuration idéale de pratiques GRH ; celle qui atteint le plus haut niveau de cohérence interne, ayant alors le potentiel le plus élevé d'influer sur la performance organisationnelle ; serait donc celle qui non seulement permet de recruter un personnel qualifié, de le former régulièrement, mais aussi celle qui le rémunère bien. Toutefois, il est important de remarquer que toutes les organisations concrètes ne correspondent pas à un type théorique ou configuration. Et donc ce qui est souhaité c'est que les organisations se rapprochent le plus des configurations gagnantes, adaptées à leurs caractéristiques.

Pour préciser les variables entrant dans ces configurations gagnantes, les auteurs en organisation ont énoncé plusieurs approches par les configurations. L'une des plus connues

est l'approche des configurations de Mintzberg (1990). Dans cette approche l'auteur identifie six configurations structurelles que sont les configurations entrepreneuriale, missionnaire, mécaniste, divisionnelle, adhocratique et professionnelle. Outre ces configurations, que Mintzberg (1990) considère comme des « idéaux-type », l'auteur admet l'existence des formes hybrides. Pichault et Nizet (2001) montrent que les formes hybrides les plus fréquentes se comprennent mieux lorsqu'on les aborde dans une perspective diachronique ou de changement organisationnel.

Selon cette perspective, les formes hybrides se justifient par le fait que toute organisation « passe au cours de 'sa vie' par plusieurs stades » (Pichault et Nizet, 2001 ; p.153). Ainsi plus on quitte les stades de création et de développement pour passer à ceux de maturité et de déclin, plus on passe des configurations centralisées, avec des formes de contrôle personnel, bureaucratique ou idéologique, à des configurations décentralisées, où le système de distribution de pouvoir est dominé par les compétences spécialisées (Pichault et Nizet, 2001). Comme variables entrant dans les configurations de Mintzberg (1990), Pichault et Nizet (2000) citent à travers deux exemples, le mécanisme de coordination, la division du travail, le niveau de qualification des opérateurs, le type de pouvoir et le type de buts organisationnels. Il est intéressant de noter que tout comme Mintzberg (1990) ; Pichault et Nizet, (2001) reconnaissent que les formes hybrides d'organisation sont celles dans lesquelles le pouvoir est plus disputé et qui sont synonymes d'activités politiques intenses ou marquées par plus de conflits. Ainsi, il est avantageux pour les PME d'être aussi proches que possible des idéaux-types.

Les configurations de Mintzberg (1990) quoi qu'intéressantes sous ce rapport se centrent trop, selon Gunia (2002), sur des caractéristiques internes des organisations. Dans la même logique, Razouk (2007) montre que la démarche de l'idéal-type est peu utilisée dans sa totalité par les chercheurs dits typologistes (ex. Mintzberg, Mils et Snow, Porter), qui se sont limités à l'étape de classification. Selon lui, il ne faut pas se limiter à la classification car c'est la déviation par rapport à l'idéal-type et non l'appartenance à une catégorie qui maximisera les résultats.

Ainsi bien qu'il existe plusieurs types de configuration ou d'alignement (modération, médiation, association, covariance, gestlat et déviation de profil), l'approche idéal-type (déviation de profil) utilisée par les auteurs en GSRH se distingue par le fait qu'elle va au-delà d'une simple classification, en cherchant l'écart par rapport à l'idéal-type (Venkatraman, 1989). Plus cet écart est faible plus l'organisation maximisera sa performance. On parle alors de similarité, de complémentarité ou de cohérence forte.

Un des objectifs de notre travail étant de faire le lien entre les caractéristiques internes, les caractéristiques externes et la performance des PME, nous préférons les configurations utilisées par les auteurs en GSRH (Becker et Gerhart, 1996 ; Delery et Doty, 1996 ; Arcand, 2000. Razouk, 2007).

Plutôt que de tester un effet d'interaction classique, ces chercheurs ont analysé l'impact de la déviation de la structure adoptée par rapport à un idéal structure-contexte fixé. Ces auteurs admettent aussi le principe de l'« équifinalité » selon laquelle, le même niveau de performance peut être atteint de différentes façons, c'est-à-dire au travers des configurations différentes.

Pour utiliser l'approche idéal-type, il importe de faire un certain nombre de clarification. D'abord il convient de préciser le nombre d'idéaux-types à retenir. Ensuite identifier les facteurs à inclure dans ses idéaux-types et leurs poids respectif selon chaque idéal-type. Enfin, il faut préciser le mode de calcul de la distance de chaque entreprise par rapport à l'idéal-type. Pour ce qui est du nombre d'idéaux-types à retenir, Razouk (2007) montre que toutes les théories configurationnelles déterminent initialement un nombre fini d'idéaux-types. C'est

ainsi que dans le cas des pratiques de GRH, la littérature en GSRH, permet de relever trois idéaux-types ou systèmes GRH.

A ces configurations internes, la littérature en GSRH associe souvent des configurations stratégiques (Miles et Snow, 1978 ; Porter, 1980 ; Rumelt, 1982). Parmi ces configurations, la typologie de positionnement stratégique de Porter (1980) est la plus utilisée par les chercheurs en science de gestion. En outre Segev (1989) pense que cette typologie n'est peut-être pas dissociable des autres typologies notamment celle de Miles et Snow (1978). Pour ces raisons, nous choisissons pour le compte de cette recherche la typologie de Porter (1980).

La seconde clarification à apporter en ce qui concerne l'approche idéal-type est la composition des facteurs à inclure dans les idéaux-types et leurs poids respectifs en fonction des idéaux-types. La littérature en GSRH montre que ces facteurs varient selon les auteurs (Arcand, 2000 ; Razouk, 2007), cependant leurs choix doivent être bien justifiés. En ce qui concerne le calcul de leurs poids (selon les idéaux-types), Doty et Glik (1994), identifient deux principales méthodes : il s'agit de la méthode dite des « experts » et de la méthode du « continuum ». Dans la première méthode la valeur globale d'un facteur est égale à la moyenne des notes attribuées par tous les experts mobilisés pour cette fin.

La deuxième méthode, celle du « continuum », consiste à attribuer des scores aux facteurs qui représentent les profils types qui se trouvent au niveau des extrémités. Plus précisément, quand les scores maximums sont attribués aux facteurs d'un des profils, des scores minimums sont attribués aux mêmes facteurs sur l'autre profil type du continuum. Les autres profils se placent par référence aux profils des extrémités du continuum.

La troisième inquiétude à laquelle doit répondre tout chercheur souhaitant utiliser l'approche idéal-type est comment évaluer le degré de déviation de l'entreprise par rapport à son idéal-type. Cette évaluation passe d'abord par la classification des différentes entreprises en des groupes homogènes présentant des niveaux identiques sur une ou plusieurs variables ou facteurs. Les différences entre les entreprises situées dans un même groupe doivent être minimales, tandis que les différences entre les entreprises situées dans des groupes différents doivent être au contraire les plus grandes possibles.

On distingue deux grandes familles de techniques de classification : la classification hiérarchique et la classification non hiérarchique. La classification hiérarchique se compose aussi de deux familles de méthodes : la classification hiérarchique ascendante et la classification hiérarchique descendante. Après la classification, il faut déterminer l'entreprise idéal-type, dont la distance à l'entreprise considérée, constitue l'écart.

Cette entreprise idéal-type est déterminée par le chercheur soit à partir de la théorie soit à partir du terrain. L'approche empirique, qui retient comme idéal-type, le profil moyen des entreprises regroupées dans la même classification, semble la plus utilisée. Pour calculer la distance à l'idéal-type ou la similarité entre les modèles de travail théoriques et les modèles de travail empiriques, les auteurs en GSRH calculent souvent la distance euclidienne utilisée par Doty et Glick en 1994. C'est pour cette raison que nous l'utiliserons dans cette recherche.

### ✓ **Etudes empiriques et hypothèses**

Plusieurs recherches empiriques ont tenté de valider l'approche configurationnelle dans les PME. Parmi celles-ci on peut citer la recherche de Fabi et al (2006). Ces auteurs ont cherché à vérifier l'existence d'une cohérence entre la stratégie et les pratiques RH dans les PME manufacturières. Leur étude s'est inspirée du modèle adaptatif de Miles et Snow (1978). Les résultats de leur étude réalisée à partir de 176 PME manufacturières révèlent que celles-ci développent certaines pratiques de GRH en fonction des stratégies qu'elles adoptent selon trois configurations, notamment les PME locales, les PME internationales, et les PME de

classe mondiale. Des différences au niveau de la performance sociale, opérationnelle et financière de ces trois groupes sont aussi identifiées.

