

## **PRATIQUES DE GRH POUR LE DÉVELOPPEMENT STRATÉGIQUE DES PME: UNE PERSPECTIVE DE CONFIGURATION**

**Bruno Fabi, Ph.D.**  
**Louis Raymond, Ph.D.**  
**Richard Lacoursière, M.Sc.**

Institut de recherche sur les PME  
Université du Québec à Trois-Rivières  
(courriel: bruno.fabi@uqtr.ca)

### **Résumé**

La gestion des ressources humaines (GRH) apparaît de plus en plus comme un levier stratégique important pour les PME désireuses de s'adapter à un environnement caractérisé par une incertitude croissante. La présente étude a pour but de vérifier si l'on peut observer différentes configurations reliant les pratiques de GRH au contexte stratégique des PME. L'analyse de données d'enquête provenant de 176 PME manufacturières révèle que celles-ci développent certaines pratiques de GRH en fonction des stratégies qu'elles adoptent selon trois configurations, nommément 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.

### **Introduction**

L'ouverture des marchés, l'intensification de la concurrence, l'essor technologique et les changements démographiques survenus au cours des dernières décennies ont contribué à modifier les conditions de réussite des entreprises, obligeant plusieurs d'entre elles à réviser leurs stratégies, leur structure et leurs façons de faire (Snow, Miles et Coleman, 1992; Tetenbaum, 1998). Dans un environnement aussi turbulent et incertain, les PME doivent miser de plus en plus sur le développement de nouveaux produits et de nouveaux marchés pour assurer leur croissance, ce qui les amène à établir d'importants réseaux de collaboration avec différents partenaires (Fariselli, Oughton, Picory et Sugden, 1999; Miles et Snow 1986). Tous ces changements obligent les PME à se pencher de plus en plus sur leur mode de gestion des ressources humaines (GRH) et à mettre en place des pratiques visant à attirer, mobiliser et fidéliser les employés sur lesquels reposent les compétences et les savoir-faire organisationnels.

Les pratiques de GRH constituent aujourd'hui l'un des leviers stratégiques importants dont disposent les dirigeants pour faciliter l'atteinte de leurs objectifs et améliorer la performance de leur entreprise (Becker, Huselid, Pickus et Spratt, 1997). Même en contexte de PME, où la fonction GRH s'avère généralement moins développée que dans la grande entreprise (Fabi et Garand, 2005), le simple fait d'implanter ou d'améliorer certaines pratiques pourrait suffire à conférer un avantage vis-à-vis les concurrents (Huselid, Jackson et Schuler, 1997). Bien qu'elle ait reçu un support empirique tant en contexte de grande entreprise (Delery et Doty, 1996) qu'en contexte de PME manufacturières (Lacoursière, Fabi, St-Pierre et Arcand, 2005), cette approche plutôt « universaliste » de la GRH a fait l'objet de nombreuses critiques. Plusieurs auteurs ont fait ressortir la nécessité d'adopter une approche plus sophistiquée de la GRH, en examinant par exemple l'alignement des pratiques avec la stratégie d'affaires (Miles et Snow, 1984; Schuler et Jackson, 1987). Bon nombre de chercheurs en stratégie ont en outre suggéré l'existence de patterns ou de gestalts mettant en relation des variables caractérisant notamment la stratégie, la structure et les processus d'affaires de l'organisation (Miles et Snow, 1978;

Miller, 1981; Porter et Siggelkow, 2004). Ces variables, si elles sont agencées de façon adéquate, devraient permettre à l'entreprise de réaliser ses stratégies d'affaires et d'atteindre la performance escomptée, soutiennent ces auteurs. D'où la double question de recherche évoquée dans cette communication: Les pratiques de GRH utilisées par les PME varient-elles de pair avec d'autres éléments de leur contexte stratégique et, dans l'affirmative, les différentes configurations observées permettent-elles d'atteindre des niveaux comparables de performance ?

Afin de répondre à ces questions, la présente communication présente les résultats d'une étude réalisée auprès de 176 PME manufacturières canadiennes. On y analyse l'étendue des pratiques de GRH appliquées par les entreprises compte tenu de leurs efforts en développement de produits, en développement de marchés et en développement de réseaux de collaboration, le tout dans une perspective d'alignement (ou *fit*) de type gestalt. Dans le présent article le terme *gestalt* doit être entendu comme un assemblage fréquemment observable de différents attributs (Miller, 1981; Venkatraman, 1989); on l'utilisera en alternance avec le terme configuration.

## Cadre conceptuel

C'est un fait de plus en plus reconnu que les pratiques de GRH peuvent supporter les stratégies d'affaires poursuivies par les organisations. Comme l'ont démontré Hansen et Wernerfelt (1989), le succès et le développement d'une entreprise ne reposent pas tant sur le choix d'une industrie en croissance ou d'une niche privilégiée, que sur la construction d'une organisation humaine efficace. C'était là un argument de poids en faveur de la théorie des ressources, à laquelle Wernerfelt (1984) a largement contribué et qui s'est par la suite enrichie de plusieurs contributions, dont celles de Prahalad et Hamel (1990), Barney (1991) Peteraf (1993), et Teece, Pisano et Shuen (1997), pour n'en mentionner que quelques-unes. Pour leur part, Wright, Dunford et Snell (2001) expliquent que les pratiques de GRH telles que recrutement, formation, participation, évaluation du rendement, récompenses et autres, contribuent au cœur de métier de l'entreprise en agissant à la fois sur son capital intellectuel, sa gestion des connaissances et sa capacité de renouvellement.

Des études empiriques réalisées dans différents pays d'Europe (France, Royaume-Uni) et d'Amérique du Nord (Canada, États-Unis) ont effectivement permis d'observer que les PME manufacturières investissant dans les pratiques de GRH en retirent des résultats tangibles. Globalement, ces résultats seraient perceptibles non seulement au niveau de la performance sociale, mais aussi au niveau de la performance opérationnelle, de la performance financière et de la croissance des PME (Lacoursière, Fabi, St-Pierre et Arcand, 2005; Liouville et Bayad, 1995; Patterson, West, Lawthom et Nickell, 1998; Way, 2002).