Van Doesburg (2002) a quant à lui tenté de valider les trois approches (universaliste, contingente et configurationnelle) en contexte de PME québécoise. Avec un échantillon constitué de 336 PME manufacturières, il a pu montrer tout comme MacDuffie (1995) ainsi que Ichniowski, Shaw et Prennuchi (1997) que les regroupements de pratiques de GRH innovateurs résultent en une meilleure performance que les regroupements de pratiques non innovateurs. L'hypothèse de complémentarité externe n'a pas été prise en compte dans cette étude.

Pour ce qui est des études en contexte PME en Afrique francophone qui nous intéressent, la remarque est qu'elles sont peu nombreuses. Parmi elles, on note l'étude de Diouf (2010). Ce dernier a montré grâce à une approche qualitative inductive en quoi la cohérence entre les pratiques de GRH et la stratégie a permis d'améliorer les performances d'une PME familiale au Sénégal.

L'étude de Noguera, de Chalut-Sauvannet et d'Ahouanougan (2010) utilise une méthodologie similaire pour montrer à partir d'une PME sanitaire du Bénin qu'un management informel des hommes et de l'organisation ne permet pas un développement rapide de la performance économique. Bien qu'intéressante ces deux études s'arrêtent à la phase exploratoire.

Ainsi, la recension des écrits montre que peu de travaux ont été en mesure d'explorer à la fois la logique d'arrimage interne et celle d'arrimage externe des pratiques RH dans les PME en Afrique francophone. En outre, aucune recherche à notre connaissance n'a montré quand et comment les différents systèmes de GRH s'arriment avec différents systèmes de stratégie pour accroître la performance des PME en Afrique francophone.

Or, la notion de configuration joue un rôle croissant dans la GSRH (Arthur, 1994) et il convient de vérifier si les PME en Afrique francophone dispose d'une logique configurationnelle spécifique ou pas. Toutefois, la logique configurationnelle est complexe et délicate. Pour tenter d'offrir de bons résultats au sujet des réalités organisationnelles des PME, nous nous appuyons sur la littérature en GSRH. Elle permet de relever, en rapport avec la notion de similarité ou complémentarité interne, trois idéaux-types ou systèmes GRH largement validés par les chercheurs (Arthur, 1994; Delery et doty, 1996) avec quelques différences dans les appellations.

Le premier système de GRH est nommé « GRH stratégique ». Ce système de GRH est essentiellement composé d'activités de gestion des ressources humaines que la littérature qualifie de « mobilisatrices ».

Le deuxième système de GRH est appelé « GRH administrative ». A l'opposé du premier, ce système regroupe un ensemble d'activités RH qualifiées de traditionnelles par les théoriciens des sciences de gestion. Ce système vise essentiellement le contrôle des employés considérés comme un coût à minimiser. Le troisième système de GRH, que l'on nomme « GRH hybride », représente, quant à lui, un système « mixte » puisant à la fois dans les deux autres systèmes. Ces trois pôles (ou regroupements) vont tous être composés de pratiques GRH issues du contexte PME au Togo. A la lumière des constats théoriques et empiriques précédents et en raison des limites actuelles de la GSRH en Afrique, nous proposons l'hypothèse configurationnelle suivante :

***Hypothèse 1 : Plus grande sera la similarité entre le système de travail retrouvé dans la PME et le système de travail théorique, meilleure sera la performance organisationnelle des PME.***

A ces configurations internes, la littérature en GSRH associe souvent des configurations stratégiques.

La première stratégie d'affaires de Porter (1980) a pour objectif la "minimisation du coût". Et comme son nom l'indique, l'adoption d'une telle stratégie oblige la firme à certaines prescriptions organisationnelles. Entre autres activités, les entreprises qui adoptent un tel cadre de travail auront un pôle décisionnel fortement centralisé, exerceront un contrôle constant des coûts à travers une série de règles et de procédures et décourageront toute tentative de créativité et d'innovation qui pourrait accroître les coûts de fonctionnement (les coûts d'expérimentation et d'erreur d'un nouveau produit ou service) (Gomez-Mejia, Balkin, Cardy et Dimick, 2000).

La deuxième stratégie d'affaires appelée stratégie de "différenciation" s'oppose à tout point à la précédente. Dans ce cas, les activités d'innovation de produit ou de service, les activités marketing, la décentralisation du pouvoir aux mains d'employés compétents et engagés, la minimisation des règles et procédures administratives ne sont que quelques exemples retrouvés dans cette stratégie d'affaire.

La troisième stratégie d'affaires appelé "focus" est une stratégie mixte qui s'inspire à la fois des deux autres stratégies. Elle est une combinaison des deux premières stratégies.

Théoriquement il devait y avoir arrimage entre un système de "GRH administratif" et une stratégie de "minimisation des coûts" (Arcand, 2000). Nous devons également retrouver un arrimage entre un système de "GRH stratégique" et une stratégie de "différenciation". Enfin un système de "GRH hybride" devrait s'arrimer avec une stratégie de "focus". Les travaux développés par Arthur (1994) ont d'ailleurs fait la preuve que ces arrimages étaient scientifiquement solides et cohérents. Au vu de ce qui précède nous suggérons l'hypothèse suivante :

***Hypothèse 2 : Plus grande sera la similarité entre le système de travail retrouvé dans la PME et le système de travail théorique, et plus cette similarité sera liée à une stratégie d'affaires appropriée, meilleure sera la performance organisationnelle des PME.***

Soulignons que c'est l'étude qualitative exploratoire qui permettrait de préciser les composantes de la performance organisationnelle présente dans les PME au Togo. Toutefois, il convient de rappeler que, dans l'analyse du lien GRH performance, il existe plusieurs modélisations des liens existants entre les différentes dimensions de la performance. Ali (2007) en recense vingt-et-un.

Parmi celles-ci on peut relever le modèle en cascade de Liouville et Bayad (1995) qui se distingue, par le fait qu'il s'oppose à la vision traditionnelle et à la vision comportementale, de la liaison performance économique/performance sociale. La première vision établit que les performances sociales sont fonction des performances économiques. La vision comportementale envisage une inversion de la séquence (les performances sociales influencent les performances économiques).

Toutefois, le modèle que nous privilégions dans ce travail pour concevoir nos hypothèses est le modèle de l'escalier de Le Louarn et Wils (2001). Ce choix se justifie par le fait que, selon ce modèle, la performance organisationnelle est liée à chaque catégorie d'acteurs ou « stakeholders » ; qui possède sa définition du succès et son appréciation de la performance organisationnelle. Nous pensons qu'un tel modèle permet de collecter des informations sur la performance auprès de plusieurs acteurs d'une PME (dirigeant, cadres et salariés) ; ce qui limiterait les biais.

Le modèle de Le Louarn et Wils (2001) soutient aussi que les dimensions ou niveaux de la performance que sont les résultats RH (la rétention du personnel, sa satisfaction, etc.), les résultats « organisationnels » (la productivité, la qualité du produit ou du service), les résultats financiers (la rentabilité, le retour sur les actifs) et les résultats du marché financier (valeur de l'action) sont reliés les uns aux autres par des liens de cause à effet. Le lien entre GRH et



performance organisationnelle est plus fort au premier niveau qu'au deuxième et ainsi de suite.

Bien que nous ne voulions pas vérifier la relation entre les différentes dimensions de la performance (pour éviter de surcharger cette publication), nous estimons qu'il serait intéressant de voir si l'effet entre configuration et performance diminue au fur et à mesure qu'on évolue dans les niveaux de performance.

### **3. Méthodologie**

#### **3.1. La collecte des données**

Selon Evrard (1997) si le mode d'échantillonnage peut être comparé à un tirage de numéros dans une urne, on parle de sondage aléatoire simple. Ce sondage suppose que les individus qui composent la population soient répertoriés et numérotés sur une liste appelée base de sondage. Disposant de la base de la Chambre de Commerce 2011 nous permettant de faire un tel tirage, nous avons opté pour ce mode de tirage.

Suivant la définition retenue de la PME, la méthode de détermination des échantillons (Marien et Beaud, 2003) et les exigences de l'analyse factorielle des correspondances multiples (Escofier et Pages, 2008), nous avons administré directement des questionnaires auprès de 105 PME de Septembre à Novembre 2013. Deux questionnaires n'étant pas valides, nous n'avons pu exploiter que 103 questionnaires.

#### **3.2. Présentation des variables**

##### **3.2.1. Variables indépendantes**

Nous exposons ici comment nous avons construit nos configurations et mesuré les arrimages.

##### **✓ Construction des configurations de GRH et des configurations stratégiques**

La notion de complémentarité interne implique d'identifier des pratiques qui se soutiennent ou se complètent les unes les autres. Nous précisons que pour éviter de prendre des pratiques qui n'auraient aucun lien avec le contexte PME togolais, nous avons d'abord effectué une recherche qualitative exploratoire auprès de 15 PME du Togo en partant du modèle de Mahé de Boislandelle (1988). Ceci nous a permis d'identifier les pratiques de GRH présentes dans le contexte PME au Togo.

Ensuite, en suivant la méthode du « continuum », nous avons d'abord classé les pratiques identifiées dans les PME au Togo en deux systèmes ou configuration de GRH. Le choix de la méthode du continuum se justifie par le fait qu'il est compliqué d'attribuer objectivement des poids aux différentes pratiques de GRH. Le tableau 1 montre le classement des deux principaux systèmes de GRH (GRH administrative et GRH stratégique).

Ce classement est fait selon les caractéristiques et l'importance relative des pratiques de GRH. Le système de « GRH hybride » constitue une « mitoyenne » des deux systèmes précédents. La classification des pratiques de GRH terminée, nous avons classé les 103 PME de notre échantillon en deux typologies : la première en tenant uniquement compte des pratiques de GRH et la seconde en prenant uniquement en considération les dimensions stratégiques (on parle d'analyse typologique). La méthode de classification utilisée est la classification hiérarchique ascendante (CAH) avec la méthode de Ward.

Le choix de la CAH se justifie par le fait qu'elle est l'une des plus utilisée en sciences de gestion, notamment en gestion stratégique des ressources humaines (Arthur, 1994 et Razouk, 2007). Pour différencier ces groupes, un test de *khi-deux* est utilisé en croisant les groupes avec les pratiques de GRH initiales et les variables de stratégie. Cette étape est préconisée par Evrard et al (1997) dans la mesure où elle permet la description des classes obtenues.

**Tableau 1 : Les systèmes de GRH <sup>3</sup>**

	<b>GRH administrative</b>	<b>GRH stratégique</b>
<b>Recrutement</b>		
Description des tâches	accessoire	important
Démarche de qualification de poste	accessoire	important
Utilisation des médias dans le recrutement	accessoire	important
Utilisation de tests	accessoire	important
Utilisation d'entrevue	accessoire	important
<b>Rémunération</b>		
Partage d'une partie du profit	accessoire	important
Bonus liés à l'évaluation individuelle	accessoire	important
Bonus liés à l'évaluation du groupe	accessoire	important
Avantages sociaux liés aux rendements	accessoire	important
Retenus de salaires pour fautes professionnelles	important	accessoire
<b>Valorisation</b>		
Evaluation axée sur des objectifs et mesurables	important	accessoire
Evaluation axée sur les comportements observables	important	accessoire
Formation spécifique	important	accessoire
Formation générale	accessoire	important
Conforts, équipements et œuvres sociaux	accessoire	important
Hygiène, santé et sécurité au travail	accessoire	important
<b>Participation</b>		
Partage d'informations stratégiques	accessoire	important
Partage d'informations financières	accessoire	important
Partage d'informations sur les nouveaux produits et services	accessoire	important
Partage d'informations sur la concurrence	accessoire	important
Equipe de travail intégré à la structure formel de l'organisation	accessoire	important
Equipe de travail non intégré à la structure de l'organisation	accessoire	important
Equipe de projet	accessoire	important
Travail sur des postes de niveaux similaires	accessoire	important
Travail sur des postes de niveaux supérieurs	accessoire	important

<sup>3</sup> Tous les tableaux et la figure utilisés dans ce travail sont élaborés par nous-même

### ✓ Mesure des arrimages théoriques

Le profil moyen des entreprises regroupées dans la même classification est retenu comme idéal-type (ou système de travail théorique). Ce choix se justifie par le fait qu'il est le plus utilisé en GSRH (Razouk, 2007). Afin de mesurer la déviation par rapport à l'idéal-type, nous avons calculé la distance euclidienne entre les systèmes de travail théoriques et les systèmes de travail retrouvés dans les organisations.

Pour mesurer le modèle complet, c'est-à-dire l'arrimage interne et l'arrimage externe, nous avons utilisé les indices de similarité entre le système de travail retrouvé en milieu organisationnel et le système de travail théorique en tenant compte, cette fois-ci, des configurations stratégiques d'appartenance.

### 3.2.2. Variables dépendantes

Tout comme dans le cas des variables GRH, nous avons procédé à une étude qualitative exploratoire auprès de 15 PME du Togo afin d'identifier les indicateurs de performance des PME. Ces indicateurs avec leurs codes et fréquences se présentent comme suit :

**Tableau 2 : Fréquence de citation pour la catégorie « Performance »**

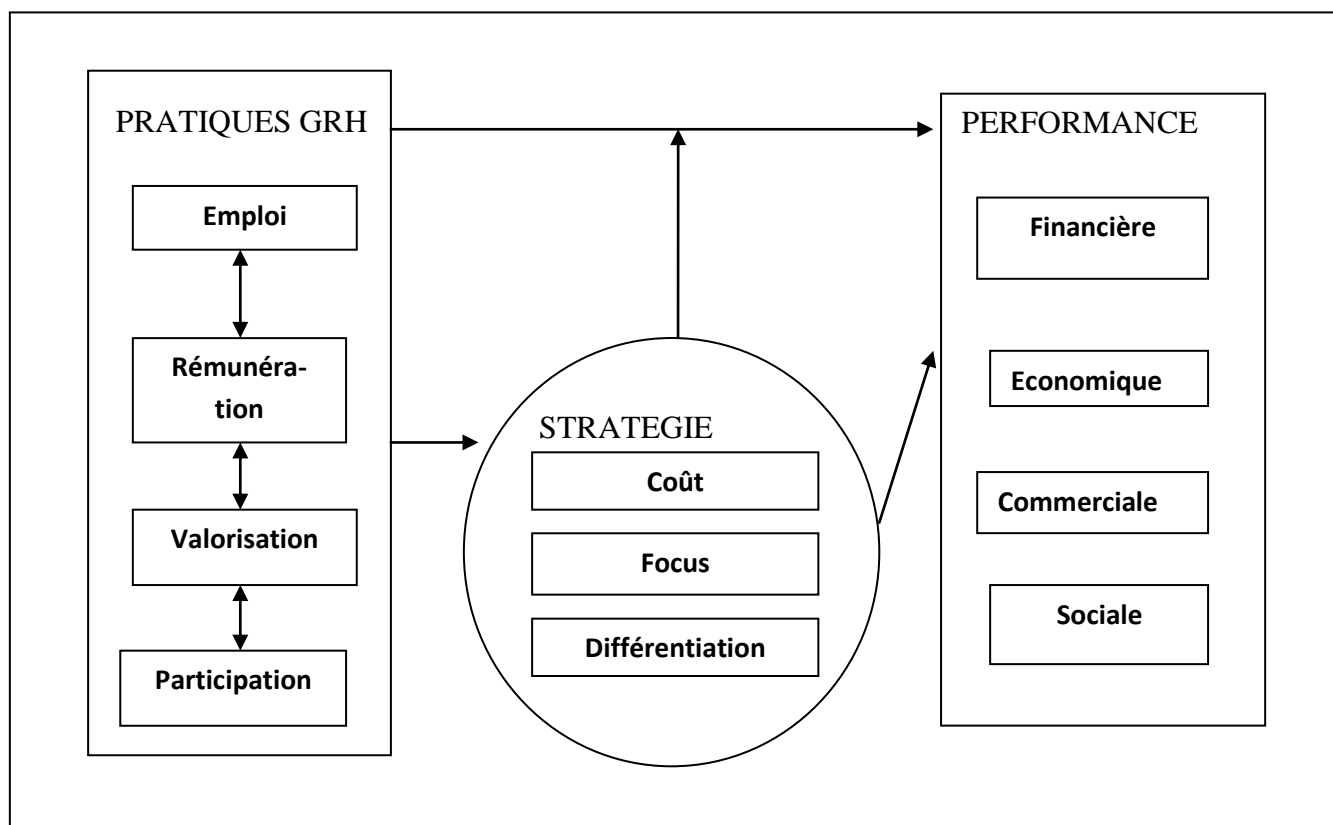
Thèmes	Codes	Nombre total de citations	% citations dans la catégorie	% des citations totales	Nombre d'entretien concernés
Performance	<i>Financière</i>	62	40,26%	2,37%	13
	<i>Economique</i>	22	14,29%	0,91%	5
	<i>Commerciale</i>	41	26,62%	1,82%	10
	<i>Sociale</i>	29	18,83%	1,82%	10
	<b>Total de la catégorie</b>	<b>154</b>	<b>100%</b>	<b>28,10%</b>	

Ainsi suivant les résultats de l'étude qualitative nous avons pu dégager quatre dimensions de la performance des PME au Togo. Ces dimensions sont les performances sociale, commerciale, économique et financière.