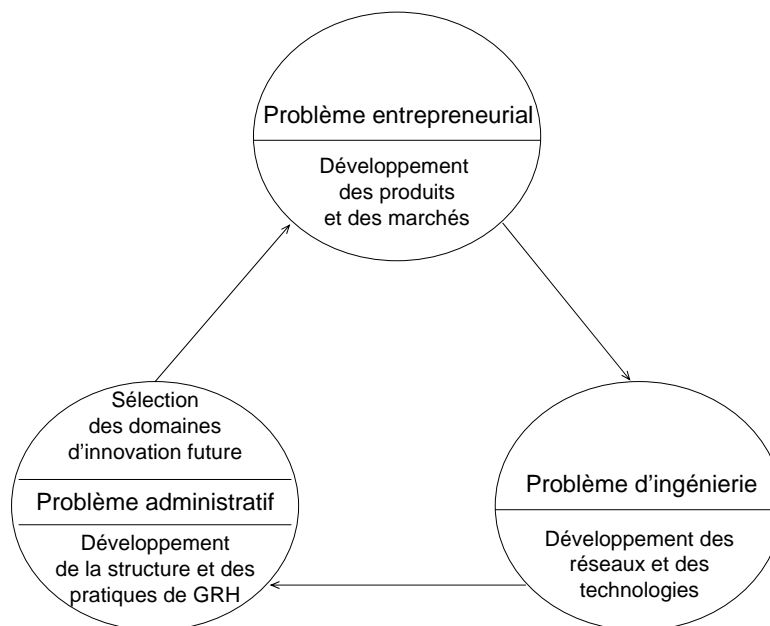
S'il est généralement admis que les pratiques de GRH peuvent contribuer à la performance des entreprises, le processus par lequel s'opère cette contribution demeure toutefois un sujet de discussion d'actualité (Boselie, Dietz et Boon, 2005; Wall et Wood, 2005). Le mode d'arrimage entre les stratégies d'affaires poursuivies et les pratiques de GRH mises en place occupe une place importante dans ces discussions (Purcell, 1999) et des efforts sont faits en vue d'intégrer les approches dites « universaliste », « de contingence », « de configuration » (Martin-Alcazar, Romero-Fernandez et Sanchez-Gardey, 2005), ce qui implique la prise en compte simultanée de plusieurs dimensions de l'entreprise.

Dans le cas spécifique des PME, certaines études empiriques permettent d'identifier les variables susceptibles d'influencer, voire même de contraindre les choix des dirigeants en ce qui concerne l'implantation des pratiques de GRH. Parmi ces variables figurent notamment la taille (Bacon, Ackers, Storey et Coates, 1996; Kotey et Slade, 2005), l'orientation stratégique (Aragon-Sanchez et Sanchez-Marin, 2005; Fabi, Raymond, Lacoursière et Arcand 2004), la technologie (Bayo-Mariones et Merino-

Diaz de Cerio, 2004; Chowhan, 2005), les clients et les partenaires commerciaux (Beaumont, Hunter et Sinclair, 1996; Swart, Kinnie et Purcell, 2004), pour ne mentionner que les principales. En ce qui concerne la façon de mettre en relation des variables caractérisant l'environnement, la stratégie, la structure et la performance, l'approche de gestalts a maintes fois été utilisée, donnant lieu tantôt à des taxonomies (Miller et Friesen, 1977), tantôt à des typologies (Miles et Snow, 1978).

Comme assise à leur typologie devenue classique (*Defenders, Prospectors, Analyzers, Reactors*), Miles et Snow (1978) stipulent que les organisations se constituent et évoluent à travers la résolution de trois problèmes managériaux : le problème entrepreneurial, le problème d'ingénierie et le problème administratif. Suivant ces auteurs, la solution au problème entrepreneurial consiste à effectuer les choix relatifs aux produits ou services et aux marchés ou segments de marchés. La solution au problème d'ingénierie consiste à choisir une technologie appropriée (*input-transformation-output process*) pour produire et distribuer les produits ou services et à instaurer des mécanismes d'information, de communication et de contrôle visant à assurer le bon fonctionnement de la technologie retenue. Quant à la solution administrative, elle comporte, toujours selon Miles et Snow (1978), un double aspect: d'une part, elle se traduira par la rationalisation de la structure et des processus (réduction de l'incertitude) et d'autre part, elle se traduira par la mise en place de processus qui permettront à l'organisation d'évoluer et de s'adapter aux changements de l'environnement. Tel qu'illustré à la figure 1, la recherche et la mise en oeuvre de solutions visant à résoudre ces trois problèmes donnent lieu à un cycle adaptatif (*adaptive cycle*). Selon Miles et Snow (2003 : 27), le cycle adaptatif peut être vu comme « un modèle physiologique de comportement organisationnel permettant d'illustrer les principaux objets d'adaptation ainsi que leurs interrelations ». Il peut également servir de point de départ à des études empiriques traitant d'adaptation des organisations et peut être utilisé par exemple pour classer les différents types de réponses des organisations (Ketchen, 2003: 99).

**Figure 1 : Le cycle adaptatif du développement stratégique des PME  
(adapté de Miles et Snow, 1978)**



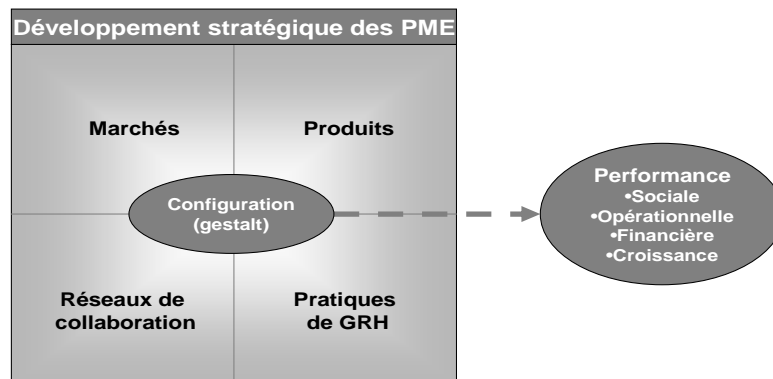
Quelques années après avoir développé leur typologie, Miles et Snow (1986) ont suggéré d'y ajouter une dimension de « réseau » (*network organisation*). Cette dimension devait, selon eux, amener les entreprises à reconsidérer leur approche concurrentielle, à adapter leur structure en conséquence et à adopter de nouvelles façons de faire se traduisant, notamment, par un investissement accru dans le capital humain. Du point de vue de la GRH, les entreprises désireuses de fonctionner en réseaux doivent privilégier les pratiques favorisant le développement des compétences, le partage des connaissances et la participation (Miles et Snow, 1995).

Suivant ce qui précède, on pourrait donc s'attendre à retrouver dans les organisations contemporaines différentes combinaisons ou configurations de solutions visant à résoudre les problèmes entrepreneurial, d'ingénierie et administratif. Plus précisément, on pourrait s'attendre à ce que les entreprises adoptent des pratiques de GRH (solution au problème administratif) qui correspondent à leurs choix effectués en matière de développement de produits et de marchés (solution au problème entrepreneurial) et de développement de réseaux de collaboration (solution au problème d'ingénierie ou chaîne d'approvisionnement). D'où la proposition de recherche qui suit:

*Les stratégies de développement de produits, de développement de marchés (solution au problème entrepreneurial) et de développement de réseaux (solution au problème d'ingénierie) adoptées par les PME seront facilitées par une implantation accrue de certaines pratiques de GRH (solution au problème administratif).*

Tel qu'illustré à la Figure 2, le type d'alignement dont il est ici question en est un de type gestalt, faisant appel à la variation simultanée de plusieurs variables agencées de façon cohérente.