### 3.3. Modèle et hypothèses de recherche

L'étude qualitative nous a permis d'adapter le modèle de McMahan, Virich et Wright (1999) au contexte des PME au Togo. Ainsi nous avons pu préciser les variables de GRH et de performance. Comme précisé précédemment les variables de stratégie, quant-à-elles sont obtenues en considérant les dix dimensions stratégiques de Ségev (1989) reprises par de nombreux chercheurs en gestion stratégique des ressources humaines (Porter, 1980 ; Arcand, 2000 ; Razouk, 2007)

Au vu de tous ceci, notre modèle se présente comme suit :



**Figure : Modèle enrichi de recherche sur l'approche configurationnelle**

L'un des principes de la perspective configurationnelle est rappelons-le, la complémentarité entre les pratiques de GRH. Ce principe nous amène à formuler l'hypothèse suivante :

**Hypothèse 1** : Plus grande sera la similarité entre le système de travail retrouvé dans la PME et le système de travail théorique, meilleure sera la performance sociale, commerciale, économique et financière des PME.

Pour vérifier le modèle dit de l'escalier de Le Louarn et Wils (2001) nous avons formulé les sous hypothèses suivantes :

**Hypothèse 1a** : Plus grande sera la similarité entre le système de travail retrouvé dans la PME et le système de travail théorique, meilleure sera la performance sociale des PME.

**Hypothèse 1b** : Plus grande sera la similarité entre le système de travail retrouvé dans la PME et le système de travail théorique, meilleure sera la performance économique des PME.

**Hypothèse 1c** : Plus grande sera la similarité entre le système de travail retrouvé dans la PME et le système de travail théorique, meilleure sera la performance commerciale des PME.

**Hypothèse 1d** : Plus grande sera la similarité entre le système de travail retrouvé dans la PME et le système de travail théorique, meilleure sera la performance financière des PME.

Une seconde hypothèse complète la précédente en y intégrant la notion d'arrimage externe. Elle s'énonce comme suit :

**Hypothèse 2** : Plus grande sera la similarité entre le système de travail retrouvé dans la PME et le système de travail théorique, et plus cette similarité sera liée à une stratégie d'affaires appropriée, meilleure sera la performance sociale, commerciale, économique et financière des PME.

Suivant le modèle dit de l'escalier de Le Louarn et Wils (2001), nous obtenons les sous-hypothèses suivantes :

***Hypothèse 2a** : Plus grande sera la similarité entre le système de travail retrouvé dans la PME et le système de travail théorique, et plus cette similarité sera liée à une stratégie d'affaires appropriée, meilleure sera la performance sociale des PME.*

***Hypothèse 2b** : Plus grande sera la similarité entre le système de travail retrouvé dans la PME et le système de travail théorique, et plus cette similarité sera liée à une stratégie d'affaires appropriée, meilleure sera la performance économique des PME.*

***Hypothèse 2c** : Plus grande sera la similarité entre le système de travail retrouvé dans la PME et le système de travail théorique, et plus cette similarité sera liée à une stratégie d'affaires appropriée, meilleure sera la performance commerciale des PME.*

***Hypothèse 2d** : Plus grande sera la similarité entre le système de travail retrouvé dans la PME et le système de travail théorique, et plus cette similarité sera liée à une stratégie d'affaires appropriée, meilleure sera la performance financière des PME.*

### **3.4. Modèle de régression**

Dans le cadre de notre recherche, c'est l'analyse de régression logistique multinomiale avec SPSS (Statistical Package for Social Sciences) tel que décrite par Stafford et Bodson (2006) qui servira d'instrument statistique d'analyse. En dépit des limites de cet outil, celui-ci nous est apparu le plus pertinent, étant donné la nature qualitative de notre variable dépendante. L'interprétation du test de régression logistique avec SPSS se fait à trois niveaux : l'intensité de la relation entre les deux variables qui s'apprécie grâce à la valeur du coefficient B ( $\beta$ ) ; le sens de la relation qui est donné par le signe du coefficient B et enfin la significativité de la liaison et la qualité de l'ajustement du modèle qui s'apprécie à travers le Khi-deux.

Le modèle de régression logistique exige un certain nombre de garanties pour être exploitable. Nous expliquons dans la suite de ce travail ces garanties. D'abord, afin d'assurer l'indépendance des variables explicatives, nous avons effectué des analyses factorielles sur les pratiques RH. Ces analyses ont été suivies des tests de colinéarité (calcul de la tolérance et du VIF) effectués sur tous les variables indépendantes. Pour qu'il y ait non colinéarité, la tolérance doit être inférieure à 0,5 et le VIF  $> 20$ . Nous avons également vérifié la force d'association du modèle en analysant le récapitulatif du modèle. Trois éléments de ce récapitulatif sont présentés avec les résultats : le pourcentage total (PT), le  $R^2$  de Nagelkerke et le rapport de cote (ou «Odds ratio»).

Le PT indique la proportion dans laquelle le modèle est vrai. Il est satisfaisant lorsqu'il est élevé. Le  $R^2$  de Nagelkerke représente la variance expliquée par le modèle. Le domaine d'étude et les théories sous-jacentes doivent être utilisés pour juger cette variance. On procède à l'interprétation des Odds ratio après s'être assuré que les coefficients des tests de Wald (sont significatifs ( $< 0,1$ )). Il est à noter que les rapports de cote indiquent la possibilité d'appartenance à un groupe lorsque la valeur du prédicteur augmente de 1.

Les Odds ratio sont souvent accompagné d'intervalle de confiance (IC à 95%). C'est l'intervalle de valeurs entre lesquelles les Odds ratio ont 95% de chance de se trouver dans la population étudiée. Il est à noter que si l'IC contient la valeur un (1) l'augmentation du prédicteur évalué par l'Odds ratio est non significative.

D'autres critères d'ajustement du modèle sont également utilisés dans l'analyse de régression

logistique. C'est l'exemple du  $-2 \log$ -vraisemblance. Plus cet indicateur est faible plus le modèle est bon. L'analyse des résidus permet également de valider le modèle. Si le modèle est exact le Khi-deux de Pearson  $Q_P$  (issu des résidus de Pearson) et la déviance  $Q_L$  (issu des résidus de déviance) sont faibles et suivent approximativement une loi du khi-deux à [nombre de groupes - nombre de paramètres du modèle] degrés de liberté. Dans un souci de clarté, les calculs relatifs au  $-2 \log$ -vraisemblance, au test de Wald, aux comparaisons entre le Khi-deux de Pearson et la déviance (analyse des résidus) bien que satisfaisants, ne seront pas présentés dans ce travail.

## 4. Résultats

Nos résultats exposent en premier la nature des PME étudiées. Par la suite, ils examinent la construction des configurations, l'introduction des pratiques RH et enfin la relation entre les configurations et la performance (test des hypothèses).

### 4.1. La nature des PME étudiées

Avant d'aborder l'analyse des résultats relatifs aux hypothèses, il convient de présenter préalablement les principales caractéristiques des 103 PME comprises dans notre échantillon et les caractéristiques de leurs dirigeants. Ces PME sont à près d'un tiers constituées d'entreprises de commerce (31,1%), tandis que la majorité d'entre elles sont des entreprises de services (54,4%). Conséquemment il n'y a que 11,7% des PME de notre échantillon qui sont du secteur "industries manufacturières, agricoles ou forestières". La grande majorité des PME de notre échantillon a une taille comprise entre dix (10) et cinquante (50) salariés (93,20%). Seules 6,80% de nos PME sont des entreprises moyennes.