**Figure 2 : Modèle de recherche sur les pratiques de GRH en tant que levier du développement stratégique des PME**



L'équifinalité étant un postulat inhérent aux configurations (Van de Ven et Drazin, 1985), chacune des gestalts observées pourra conduire à la performance des organisations. Cette dernière hypothèse peut se vérifier par un examen *a posteriori* de la performance résultant de chacune des gestalts observées (Ketchen, Thomas et Snow, 1993).

## Méthode

### *Échantillon*

Les informations requises concernant les pratiques de GRH, les stratégies de développement (produits, marchés, réseaux) et la performance des entreprises ont été puisées dans une base de données créée par un centre de recherche universitaire (Laboratoire de recherche sur la performance, UQTR).<sup>1</sup> Cette base de données contient des informations provenant de quelque 300 PME manufacturières canadiennes comptant entre 6 et 405 employés. On y trouve des informations relatives à plus de 850 variables générales et financières, recueillies à partir d'un questionnaire d'informations confidentielles auquel les répondants devaient joindre les états financiers des cinq derniers exercices. Les entreprises sont contactées directement pour fournir leurs informations générales et financières en échange d'un diagnostic sur leur situation générale. Ce processus de cueillette d'information assure une grande fiabilité à la base de données utilisée. Les entreprises de moins de 20 employés et de plus de 249 employés ont été éliminées de façon à obtenir un échantillon de PME dont la taille corresponde aux définitions européenne et nord-américaine. Cette façon de procéder a permis d'obtenir un échantillon de 176 entreprises dont la taille varie entre 20 et 233 employés, la médiane se situant à 50 employés.

### *Mesures*

Les variables de configuration prises en compte dans la présente étude concernent le développement de produits, le développement de marchés, le développement de réseaux et le développement des pratiques de GRH. Les autres variables prises en compte sont des variables de performance (performance sociale, performance opérationnelle, performance financière et croissance) et des variables de contexte (taille de l'entreprise et secteur d'activité).

Le niveau de développement de produits a été mesuré par le ratio du budget de recherche et développement (R & D) par rapport aux ventes totales des deux dernières années (Bhattacharya et Bloch, 2004 ; Hadjimanolis, 2000). Le niveau de développement de marchés a été mesuré par le pourcentage des ventes destinées à l'exportation (Kalantaridis, 2004). Le niveau de développement des réseaux peut s'observer par la mise en place de partenariats visant à améliorer l'efficacité, l'innovation et la compétitivité au moyen de collaboration et d'échanges au niveau du marketing (Piercy et Cravens, 1995), de la chaîne d'approvisionnement (Sohal, Perry et Pratt, 1998), du processus de fabrication (D'Amours, Montreuil, Lefrançois et Soumis, 1999) et de la R & D (Yuan-Chieh, 2004). Pour les fins de la présente recherche, le développement de réseaux se mesure par le nombre de partenariats (approvisionnements, design, R & D, production, distribution et marketing) établis avec des clients, des fournisseurs, des concurrents et autres collaborateurs potentiels tels les universités et centres de recherche.

Le niveau de développement des pratiques de GRH a été mesuré en considérant l'étendue d'application de 10 pratiques, soit celles de : descriptions de tâches, recrutement, évaluation du rendement, formation, diffusion d'information (stratégique, économique et opérationnelle), participation aux décisions et rémunération incitative (participation aux profits et accès à la propriété). Pour les pratiques de recrutement, descriptions de tâches, évaluation du rendement, participation aux profits et accès à la propriété, l'étendue (de 0 à 5) a été mesurée à partir du nombre de catégories de personnel (cadres, employés de bureaux, représentants, contremaîtres, employés de production) touchées par l'application de la pratique. Pour la pratique de participation aux décisions, l'étendue a été mesurée en tenant compte de la nature des consultations effectuées auprès des employés de production pour des décisions concernant la gestion des opérations (1 = informés après les faits, 2 = informés avant les faits, 3 = consultés, 4 = partenaires des décisions, 5 = mandatés pour prendre des décisions). L'étendue de la diffusion

---

<sup>1</sup> Institut de recherche sur les PME, Université du Québec à Trois-Rivières ([www.uqtr.ca/inrpme](http://www.uqtr.ca/inrpme))

d'information a été mesurée pour trois types d'information (stratégique, économique, opérationnelle) comportant entre 3 et 6 indicateurs chacun et pouvant faire l'objet de diffusion auprès de quatre catégories d'employés. Ainsi, l'information stratégique comportait quatre indicateurs (mission, objectifs, résultats de productivité, résultats financiers), pouvant faire l'objet de diffusion auprès de quatre catégories d'employés; l'information économique comportait trois indicateurs et l'étendue de l'information opérationnelle comportait six indicateurs. En ce qui concerne la pratique de formation, l'étendue a été mesurée par le ratio du budget de formation par rapport aux ventes totales de l'entreprise.

La performance des entreprises peut se mesurer à plusieurs niveaux (individus, unités de services, organisation, partenaires, etc.) et se rapporter à des dimensions internes (p. ex., taux de roulement des employés, innovation, productivité, rentabilité) ou externes (p. ex., les impacts sur la communauté ou sur l'environnement). Il en découle que la mesure de la performance peut faire appel à une multitude d'indicateurs se rattachant aux objectifs stratégiques des entreprises (Kaplan et Norton, 1992; Neely, Richards, Mills, Platts et Bourne; 1997). Pour les fins de la présente recherche, quatre catégories d'indicateurs ont été retenues, soit des indicateurs de performance sociale (taux de roulement volontaire des employés), de performance opérationnelle (réduction des coûts, amélioration de la qualité et flexibilité), de performance financière (marge brute par employé et retour sur l'équité) et de croissance (croissance des ventes, croissance de l'actif).

La taille et le secteur d'activité ont été retenus comme variables contextuelles. La taille est mesurée par le nombre d'employés et le secteur d'activité est mesuré en fonction du niveau technologique qui le caractérise. On trouvera en annexe les statistiques descriptives de l'échantillon pour l'ensemble des variables étudiées.

### *Analyse des données*

Une analyse factorielle exploratoire en composantes principales a d'abord été effectuée afin de réduire le nombre de variables GRH. Une analyse typologique (*cluster analysis*) a ensuite été effectuée afin d'identifier les configurations suivant lesquelles s'organisent le plus souvent les variables de développement de produits, développement de marchés, développement de réseaux et développement de pratiques de GRH. Finalement, une analyse de variance a été effectuée afin de comparer les niveaux de performance obtenus pour chacun des groupements de PME en ayant soin d'introduire la taille et le niveau d'intensité technologique comme variables de contrôle.