La plupart des PME de notre échantillon existe depuis plus de dix (10) ans. En fait, 59,22% des PME à l'étude sont établies depuis plus d'une décennie. Le reste des PME, soit 40,78% des entreprises de notre échantillon, ont moins de 10 ans. Plus précisément 39,81% ont plus de 5 ans et seule une PME a moins de 5 ans. Il faut aussi préciser qu'un nombre surprenant (73,8%) de dirigeants des PME de notre échantillon déclarent avoir fait des études universitaires. Par ailleurs, 23,3% de ces derniers ont fait le lycée.

La validation de l'approche configurationnelle exige la construction des systèmes de pratiques de GRH et de stratégie. Ainsi, nous avons d'abord construit des systèmes de pratiques RH et de stratégies grâce à une analyse typologique. Pour différencier ces groupes, un test de *khi-deux* est utilisé en croisant les groupes avec les pratiques de GRH initiales (**cf. tableau 3**) et les variables de stratégie.

### 4.2. Construction des groupes de pratiques de GRH et de stratégie

#### 4.2.1. Groupes de pratiques GRH

Comme le révèlent les résultats de l'analyse bivariée, dans le tableau 3, la classe 3 est celle qui a les pourcentages les plus élevés pour toutes les pratiques de GRH. A contrario, la classe 2 présente des pourcentages les plus faibles pour ce qui est des pratiques de GRH. Ainsi à l'issue de cette analyse bivariée, trois systèmes de GRH sont mis en évidence : système stratégique (classe 3), système administratif (classe 2) et système hybride (classe 1). Ce résultat relatif à la typologie de GRH concorde avec notre modèle théorique.

**Tableau 3 : Discrimination des PME selon leurs pratiques de GRH**

Pour décrire et différencier les classes de PME issues de la typologie selon leurs pratiques de GRH, des tableaux croisés sont effectués entre les classes et les différentes variables relatives aux pratiques de GRH sélectionnées. Nous indiquons dans le tableau ci-dessous le % de PME qui ont répondu fortement implantée (par exemple pour RECRU11 : le % correspond aux répondants aux PME qui ont une description des tâches pour tous leurs employés) pour chacune des classes.

	<b>RECRUTEMENT</b>					<b>REMUNERATION</b>									
	<i>Fortement implanté</i>					<i>Fortement implanté</i>									
	RECRU11	RECRU12	RECRU13	RECRU14	RECRU15	REMU21	REMU22	REMU23	REMU24	REMU25					
<b>Global</b>	19,4%	14,6%	13,6%	16,5%	14,6%	6,8%	11,7%	11,7%	14,6%	19,4%					
<b>Classe1</b>	11,9%	11,9%	3,4%	6,8%	6,8%	1,7%	3,4%	1,7%	3,4%	8,5%					
<b>Classe2</b>	0%	0%	0%	3,6%		0%	3,6%	0%	0%	7,1%					
<b>Classe3</b>	81,3%	50,0%	75,0%	81,3%	62,5%	37,5%	56,3%	68,8%	81,3%	81,3%					
<b>Test Khi-2</b>	< 0,001	< 0,001	< 0,001	< 0,001	< 0,001	< 0,001	< 0,001	< 0,001	< 0,001	< 0,001					
	<b>VALORISATION</b>						<b>PARTICIPATION</b>								
	<i>Fortement implanté</i>						<i>Fortement implanté</i>								
	VALO31	VALO32	VALO33	VALO34	VALO35	VALO36	PARTI41	PARTI42	PARTI43	PARTI44	PARTI45	PARTI46	PARTI47	PARTI48	PARTI49
<b>Global</b>	17,5%	12,6%	16,5%	13,6%	15,5%	16,5%	19,4%	15,5%	14,6%	18,4%	20,4%	14,6%	12,6%	14,6%	14,6%
<b>Classe1</b>	5,1%	3,4%	8,5%	3,4%	8,5%	10,2%	8,5%	8,5%	10,2%	10,2%	8,5%	6,8%	5,1%	1,7%	6,8%
<b>Classe2</b>	0%	0%	0%	3,6%	0%		0%	0%	0%	7,1%	7,1%	0%	0%	0%	
<b>Classe3</b>	93,8%	68,8%	75,0%	75,0%	62,5%	68,8%	93,8%	68,8%	56,3%	81,3%	87,5%	56,3%	62,5%	87,5%	68,8%
<b>Test Khi-2</b>	< 0,001	< 0,001	< 0,001	< 0,001	< 0,001	< 0,001	< 0,001	< 0,001	< 0,001	< 0,001	< 0,001	< 0,001	< 0,001	< 0,001	< 0,001

#### 4.2.2. Groupes de stratégies d'affaires

Tout comme dans le cas des pratiques RH, nous avons classés les PME à l'étude selon leur stratégie (en groupe). L'analyse des tableaux croisés, nous conduit à constater que le groupe 1 accorde une grande importance à la qualité. Ce groupe possède comparativement aux groupes 2 et 3, pour la variable qualité ; les pourcentages les plus élevés pour les items préoccupation élevée et maximale (préoccupation élevée : 20,5% contre 0% ; préoccupation maximale : 48,7% contre 3% et 0%).

Contrairement à ce groupe, le groupe 3 accorde une importance élevée voire maximale à la minimisation du prix. Il présente conséquemment les pourcentages les plus élevés pour ces items (préoccupation élevée : 22,6% contre 3% et 7,7% ; préoccupation maximale : 45,2% contre 0% et 17,9%). Le groupe 2 telle une mitoyenne présente pour les variables prix et qualité des pourcentages compris entre ceux des deux précédents groupes (exemple. préoccupation maximale : 17,9% < 0% < 45,2% pour la variable prix).

On peut déduire de ces analyses que les PME du groupe 1 utilisent une stratégie de différenciation, ceux du groupe 3 une stratégie prix et enfin ceux du groupe 2 une stratégie mixte ou focus.

#### 4.3. L'introduction des variables indépendantes dans le modèle logistique

Les coefficients de corrélation calculés entre variables RH et présentés dans le tableau 4 montrent qu'il y a une forte colinéarité entre les variables explicatives que sont les pratiques de GRH.

**Tableau 4 : Tableau de corrélation entre les différentes variables RH**

		RECRUT	REMUN	VALOR	PARTIC
<b>RECRUT</b>	Corrélation de Pearson	1	,887**	,925**	,926**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000
	N	103	103	103	103
<b>REMUN</b>	Corrélation de Pearson	,887**	1	,891**	,883**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000
	N	103	103	103	103
<b>VALOR</b>	Corrélation de Pearson	,925**	,891**	1	,933**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000
	N	103	103	103	103
<b>PARTIC</b>	Corrélation de Pearson	,926**	,883**	,933**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	103	103	103	103

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).



Selon Evrard et al (1997), une possibilité d'utilisation de ces variables consiste à procéder à des analyses factorielles. Nous avons donc procédé à des analyses factorielles des correspondances multiples (ACM). Les axes factoriels retenus sont utilisés dans la suite de nos analyses à la place des pratiques RH. Après les ACM nous avons effectués des tests de colinéarités pour s'assurer de l'indépendance des pratiques RH (Tableau 5).

**Tableau 5 : Tableau des statistiques de colinéarité des pratiques RH**

Pratiques Ressources Humaines	Statistiques de colinéarité	
	Tolérance	VIF
Recrutement	0,669	6,939
Rémunération	0,940	3,521
Valorisation	0,707	4,829
Participation	0,815	8,756

Les tolérances obtenues sont très satisfaisants car supérieur à 0,5 (VIF < 20). A partir des axes factoriels, le profil moyen des entreprises regroupées dans la même classification est retenu comme idéal-type (ou système de travail théorique). L'alignement constitue l'inverse additif de la distance euclidienne entre le système théorique et les valeurs observées dans la PME. L'alignement ainsi obtenu a été associé au secteur d'activité et à l'effectif pour un test de colinéarité. Les résultats obtenus sont également satisfaisants (Tableau 6) ; ce qui autorise l'utilisation de ces trois variables dans la régression logistique.

**Tableau 6 : Tableau des statistiques de colinéarité du modèle**

Modèle	Statistiques de colinéarité					
	Complémentarité interne		Arrimage théorique		Arrimage non théorique	
	Tolérance	VIF	Tolérance	VIF	Tolérance	VIF
Alignement	0,915	1,093	0,735	1,361	0,997	1,003
Secteur d'activité	9,818	1,222	0,757	1,321	0,890	1,124
Effectif de la PME	0,889	1,125	0,789	1,268	0,891	1,122

#### 4.4. Le test des hypothèses configurationnelles dans les PME au Togo

Les résultats obtenus lors des diverses analyses semblent montrer la pertinence de l'approche configurationnelle dans les PME au Togo. Les modèles de régression expliquent la variance de la performance dans des proportions allant de 8 à 30%. Il est difficile de se prononcer sur ces proportions du R<sup>2</sup> de Nagelkerke compte tenu du manque d'étude sur l'approche configurationnelle au Togo.

Les modèles de régression démontrent que plus une PME est en mesure de minimiser l'écart entre les valeurs RH théoriques et les valeurs RH organisationnelles, plus cette dernière semble en mesure d'accroître sa performance commerciale ( $\beta = 0,242$  ; Khi-deux = 6,633 ; p-value < 0,10), économique ( $\beta = 0,304$  ; Khi-deux = 10,851 ; p-value < 0,05) et financière ( $\beta = 0,539$  ; Khi-deux = 26,587 ; p-value < 0,01). Les rapports de cote sont respectivement 1,274 ;

1,356 et 1,715. Les PT sont également supérieurs à 55%, ce qui indique que les modèles sont vrais dans plus de 55% des cas.

La minimisation de l'écart entre les valeurs RH théoriques et les valeurs RH des PME ne semble cependant pas en mesure de maximiser la performance sociale ( $\beta = 0,201$  ; Khi-deux = 4,794 mais non significatif). En conséquence les sous-hypothèses relatives aux performances économique (**H1b**), commerciale (**H1c**) et financière (**H1d**) sont validées. L'hypothèse **H1** est validée partiellement. On peut également remarquer que la performance financière présente le  $\beta$  et le Khi-deux les plus élevés suivis respectivement des performances commerciale et économique. Le Khi-deux n'est pas significatif pour la performance sociale. On peut donc conclure que le modèle dit de l'escalier de Le Louarn et Wils (2001), selon lequel le lien entre GRH et performance organisationnelle est plus fort au premier niveau (performance sociale) qu'au deuxième et ainsi de suite n'est pas vérifié dans les PME au Togo.

Les PME au Togo, dont les pratiques de GRH sont cohérentes entre elles, et qui évoluent dans des cadres stratégiques favorables (arrimage théorique), ont-elles de meilleures performances ? C'est à cette question que nous tentons de répondre dans la validation de l'Hypothèse H2. Pour ce faire, nous avons eu recours aux deux classifications précédentes (système de GRH et système stratégique) présentées aux points 4.2.1. et 4.2.2.. La première de ces classifications répartit les PME du Togo du point de vue implantation des pratiques RH en trois classes ou systèmes à savoir : le système stratégique (classe 3), système administratif (classe 2) et système hybride (classe 1). La seconde classification, quant à elle, tient compte de la stratégie et fait correspondre les PME à trois types de stratégies : stratégies de différenciation (groupe 1), de prix (groupe 3) et focus (groupe 2).

Selon la théorie configurationnelle, une PME adoptant un système stratégique et évoluant avec une stratégie de différenciation serait plus performante (classe 3 et groupe 1). De même une PME qui associe son système administratif à une stratégie prix (classe 2 et groupe 3) réussira mieux que ses concurrentes. Enfin, une PME utilisant un système hybride, pour être efficiente doit évoluer dans une stratégie focus (classe 1 et groupe 2).

Pour confirmer l'hypothèse 2 de l'approche configurationnelle, il faut vérifier si les trois arrimages théoriques ainsi énoncés influencent positivement les performances des PME au Togo. Pour ce faire, nous avons réalisé deux séries de régressions (Lignes arrimage théorique et arrimage non théorique du tableau 7). La première série concerne uniquement les PME évoluant dans des cadres stratégiques favorables (c'est le cas des PME de notre typologie qui appartiennent à la fois, soit à la classe 3 et au groupe 1 ; soit à la classe 1 et au groupe 2 ou soit à la classe 2 et au groupe 3). La seconde série de régression regroupe les PME évoluant dans des cadres stratégiques inappropriés (c'est par exemple le cas des PME du système administratif ou classe 2 qui évoluerait dans des stratégies focus ou de différenciation).

Les analyses de régressions logistiques présentées dans le tableau 7 montrent que plus une PME est en mesure de minimiser l'écart entre les valeurs RH théoriques et les valeurs RH organisationnelles, et plus cette dernière évoluera dans un cadre stratégique approprié (c'est-à-dire minimisant l'écart entre les valeurs stratégiques théoriques et les valeurs stratégiques organisationnelles), meilleure sera alors sa performance sociale ( $\beta = 1,089$  ; Khi-deux = 11,137 ; p-value < 0,05), commerciale ( $\beta = 0,772$  ; Khi-deux = 12,448 ; p-value < 0,01) et économique ( $\beta = 3,147$  ; Khi-deux = 21,448 ; p-value < 0,01). La cohérence interne ne semble cependant pas influencer la performance financière ( $\beta = 101,959$  non significatif ; Khi-deux = 11,137). On peut conclure que les hypothèses relatives aux performances sociale (**H2a**), économique (**H2b**), commerciale (**H2c**) sont validées.

Nous avons également cherché à vérifier la performance des PME n'évoluant pas dans des cadres stratégiques appropriés (Ligne arrimage non théorique du tableau 7). Les résultats trouvés montrent que l'arrimage théorique n'impacte qu'une des dimensions de la

performance à savoir la performance financière ( $\beta = 0,340$  ; Khi-deux = 6,403 ; p-value < 0,1). Au vu de ces résultats, nous pouvons également affirmer que notre **hypothèse H2** est vérifiée partiellement. On note aussi que l'impact de la configuration est plus grand sur la performance commerciale que les autres dimensions de la performance. Le modèle dit de l'escalier de Le Louarn et de Wils (2001) est non validé.

Le tableau 7 permet également de faire quelques remarques intéressantes. Le coefficient de régression  $\beta$  ou B de l'arrimage interne-externe est supérieur à celui de la complémentarité interne pour toutes les dimensions de la performance. De même on relève à ce niveau les meilleures forces d'association des modèles de régression. Les valeurs du PT et du rapport de cote sont les plus élevées possibles.

**Tableau 7 : Résultats relatifs aux hypothèses**

	PERFSOC		PERCOM		PERFECO		PERFFIN	
	B	Khi-deux	B	Khi-deux	B	Khi-deux	B	Khi-deux
<b>Complémentarité interne</b>	0,201**	4,794	0,242**	6,633*	0,304**	10,851**	0,539***	26,587***
<i>Secteur</i>	-0,016		-0,270		-0,350		-0,196	
<i>Effectif</i>	0,003		0,002		0,007		0,005	
PT	55,5%		66,0%		59,2%		58,4%	
R <sup>2</sup> Nagelkerke	0,061		0,086		0,135		0,304	
Odds ratio	1,223	[1,013;	1,274	[1,035; 1,567]	1,356	[1,102;	1,715	[1,344; 2,188]
	1,476]				1,668]			
<b>Arrimage théorique (interne - externe)</b>	1,089**	11,137**	0,772**	12,448***	3,147*	21,448**	101,959	27,554***
<i>Secteur</i>	2,852**		0,109		6,473		-50,779	
<i>Effectif</i>	-0,028		-0,011		-0,043		0,360	
PT	72%		72%		68%		76%	
R <sup>2</sup> Nagelkerke	0,518		0,565		0,806		1	
Odds ratio	2,971	[1,058;	2,164	[1,119; 4,183]	23,258	[1,583;	1,223	[0,000; 2,555]
	8,383]				8,322]			
<b>Arrimage non théorique</b>	0,015	3,015	0,061	0,900	0,166	5,888	0,340**	6,403*
<i>Secteur</i>	-0,557		-0,105		-		0,096	
<i>Effectif</i>	0,008		0,011		0,012		0,015	

PT	44,9%	64,1%	56,4%	55,1%
R <sup>2</sup> Nagelkerke	0,051	0,016	0,061	0,105
Odds ratio	1,015 [0,771; 1,337]	1,063 [0,802; 1,408]	1,181 [0,889; 1,568]	1,406 [1,055; 1,873]

**Légende :** \* : *p-value* <0,10 ; \*\* : *p-value* <0,05 ; \*\*\* : *p-value* <0,01 ;

## 5. Discussions

Comme nous avons pu le remarquer, il est tout à fait vraisemblable d'avancer que l'approche configurationnelle peut constituer une alternative stratégique valable pour les PME en Afrique. Que ce soit la complémentarité interne ou externe, elles réussissent tous à impacter plusieurs dimensions de la performance. Le fait que l'arrimage non théorique impacte une dimension de la performance financière n'invalide pas l'approche configurationnelle. Cette approche n'affirme pas être la seule à influencer la performance mais celle qui l'accroît le plus. La vérification de nos deux hypothèses répond donc à nos intuitions théoriques.