## **Résultats et discussion**

L'analyse en composantes principales, qui vise à réduire un nombre donné de variables en regroupant en « facteurs » (ou composantes) certaines de ces variables qui se retrouvent fortement associées (corrélées) entre elles au sein de la population à l'étude, a permis d'identifier cinq composantes de la GRH dans les PME échantillonnées, dont deux sont constituées de pratiques isolées. L'analyse en composantes principales est exploratoire, ce qui signifie qu'aucune hypothèse préalable n'a été formulée quant aux pratiques ou groupes de pratiques associées aux différentes composantes. Les cinq composantes identifiées expliquent au total 67% de la variance observée dans la fréquence de recours aux pratiques. Les résultats de cette analyse sont présentés au tableau 1.

La première composante émergeant de l'analyse consiste en un ensemble de pratiques relatives aux descriptions de tâches, au recrutement et à l'évaluation du rendement. Cette composante consiste en un bloc cohérent de pratiques visant à faire en sorte que les employés sélectionnés (descriptions de tâches et recrutement) s'intègrent bien dans l'organisation et qu'ils exécutent leur travail de façon adéquate (évaluation du rendement). De telles pratiques nécessitent un suivi régulier et traduisent une certaine

« structuration » de la fonction RH, d'où l'appellation retenue pour cette composante. La deuxième composante consiste en une pratique isolée, soit la formation. La troisième composante émergeant de l'analyse regroupe les pratiques de diffusion d'information stratégique, économique et opérationnelle. Il s'agit cette fois encore d'un regroupement de pratiques tout à fait cohérent indiquant que les entreprises qui diffusent de l'information ont tendance à le faire non seulement pour des sujets de nature opérationnelle (p. ex., conditions de travail, changements technologiques, attentes des supérieurs), mais aussi pour des sujets de nature économique (p. ex., situation du marché, évolution de la clientèle) et stratégique (p. ex., objectifs stratégiques, résultats financiers).

**Tableau 1**  
**Résultats de l'analyse en composantes principales (n = 176)**

<b>Composantes</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Pratiques de GRH</b>	<b>Structuration</b>	<b>Formation</b>	<b>Information</b>	<b>Consultation</b>	<b>Motivation</b>
Descriptions de tâches	<b>,66</b>	-,07	,21	,36	-,12
Recrutement	<b>,72</b>	,01	,07	-,16	,32
Évaluation du rendement	<b>,77</b>	,10	,18	-,02	-,06
Formation	,03	<b>,91</b>	,13	-,06	,13
Information stratégique	,30	,12	<b>,69</b>	,15	,32
Information économique	,16	,01	<b>,64</b>	,21	,10
Information opérationnelle	,16	,15	<b>,76</b>	,01	,06
Participation aux décisions	-,01	-,03	,12	<b>,91</b>	-,02
Partage des profits	,19	-,15	,12	-,03	<b>,74</b>
Accès à la propriété	-,10	,02	,06	-,01	<b>,76</b>

*Nota.* Les cinq composantes expliquent 67% de la variance observée.

La quatrième composante est constituée d'une seule pratique, soit la consultation. Enfin, la cinquième composante émergeant de l'analyse exploratoire regroupe deux pratiques de rémunération incitative, soit des programmes de partage des profits et d'accès à la propriété. Cette composante pourrait en être une de « motivation » puisqu'elle est constituée de pratiques dont le but premier consiste à récompenser les efforts fournis (participation au profit) et à favoriser le sentiment d'appartenance (accès à la propriété).

Après avoir identifié les composantes des pratiques de GRH, une analyse typologique a été effectuée pour répondre à la question de recherche évoquée en début d'article. L'analyse typologique consiste à regrouper les entreprises en fonction de leurs ressemblances en ce qui concerne différents attributs. Dans le cas présent, les regroupements ont été effectués autour de quatre attributs, soit le développement des marchés, le développement des produits, le développement des réseaux et le développement des différentes composantes de GRH. L'algorithme SPSS *TwoStep* a été utilisé compte tenu de sa capacité de regrouper un nombre élevé de cas tout en identifiant un nombre optimal de groupes. Une solution à trois groupes est apparue comme étant la plus parcimonieuse pour distinguer les PME les unes des autres sur la base des attributs analysés.

#### *Alignement des composantes de GRH avec les autres attributs*

Les données figurant au Tableau 2 permettent de répondre à notre première question de recherche. On y observe les moyennes obtenues pour chacun des attributs dans les trois groupes de PME, de même que les résultats d'une analyse de la variance (ANOVA à un facteur), ce qui permet d'évaluer le caractère distinctif des groupes par rapport à chacun des attributs. L'analyse de variance a ensuite été répétée en y ajoutant la taille des PME, de façon à contrôler d'éventuels effets attribuables à cette variable. Il ressort globalement de ces analyses que toutes les moyennes obtenues pour les attributs

étudiés diffèrent de façon significative entre les trois groupes de PME, sauf dans le cas de la variable consultation. Des tests supplémentaires de comparaison par paires (test T2 de Tamhane) font cependant ressortir certaines similitudes entre les groupes.

**Tableau 2**  
**Patterns de développement stratégique résultant de l'analyse de groupement**

variable	groupe PME locales (n = 101) moyenne	PME internationales (n = 39) moyenne	PME classe mondiale (n = 36) moyenne	ANOVA F	ANOVA F avec taille comme co- variante
Développement de réseaux nombre de partenariats <sup>a</sup>	0,417 <sub>2</sub>	0,604 <sub>2</sub>	1,789 <sub>1</sub>	55,5***	52,1***
Développement de produits budget R & D / ventes	0,012 <sub>2</sub>	0,018 <sub>2</sub>	0,068 <sub>1</sub>	26,2***	22,3***
Développement de marchés ventes exportées / ventes	0,091 <sub>3</sub>	0,511 <sub>1</sub>	0,213 <sub>2</sub>	55,8***	38,1***
Pratiques de GRH <sup>b</sup>					
information	-0,137 <sub>2</sub>	0,049	0,331 <sub>1</sub>	3,0*	3,1*
structuration	-0,330 <sub>2</sub>	0,487 <sub>1</sub>	0,398 <sub>1</sub>	15,1***	11,7***
motivation	-0,295 <sub>2</sub>	1,033 <sub>1</sub>	-0,290 <sub>2</sub>	38,0***	28,8***
consultation	-0,085	-0,014	0,252	1,5	1,6
formation	-0,222 <sub>2</sub>	-0,203 <sub>2</sub>	0,842 <sub>1</sub>	19,5***	15,4***

\*:  $p < 0,0$  \*\*\*:  $p < 0,001$

<sup>a</sup>partenariats avec des sous-traitants, des clients, des fournisseurs, des compétiteurs, des centres recherche, collègues, universités et autres PME à des fins d'approvisionnement, conception, R&D, production, distribution et marketing.

<sup>b</sup>l'étendue des pratiques de GRH est standardisée (moyenne = 0, écart-type = 1)

Nota. À l'intérieur des rangs, différentes annotations indiquent les différences significatives ( $p < 0.05$ ) obtenues suite à un test (*post hoc*) de comparaison par paires T2 de Tamhane.

Le premier groupe d'entreprises, désigné ici par l'appellation «PME locales», s'avère le plus important en nombre ( $n = 101$ ). Les PME de ce groupe sont celles qui effectuent le moins de développement, tant pour les réseaux de collaboration que pour les produits et les marchés. Ces PME sont également celles qui développent le moins les différentes composantes de GRH. Le deuxième groupe en importance, celui des «PME internationales» ( $n = 39$ ), se situe à plusieurs égards entre les deux autres; il se démarque cependant par un développement accru des marchés (exportations) et par un développement plus important des composantes « motivation » et « structuration ». Quant au troisième groupe, désigné ici comme étant celui des «PME de classe mondiale» ( $n = 36$ ), il se démarque par un fort développement des produits et des réseaux et par un développement accru des pratiques de GRH relatives à la diffusion d'information, à la formation et à la participation aux décisions.

Ces résultats répondent à notre première question de recherche et démontrent clairement que les pratiques de GRH varient en fonction d'autres éléments du contexte stratégique. Dans le cas présent, les pratiques de GRH varient avec les stratégies de développement de produits, de développement de marchés et de développement de réseaux. Les PME privilégiant le développement de produits et le développement de réseaux investissent davantage dans les pratiques d'information, de formation et de participation aux décisions tandis que les PME privilégiant le développement de marchés investissent davantage dans les pratiques de dotation (descriptions de tâches, recrutement, évaluation du rendement) et

de rémunération (partage des profits, accès à la propriété). Enfin, les PME qui investissent le moins dans les stratégies de développement sont également celles qui développent le moins leurs pratiques de GRH.

Quant à savoir si les pratiques de GRH observables dans chacun des groupes d'entreprises facilitent la mise en œuvre de leurs stratégies de développement respectives, comme le suggérait la proposition de recherche, les résultats obtenus permettent de croire que c'est effectivement le cas. D'une part, le recours accru aux pratiques d'information, de formation et de participation aux décisions qui caractérise les PME de classe mondiale est de nature à faciliter le processus d'innovation. Ces pratiques permettent de bénéficier pleinement des réseaux de collaboration et elles sont fréquemment associées au développement de nouveaux produits (Brown et Eisenhardt, 1995; Sanz-Valle, Sabater-Sanchez et Aragon-Sanchez, 1999). D'autre part, l'implantation accrue des pratiques de GRH associées à une plus grande formalisation (descriptions de tâches, politique de recrutement) et à un meilleur contrôle (évaluation du rendement, rémunération incitative) pourrait supporter la stratégie de développement de marchés adoptée par les PME internationales. En effet, selon Pelham et Wilson (1996), la formalisation des pratiques et l'instauration de mécanismes de contrôle, en contexte de PME, pourraient favoriser la mise en œuvre d'une stratégie de développement de marchés. Quant aux PME locales, leur choix de n'investir que le strict minimum dans les pratiques de GRH va de pair avec leurs efforts de développement stratégique, qui sont les plus faibles à tous égards.

#### *Relations entre l'alignement des attributs et la performance des PME*

En ce qui concerne la deuxième question de recherche, à savoir si les différents patterns observés permettent d'atteindre des niveaux comparables de performance, le tableau 3 permet de constater des différences parfois appréciables, surtout entre les PME locales et les PME de classe mondiale. Ces différences persistent dans la majorité des cas après avoir contrôlé la taille des entreprises et leur secteur d'activité.

**Tableau 3**  
**Taille, secteur et indicateurs de performance selon les groupes de PME**

variable	groupe <i>PME locales</i> (n = 101) moyenne	<i>PME internationale</i> <i>s</i> (n = 39) moyenne	<i>PME classe mondiale</i> (n = 36) moyenne	ANOVA F	ANOVA F avec taille comme co- variante
Taille					
nombre d'employés	55 <sub>2</sub>	99 <sub>1</sub>	56 <sub>2</sub>	20,1***	-
Secteur					
Niveau technologique <sup>a</sup>	0,109 <sub>2</sub>	0,205	0,389 <sub>1</sub>	7,3***	9,3***
Performance sociale					
taux de roulement des employés	0,173	0,129	0,154	0,7	1,1
Performance opérationnelle <sup>b</sup>					
réduction des coûts	13,6 <sub>2</sub>	16,3	26,8 <sub>1</sub>	7,4***	6,5**
amélioration de la qualité	23,5	21,5	31,6	2,6	1,8
amélioration de la flexibilité	19,7 <sub>2</sub>	20,1	31,5 <sub>1</sub>	4,8**	3,4*
Performance financière					
marge brute par employé	22943 <sub>2</sub>	37419 <sub>1</sub>	23339 <sub>2</sub>	12,4***	11,2*
rendement des capitaux propres	0,154	0,193	0,243	2,5	1,8
Croissance <sup>c</sup>					

taux de croissance des ventes	0,132	0,204	0,242	5,3**	4,3*
taux de croissance de l'actif	0,383	0,294 <sub>2</sub>	0,552 <sub>1</sub>	3,1*	3,2*

\*:  $p < 0,05$  \*\*:  $p < 0,01$  \*\*\*:  $p < 0,001$

<sup>a</sup>associé au secteur d'activité manufacturière (0: faible ou faible à moyen, 1: moyen à élevé)

<sup>b</sup>atteinte des objectifs de production =  $\sum_{i=1,3}(\text{importance de l'obj.}_i * \text{niveau d'atteinte de l'obj.}_i)$ ,

où [très peu important : 1, 2, 3, 4, 5 : très important] \* [aucunement atteint : 1, 2, 3, 4, 5: totalement atteint]

<sup>c</sup>moyenne des deux dernières années.

*Nota.* A l'intérieur des rangs, différentes annotations indiquent les différences significatives ( $p < 0.05$ ) obtenues suite à un test (*post hoc*) de comparaison par paires T2 de Tamhane.