Une autre leçon à tirer de cette recherche est relative au fait que les coefficients  $\beta$  soient supérieurs dans l'arrimage théorique que dans les autres arrimages. Cela montre que la cohérence interne entre les pratiques de GRH ne suffit pas, il faut également chercher à aligner les pratiques RH sur la stratégie correspondante (cohérence interne et externe). C'est à cette condition qu'on a un profit maximum.

Ainsi à la question quand et comment la GRH agit sur les performances des PME ? Nous répondons que la GRH agit sur les performances des PME quand ces dernières utilisent une GRH administrative, stratégique ou hybride et ceci par le biais d'une double complémentarité théorique : complémentarité entre les pratiques de GRH et complémentarité entre ce système de pratiques et la stratégie correspondante.

Nos résultats confirment ainsi ceux de plusieurs auteurs en gestion stratégique des ressources humaines (Arthur, 1994; Delery et Doty, 1996 ; Arcand, 2000 ;). Ils apportent aussi un soutien important à la théorie des systèmes cybernétiques (Wright et McMahan, 1992) et la théorie des ressources (Barney, 1991). Selon la première théorie, l'introduction des pratiques RH (inputs) influencent les comportements (throughputs) qui à leur tour impactent les performances (outputs). La théorie des ressources quant à elle stipule qu'une entreprise crée de la valeur soit en réduisant les coûts liés à ses produits, soit en différenciant ses produits pour justifier une « prime » en terme de prix aux yeux du client (Barney, 1991).

## 6. Conclusion

Cette recherche avait pour but de vérifier si les prémisses théoriques d'arrimage interne et externe des activités de GRH (Delery et Doty, 1996) peuvent-elles être aussi validées dans la PME en Afrique francophone, et particulièrement au Togo. Pour ce faire nous avons collecté des informations auprès de 103 PME et utilisé une régression logistique multivariable.

Les résultats trouvés semblent partiellement cohérents au regard des deux hypothèses de recherche. D'une part, plus les PME au Togo utilisent des pratiques de GRH conformes aux différents regroupements théoriques de GRH et plus ces PME maximiseront leurs performances commerciale, économique et financière. D'autre part, cette réalité est d'autant plus importante lorsque ces PME adoptent en plus des stratégies d'affaires appropriées. Nos résultats permettent donc de conclure que malgré la robustesse de l'approche configurationnelle, elle s'applique aussi aux PME en Afrique.

En dépit de résultats somme toute encourageants, certaines questions restent encore sans réponses. Parmi les principaux points d'interrogation, notons l'incapacité que semblent avoir

les regroupements stratégiques de GRH à accroître la performance financière. En outre, la taille de notre échantillon ne permet pas de faire des analyses sectorielles qui pourront encore mieux affiner les analyses. Cependant du fait de la taille représentative de notre échantillon nos hypothèses restent valides.

## REFERENCES

Ali, N. B. (2007), Impact des pratiques de gestion participative sur la performance organisationnelle et financière de certaines entreprises manufacturières, Mémoire, Université du Québec à Trois-Rivière.

Arcand, G. (2006, Décembre), Étude du rôle de la culture nationale dans la relation entre les pratiques de GRH et la performance organisationnelle : le cas des banques de vingt-deux pays d'Amérique du Nord, d'Europe et d'Asie, Thèse pour le doctorat en sciences de gestion de l'Université Paul-Verlaine, p. p. 306.

Arcand, M. (2000), L'effet des pratiques de gestion des ressources humaines sur l'efficacité des caisses populaires Desjardins du Québec, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion Université de Metz UFR Études Supérieures de Management

Arthur J. (1994), Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover, *Academy of Management Journal*, 37, 3: 670–687.

Barney, J. B. (1991), Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, 17, 1: 99-120.

Bayad, M. et J.-M. Chanal (1998), Application d'un modèle de GRH à l'étude d'une PME en forte croissance: le cas de l'entreprise Metalex, Communication au 4<sup>o</sup> Congrès international francophone de la PME, Octobre 22-23-24, 1-25

Becker, B. et B. Gerhart (1996), The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects, *Academy of Management Journal*, 39, 4 : 779-801.

Bergeron, H. (2000), Les indicateurs de performance en contexte PME, quel modèle appliquer?, 21<sup>ème</sup> Congrès de l'AFC. France , 1- 21.

Bernardes, M. E. (2008, Février), La construction sociale de la stratégie en contexte PME: une analyse en profondeur de quatre cas de diversification, Thèse présentée à la faculté des études supérieures en vue de l'obtention du grade de Philosophia Doctor (Ph D) en Administration. Université de Montréal, p. 306. p.

Bouadam (2003), Stratégie des petites et moyennes entreprises avec étude du cas algérien, *Revue des Sciences Economiques et de Gestion*, 2 : 69-89

Choueke, R. et Armstorng, R. I. (1998), The Learning Organization in Smal and Medium-Size Enterprises. *International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research*, 4, pp.129-140.

Chretien, L., Arcand, G., G., T., et M. Arcand (2005, Février), Impact des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance organisationnelle sur les entreprises de gestion de projets, *Revue Internationale sur le Travail et la Société*, 3 : 107-128.

Delery, J. et , D. Doty (1996), Modes of theorizing in Strategic human Resource management: Tests of Universalistic, Contingency and Configurational performance predictions, *Academy of management Journal*, 39, 4: 802-835.

Diouf, D. (2008), Cohérence des pratiques de GRH et performance d'une PME familiale au Sénégal : une étude de cas, *Actes du congrès de l'AGRH*, 1-17

Diouf, I. D. (2010), Gérer les ressources humaines dans les PME: cas d'une PME familiale au Sénégal, in *Gérer les ressources humaines en Afrique entre processus sociaux et pratiques organisationnelles* Coordonné par Bassirou TIDJANI et Emmanuel KAMDEM Editions ems Management et société. *Questions de société* , 103-120.

Doh, M. (2007), Les pratiques ressources humaines et la performance des PME au Togo, *Mémoire de DEA*, Université de Lomé.

Doty, D. et Glick, W., (1994), Typologies as a unique form of theory building: Toward improved understanding and modeling. *Academy of Management Review*, 19 : 230-251.

Edoh, K. (2009 ), La gestion des compétences et la performance des banques au Togo, *Mémoire de DEA*, Université de Lomé.

Escofier, B. et J. PAGES (2008), *Analyses factorielles simples et multiples : Objectifs, méthodes*, (éd. 4ème). Dunod.

Etcheu, J. (2009), La GRH dans la PME familiale camerounaise: instrumental/relationnel, *Actes AGRH*, p. 23.

Etrillard, C. (2004, Juin 2, 3 et 4), Stratégie et PME: peut-on parler de stratégies entrepreneuriales ? XIII ème Conférence de l'AIMS, 1-27.

Evrard, Y., Pras, B. et E. Roux (1997), *Market études et recherches en marketing fondements, méthodes*, 2è édition revue et augmentée. Nathan.

Fabi, B., Raymond, L. et R. Lacoursiere (2006), Pratiques de GRH pour le développement stratégique des PME: une perspective de configuration, 23e Colloque annuel du Conseil canadien des PME et de l'entrepreneuriat.

Filion, L.-J. et Toulouse, J.-M. (1995), La planification stratégique dans une PME, In Côté M. et al (Eds) *La gestion stratégique d'entreprise: aspects théoriques*. Boucherville Gaetan Morin.