Globalement, les PME de classe mondiale sont celles qui présentent les meilleurs résultats en ce qui concerne les indicateurs de performance opérationnelle (degré d'atteinte des objectifs de réduction des coûts et d'amélioration de la flexibilité) et les indicateurs de croissance (croissance des ventes et croissance de l'actif). Les PME internationales obtiennent pour leur part les meilleurs résultats en ce qui concerne la performance financière (marge brute par employé) et la performance sociale (taux de roulement des employés), bien que dans ce dernier cas, la différence entre les trois groupes soit non significative d'un point de vue statistique. Enfin, les PME locales sont celles qui affichent les moins bons résultats : le taux de roulement des employés y est plus élevé (différence non significative), leurs objectifs de réduction des coûts et d'amélioration de la flexibilité sont atteints dans une moindre mesure et leur performance financière est moins bonne, tout comme leur croissance des ventes. Les PME locales n'arrivent nulle part à surclasser les PME de classe mondiale et elles n'affichent de meilleurs résultats que les PME internationales que sur un seul critère (croissance de l'actif).

## Retombées

Les résultats qui précèdent confirment la pertinence de l'approche de configuration (gestalt) pour l'analyse de la GRH en contexte de PME et mettent en lumière les relations existant entre différentes configurations et la performance. Pour les chercheurs, ces résultats signifient que l'alignement entre les pratiques de GRH et des attributs tels le développement de produits, le développement de marchés et le développement de réseaux, constitue une approche théorique valable. En outre, ces résultats démontrent que certaines pratiques de GRH peuvent constituer des leviers efficaces permettant aux PME d'optimiser les retombées de leurs stratégies de développement. Des recherches futures mettant en jeu d'autres variables constituant des réponses au triple problème (problème entrepreneurial, problème d'ingénierie et problème administratif) évoqué dans le cycle adaptatif de Miles et Snow (1978) permettraient sans doute une compréhension plus fine encore des multiples ajustements auxquels procèdent les PME en fonction de différentes contraintes. Le choix des variables à analyser pourrait s'effectuer en s'inspirant des variables retenues par Miles et Snow (1978) pour l'élaboration de leurs profils et les résultats obtenus pourraient être comparés aux profils théoriques élaborés par ces auteurs dans leur typologie.

Cette recherche a aussi des implications pour les dirigeants de PME et pour ceux qui voudraient les assister dans la mise en oeuvre de leurs stratégies. Au moment de prendre des décisions et de faire des choix visant à résoudre des problèmes d'ordre entrepreneurial ou d'ingénierie, les gestionnaires devront s'assurer d'ajuster en conséquence leur volet administratif, notamment en adaptant leurs pratiques de GRH aux nouvelles réalités.

Cette recherche comporte bien sûr certaines limites. Bien que les PME de l'échantillon s'avèrent relativement représentatives de la population canadienne des PME manufacturières en ce qui concerne leur taille et leur secteur d'activité, il pourrait exister un biais attribuable au fait que ces PME ont

volontairement choisi de participer à un exercice de benchmarking (étalonnage), ce qui pourrait les différencier des autres PME en ce qui concerne, notamment, leur orientation stratégique, leur niveau de développement et leur performance (Cassel, Nadin et Gray, 2001). En ce qui concerne ce dernier point, précisons que si la performance peut être influencée par des facteurs internes, elle peut aussi varier en fonction des réalités économiques et des bouleversements de l'environnement externe, tout comme elle peut fluctuer en fonction de plusieurs caractéristiques qui confèrent aux PME le caractère d'hétérogénéité qu'on leur connaît. Certaines de ces caractéristiques ont été prises en considération dans la présente étude (p. ex., taille, secteur d'activité), mais bien d'autres pourraient aussi exercer une influence sur la performance (p. ex., caractéristiques du dirigeant, disponibilité de la main-d'oeuvre). Finalement, un nombre limité de pratiques de GRH a été pris en considération dans la présente étude.

## Conclusion

Avec l'avènement de nouvelles conditions économiques et démographiques et suite à l'apparition de nouvelles formes d'organisation faisant davantage appel à des réseaux de collaboration, le développement des pratiques de GRH pourrait s'avérer un facteur essentiel à la survie et à la croissance des PME. Compte tenu des connaissances empiriques limitées dans ce domaine, la présente étude contribue à mieux cerner le comportement des PME en ce qui concerne l'adaptation de leurs stratégies de GRH aux autres stratégies d'entreprise relatives au développement de produits, au développement de marchés et au développement de réseaux.

S'appuyant sur le concept de cycle adaptatif décrit par Miles et Snow (1978), la présente recherche visait à vérifier si les solutions (pratiques de GRH) retenues par les PME pour résoudre leur problème administratif étaient de nature à supporter les solutions retenues pour résoudre leurs problèmes entrepreneurial (développement de produits, développement de marchés) et d'ingénierie (développement de réseaux).

Une analyse typologique a permis d'identifier trois groupes de PME se distinguant par le développement plus ou moins important de chacun des attributs pris en compte, soit les produits, les marchés, les réseaux de collaboration et les pratiques de GRH. On a ainsi pu constater qu'un premier groupe – celui des PME locales – était constitué d'entreprises très peu actives dans le développement de chacun des attributs. À l'opposé, le groupe des PME de classe mondiale se montrait le plus agressif dans le développement de produits, dans le développement de réseaux, de même que dans le développement de certaines pratiques de GRH reconnues pour favoriser l'innovation (information, formation, participation). Quant au troisième groupe, soit celui des PME internationales, il s'est montré le plus actif en matière de développement de marchés, ainsi que dans le développement de pratiques visant à structurer la fonction RH (descriptions de tâches, politique de recrutement et évaluation du rendement) et à motiver les employés (programmes de partage des profits et d'accès à la propriété). Une analyse subséquente de la performance des entreprises a par ailleurs permis de constater que, globalement, les PME de classe mondiale s'avéraient les plus performantes, suivies des PME internationales, puis des PME locales.

Il ressort de cette recherche que les PME ont tout avantage à développer des pratiques de GRH qui soient alignées avec leurs stratégies de développement. Selon que les dirigeants souhaitent développer de nouveaux produits, conquérir de nouveaux marchés, ou développer leurs réseaux de collaboration, l'insistance sur certaines pratiques de GRH – sans qu'il faille pour autant en négliger d'autres – pourra s'avérer cruciale. Le simple fait de développer des pratiques de GRH ne constitue pas un gage de succès : encore faut-il que les pratiques ciblées soient de nature à renforcer les stratégies retenues.

## Remerciements

Les auteurs tiennent remercier le Programme des chaires de recherche du Canada et la Fondation canadienne pour l'innovation de leur soutien financier pour cette recherche.

## Références

- Aragon-Sanchez, A. et G. Sanchez-Marin (2005). « Strategic Orientation, Management Characteristics, and Performance: A Study of Spanish SMEs », *Journal of Small Business Management*, vol. 43, no 3, p. 287-308.
- Bacon, N., Ackers, P., Storey, J. et D. Coates (1996). «It's a Small World: Managing Human Resources in Small Business», *International Journal of Human Resource Management*, vol. 7, no 1, p. 82-100.
- Barney, J. (1991). «Firm Resources and Sustained Competitive Advantage», *Journal of Management*, vol. 17, no 1, p. 99-120.
- Bayo-Moriones, A. et J. Merino-Diaz de Cerio (2004). «Employee Involvement: Its Interaction with Advanced Manufacturing Technologies, Quality Management, and Inter-Firm Collaboration», *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing*, vol. 14, no 2, p. 117-134.
- Beaumont, P. B., Hunter, L.C. et D. Sinclair (1996). «Customer-Supplier Relations and the Diffusion of Employee Relations Changes», *Employee Relations*, vol. 18, no 1, p. 9-19.
- Becker, B.E., Huselid, M.A., Pickus P.S. et M.F. Spratt (1997), «HR as a Source of Shareholder Value Research and Recommendations», *Human Resource Management*, vol. 36, no1, p. 39-47.
- Bhattacharya, M. et H. Bloch (2004), Determinants of Innovation, *Small Business Economics*, vol. 22, no 2, p. 155-162.
- Boselie, P., Dietz, G. et C. Boon (2005). «Commonalities and Contradictions in HRM and Performance Research», *Human Resource Management Journal*, vol. 15, no 3, p. 67-94.
- Brown, S. L. et K. M. Eisenhardt (1995). «Product Development: Past Research, Present Findings, and Future Directions», *Academy of Management Review*, vol. 20, no 2, p. 343-378.
- Cassel, C., Nadin, S. et M. O. Gray (2001). «The Use and Effectiveness of Benchmarking in SMEs », *Benchmarking: An International Journal*, vol. 8, no 3, p. 212-222.
- Chowhan, J. (2005). «Who trains? High-tech industries or high-tech workplaces?», Research paper, The Canadian Economy in Transition Series, Statistics Canada, Catalogue no. 11-622-MIE – No. 006.
- D'Amours, S., Montreuil, B., Lefrançois, P. et F. Soumis (1999). : « Networked Manufacturing: The Impact of Information Sharing » *International Journal of Production Economics*, vol. 58, no 1, p. 63-79.
- Delery, J.E. et D.H. Doty (1996). «Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency and Configurational Performance Predictions», *Academy of Management Journal*, vol. 39, no 4, p. 802-835.
- Fabi, B. et D.J. Garand (2005). « La gestion des ressources humaines », dans P.-A. Julien (dir.), *Les PME, bilan et perspectives*, 3<sup>e</sup> édition, Presses Inter-Universitaires et Economica.
- Fabi, B., Raymond, L., Lacoursière, R. et M. Arcand (2004). « Les PME les plus performantes se distinguent-elles par leurs pratiques de GRH? », communication présentée au 7<sup>e</sup> Congrès international francophone en entrepreneuriat et PME (CIFEPME), Montpellier, Actes du Congrès.
- Fariselli, P., Oughton, C., Picory, C. et R. Sugden (1999). « Electronic Commerce and the Future for SMEs in a Global Market Place: Networking and Public Policies », *Small Business Economics*, vol. 12, no 3, p. 261-275.
- Hadjimanolis, A., (2000), An investigation of innovation antecedents in small firms in the context of a small developing country, *R & D Management*, vol. 30, no3, p. 235.

- Hansen, G.S. et B. Wernerfelt (1989). «Determinants of Firm Performance: The Relative Importance of Economic and Organizational Factors», *Strategic Management Journal*, vol. 10, no 5, p. 399-411.
- Huselid, M.A., Jackson, S.E. et R.S. Schuler (1997). «Technical and Strategic Human Resource Management Effectiveness as Determinants of Firm Performance», *Academy of Management Journal*, vol. 40, no 1, p. 171-188.
- Kalantaridis, C. (2004). «Internationalization, Strategic Behavior, and the Small Firm: A Comparative Investigation», *Journal of Small Business Management*, vol. 42, no 3, p. 245-262.
- Kaplan, R.S. et D.P. Norton (1992). «The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance», *Harvard Business Review*, vol. 70, no 1, p. 71-79.
- Ketchen, D. J. Jr. (2003). «An Interview with Raymond E. Miles and Charles C. Snow», *Academy of Management Executive*, vol. 17, no 4, p. 97-104.
- Ketchen, D. J., Thomas, J.B. et C.C. Snow (1993). «Organizational Configurations and Performance: A Comparison of Approaches», *Academy of Management Journal*, vol. 36, no 6, p. 1278-1313.
- Kotey, B. et P. Slade (2005). «Formal Human Resource Management Practices in Small Growing Firms», *Journal of Small Business Management*, vol. 43, no 1, p. 6-40.
- Lacoursière, R., Fabi, B., St-Pierre, J. et M. Arcand (2005). «Impacts de certaines pratiques de GRH sur la performance de PME manufacturières : vérification de l'approche universaliste », *Revue Internationale PME*, vol. 18, no 2, p. 43-73.
- Liouville, J. et M. Bayad (1995). «Stratégies de gestion des ressources humaines et performances dans les PME : résultats d'une recherche exploratoire», *Gestion 2000*, 1, p. 159-179.
- Martin-Alcazar, F., Romero-Fernandez, P. M et G. Sanchez-Gardey (2005). «Strategic Human Resource Management: Integrating the Universalistic, Contingent, Configurational and Contextual Perspectives », *International Journal of Human Resource Management*, vol. 16, no 5, p. 633-659.
- Miles, R. E. et C.C. Snow (1978, 2003). *Organizational Strategy, Structure, and Process*, Stanford University Press, Stanford, California. Originally published: New York:McGraw Hill, 1978.
- Miles, R. E., et C.C. Snow (1984). «Designing strategic human resource Systems», *Organizational Dynamics*, vol. 13, no 1, p. 36-52.
- Miles, R.E. et C. C. Snow (1986). «Organizations: New Concepts for New Forms», *California Management Review*, vol. 28, no 3, p. 62-73.
- Miles, R.E. et C. C. Snow (1995). «The New Network Firm: A Spherical Structure Built on a Human Investment Philosophy», *Organizational Dynamics*, vol. 23, no 4, p. 5-18.
- Miller, D. (1981). «Toward a New Contingency Approach: The Search for Organizational Gestalts», *Journal of Management Studies*, vol. 18, no 1, p. 1-26.
- Miller, D. et P. H. Friesen (1977). «Strategy-Making in Context: Ten Empirical Archetypes », *Journal of Management Studies*, vol. 14, p. 253-280.
- Neely, A., Richards H., Mills, J., Platts, K. et M. Bourne (1997), «Designing Performance Measures: A Structured Approach», *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 17, no 11, p. 1131-1152.
- Patterson, M.G., West, M.A., Lawthorn, R. et S. Nickell (1998) «Impact of People Management Practices on Business Performance», *Issues in People Management*, n° 22, Institute of Personnel and Development (IPD House), London.
- Pelham, A.M. et D.T. Wilson (1996). «A longitudinal study of the impact of market structure, firm structure, strategy, and market orientation culture on dimensions of small firm performance», *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 24, no 1, p. 27-43.
- Peteraf, M.A. (1993). «The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View», *Strategic Management Journal*, vol. 14, no 3, p. 179-191.
- Piercy, N.F. et D.W. Cravens (1995). «The Network Paradigm and the Marketing Organization: Developing a New Management Agenda », *European Journal of Marketing*, vol. 29, no 3, p. 7-34.