Fourcade, C. et Marchesnay, M. (1997), *Gestion de la PME / PMI*, Nathan.

Germain, C. (2001), Le pilotage de la performance dans les petites et moyennes entreprises les résultats d'une recherche empirique, 22ème Congrès de l'AFC, France, 1-29.

Girard, B. (Septembre 1997), Pourquoi les PME restent-elles PME ? *Revue Gérer et Comprendre*, *Annales des Mines*, p.33-43.

Gnissa, A. Y. (2012), Evaluation du personnel et performance ressources humaines des banques au Togo. *Mémoire de DEA à l'Université de Lomé*.

Gomez-mejia, L. R., Balkin, D. B., Cardy, R. L. et D. E. Dimick (2000), *Managing Human Resources*, Prentice Hall Canada Scarborough, On.

Goodman, P. et J. Pennings (1977), *Toward a workable framework, New perspectives on organizational effectiveness* (sous la direction de Goodman, J. et Pennings, J. et associates), ed Jossey-Bass Publishers, 146-184.

Guegen, G. (2009, Avril), *PME et stratégie : quelles spécificités ?* *Revue Economie et Management*, 131, 16-22.

Gunia, N. (2002), « La fonction ressources humaines face aux transformations organisationnelles des entreprises. Impact des nouvelles technologies d'information et de communication » *Business administration*. Université des Sciences Sociales - Toulouse I, 2002.

Hernandez, E.-M. (1997), *L'Etat et l'entrepreneur informel en Afrique*, *Revue internationale PME*, 10, 1 : 103-122.

Ichniowski, C., Shaw, K. et G. Prennushie (1997), *The Effects of Human Resource Management Practices on Productivity: A Study of Steel Finishing Lines*, *American Economic Review*, vol. 87 n° 3 , p.291–313.

Jarvis, R. (1996, April), *Performance Management in Small Firms: Some Evidence from the United Kingdom* ». Issued by The International Federation of Accountants.

Javalgi, R., Cutler, B., & Todd, P. (2004), *An application of ecological model to explain de growth of strategy in internet firms: the cases of eBay and Amazon*, *European Management Journal*, Vol. 22 (n° 4), pp. p. 464-470.

Lacoursiere, R. (2002, Février), *Impact de certaines pratiques stratégiques de gestion des ressources humaines sur la performance organisationnelle et financière de PME*, Mémoire présentée à l'Université du Québec à Trois-Rivières comme exigence partielle de la maîtrise en gestion des PME, p. p. 211.

Le Louarn, Y-H et Wils, T. (2001), *L'évaluation de la gestion des ressources humaines*. Paris : Editions Liaisons.

Liouville, J. et M. Bayad (1995), *Stratégie de gestion des ressources humaines et performance dan les PME: résultats d'une recherche exploratoire*, *Gestion 2000*, 1 : 159-179.

MacDuffie, J. (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.

Mahé de Boislandelle, H. (1988), *Gestion des ressources humaines dans les P.M.E*, *Economica*, Collection Techniques de Gestion.

Marchand, M. (2009, Octobre), *L'utilisation des systèmes de mesure de performance dans les PME*, Thèse présentée à l'Université du Québec à Trois-Rivières au département de Gestion comme exigence partielle du doctorat en Administration offert conjointement par l'Université du Québec à Trois-Rivières et l'Université de Sherbrooke , p. p. 275.

McMahan, G., Virick, M. et P. Wright (1999), *Alternative theoretical perspectives for strategic human resources management revisited: Progress, problems and prospects*. in P.M. Wright, L.

Dyer, J.W. Boudreau et G.T. Milkovich (éd) *Research in personnel and human resources management in the Twenty-First Century*, Jai Press Inc.; Stamford CT, 4: 99-122.

Miles, R. E. et C. C. Snow (1978), *Organizational Strategy Structure and Processes* ». McGraw - Hill, New York, NY.

Mintzberg, H. (1990), *Le management. Voyage au centre des organisations*, (1ere édition américaine, 1989). Edition d'Organisation / Agence d'Arc.

Morin, M. E., Guindon, M. et Boulianne, E. (1996, Septembre), *Mesurer la performance de l'entreprise*, *Gestion*, Vol. 21 (n° 3), p. p. 61-66.

Morin, M. E, Savoie, A. et Beaudin, G. 1994. *L'efficacité de l'organisation : théories, représentations et mesures*. Boucherville, Gaëtan Morin Éditeur.

Morris, M., Schindehutte, M. et Allen, J. (2005), *The entrepreneur's business model: toward a unified perspective*, *Journal of Business Recherche* (Vol. 58), p. p 726-735.

Nizet, J., & Pichault, F. (2001), *Introduction à la théorie des configurations. Du "One best way" à la diversité organisationnelle*, De Boeck Université. Gaëtan Morin Editeur Itée. Diffusion exclusive pour l'Europe et l'Afrique. De Boeck et Larcier s.a.

Nkakleu, R. (2002a), *Peut-on parler de délégation dans les PME camerounaises ? Actes du CIFPME*.

Nkakleu, R. (2002b), *les facteurs de contingence de la délégation dans les PME camerounaises*, 6<sup>ième</sup> Congrès internationale francophone sur la PME- Octobre 2002- HEC- Montréal, 1-16

Nkakleu, R., Manga, B., Tsapi, V. et D. Ngongang (2010), *La tontine d'entreprise en tant que réseau social: levier de création du capital social collectif dans les PME camérounaises*, dans *Gérer les ressources humaines en Afrique. Entre processus sociaux et pratiques organisationnelles* Coord par Tidjani et Kamdem (2010), 65-84.

Noguera, F., Ahouanougan, B. L. et M.-C. Chalus-Sauvannet (2010), *GRH et performance dans le secteur de la santé : cas d'une intervention socio-économique dans une clinique privée au Bénin*, (E. E. société, Éd.), Dans *Gérer les ressources humaines en Afrique Entre processus sociaux et pratiques organisationnelles*. Coordonné par Bassirou Tidjani et Emmanuel Kamdem, 193-212.

Pichault, F. et J. Nizet (2000, Février), *Les pratiques de gestion des ressources humaines Approches contingente et politique*, éditions du Seuil,.

Porter, M. E. (1980), *Competitive strategy*. New York, NY: Free Press.

Razouk, A. A. (2007, Décembre 5), *Gestion stratégique des Ressources Humaines Recherche théorique et empirique sur la durabilité de la relation entre stratégie RH et performance*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion Université Nancy 2 Institut d'Administration des Entreprises.

Rharmili, M. (2007), *Système de mesure de la performance dans les PME : Cas des PME Marocaines*, 28<sup>ème</sup> Congrès de l'association francophone de comptabilité "Comptabilité et environnement", p. p. 21.



- Robinson, R. (1979), Forecasting and small business: a study of the strategic planning process, *Journal of Small Business Management*, Vol. 17 (n° 3), pp. p. 19-27.
- Rumelt, R.P. (1982), Diversification Strategy and Profitability, *Strategic Management Journal*, 3 :359-369.
- Segev, E. (1989), A Systematic Comparative Analysis and Synthesis of Two Business-Levels strategic typologies, *Strategic Management Journal*,10, 5: 487-505.
- Sogbossi, B. B. (2009, Janvier), Les spécificités de la mesure de la performance dans les petites entreprises en Afrique, *Cahier de Recherche en Gestion de l'Ecole Supérieur Polytechnique de l'Université Cheikh Anta Diop*, 3, 41-58.
- Stafford, J. et P. Bodson (2006), *L'analyse multivariée avec SPSS*, Presses de l'Université du Québec.
- Torres, O. (1997), Pour une approche contingente de la spécificité de la PME, *Revue internationale PME*, Vol.10, no 2, p 9-43.
- TORRES, O. (1998), *PME, de Nouvelles Approches*, Economica, Paris.
- Van Doesburg, L.-J. (2002, Septembre), Effet des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance des PME: vérification des modèles universaliste, contingentiel et configurationnel, *Mémoire présentée à l'Université du Québec à Trois-Rivières comme exigence partielle de la maîtrise des PME et de leur environnement*.
- Wiklund, J. et Shepherd, D. (2005), Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurational approach, *Journal of Business Venturing*, Vol. 20, pp. p. 71-91.
- Wright, P. M., & McMahan, G. (1992), Theoretical perspective for strategic Human Resources Management, *Journal of management*, Vol 18 (n ° 2), p. p. 295-320.