- Porter, M. E. et N. Siggelkow (2004). «Contextual Interactions within Activity Systems and Sustainable Competitive Advantage», working paper accessed on Internet at: <http://www.management.wharton.upenn.edu/siggelkow>
- Prahalad, C.K. et G. Hamel (1990). «The Core Competence of the Corporation», *Harvard Business Review*, vol. 68, no 3, p. 79-91.
- Purcell, J. (1999). «Best Practice and Best Fit: Chimera or Cul-de-Sac? » *Human Resource Management Journal*, vol. 9, no 3, p. 26-41.
- Sanz-Valle, R., Sabater-Sanchez, R. et A. Argon-Sanchez (1999). «Human resource management and business strategy links: an empirical study», *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 10, no 4, p. 655-671.
- Schuler, R. S. et S. Jackson (1987). «Organizational Strategy and Organization Level as Determinants of Human Resource Management Practices», *Human Resource Planning*, vol. 10, no 3, p. 125-141.
- Snow, C.C., Miles, R. E. et H. J. Coleman Jr. (1992). « Managing 21st Century Network Organizations », *Organizational Dynamics*, vol. 20, no 3, p. 4-20.
- Sohal, A. M., Perry, M. et T. Pratt (1998). : «Developing Partnerships and Networks: Learning from Practices in Australia», *Technovation*, vol. 18, no 4, p. 245-251.
- Swart, J., Kinnie, N. et J. Purcell (2004). «Human Resource Advantage in the Networked Organisation», *Management Revue*, vol. 15, no 3, p. 288-304.
- Teece, D.J., Pisano, G. et A. Shuen (1997). «Dynamic Capabilities and Strategic Management», *Strategic Management Journal*, vol. 18, no 7, p. 509-533.
- Tetenbaum, T.J. (1998). « Shifting Paradigms: From Newton to Chaos », *Organizational Dynamics*, vol. Vol. 26, no 4, p. 21-32.
- Van de Ven, A.H. et R. Drazin (1985). « The Concept of Fit in Contingency Theory», *Research in Organizational Behavior*, vol. 7, 333-365.
- Venkatraman, N. (1989). «The concept of fit in Strategy Research: Toward Verbal and statistical Correspondence », *Academy of Management Review*, vol. 14, no 3, p. 423-444.
- Wall, T.D. et S.J. Wood (2005). «The Romance of Human Resource Management and Business Performance, and the Case for Big Science », *Human Relations*, vol. 58, no 4, p. 429-462.
- Way, S.A. (2002). «High Performance Work Systems and Intermediate Indicators of Firm Performance within the US Small Business Sector», *Journal of Management*, vol. 28, no 6, p. 765-785.
- Wernerfelt, B. (1984). «A Resource-Based View of the Firm», *Strategic Management Journal*, vol. 5, no 2, p. 171-180.
- Wright, P.M., Dunford, B.B. et S.A. Snell (2001). «Human Resources and the ResourceBased View of the Firm», *Journal of Management*, vol. 27, no 6, p. 701-721.
- Yuan-Chieh, C. (2003). : « Benefits of Co-operation on Innovation Performance: Evidence from Integrated Circuits and Biotechnology Firms in the UK and Taiwan », *R&D Management*, vol. 33, no 4, p. 425-437.

**Annexe: Statistiques descriptives de l'échantillon (n = 176)**

variable	moy.	méd.	é.-t.	min.	max.
Développement de réseaux nombre de partenariats <sup>a</sup>	0,7	0,6	0,9	0,0	4,6
Développement de produits budget R & D / ventes	0,025	0,010	0,046	0,000	0,290
Développement de marchés ventes exportées / ventes	0,209	0,950	0,269	0,000	0,970
Étendue des pratiques de GRH					
Descriptions de tâches	2,9	3,0	1,8	0,0	5,0
Recrutement	1,5	1,0	1,9	0,0	5,0
Évaluation du rendement	2,2	2,0	1,9	0,0	5,0
Formation	,005	,003	,006	,000	,030
Information stratégique	11,1	11,0	2,9	2,0	16,0
Information économique	8,1	8,0	2,9	1,0	12,0
Information opérationnelle	18,6	19,0	4,6	2,0	24,0
Participation aux décisions	2,2	3,0	0,9	1,0	5,0
Partage des profits	1,0	0,0	1,7	0,0	5,0
Accès à la propriété	0,3	0,0	1,1	0,0	5,0
Taille nombre d'employés	65	50	45	20	233
Secteur niveau technologique <sup>b</sup>	0,19	-	-	0,00	1,00
Performance sociale taux de roulement des employés	0,16	0,12	0,21	0,00	1,50
Performance opérationnelle <sup>c</sup>					
réduction des coûts	16,9	12,0	18,4	0,0	65,0
amélioration de la qualité	24,8	29,0	21,0	0,0	70,0
amélioration de la flexibilité	22,3	22,0	20,6	0,0	75,0
Performance financière					
marge brute par employé	26 159	20 654	16 568	2 949	93 032
rendement des capitaux propres	0,181	0,155	0,204	-0,608	0,859
Croissance <sup>d</sup>					
taux de croissance des ventes	0,171	0,133	0,243	-0,292	1,855
taux de croissance de l'actif	0,401	0,306	0,454	-0,500	2,410

a partenariats avec des sous-traitants, des clients, des fournisseurs, des compétiteurs, des centres recherche, collègues, universités

et autres PME à des fins d'approvisionnement, conception, R&D, production, distribution et marketing.

b associé au secteur d'activité manufacturière (0: faible ou faible à moyen, 1: moyen à élevé)

c atteinte des objectifs de production =  $\sum l=1,3$ (importance de l'obj.l \* niveau d'atteinte de l' obj.l),

où [très peu important : 1, 2, 3, 4, 5 : très important] \* [aucunement atteint : 1, 2, 3, 4, 5: totalement atteint]

d moyenne des deux dernières années.